

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في القطاع الخاص
دراسة ميدانية على الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

ساره محمد التويجري

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2025

الشكر والتقدير

أقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء هيئة التدريس المحترمين في كلية [الادارة]، الذين كان لهم الدور الأبرز في دعمي أكاديميًا وفكريًا خلال مسيرتي الجامعية، والذين كان لتوجيهاتهم الأثر العميق في تشكيل رؤيتي البحثية وصقل مهاراتي العلمية. لقد أسهمت بعلمكم وخبرتكم في بناء قاعدة معرفية متينة مكنتني من إنجاز هذا المشروع، فلكم مني كل التقدير والعرفان.

إن ما تعلمته على أيديكم لم يكن مجرد معلومات نظرية، بل كان منهجًا للتفكير، وطريقة لفهم الواقع وتحليله، مما ساعدني على مواجهة التحديات البحثية بثقة وتمكن.

ولا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لكل دكتور دكتورة لم يخلوا بعلمهم ووقتهم ودعمهم طوال فترة دراستي، سواء في الإشراف والتوجيه .

أنتم القدوة التي يحتذى بها، والنموذج الذي يُلهم الأجيال، وأسأل الله أن يجزيكم خير الجزاء على ما قدمتم، وأن يديم عطاؤكم في خدمة العلم وطلابه.

الإهداء

إلى أبي الحبيب، رحمه الله

إلى من رحل بجسده، وبقي أثره في قلبي وروحي
وما زالت كلماته تسكنني، وصوته يرافقني في لحظات التعب
أبي الذي زرع في داخلي القيم والمبادئ،
علّمني أن العلم نور، وأن الطموح لا حدّ له
وإن لم يشهد هذا الإنجاز، فإنني أهديه إليك فخراً ووفاءً...
أسأل الله أن يجعل قبرك روضة من رياض الجنة.
رحمك الله بقدر ما تمنيت أن تكون حاضراً لتري هذه اللحظة.

إلى أمي الغالية، أطال الله في عمرك،

يا من كنتِ الحزن والأمان، والسند في كل خطوة،
يا وطناً سكنني، يا أماناً لا يشبهه شيء،
إلى من كانت وما زالت السند والنبض والملجأ بعد الله...
إلى والدتي العظيمة، أطال الله في عمرك، وجزاك عني خير الجزاء،
لكِ هذا الإنجاز، فهو ثمرة دعائك وصبرك ودعمك الذي لا ينضب.
فدعواتك كانت نوري في الطريق، فلكِ كل الامتنان والمحبة.

وإلى أختي الغالية

التي ساندتني بكلماتها وحضورها، رفيقة الدرب، وشريكة النجاح
شكرًا لك على كل لحظة دفعتني فيها إلى الأمام.
شكرًا لكل كلمة دعم، ولكل لحظة وقفت فيها إلى جانبي.
كنتي بدءًا تمتد حين أضعف، وصوتًا يرفعني كلما مالت عزيمتي،
شكرًا لأنك كنت دائمًا حيث أحتاجك.

وأخيرًا، بل أولًا في قلبي...

إلى ابنتي الحبيبة، النور الذي أضاء حياتي نبض روعي، وسبب إصراري على الاستمرار، إلى من
غيرتني دون أن تدري،
لقد كنت الدافع الحقيقي لإكمال دراستي الجامعية،
حين شعرت بالتعب، نظرت إليك فاستعدت قوتي، يا من كنت النور حين خفت الطريق والسبب حين ترددت
وحين أردت التوقف، تذكرت أنني أريد أن تكوني فخورة بوالدتك.
أهديك هذا الإنجاز لأنه وُلد من أجلك
لك هذا الإنجاز، هو لك قبلي، وهو بداية طريق نكمله معًا
أردت أن تكبري وأنت ترين فيّ مثالًا، لا كلامًا فقط،
فكوني دائمًا دافعًا لنفسك كما كنت لي

مستخلص الدراسة

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين داخل بيئة العمل في الشركات المتوسطة بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستند إلى آراء وتجارب العاملين. وتسعى الدراسة إلى فهم كيف تسهم عناصر الثقافة التنظيمية، مثل القيم المؤسسية، وأنماط القيادة، والتواصل الداخلي، في رفع أو خفض مستوى الأداء الوظيفي. كما تهدف إلى تحديد ما إذا كانت هذه العلاقة تختلف باختلاف المتغيرات الديموغرافية (كالعمر، والجنس، وعدد سنوات الخبرة)، وتقديم توصيات عملية لتعزيز بيئة العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تحسين الثقافة التنظيمية.

