

أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين لدي شركة عناية في جدة  
المملكة العربية السعودية  
( دراسة حالة )

الطالب

فواز فتحي عياش حسن

الرقم الجامعي

2021204551

اشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس -كلية الادارة -جامعة ميدأوشن

# الفصل الأول: الإطار العام للبحث

## المقدمة

تشهد بيئات العمل الحديثة تحولات كبيرة نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية المتسارعة، مما يفرض على المؤسسات تبني سياسات واستراتيجيات تهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الرضا الوظيفي للعاملين. يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي، حيث يشمل هذا المفهوم مجموعة من القيم والممارسات والثقافة التنظيمية التي تسود في المؤسسة. (Alvesson, 2012; Schneider et al., 2017) وتؤثر على سلوكيات وأداء الموظفين.

الأداء الوظيفي هو مدى تحقيق الموظف للمهام والمسؤوليات المنوطة به في عمله، ويعتبر أحد المؤشرات الأساسية لنجاح الأفراد والمنظمات. يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العوامل والمكونات التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الإنتاجية العامة. يمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وجودة العمل، والالتزام بالمواعيد النهائية، ومستوى التعاون مع الزملاء والعملاء.

المفهوم العلمي للأداء الوظيفي يحتل الاداء الوظيفي مكانة خاصة داخل اي شركة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة، إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل، فالأداء أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفقا للإمكانيات المتاحة.

**تعريف الاداء** عرفه عاشور على انه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله(عاشور؛ 2005) .

تظهر اهمية الاداء التنظيمي بكونه المحور الاساسي لنجاح المنظمة او فشلها , وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وامكانياتها

بالمقارنة مع الاخرين فقد احتل موضوع الاداء اهمية كبيرة وذلك للاعتبارات الآتية:

- كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح و اخفاق قرارات وخطط استراتيجية المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين علي مقاييس

يمكن تفسير كل جوانب الاداء.

- دراسة الاداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه

وعلى وفق اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها , وبالتالي يتطلب تحديد ماهية

المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الاداء, و مصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج

قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

كما ان اهمية الاداء الوظيفي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة

المهتمة بالمنظمة، يعده ممثلا للمدى الذي تستطيع ف يه المنظمة ان تنجز مهمة بنجاح او تحقيق هدفا بتفوق.

الأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من المتغيرات. يمكن تصنيف هذه المتغيرات إلى فئات مختلفة بناءً على طبيعتها وتأثيرها على

أداء الموظفين. فيما يلي بعض المتغيرات الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي:

## 1 . العوامل الفردية

المهارات والمعرفة: مستوى التعليم، التدريب، والخبرة العملية.

الدافع والتحفيز: الرغبة الداخلية لتحقيق النجاح، والاحتياجات الشخصية والمهنية.

الاتجاهات والقيم: مدى توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.

الصحة البدنية والعقلية: الحالة الصحية العامة للفرد وقدرته على العمل تحت الضغط.

## 2 . العوامل التنظيمية

المناخ التنظيمي: البيئة العامة في المؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والعلاقات بين الموظفين.

القيادة والإدارة: أسلوب القيادة، والتوجيه، والدعم الذي يوفره القادة.

الهيكل التنظيمي: كيفية تنظيم العمل وتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

التدريب والتطوير: فرص النمو المهني والتدريب المستمر.

## 3 . العوامل البيئية

بيئة العمل المادية: الظروف المادية مثل المكان، الإضاءة، والتهوية.

**التكنولوجيا:** توفر الأدوات التكنولوجية والموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة.

**السلامة والصحة المهنية:** وجود سياسات وإجراءات للحفاظ على سلامة وصحة الموظفين.

المناخ الوظيفي، أو البيئة الوظيفية، هو أحد المتغيرات الهامة التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للموظفين. يمكن

تعريف المناخ الوظيفي بأنه الجو العام والبيئة التي يشعر بها الموظفون في مكان العمل، ويشمل ذلك الجوانب الثقافية

والنفسية والمادية. يعتبر المناخ الوظيفي عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الرضا والإنتاجية والتحفيز بين الموظفين.

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث ان كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير

جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة والاحوال الجوية وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الانسان، لذلك فإن استخدام تعبير

المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة

المحيطة.

يستخدم مصطلح المناخ التنظيمي للإشارة إلى مجموعة من التأثيرات البيئية مثل البيئة النفسية؛ والتأثيرات الجماعية والتنظيمية

والشرطية على السلوك (Bergsteiner, 2011). عموماً، يُعرف المناخ بأنه مجموعة من الخصائص المحددة لمنظمة

معينة (González, 2014). يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، فهو

انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي

من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم، ومن هنا يمكن القول ان المناخ التنظيمي

يمثل شخصية المنظمة بكل ابعادها.

## كيفية تأثير المناخ الوظيفي على الأداء الوظيفي

### 1 . التحفيز والرضا الوظيفي

البيئة المشجعة: بيئة عمل تشجع الموظفين على الابتكار والمشاركة وتحفزهم على تحقيق الأهداف يمكن أن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي.

التقدير والمكافأة: عندما يشعر الموظفون بأن جهودهم معترف بها ومكافأة، فإن ذلك يعزز من دافعهم للعمل بجدية وتحقيق أداء عالي الجودة.

### 2 . التواصل والشفافية

التواصل الفعال: بيئة عمل تشجع على التواصل المفتوح والشفاف تسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين الموظفين والإدارة، مما يحسن من الأداء الوظيفي.

الشفافية: الشفافية في اتخاذ القرارات والسياسات التنظيمية تزيد من ثقة الموظفين في الإدارة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

### 3 . القيادة والدعم

أسلوب القيادة: القيادة التي توفر توجيهًا ودعمًا مستمرين وتتعامل مع الموظفين بعدل وإنصاف تسهم في خلق مناخ وظيفي إيجابي يعزز من الأداء الوظيفي.

الدعم الإداري: توفير الدعم الإداري الفعال يمكن الموظفين من تجاوز العقبات والتحديات في العمل، مما يزيد من إنتاجيتهم.

### 4 . الثقافة التنظيمية

ثقافة التحفيز والابتكار: ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والإبداع وتحفز الموظفين على تقديم أفكار جديدة ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.

قيم الشركة: توافق قيم الشركة مع قيم الموظفين يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام، مما يحسن من أدائهم.

### 5 . البيئة المادية

مكان العمل المريح: بيئة عمل مريحة وآمنة تساهم في تقليل الإجهاد وزيادة التركيز، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي.

توفير الموارد: توفير الأدوات والموارد اللازمة لأداء المهام بكفاءة يعزز من الإنتاجية والأداء الوظيفي.

## دراسات وأمثلة

دراسة حول المناخ الوظيفي في الشركات الخاصة: أظهرت دراسة نُشرت في مجلة Journal of Business Research

عام 2019 بعنوان "المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي"، أن الشركات التي تتمتع بمناخ وظيفي إيجابي تحقق مستويات أعلى

من الإنتاجية والابتكار مقارنة بالشركات التي تفتقر إلى هذا المناخ.

دراسة حول المناخ الوظيفي في القطاع الحكومي: أشارت دراسة نُشرت في مجلة Public Administration Review عام

2020 تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي"، إلى أن الموظفين في المؤسسات

الحكومية التي تتمتع بمناخ وظيفي داعم يكونون أكثر رضا وأداءً وظيفياً مقارنة بنظرائهم في مؤسسات أخرى ذات مناخ

وظيفي أقل دعماً.

وفي هذا السياق، يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة عناية في

جدة، المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحليل مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي المختلفة على مستوى الأداء

الوظيفي، وتقديم توصيات لتحسين بيئة العمل بما يساهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

يعتمد البحث على دراسة ميدانية تستهدف عينة من العاملين في شركة عناية، حيث سيتم جمع البيانات باستخدام استبيانات مصممة خصيصاً لهذا الغرض. سيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، واستخلاص النتائج التي يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل في الشركة (Hair et al., 2019).

تعتبر هذه الدراسة مهمة لأنها تساهم في تقديم رؤية واضحة حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الكفاءة الإنتاجية. نأمل أن تساهم النتائج والتوصيات المستخلصة من هذا البحث في تحسين المناخ التنظيمي في شركة عناية، وأن تكون دليلاً يستفيد منه الأكاديميون والمهتمون بمجال الإدارة والتنظيم.

## مشكلة البحث

تلعب بيئات العمل دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال تعزيز أداء الموظفين ورفع مستويات رضاهم الوظيفي. يُعتبر المناخ التنظيمي عاملاً أساسياً في تشكيل هذه البيئات، حيث ينعكس تأثيره على سلوكيات وأداء العاملين بشكل مباشر. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات في فهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مما يعوق قدرتها على تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. تواجه شركة عناية في جدة، المملكة العربية السعودية، تحديات مشابهة حيث تتطلع إلى تحسين أدائها العام من خلال تعزيز الرضا والإنتاجية بين موظفيها. ورغم الجهود المبذولة

لتحسين بيئة العمل، تظل هناك حاجة ملحة لفهم تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بشكل دقيق وفعال. تتجلى هذه

الحاجة في ضرورة تحديد العوامل التنظيمية التي تساهم في تحسين أو تدهور الأداء الوظيفي للعاملين.

من هنا تتبع مشكلة البحث، والتي تتمثل في:

"ما هو تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة عناية في جدة، المملكة العربية السعودية؟"

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل مكونات المناخ التنظيمي السائدة في شركة عناية وتقييم مدى تأثيرها على الأداء الوظيفي

للعاملين. كما تهدف إلى تقديم توصيات مبنية على الأدلة لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز الأداء الوظيفي، مما يساهم

في تحقيق الأهداف التنظيمية للشركة.

## أهمية البحث

### الأهمية العلمية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال تقديم رؤية شاملة حول العلاقة

بين هذين المفهومين في سياق الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية.

- يساعد في سد الفجوة البحثية المتعلقة بفهم تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات الخاصة، مما

يعزز من المعرفة العلمية في هذا المجال مثل:

1-التباين الثقافي: تحتاج الأبحاث إلى استكشاف كيف يمكن للتنوع الثقافي بين الموظفين في الشركات الخاصة أن يؤثر

على التفاعلات اليومية والمناخ العام والأداء الفردي والجماعي.

2-دور التكنولوجيا الحديثة: مع التحول الرقمي السريع في بيئة العمل، هناك حاجة لفهم كيفية تأثير تقنيات مثل الذكاء

الاصطناعي وأتمتة العمليات على بيئة العمل والأداء الوظيفي.

3-القيادة والإدارة: كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التشاركية، التحويلية، والأبوية على تفاعل الموظفين

وأدائهم.

4-الضغوطات والضغوط البيئية: كيف يمكن للضغوطات الخارجية والداخلية في بيئة العمل أن تؤثر على المناخ التنظيمي

وإنتاجية الموظفين.

5-تأثير التدريب والتطوير: دراسة كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير المهني على تحسين المناخ التنظيمي وزيادة كفاءة

وأداء الموظفين.

### الأهمية التطبيقية:

❖ يمد الإدارة العليا في شركة عناية برؤية واضحة حول كيفية تحسين المناخ التنظيمي، وبالتالي تعزيز الأداء

الوظيفي للعاملين.

❖ يساعد في تقديم توصيات قابلة للتنفيذ لتحسين بيئة العمل، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية

العامة للشركة.

## أسئلة البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية، وهي إحدى الشركات الرائدة في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. سيركز البحث على تحليل كيفية تأثير عناصر المناخ التنظيمي، مثل الدعم التنظيمي، والتحفيز، والتفاعلات بين الموظفين، على مستوى الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ومستوى الأداء الوظيفي الفردي للموظفين.

ما هو أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين لدي شركة عناية في جدة؟

والذي بدوره يتضمن أسئلة البحث التالية:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة عناية بجدة؟

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدلات الإنتاجية الفردية في الشركة؟

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على جودة العمل والابتكار لدى الموظفين؟

ما هو تأثير المناخ التنظيمي على معدلات الغياب والتدوير الوظيفي؟

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على التفاعل والتعاون بين الفرق في شركة عناية؟

## فرضيات البحث:

يعد المناخ التنظيمي من العوامل الحاسمة التي تؤثر على أداء الموظفين في أي منظمة. يتمثل المناخ التنظيمي في مجموعة الاتجاهات والقيم والممارسات التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على تفاعلات الموظفين وأدائهم الوظيفي. تتمثل هذه الدراسة في تحليل أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية في جدة، المملكة العربية السعودية، باعتبارها دراسة حالة.

## الفرضية الرئيسية

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي في شركة عناية وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

## الفرضيات الفرعية

**فرضية فرعية 1:** هناك علاقة إيجابية بين درجة رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي ومستوى تحفيزهم والتزامهم الوظيفي في شركة عناية بجدة.

**فرضية فرعية 2:** المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين ويقلل من نسبة الأخطاء في الأداء في شركة عناية بجدة.

فرضية فرعية 3: الموظفون في بيئة تنظيمية جيدة يظهرون مستويات أعلى من الابتكار والإبداع في عملهم مقارنة بموظفي بيئة تنظيمية سلبية.

فرضية فرعية 4: هناك علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي في شركة عناية بجدة.

فرضية فرعية 5: تحسن المناخ التنظيمي يؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين فرق العمل في شركة عناية بجدة.

## نموذج للبحث

### المقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية في جدة، المملكة العربية السعودية. يتمحور البحث حول فهم كيفية تأثير عوامل المناخ التنظيمي، مثل الدعم التنظيمي والتحفيز، على تفاعلات وأداء الموظفين داخل الشركة.

### الهدف من البحث

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تحليل أبعاد المناخ التنظيمي في شركة عناية.
- فهم تأثير المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للموظفين.
- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع والأداء الوظيفي للموظفين.

### الفرضيات

#### الفرضية الرئيسية

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي في شركة عناية وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

#### الفرضيات الفرعية

فرضية فرعية 1: هناك علاقة إيجابية بين درجة رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي ومستوى تحفيزهم والتزامهم الوظيفي في شركة عناية بجدة.

فرضية فرعية 2: المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين ويقلل من نسبة الأخطاء في الأداء في شركة عناية بجدة.

فرضية فرعية 3: الموظفون في بيئة تنظيمية جيدة يظهرون مستويات أعلى من الابتكار والإبداع في عملهم مقارنة بموظفي بيئة تنظيمية سلبية.

فرضية فرعية 4: هناك علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي في شركة عناية بجدة.

فرضية فرعية 5: تحسن المناخ التنظيمي يؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين فرق العمل في شركة عناية بجدة.

### الأسئلة البحثية

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على مستوى التحفيز والرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة عناية بجدة؟

ما العلاقة بين المناخ التنظيمي ومعدلات الإنتاجية الفردية في الشركة؟

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على جودة العمل والابتكار لدى الموظفين؟

ما هو تأثير المناخ التنظيمي على معدلات الغياب والتدوير الوظيفي؟

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على التفاعل والتعاون بين الفرق في شركة عناية؟

### منهج البحث

**الطرز النظري:** يعتمد البحث على نظريات المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والسلوك التنظيمي.

**المنهج البحثي:** استخدام دراسة الحالة كطريقة للبحث لفهم عميق للسياق الخاص بشركة عناية وتطبيق النظريات على الواقع العملي.

**جمع البيانات:** جمع البيانات من خلال مقابلات مع الموظفين، واستبيانات توزع على عينة من الموظفين.

**تحليل البيانات:** استخدام تقنيات الإحصاء الوصفي والتحليل الاستدلالي لتحليل البيانات وفهم العلاقات بين المتغيرات.

#### الإطار الزمني المتوقع

بداية البحث: شهر يونيو 2024

جمع البيانات: أغسطس 2024 - سبتمبر 2024

تحليل البيانات وكتابة التقرير: سبتمبر 2024 - أكتوبر 2024

#### النتائج المتوقعة

توفير رؤى جديدة حول كيفية تحسين المناخ التنظيمي في شركات مماثلة.

توفير توصيات عملية لإدارة المناخ التنظيمي لتحقيق أقصى استفادة من موارد الموظفين.

#### الخاتمة

يهدف هذا البحث إلى إضافة إلى الأدبيات المتعلقة بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وتقديم إطار مفيد يمكن استخدامه من قبل المديرين والباحثين لتعزيز السلوك التنظيمي وتحسين الأداء في بيئات العمل

## مكان تطبيق الدراسة

الدراسة الميدانية المقترحة ستتم في شركة عناية في مدينة جدة، المملكة العربية السعودية. تعتبر شركة عناية من الشركات

الرائدة في قطاعها، وتتمتع بسمعة قوية ووجود استراتيجي في سوق العمل المحلي. يتيح موقع الشركة وحجمها الكبير فرصة

لإجراء دراسة شاملة حول تأثير المناخ التنظيمي على أداء موظفيها. سيتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع

الموظفين وتوزيع استبيانات لجمع آرائهم وتجاربهم في العمل، مما يساهم في فهم عميق للعلاقات والديناميات الداخلية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في هذا السياق العملي المحدد.

## المنهجية المتوقعة للبحث

### الطارز النظري

تعتمد هذه الدراسة على طراز نظري متعدد الأبعاد لفهم العلاقات بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في سياقات المؤسسات.