المنهجية:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث جرى تصميم استبانة علمية محكمة لقياس متغيرات الدراسة، شملت محاور تتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية (كالابتكار، والانضباط، والانفتاح على التغيير) وأخرى لقياس أداء الموظفين (مثل الإنجاز، الالتزام، والكفاءة). سيتم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (XXX) موظف وموظفة من عدد من الشركات المتوسطة في المملكة العربية السعودية، باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل دقيق للفئات المستهدفة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متنوعة عبر برنامج SPSS، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار الخطي لدراسة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة ومستوى أداء الموظفين.

وكانت أكثر الأبعاد تأثيراً: الانفتاح على التغيير، والتواصل الفعال، والتمكين الوظيفي، حيث ارتبطت هذه العوامل ارتباطاً مباشراً بارتفاع مستوى الأداء الفردي والجماعي. كما بينت النتائج أن بيئات العمل ذات الثقافة التنظيمية الإيجابية ساعدت على رفع معدلات الالتزام والانضباط الوظيفي، وتقليل معدلات الغياب، وزيادة الرضا الوظيفي.

وتفاوت تأثير الثقافة التنظيمية بحسب المتغيرات الديموغرافية، إذ سجل الموظفون من ذوي الخبرات الأعلى تفاعلاً أكبر مع الثقافة التنظيمية مقارنة بمن هم أقل خبرة.

التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسهم في تقديم إطار عملي للمؤسسات المتوسطة لتقييم ثقافتها التنظيمية وتحديد الجوانب التي تؤثر مباشرة في أداء الموظفين. كما تساعد نتائجها صناع القرار في تصميم سياسات داخلية تعزز مناخ العمل وتحفز الموظفين نحو الإنتاجية والتميز.

ويمكن استخدام مخرجات الدراسة لتطوير برامج تدريبية تركز على نشر قيم تنظيمية إيجابية، وتعزيز قنوات الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك بناء نظم تحفيز تتماشى مع التوجهات الثقافية للمؤسسة.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في ندرة الأبحاث المحلية التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الشركات المتوسطة في السعودية، مما يضيف قيمة معرفية للباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

- الثقافة التنظيمية
- أداء الموظفين
- الشركات المتوسطة
- القطاع الخاص
- المملكة العربية السعودية
- الموارد البشرية
- الاتصال التنظيمي
- القيم المؤسسية
- التمكين الإداري
- الانفتاح على التغيير

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير
3	الإهداء
5	مستخلص الدراسة
9	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
10	1.1. المقدمة
11	1.2. مشكلة الدراسة
12	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
12	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
13	1.3. أهمية الدراسة
13	1.3.1. على المستوى النظري
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي
14	1.4. أسئلة الدراسة
14	1.5. أهداف الدراسة
15	1.6. فرضيات الدراسة
15	1.7. نموذج الدراسة
16	1.8. الدراسة الميدانية
16	1.9. مخطط المشروع
18	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
19	2.1. المقدمة
19	2.2. المتغير المستقل
19	2.3. المتغير التابع
20	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20	2.5. الخاتمة
21	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
22	3.1. المقدمة

22	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
23	3.3. تصميم البحث
23	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
24	3.5. طريقة جمع البيانات
24	3.6. أنواع البيانات
24	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
25	3.8. الخاتمة
26	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
27	4.1. المقدمة
27	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
27	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
28	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
28	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
28	4.6. الخاتمة
29	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
30	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
30	5.2. توصيات الدراسة
30	5.3. الخاتمة
31	قائمة المراجع
32	الملاحق

جدول الأشكال

جدول الجداول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل غير الملموسة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على أداء الأفراد داخل المنظمات. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات التي يشترك فيها أفراد المنظمة، والتي توجه سلوكهم وتؤثر في طريقة تعاملهم مع بعضهم البعض ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. في الوقت الراهن، ومع تزايد التنافس في بيئة الأعمال واشتداد الضغوطات المتعلقة بالإنتاجية والجودة والاستبقاء الوظيفي، أصبح من الضروري للمنظمات أن تولي اهتماماً كبيراً لبناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة تساهم في تحسين الأداء العام للموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوات معرفية لا تزال قائمة، خاصة فيما يتعلق بقياس أثر الثقافة التنظيمية في السياق السعودي، وتحديدًا داخل الشركات المتوسطة التي تشكل العمود الفقري للاقتصاد الوطني. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة (مثل: الالتزام، الابتكار، التوجه نحو النتائج) وبين مستويات الأداء الفردي والمؤسسي، مما يستدعي إجراء دراسة ميدانية لسد هذه الفجوة .

1.2. مشكلة الدراسة

في ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل، أصبح للثقافة التنظيمية دورٌ محوري في توجيه سلوك الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم داخل المؤسسات. فالمنظمات لم تعد تُقاس بكفاءتها التشغيلية فقط، بل أيضًا بمدى قدرتها على خلق بيئة عمل قائمة على قيم واضحة، وسلوكيات مشتركة، ومناخ إيجابي يدعم الأداء الفردي والجماعي.

وفي القطاع الخاص على وجه الخصوص، حيث تزداد حدة المنافسة وتتسارع وتيرة التغيير، تُعد الثقافة التنظيمية من العوامل الجوهرية التي يمكن أن تدفع المؤسسة نحو التميز، أو تُشكل عائقًا أمام تحقيق أهدافها. فوجود ثقافة تنظيمية قوية وواضحة قد يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي، ويعزز من دافعية الموظفين، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي، بينما غيابها أو ضعفها يؤدي إلى تفكك داخلي وسلوكيات غير منتجة.

ورغم إدراك الكثير من المؤسسات لأهمية الثقافة التنظيمية، إلا أن تأثيرها المباشر على أداء الموظفين ما زال موضوعًا يحتاج إلى المزيد من الدراسة، خاصة في السياق المحلي للقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. إذ تُظهر الممارسة الإدارية في كثير من الشركات تفاوتًا في مدى استيعاب وتطبيق مفاهيم الثقافة التنظيمية، وهو ما يطرح تساؤلات عدة حول طبيعة العلاقة بين الثقافة السائدة داخل تلك المؤسسات، ومستوى الأداء الوظيفي لموظفيها.

من هنا، تنبع أهمية دراسة هذه المشكلة من أجل الكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر فعليًا في أداء الموظفين، وفهم طبيعة تلك العلاقة، مما يتيح للمؤسسات اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية، مبنية على أسس علمية وتجريبية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم تعدد النماذج النظرية التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الأداء، إلا أن هناك تبايناً في نتائج الدراسات السابقة بشأن طبيعة هذا التأثير، كما أن بعض النماذج لا تأخذ في الحسبان الخصوصية الثقافية والإدارية للمجتمعات الخليجية والعربية. يبرز هنا سؤال جوهري: ما هي طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين؟ وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية؟

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

في بيئة الأعمال السعودية، تفتقر الشركات المتوسطة إلى سياسات واضحة لترسيخ ثقافة تنظيمية تعزز من الأداء. كما أن هناك نقصاً في المؤشرات المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية وأثرها على النتائج الوظيفية. ومن هنا تنبع المشكلة التطبيقية للبحث في السؤال التالي

إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات المتوسطة داخل المملكة العربية السعودية؟

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

كيف تساهم ممارسات الثقافة التنظيمية في تحسين أو إضعاف أداء الموظفين في بيئة العمل في القطاع الخاص؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

ساهم البحث في تطوير المعرفة العلمية المتعلقة بتأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين يعالج الفجوات البحثية الموجودة في الدراسات العربية، من خلال ربط أبعاد الثقافة التنظيمية بالسياق السعودي تحديداً يقدم نموذجاً نظرياً يمكن أن يبنى عليه باحثون آخرون دراسات مماثلة في قطاعات مختلفة

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

يساعد مديري الموارد البشرية في الشركات المتوسطة على فهم دور الثقافة التنظيمية كأداة لتحسين الأداء الوظيفي يمد صناع القرار بمعلومات دقيقة حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية فعالة يوفر بيانات ميدانية تدعم تصميم برامج تطوير إداري مبنية على أساس علمي

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص السعودي؟
2. إلى أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين؟
3. ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في رفع أداء الموظف؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على الأداء تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، المؤهل، سنوات الخبرة)؟
5. كيف يمكن تحسين الثقافة التنظيمية في القطاع الخاص السعودي لتعزيز الأداء؟

1.5. أهداف الدراسة

1/ الهدف العام:

تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية.