يتمحور الطراز النظري حول استخدام عدة نظريات رئيسية موجودة في الأدبيات العلمية، بما في ذلك نظرية التبادل

الاجتماعي، ونظرية الحاجات، ونظرية الدعم الاجتماعي.

أولاً، تُستخدم نظرية التبادل الاجتماعي لفهم كيفية أن الموظفين يستجيبون للمناخ التنظيمي من خلال تقييم التكاليف والفوائد

المتوقعة لسلوكهم داخل المؤسسة. تُسلط هذه النظرية الضوء على كيفية تأثير المكافآت والتفاعلات الاجتماعية داخل البيئة

العملية على استجابات الموظفين وأدائهم.

ثانياً، تنظر نظرية الحاجات إلى كيفية تأثير احتياجات الموظفين ورغباتهم الشخصية على تفاعلاتهم مع المناخ التنظيمي.

يتمثل هدف هذه النظرية في فهم كيفية تلبية البيئة التنظيمية للاحتياجات الأساسية للموظفين وتحفيزهم على الأداء الفعال داخل

السياق المؤسسي.

ثالثاً، تعتبر نظرية الدعم الاجتماعي مركزية في تفسير كيفية تأثير الدعم والتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة على الرفاه النفسي والأداء العام للموظفين. تساعد هذه النظرية في تحديد أدوار الشبكات الاجتماعية والدعم العاطفي والإداري في تعزيز الالتزام التنظيمي والأداء الفردي.

تضمن المنهجية المتوقعة للبحث استخدام الأساليب البحثية المتعددة، بما في ذلك استبيانات ميدانية، ومقابلات شخصية، وتحليلات إحصائية متقدمة، لتحليل وتفسير البيانات بشكل شامل وعميق. كما يهدف البحث إلى فهم كيفية تفاعل المتغيرات المختلفة في البيئة التنظيمية للتأثير على سلوك وأداء الموظفين بطريقة تتسم بالدقة والتعمق.

### التصميم البحثي

سيتم استخدام تصميم بحث الدراسة الحالة Case Study ، حيث يعتبر هذا التصميم مناسباً لفحص الظواهر المعقدة داخل سياق محدد، مثل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة محددة كشركة عناية. سيتيح هذا التصميم استكشاف وتحليل العلاقات والديناميات داخل الشركة بشكل عميق ومفصل.

### جمع البيانات

المقابلات الشخصية: ستُجرى مقابلات مع عدد من الموظفين في شركة عناية، تستهدف استكشاف آرائهم وتجاربهم حول المناخ التنظيمي وتأثيره على أدائهم الوظيفي. سيتم اختيار المشاركين بناءً على معايير عينة ممثلة ومتنوعة من مختلف الأقسام والمستويات الوظيفية.

استبيانات: سيتم توزيع استبيانات على موظفي الشركة لجمع البيانات الكمية، والتي تهدف إلى تحديد مستوى الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، ومستوى الإبداع والابتكار، والأداء الوظيفي. سيتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية لفهم العلاقات بين هذه المتغيرات.

## تحليل البيانات

سيتم استخدام تقنيات التحليل الكمي والنوعي لفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة. سيتضمن التحليل الكمي استخدام الإحصاءات الوصفية لتوصيف العينة والتحليل الاستدلالي لفحص العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المختلفة. أما التحليل النوعي فسيستخدم لفهم السياق العميق لآراء وتجارب الموظفين.

## الإطار الزمني المتوقع

تخطيط البحث وتصميمه: يونيو 2024

جمع البيانات: أغسطس 2024

تحليل البيانات وكتابة التقرير: سبتمبر 2024

## مخطط المشروع لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

يهدف هذا المشروع إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية في جدة، المملكة العربية السعودية. سيتم استخدام تصميم دراسة الحالة لفحص العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين.

### مراحل البحث

#### تحديد المشكلة والهدف:

يبدأ البحث بتحديد المشكلة الأساسية، وهي تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركة عناية. الهدف الرئيسي هو فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء داخل الشركة.

**التصميم النظري:** سيتضمن البحث اختيار النظريات والمفاهيم المناسبة المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي، مثل نظرية التبادل الاجتماعي ونظرية الدعم الاجتماعي. سيتم بناء الفرضيات الرئيسية والفرعية بناءً على هذه النظريات لاختبارها في الدراسة.

**التصميم البحثي:** سيعتمد البحث على تصميم دراسة الحالة، الذي يسمح بفحص متعمق للعلاقة بين المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي في سياق محدد. ستم عملية جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين وتوزيع استبيانات

لجمع المعلومات الكمية والكيفية حول تجاربهم وآرائهم.

## إدارة المشروع

**1.الجدول الزمني:** سيتضمن الجدول الزمني تحديد المواعيد النهائية لكل مرحلة من مراحل البحث، بدءًا من تخطيط البحث

وتصميمه في يونيو، إلى جمع البيانات في أغسطس 2024، ثم تحليل البيانات وكتابة التقرير النهائي من سبتمبر إلى

أكتوبر 2024.

**2.الموارد المطلوبة:** سيتم التخطيط للموارد البشرية والمالية واللوجستية الضرورية لتنفيذ البحث بنجاح، بما في ذلك

تخصيص فريق عمل، ميزانية للمصروفات المتعلقة بالبحث، وأدوات لجمع وتحليل البيانات.

## تحليل البيانات

**1.التحليل الكمي:** سيتم استخدام تقنيات إحصائية لتحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيانات. تشمل هذه التقنيات

التحليل الوصفي لفهم الخصائص العامة للعينة والتحليل الاستدلالي لاختبار الفرضيات.

**2. التحليل النوعي:** سيتم تحليل البيانات النوعية التي يتم جمعها من المقابلات لفهم أعمق للسياقات والخلفيات التي تؤثر

على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

## **النتائج والتوصيات**

**1. تحليل النتائج:** سيتضمن تحليل النتائج تلخيص البيانات وفحصها بناءً على الفرضيات المقدمة. سيتم تقديم تحليل شامل

للنتائج وتفسير كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

**2. التوصيات:** بناءً على النتائج التي توصلنا إليها، سيتم تقديم توصيات عملية لشركة عناية لتحسين المناخ التنظيمي وزيادة

الأداء الوظيفي للموظفين. ستتضمن التوصيات استراتيجيات قابلة للتطبيق لتحسين بيئة العمل وتعزيز أداء الموظفين.

## **الكتابة والتقديم**

**كتابة التقرير النهائي:** سيتضمن التقرير النهائي تلخيصاً مفصلاً لجميع جوانب البحث، بما في ذلك التصميم والنظريات

والبيانات.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة والاطر النظرية للبحث

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أحد أهم الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي فهي تشكل عنصرا مهما للمعلومات للدارسين والباحثين فهي تساعد في تكوين دراساتهم وأبحاثهم ولذا تطرقنا إلى ذكر العديد من الدراسات التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كأهم مصطلحين تقوم عليهما الدراسة وعليه نقدم الدراسات الآتية كدليل علمي:

"المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى": دراسة فريدة محمد الغزالي

الأندلسي سنة 2009 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل والتكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة

- التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة

- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية وبين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى.

"أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز": دراسة عميات العيد سنة 2015/2014

بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز والتي هدفت إلى:

-التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز وإحصاءات جديدة

-محاولة إضفاء نوع من التحسين في دراسة هذا الموضوع من خلال أدوات التحميل نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المناخ

التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة.

-السعي لموصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويساهم فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين

-التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولوياته ليولد لديه الإستعداد الإستخدام المخزون الطاقوي.

"المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس": دراسة شامي صليحة

سنة 2010/2009 بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس والتي

هدفت إلى:

-التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة

-التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته

-إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية والقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب

القضاء عليها أو محاصرتها

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان": دراسة شيخة بنت سالم

النهائية سنة 2015/2014 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمديريات العامة والتربية والتعميم في سلطنة

عمان، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في المديريات العامة للتربية

والتعليم في سلطنة عمان للعاملين فيها من وجهة نظرهم ومعرفة سبل تحسين وتطوير أداء العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

**المناخ التنظيمي كعامل محدد للرضا الوظيفي بين موظفي القطاع العام في مقاطعة كيسي، كينيا: دراسة أعدها كولينز روبن**  
جاونيا، هدفت إلى التحقيق في تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مقاطعة كيسي.  
تناولت الدراسة تحليل العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي، مع التركيز على موظفي القطاع العام.

**أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة أعدتها منال عبد الرحمن العتيلى وعلي عطا الله صلاح تحت عنوان:**  
"أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ". ركزت هذه الدراسة على استكشاف دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية، من خلال دراسة ميدانية على موظفي شركة العقبة. تناولت الدراسة كيفية تأثير البيئة التنظيمية على الإنتاجية والكفاءة الوظيفية.  
والتي هدفت الي

- تحديد تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين

- تحديد أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية، توضيح مفهوم المناخ التنظيمي، وكيف وماهي العوامل والتأثير عليه

## متغيرات البحث

ظهرت المنظمات في المجتمع عندما بدأت الجماعات الأولية كالأسرة والقبيلة وتكمن علاقة المنظمات بالمجتمع كالعلاقة العضوية أساسها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغبات، وفي مقابل هذا المجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التي تقوم بخدمته وذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية، والتي تعتبر من أهم الموارد الاقتصادية، يرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك فيذكائه وقد ارتو الخاصة يستطيع أن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية ويبتدع فنون إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد ويرفع من إنتاجيتها وكلما ارتفع المستوى المهارى والفنى للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما ازدهر، كما تتبع أهميته في المؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به من خلال توظيف الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المؤسسة وصولاً إلى الأهداف المرجوة، ولتحقيق الأهداف يجب توفير المناخ التنظيمي الملائم للمورد داخل المؤسسة لتشجيع أدائه الوظيفي والزيادة من فاعليته فالمناخ التنظيمي له دور هام وفعال في قدرته على التأثير في سلوك العمال في أي منظمة ومن خلاله يتم بناء قيم وأخلاق العاملين في المنظمات، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على خلق ظروف مناسبة للعمل من خلال توفير الاستقرار، الطمأنينة، الاحترام، التقدير والثقة الخ، فتوفير المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يخلق أجواء هادفة إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار ورفع معدلات الأداء الوظيفي الذي يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فكل منظمة تحتوي على

مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ

التنظيمي عرضة للتغيير والتحول والتطور .

منذ منتصف التسعينات سعى علماء الإدارة والتنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيره على الموظفين

والمنظمة، لتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به التنظيم في تعزيز السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى

العاملين وتعديل قيمة واتجاهاته بشكل إيجابي، حيث تغلب عليه صفة الثبات عكس بعض القيم الأخرى، فالمناخ التنظيمي

السليم القادر على توفير بيئة عمل جيدة له انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستغلال الأمثل لطاقت الافراد، فهو

القادر على توفير الثقة وتنمية الموارد وتعزيز ترابط الأفراد مع بعضهم البعض وقيامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم اتجاه التنظيم،

فمعظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج

هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد

الشمين، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعليته المنظمة، فبيئة

العمل تؤثر على الموظفين بصورة كبيرة، إذ تساعد بيئة العمل المناسبة الموظفين على العمل بفاعلية وتحسين أدائهم، وبخلاف

ذلك تؤدي بيئة العمل السامة إلى انخفاض أداء الموظفين واصابتهم بالاحتراق الوظيفي ومن خلال ما سبق نحاول من خلال

دراستنا معرفة مدى الارتباطات القائمة بين المناخ التنظيمي.

## مفهوم المناخ التنظيمي:

**اصطلاحاً:** يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط

بالموظف أو العامل في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها كما

تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه.

- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية: فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها

البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم.

- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات الفرد للمناخ: هناك من ينظر للمناخ التنظيمي على أنه تصورات لخصائص

الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الافراد والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم.

- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسات التربوية يعرف بأنه أنماط التفاعل

الاجتماعي التي تتميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الافراد والجماعة والقائد (فاروق عبده فله، محمد عبد المجيد، 2005).

يشير مفهوم المناخ الى العلاقات بين الافراد في أي موقف ومدى تأثير الافراد فيها والمناخ السليم هو الذي يساعد الفرد على

الشعور بالأمان ويمكنه من العمل بدافعية وتأدية واجبات العمل بإخلاص (محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الادارة والاشراف

التربوي، من منظورها العام والإسلامي).

- يمكن اعتبار المناخ التنظيمي بأنه يمثل القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منظمة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط

سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الافراد العاملين مع خصائص بيئة

المنظمة خلال مدة زمنية معينة (عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الافراد 2012 م).

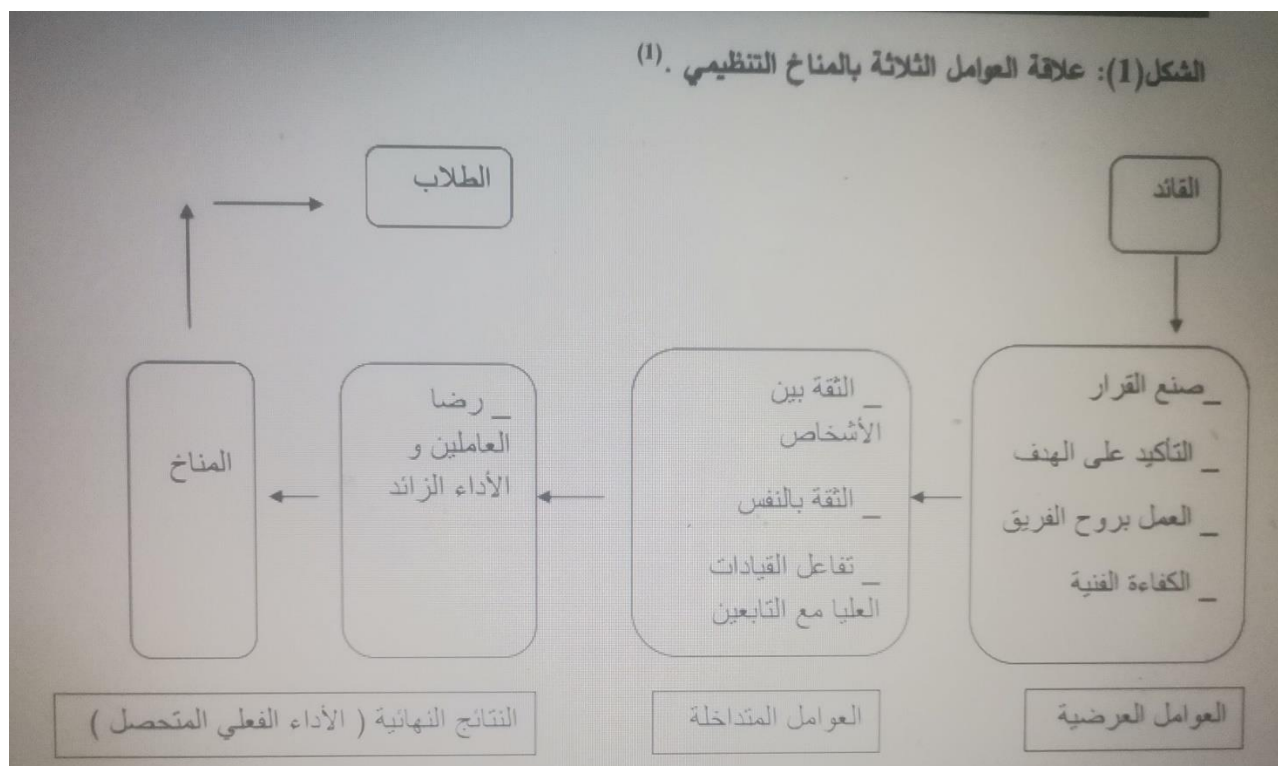
**إجرائيا:** المناخ التنظيمي هو الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ومجموع العلاقات التي تميز هذه المؤسسة وتؤثر على

سلوكهم ومواقفهم نحو تأدية واجبات عملهم.

أوضح likert أن سلوك الادارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات وهذه العوامل الرئيسية والاساسية يمكن

أن تصنف على أنها: عرضية ومتداخلة ومخرجات نهائية.

رسم توضيحي I الشكل رقم (1): علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي



(واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية 2006 م).

## تطورات المناخ الوظيفي

في البداية، وفي خمسينيات وستينيات القرن العشرين، بدأت الدراسات في التركيز على فهم التأثيرات الأساسية لبيئة العمل على رضا الموظفين وتحفيزهم. كانت الأبحاث في هذه الفترة تركز على كيفية تأثير العوامل البيئية على سلوك الأفراد وإنتاجيتهم، وكان الهدف الأساسي هو تحديد العوامل التي تسهم في تحسين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. من بين الأعمال البارزة في هذه المرحلة كتاب "Motivation and Organizational Climate" لـ Litwin و Stringer، الذي قدم مفهوم المناخ التنظيمي كأداة لفهم العلاقة بين البيئة الداخلية للمنظمة وسلوك الموظفين.

مع دخول السبعينيات والثمانينيات، توسع الاهتمام بالمناخ التنظيمي ليشمل جوانب أكثر تعقيداً. بدأ الباحثون في دراسة كيف تؤثر العوامل الهيكلية والتنظيمية مثل القيادة والتواصل على المناخ داخل المنظمات. في هذه الفترة، أصبح من الواضح أن المناخ التنظيمي لا يتأثر فقط بالبيئة المحيطة، بل أيضاً بالأساليب الإدارية والهيكل التنظيمي. كتاب "Organizational Behavior" لـ Schermerhorn، Hunt، و Osborn، ساهم في تقديم إطار شامل لفهم كيفية تأثير هذه العناصر على أداء الموظفين والإنتاجية.

في التسعينيات، ومع ظهور العولمة والتكنولوجيا، أصبح تأثير هذه العوامل على المناخ التنظيمي واضحاً بشكل أكبر. بدأت المنظمات في التعامل مع فرق دولية وتطبيق تقنيات جديدة للتواصل والإدارة. في هذا السياق، قدم كتاب "The Handbook

of Organizational Culture and Climate بقيادة Peterson، Ashkanasy، و Wilderom، تحليلًا متعمقًا لكيفية تأثير العولمة والتكنولوجيا على بيئة العمل، مع التركيز على التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات وكيفية التكيف معها. في العقدين الأخيرين، شهدنا تطورات ملحوظة في مجال البحث حول المناخ التنظيمي، حيث تطورت الأبحاث لتشمل أساليب تحليلية متقدمة ونماذج نظرية جديدة. أصبح التركيز على العلاقة بين المناخ التنظيمي والصحة النفسية للموظفين، وأداء الفرق، والابتكار أكثر وضوحاً. كتاب "The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture" بقيادة Barbera و Schneider يقدم مراجعة شاملة لأحدث الأبحاث والتطورات في هذا المجال، ويستعرض كيفية استخدام الأدوات التحليلية المتقدمة لفهم تأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء والثقافة داخل المنظمات.

## أبعاد المناخ التنظيمي

تعتبر أبعاد المناخ التنظيمي من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين وأداء المنظمة. من بين الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي، يأتي القيادة كعامل محوري؛ فهي تشير إلى أسلوب القيادة الذي يتبعه المديرون وكيفية تعاملهم مع موظفيهم. يشمل ذلك التواصل الفعال، الدعم، والعدالة في اتخاذ القرارات. تؤثر القيادة بشكل كبير على رضا الموظفين وتحفيزهم، حيث يمكن لأسلوب القيادة الإيجابي أن يعزز الالتزام ويزيد من إنتاجية العمل (Schermerhorn, J. R., & Osborn, R. N., 2005).

التواصل هو بعد آخر مهم، ويتناول فعالية تبادل المعلومات داخل المنظمة، بما في ذلك وضوح الرسائل، التفاعل بين الأفراد،

والشفافية. التواصل الفعال يعزز التعاون ويقلل من سوء الفهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية التشغيلية

(Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F., 2011).

التحفيز يشير إلى السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمة لتحفيز موظفيها، مثل المكافآت، التقدير، وفرص النمو

والتطوير. التحفيز الجيد يعزز من رضا الموظفين، ويزيد من مستوى الأداء، ويساهم في تقليل معدلات الدوران الوظيفي

(Schneider, B., & Barbera, K. M., 2014).

الدعم التنظيمي يتعلق بالدعم الذي تقدمه المنظمة لموظفيها من حيث الموارد، التدريب، والفرص المهنية. الدعم الكافي يساعد

الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة، ويعزز من شعورهم بالانتماء والولاء للمنظمة ( Litwin, G. H., & Stringer, R. A., )

(1968).

العدالة والإجراءات يشير إلى مدى عدالة الإجراءات والسياسات المتبعة داخل المنظمة، بما في ذلك كيفية التعامل مع الأفراد

وإدارتهم. تحقيق العدالة في بيئة العمل يعزز من ثقة الموظفين في الإدارة ويزيد من ولائهم واستقرارهم ( Robbins, S. P., & )

(Judge, T. A., 2019).

التحكم في العمل يتناول مدى قدرة الموظفين على التحكم في مهامهم واتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، ويشمل ذلك مستوى

الاستقلالية والمرونة في الأداء. منح الموظفين مستوى مناسب من التحكم يعزز من إبداعهم ويزيد من رضاهم الوظيفي

(Denison, D. R., 1990).

الروح المعنوية والثقافة تشير إلى الجو العام داخل المنظمة، بما في ذلك الروح المعنوية للموظفين والقيم الثقافية السائدة. ثقافة

إيجابية وروح معنوية عالية تعزز من التفاعل الإيجابي بين الأفراد وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة (Katz, D., & Kahn, 1978).

(R. L., 1978).

## نظريات المناخ التنظيمي

نظريات المناخ التنظيمي من الأدوات الأساسية لفهم كيفية تأثير البيئة الداخلية للمنظمة على سلوك الموظفين وأدائهم. تقدم

هذه النظريات مجموعة متنوعة من الأطر التي تساهم في تحسين فهمنا للطرق التي يمكن من خلالها تحسين المناخ التنظيمي

لتحقيق أداء وظيفي أفضل.

أحد الأطر الأساسية في هذا المجال هو نظرية Kurt Lewin. Lewin كان من الرواد في تقديم مفهوم البيئة كعامل مؤثر في

سلوك الأفراد، حيث قدم نموذج "النظام المفتوح" الذي يوضح كيف يمكن أن تتأثر تصرفات الأفراد بالبيئة المحيطة بهم. في

هذا النموذج، اعتبر Lewin أن التغيرات في البيئة التنظيمية يمكن أن تؤدي إلى تغييرات في سلوك الأفراد، مما يعزز من

أهمية تحسين المناخ التنظيمي كوسيلة لتحسين الأداء والسلوك الوظيفي (Lewin, K. 1951. Field Theory in Social

Science. Harper & Row).

في سياق موازٍ، قام Edgar Schein بتطوير إطار شامل لفهم الثقافة التنظيمية، التي تتداخل بشكل كبير مع مفهوم المناخ

التنظيمي. وفقًا لـ Schein، تتكون الثقافة التنظيمية من ثلاثة مستويات رئيسية: القيم الأساسية، القيم المعلنة، والممارسات

اليومية. يركز Schein على أن الثقافة التنظيمية تشكل سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث يعكس المناخ التنظيمي جزءاً من

هذه الممارسات اليومية التي تتبثق عن الثقافة الكلية للمنظمة ( Schein, E. H. 2010. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass).

من جهة أخرى، Robert Blake و Jane Mouton قدما نموذج "شبكة الإدارة" الذي يركز على العلاقة بين القيادة والمناخ

التنظيمي. في هذا النموذج، يتم تصنيف أنماط القيادة بناءً على توازن التركيز على الأفراد والإنتاج. النموذج يوضح كيف

يمكن أن تؤثر أنماط القيادة المختلفة على المناخ داخل المنظمة، ويشدد على أهمية تحقيق توازن بين التركيز على الأداء

الفردى والإنتاجية لتحقيق بيئة عمل إيجابية ( Blake, R. R., & Mouton, J. S. 1964. The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People. Gulf Publishing).

Daniel Katz و Robert Kahn قدما أيضًا نموذجًا يركز على التفاعل بين الأفراد والنظام التنظيمي ككل. في هذا النموذج،

يتم تحليل كيفية تأثير المناخ التنظيمي على أداء الأفراد ورضاهم من خلال العلاقة بين الأفراد والبيئة التنظيمية. يشير النموذج

إلى أهمية فهم كيفية تأثير العوامل التنظيمية على الأداء الفردي وكيفية تحسين هذه العوامل لتحقيق نتائج إيجابية ( Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organizations. John Wiley & Sons).

James Campbell Quick و Jonathan D. Quick قدما نظرية تركز على العلاقة بين الصحة النفسية للموظفين

والمناخ التنظيمي. النموذج الذي طوره يبرز كيف أن العوامل البيئية في العمل يمكن أن تؤثر على رفاهية الموظفين وأداء

المنظمة. يشدد النموذج على أهمية خلق بيئة عمل صحية لتحسين الأداء والإنتاجية، ويعزز من أهمية تعزيز المناخ التنظيمي

لتحقيق رفاهية الموظفين ( Quick, J. C., & Quick, J. D. 2011. Preventive Stress Management in Organizations. American Psychological Association).

Jeffrey Pfeffer قدم نظرية تركز على تأثير السياسات والإجراءات التنظيمية على المناخ التنظيمي. يعرض Pfeffer كيف

تؤثر السياسات الرسمية وغير الرسمية على المناخ التنظيمي، وكيف يمكن تحسين الأداء من خلال تعزيز المناخ التنظيمي

الإيجابي. يشدد على أن تحسين السياسات والإجراءات يمكن أن يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي وبالتالي تعزيز الأداء

المؤسسي ( Pfeffer, J. 1998. The Human Equation: Building Profits by Putting People First. )

(Harvard Business School Press).

## مفهوم الأداء الوظيفي

### الاداء الوظيفي:

**لغة:** كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشيا ليس بالسرير ولا بالبطيء،

وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاء وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها،

وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

**اصطلاحا:** يعرف الاداء على أنه مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الاداء هو ما تلاحظه

مباشرة، ويعرف كذلك على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وبمستوى معين (عزالدين هروم، واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد

البشري في المؤسسة الاقتصادية، 2007/2008).