2/ الأهداف الفرعية:

1. التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في الشركات المتوسطة السعودية.
2. قياس أثر مكونات الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين.
3. تحديد الفروق في أثر الثقافة التنظيمية وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.
4. تقديم توصيات عملية لتحسين بيئة العمل التنظيمية.

1.6. فرضيات الدراسة

1.6.1. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأداء الموظفين في الشركات المتوسطة في القطاع الخاص.

1.6.2. الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الثقافة التنظيمية تعزى للنوع.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أداء الموظفين تعزى للمؤهل العلمي.
3. توجد علاقة إيجابية بين الثقافة الابتكارية وارتفاع الأداء الفردي

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على تحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (أداء الموظفين)، حيث تتضمن الثقافة التنظيمية عددًا من الأبعاد مثل: القيادة، التعاون، الالتزام، الابتكار، بينما يتجسد أداء الموظفين في الكفاءة والجودة والانضباط.

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية (بأبعادها)

المتغير التابع: أداء الموظفين (بأبعاده)

1.8. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية أحد الأساليب المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من الواقع الفعلي، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة الظاهرة المدروسة كما هي في البيئة العملية. وتعتمد الدراسة الميدانية على أدوات مباشرة مثل الاستبيانات والمقابلات والملاحظة المنظمة، ما يجعلها تختلف عن الدراسات النظرية التي تقتصر على تحليل الأدبيات والمصادر السابقة.

وفي سياق هذا البحث، تم اتباع المنهج الميداني من خلال توزيع استبيانات على عينة من الموظفين العاملين في شركات القطاع الخاص، وذلك لقياس أثر الثقافة التنظيمية السائدة داخل تلك المؤسسات على مستوى أدائهم الوظيفي. وتُعد هذه المقاربة الميدانية خطوة أساسية لفهم العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة بشكل تطبيقي وواقعي، مما يُعزز من مصداقية النتائج ويسهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتنفيذ.

1.9. مخطط المشروع

المرحلة	المدة الزمنية	النشاط
اعداد الإطار النظري	اسبوعان	مراجعة الدراسات السابقة
تصميم أدوات البحث	اسبوع	بناء الاستبيان
جمع البيانات الميدانية	اسبوعان	توزيع الاستبيانات على العينة المستهدفة
التحليل الاحصائي	أسبوع	ادخال البيانات باستخدام SPSS وتحليل النتائج
كتابة النتائج والتوصيات	أسبوع	تلخيص النتائج وتفسيرها واقتراح توصيات عملية
المراجعة النهائية والتنسيق	أسبوع	تدقيق لغوي وتنسيق وتجهيز النسخة النهائية للمشروع

أولاً : استبيان الثقافة التنظيمية :

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإدارة تشجع العمل الجماعي وتبادل الآراء					
القادة في المنظمة يمثلون قدوة أخلاقية للموظفين					
يتم تقدير المبادرات الفردية والأفكار الجديدة					
تسود أجواء من الاحترام والثقة المتبادلة بين الزملاء					
يتم تحفيز الموظفين على الالتزام برؤية ورسالة المنظمة					

ثانياً : استبيان أداء الموظفين :

الرجاء تحديد درجة الموافقة لكل عبارة :

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
انجز مهامى اليومية بكفاءة في الوقت المحدد					
الترم بالقوانين والإجراءات الداخلية للمؤسسة					
احرص على تحسين ادائي المهني بشكل مستمر					
أشارك بشكل فعال في فرق العمل واتعاون مع زملائي					
اظهر دقة وجودة عالية في انجاز الاعمال المطلوبة مني					

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

- 1/ عبد الحميد، أحمد محمد. (2020). السلوك التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي
- 2/ النجار، يوسف حسن. (2018). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع
- 3/ العساف، صالح بن حمد. (2007). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان
- 4/ الشامي، علي عبد الله. (2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء الوظيفي. مجلة العلوم الإدارية، 31(2)، 80-55.
- 5/ الزهراني، فهد بن سعد. (2021). أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المنظمات الخدمية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 61(1)، 137-112
- 6/ الفهيد، ناصر بن سليمان. (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحسين فعالية القيادة الإدارية. مجلة الاقتصاد والإدارة، 44(3)، 101-89
- 7/ الخلفي، نوال بنت عبد الله. (2020). تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي. المؤتمر الخليجي الرابع للموارد البشرية، المنامة، البحرين

الملاحق