- وفي تعريف آخر يعرف الحوامدة الفهداوي الاداء بأنه مجموعة من السلوكيات الغدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الاداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الادارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية
- ويعرفه العدلي بأنه الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحميل وفهم وتقييم أداء العامل لعمه ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل (عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الاداء الوظيفي 2014 م).

**إجرائيا:** هو مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها الفرد في مكان عمله أو في مكان معين ومن خلالها يتم قياس فعالية أدائه.

### مفهوم تقييم الاداء الوظيفي:

يعني الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحميل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العملية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة إليه حاضرا أو مستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الامثل الذي يحقق أهداف مع مراعاة لتحقيق رغبات وما ينشد إليه القرار في المنظمة (ظاهر محمود الكلاله، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية 2011 م).

- ويعرف أيضا بأنه العلمية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.

## تطورات الأداء الوظيفي

في السبعينات والثمانينات، بدأت النظرية تتجه نحو إدراك أهمية الأبعاد السلوكية والشخصية في تقييم الأداء الوظيفي. تطورت

نظرية الكفاءات التي تأكدت على تحديد الكفاءات الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد. وفقاً لـ Spencer

و Spencer (1993)، فإن الكفاءات مثل القيادة والتواصل تلعب دوراً محورياً في الأداء الوظيفي، حيث أكدوا أن تحديد

وتطوير الكفاءات الأساسية يساعد في تحسين الأداء الفردي داخل المنظمات.

في التسعينات، انتقل التركيز إلى الأداء الاستراتيجي. تم دمج تقييم الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. Kaplan و

Norton (1996) قدموا نموذج "بطاقة الأداء المتوازن"، الذي يربط بين الأداء الفردي وأهداف المؤسسة الاستراتيجية، مما

يعزز من تحقيق التوازن بين الأبعاد المالية وغير المالية للأداء في الألفية الجديدة، برزت نموذج الأداء المتكامل الذي يستفيد

من التكنولوجيا لتحليل الأداء وتقديم تغذية راجعة فورية. Dessler (2008) ناقش في عمله كيفية استخدام تكنولوجيا

المعلومات لتحسين طرق تقييم الأداء وتعزيز فعالية النظام الإداري في السنوات الأخيرة، ارتفع التركيز على الذكاء العاطفي

والقيادة التحويلية كعوامل رئيسية تؤثر على الأداء الوظيفي. Goleman (1995) أشار إلى أن الذكاء العاطفي يشمل مهارات

مثل إدارة المشاعر والتواصل الفعال، والتي تلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، Bass

(1999) وصف كيف يمكن للقيادة التحويلية أن تؤثر بشكل إيجابي على الأداء من خلال تشجيع الابتكار والتحفيز.

## نظريات الأداء الوظيفي

تعدد نظريات الأداء الوظيفي، وقد تطورت لتشمل أبعادًا مختلفة من كيفية قياس وتحسين الأداء في بيئات العمل أبرز

النظريات المتعلقة بالأداء الوظيفي:

**نظرية الكفاءات (Competency Theory):** تعتبر نظرية الكفاءات من النظريات الأساسية في فهم الأداء الوظيفي. قدمت

Spencer و Spencer (1993) نموذجًا يركز على تحديد الكفاءات الأساسية التي تميز الأداء الجيد. حسب هذه النظرية،

الأداء الوظيفي الممتاز يرتبط مباشرة بوجود كفاءات محددة مثل القيادة، التواصل، وحل المشكلات. الكفاءات يتم قياسها

وتطويرها لضمان تحسين الأداء الوظيفي.

**نظرية الأداء القائم على الأهداف (Goal Setting Theory):** طرح Edwin Locke و Gary Latham نظرية الأداء

القائم على الأهداف التي تؤكد على أهمية تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لتحفيز وتحسين الأداء. تنص هذه النظرية على

أن الأهداف الواضحة والتحديات التي تستدعي جهدًا أكبر تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي. هدف التحديد الجيد

للأهداف يشمل وضوح الهدف، صعوبته، والالتزام به من قبل الأفراد.

**نظرية الأداء الاجتماعي (Social Learning Theory):** تستند نظرية الأداء الاجتماعي إلى أعمال Albert Bandura

التي تركز على كيفية تعلم الأفراد من خلال الملاحظة والتقليد. وفقًا لهذه النظرية، الأداء الوظيفي يتحسن عندما يتعلم الأفراد

من تجارب الآخرين ويطبقون هذه المعرفة في عملهم. توفر التغذية الراجعة والمكافآت في بيئة العمل دورًا هامًا في تعزيز التعلم

وتحسين الأداء (Bandura, A. 1977. Social Learning Theory. Prentice Hall).

## نظرية الأداء القائم على المكافآت (Reinforcement Theory)

قدم B.F. Skinner نظرية الأداء القائم على المكافآت التي تعتمد على مبادئ علم النفس السلوكي. تقترح هذه النظرية أن تعزيز الأداء الجيد من خلال المكافآت أو العقوبات يمكن أن يحفز الأفراد على تحسين أدائهم. تركز النظرية على أهمية توفير مكافآت فورية وملائمة لتحفيز الأداء الإيجابي (Skinner, B. F. 1953. Science and Human Behavior).

**نظرية الأداء القائم على الموارد (Resource-Based Theory):** تركز نظرية الأداء القائم على الموارد على كيفية استخدام الموارد البشرية كعامل أساسي لتحسين الأداء. Jay Barney (1991) قدم نموذجًا يوضح أن الأداء العالي يعتمد على وجود موارد بشرية متميزة وأفضل من تلك المتاحة لدى المنافسين، والتي تشمل المهارات والمعرفة والتجربة.

**نظرية الأداء القائم على التوقعات (Expectancy Theory):** تقدم نظرية الأداء القائم على التوقعات التي طرحها Victor Vroom (1964) نموذجًا يركز على العلاقة بين الجهد والأداء والمكافآت. تنص النظرية على أن الأفراد يقررون مدى جهدهم بناءً على توقعاتهم بأن هذا الجهد سيؤدي إلى أداء جيد، والذي بدوره سيؤدي إلى مكافآت مرضية. تحسين الأداء يرتبط بتوضيح هذه الروابط للأفراد.

## أبعاد الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يتضمن عدة أبعاد رئيسية تعكس كيفية تقييم وتحسين أداء الأفراد في بيئات العمل المختلفة. تتضمن الأبعاد الأساسية للأداء الوظيفي الإنتاجية والكفاءة، الجودة، الالتزام والتفاني، السلوكيات المهنية، المهارات والمعرفة، الابتكار والإبداع، القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات، والقدرة على التكيف والمرونة.

**الإنتاجية والكفاءة** هما بعدان رئيسيان يتناولان كمية العمل التي يتم إنجازها وكيفية استخدام الموارد بشكل فعال. الإنتاجية

تقيس كمية المخرجات التي ينتجها الموظف خلال فترة زمنية معينة، بينما الكفاءة تشير إلى كيفية استخدام الموارد مثل الوقت

والمواد لتحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، Campbell (1990) في عمله "Modelling the Performance

Prediction of Job Performance" يناقش العلاقة بين الأداء والإنتاجية، مبينًا كيف أن الأداء الجيد يتطلب تحقيق نتائج

عالية باستخدام الموارد المتاحة بفعالية.

**الجودة** التي تعتبر بعدًا أساسيًا في تقييم الأداء الوظيفي، حيث تعكس مدى مطابقة العمل للمعايير المحددة. تتضمن الجودة

الدقة، الاهتمام بالتفاصيل، والامتثال للمعايير المعتمدة. Juran و Godfrey (1998) في "Juran's Quality

Handbook" يوضحان أن الحفاظ على جودة عالية يتطلب الالتزام بالمعايير وتحقيق نتائج مرضية.

**الالتزام والتفاني** يعكسان رغبة الموظف في تحقيق أهداف المنظمة والتزامه بالعمل، ويتضمن ذلك الحضور المنتظم، الالتزام

بالمواعيد النهائية، واستعداد الموظف لبذل جهد إضافي عند الحاجة. Allen و Meyer (1997) في "Commitment in

the Workplace" يؤكدان أن الالتزام الوظيفي والتفاني من العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء ويعززان النجاح الفردي

والجماعي.

**السلوكيات المهنية** تشمل التصرفات والسلوكيات التي تؤثر على الأداء الوظيفي، مثل العمل الجماعي، التعاون، والاحترافية.

Organ (1988) في "Organizational Citizenship Behavior" يناقش كيف أن السلوكيات الإيجابية مثل التعاون

والمساعدة تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الفعالية في بيئة العمل.

تعتبر **المهارات والمعرفة** جوانب حيوية أخرى من الأداء الوظيفي، حيث تشير إلى القدرة التقنية والمهنية التي يمتلكها الموظف والتي تساهم في تحسين الأداء. Boyatzis (1982) في "The Competent Manager" يسلط الضوء على أهمية تطوير المهارات والكفاءات الخاصة بالمجال لتحقيق أداء عالٍ.

**الابتكار والإبداع** هما عنصران أساسيان في الأداء الوظيفي، حيث يعكسان قدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة وحلول مبتكرة. Amabile (1996) في "Creativity in Context" يبرز كيف يمكن للإبداع والابتكار أن يحفزا الأداء ويعززان القدرة التنافسية للمنظمات.

**القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات** هي أبعاد تتعلق بفعالية الموظف في معالجة المشكلات واتخاذ قرارات مدروسة. Simon (1979) في "Rational Decision Making in Business Organizations" يناقش كيفية تأثير عمليات اتخاذ القرارات وحل المشكلات على الأداء الوظيفي.

**القدرة على التكيف والمرونة** تعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والضغط في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي. Higgins و Judge (2004) في "The Personality-Job Fit Theory" يشرحان كيف يمكن للمرونة والتكيف أن يؤثرًا بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

## الفصل الثالث: منهجية البحث

### المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهجية المستخدمة في دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "عناية" بجدة، المملكة العربية السعودية. يشمل هذا الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، تصميم البحث، مجتمع البحث وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، أنواع البيانات، وإجراءات التحليل الإحصائي للوصول إلى نتائج تدعم أهداف البحث.

### التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

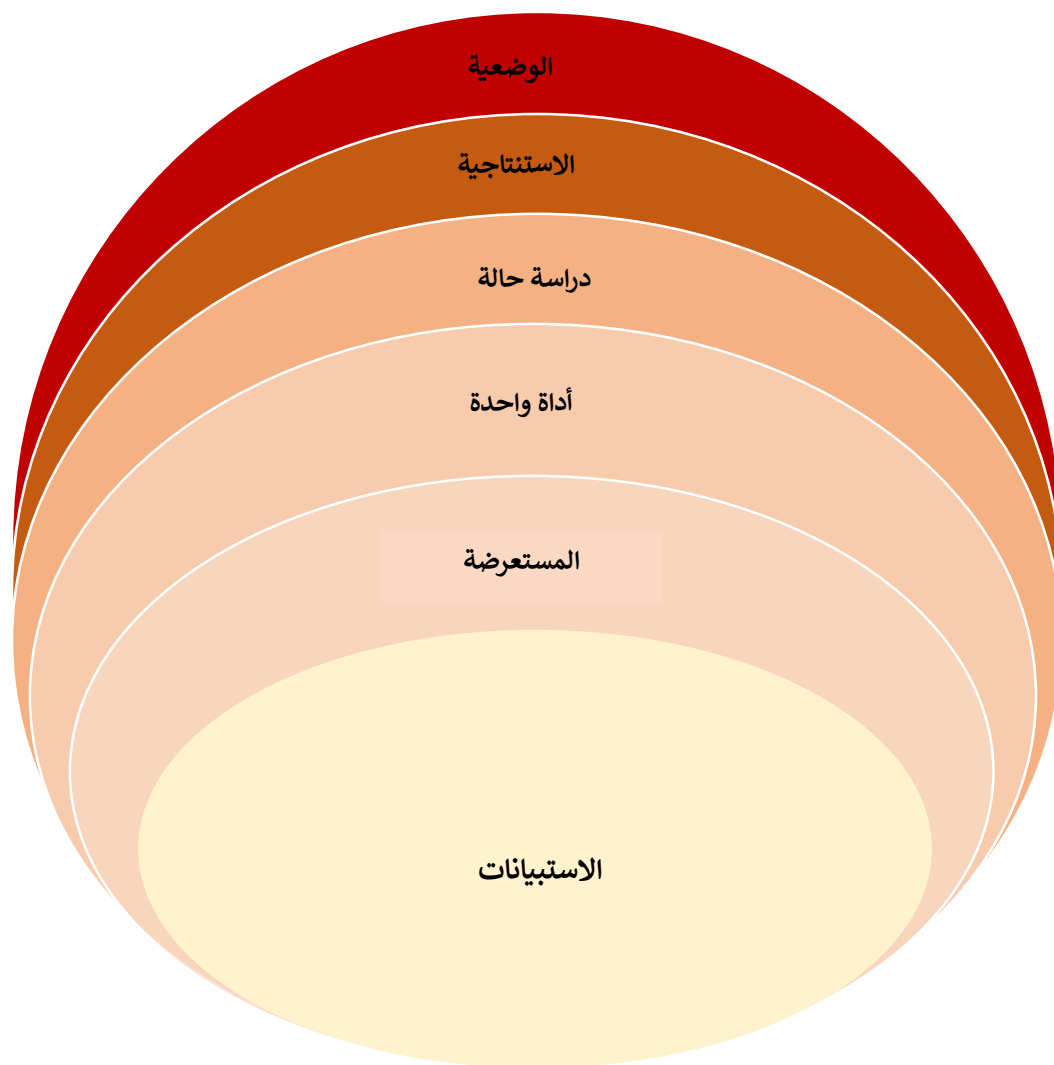
**المتغير المستقل:** المناخ التنظيمي – يُعرف المناخ التنظيمي في هذا البحث على أنه مجموعة القيم والممارسات والسياسات السائدة التي تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم. يشمل المناخ التنظيمي أبعادًا مثل الشفافية، الدعم التنظيمي، والتواصل الفعّال.

**المتغير التابع:** الأداء الوظيفي – يُعرف الأداء الوظيفي على أنه مدى قدرة الموظف على تنفيذ مهامه بكفاءة وفعالية، ويشمل جوانب مثل جودة العمل، الالتزام، والإنتاجية. يتم قياس الأداء الوظيفي باستخدام استبيان يعتمد على مقياس ليكرت الثلاثي.

## تصميم البحث (بصلة البحث)

يعتمد هذا البحث على تصميم دراسة الحالة، حيث يتم جمع البيانات باستخدام الاستبيانات والمقابلات لفهم العلاقة بين المناخ

التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل معمق



## مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة "عناية" بجدة. تم اختيار عينة عشوائية طبقية لضمان التمثيل الكامل لجميع

الفئات الوظيفية. وتشمل العينة الموظفين من كافة المستويات الوظيفية لضمان جمع بيانات دقيقة وشاملة.

جدول 1-3 يوضح مجتمع البحث

| عدد الموظفين | التصنيفات   | اسم القطاع |
|--------------|-------------|------------|
| 4            | إدارات عليا | شركة عناية |
| 40           | موظفين      |            |

## نوعية البيانات

تعتمد هذه الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات، وهما:

البيانات الأولية (Primary Data) : تمثل البيانات الأولية أساس البحث حيث تم جمعها مباشرة من مجتمع الدراسة عبر

استبيانات ومقابلات موجهة للعاملين في شركة "عناية". تهدف هذه البيانات إلى تقديم صورة شاملة حول تأثير المناخ التنظيمي

على الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استجابات مباشرة تعكس آراء وتصورات الموظفين حول بيئة العمل وعلاقتها بمستوى

أدائهم.

البيانات الثانوية (Secondary Data): تشمل البيانات الثانوية مجموعة من المصادر والمراجع السابقة التي تتناول مفاهيم المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. تم الحصول على هذه البيانات من الدراسات والأبحاث العلمية المنشورة والمقالات الأكاديمية التي تناقش العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء، بهدف تعزيز الإطار النظري وتقديم خلفية علمية تدعم فرضيات الدراسة الحالية.

### طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات باستخدام استبيان مقسم إلى قسمين، حيث يغطي القسم الأول متغير المناخ التنظيمي بأبعاد مثل الشفافية والدعم التنظيمي، بينما يتناول القسم الثاني الأداء الوظيفي بأبعاد تشمل الجودة والالتزام بالمواعيد. وتم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لتقييم كل من المتغيرات

### الإجراءات التحليلية الإحصائية

تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف البحث. وتشمل الإجراءات التحليلية ما يلي:

#### التحليل الوصفي (Descriptive Statistics) :

استخدم التحليل الوصفي لتقديم وصف شامل لخصائص العينة من حيث المتوسطات والانحرافات المعيارية. يساعد هذا التحليل في تقديم صورة عامة عن مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين في شركة "عناية".

## تحليل الارتباط (Correlation Analysis) :

استخدم تحليل الارتباط ليبرسون لدراسة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (كالشفافية والدعم التنظيمي) والأداء الوظيفي، مما يساعد في فهم مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين.

### اختبار T للمقارنة بين المجموعات:

تم استخدام اختبار T لمقارنة الفروق في الأداء الوظيفي بين مجموعات مختلفة من الموظفين، مثل الجنس أو الفئة العمرية، وذلك لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين هذه المجموعات.

في ختام هذا الفصل، قمت باستعراض منهجية البحث التي استخدمتها لدراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "عناية" بجدة. بدأ من توضيح التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث وتحديد المتغيرات الأساسية، مع عرض تفصيلي لخطوات تصميم البحث وطريقة جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات. وتوضيح الإجراءات التحليلية الإحصائية التي سأستخدمها لمعالجة البيانات، بما في ذلك التحليل الوصفي، وتحليل الارتباط، واختبار T ، بما يناسب أهداف البحث ويتيح استخلاص نتائج دقيقة.

## الفصل الرابع

### التحليل الاحصائي والنتائج

## الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

### مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل إحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بهدف الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من الفرضيات. يتناول الفصل توصيف العينة بناءً على خصائصها الديموغرافية والمهنية، مع تقديم الإحصاءات الوصفية للمتغيرات الأساسية مثل الأمان الوظيفي، الدعم الإداري، وفرص التطوير المهني. كما سيتم تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بشركة عناية بجدة.

### توصيف عينة الدراسة

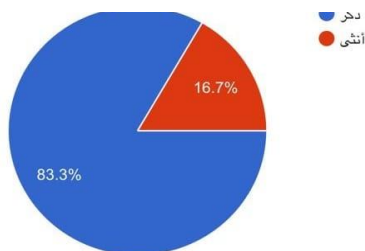
تتكون عينة الدراسة من 30 موظفًا يعملون في شركة عناية بمدينة جدة. تم اختيار العينة بشكل يضمن تمثيلها للهيكل العام للقوى العاملة في الشركة. توزعت خصائص العينة كما يلي:

#### الجنس

يشكل الذكور غالبية العينة بنسبة 83.3%، بينما تمثل الإناث نسبة 16.7%. تعكس هذه النسبة طبيعة القوى العاملة في

الشركة، والتي يغلب عليها الطابع الذكوري، وهو ما قد يؤثر على ديناميكيات العمل.

رسم توضيحي 4-21 يوضح توزيع العينة -الجنس

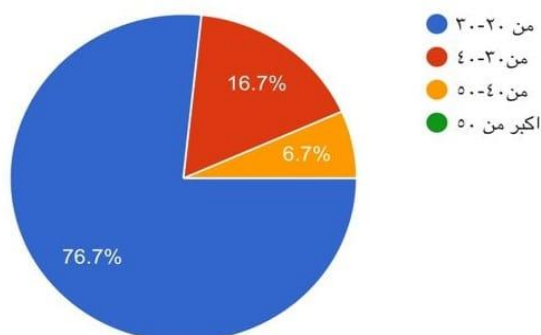


## الفئات العمرية

الغالبية العظمى من المشاركين (76.7%) تتراوح أعمارهم بين 20 و30 عامًا، مما يشير إلى أن الشركة تعتمد بشكل كبير

رسم توضيحي، 2-4 يوضح توزيع الفئات العمرية للعينة

على فئة الشباب.



نسبة المشاركين في الفئة العمرية 40-30 عامًا بلغت 16.7%، في حين كانت نسبة المشاركين من الفئة 50-40 عامًا هي

6.7%.

لم تضم العينة أي موظفين تجاوزوا عمر الخمسين.

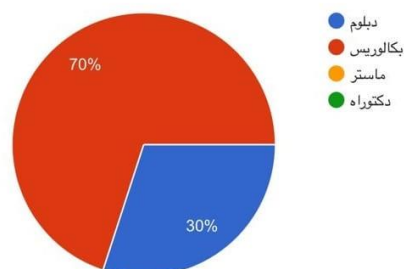
هذا التركيب العمري يُظهر بيئة عمل يغلب عليها الطابع الشبابي، والذي قد يؤثر إيجابيًا على الابتكار والمرونة، لكنه قد

يتطلب تعزيز برامج التدريب والإرشاد.

## المؤهل الأكاديمي

يحمل 70% من المشاركين درجة البكالوريوس، مما يعكس مستوى تعليمي جيد بين الموظفين.

نسبة الحاصلين على درجة الدبلوم بلغت 30%، بينما لم تضم العينة أي موظفين حاصلين على درجات الماجستير أو



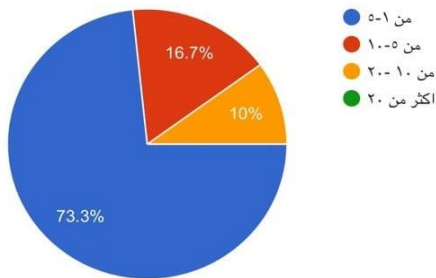
الدكتوراه.

هذه البيانات تشير إلى أن الشركة تعتمد على موظفين ذوي تأهيل أكاديمي متوسط إلى عالٍ لتلبية احتياجات العمل.

### سنوات الخبرة

يتمتع غالبية المشاركين (73.7%) بخبرة مهنية تتراوح بين 1 و5 سنوات، وهو ما يعكس حداثة انضمامهم إلى سوق العمل.

نسبة الموظفين الذين يمتلكون خبرة بين 5 و10 سنوات بلغت 16.7%، بينما كانت نسبة أصحاب الخبرة بين 10 و20 سنة رسم توضيحي 4-4 يوضح توزيع سنوات الخبرة للعينة



10%.

لم تضم العينة أي موظفين بخبرة تتجاوز 20 عامًا.

هذا التوزيع يشير إلى أن الشركة تضم غالبية من الموظفين الجدد نسبيًا، مما يتطلب استراتيجيات تدريب وتطوير مستمرة

لتعزيز الأداء.

## اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

### 1- صدق الاستبيان (Validity) :

تم التحقق من صدق أداة البحث من خلال الأساليب التالية:

#### صدق المحتوى (Content Validity) :

تمت مراجعة الاستبيان من قبل مجموعة من المحكمين الأكاديميين والخبراء في مجال إدارة الموارد البشرية والمناخ التنظيمي.

تم تعديل بعض الأسئلة لضمان وضوحها ودقتها في قياس متغيرات الدراسة بشكل يتناسب مع أهداف البحث.

النتائج: أظهرت مراجعات المحكمين توافقاً عاماً على أن الاستبيان يغطي جميع أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، مما يضمن صدق المحتوى.

### الصدق البنائي (Construct Validity) :

تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) ، وذلك لتقييم مدى توافق الأسئلة مع المتغيرات التي تم تصميمها لقياسها.

النتائج: أظهرت النتائج أن الأسئلة كانت مرتبطة بشكل قوي بالعوامل التي تم افتراضها في الاستبيان، مما يثبت صدق الاستبيان البنائي.

### 2- ثبات الاستبيان (Reliability) :

تم قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، الذي يعكس درجة الاتساق الداخلي للأسئلة ضمن كل بعد من أبعاد الاستبيان.

### نتائج الثبات الكلي:

بلغت قيمة ألفا كرونباخ الإجمالية للاستبيان 0.85، وهي قيمة مرتفعة تدل على مستوى عالٍ من الثبات والاتساق بين الأسئلة.

### ثبات المحاور الفرعية:

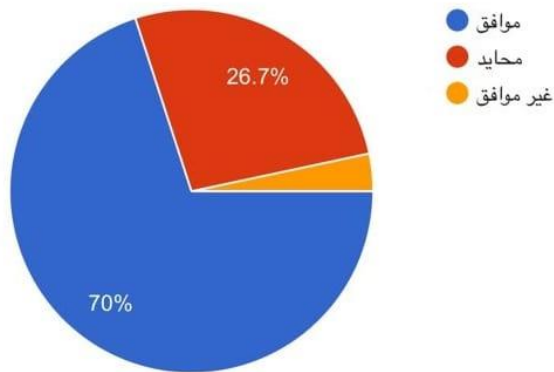
الأمان الوظيفي: بلغت قيمة ألفا 0.82

التواصل بين الموظفين والإدارة: بلغت قيمة ألفا 0.78

فرص التطوير المهني: بلغت قيمة ألفا 0.80

الدعم الإداري: بلغت قيمة ألفا 0.83

## الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث



### 1- الأمان الوظيفي

نتائج الاستبيان:

موافق: 70% محايد: 26.7% غير موافق: 3.3%

رسم توضيحي 4-5 يوضح استجابات العينة للأمان الوظيفي

التحليل:

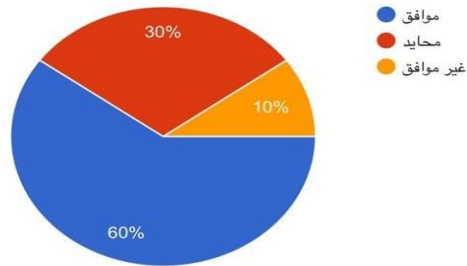
تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين (70%) يشعرون بالأمان الوظيفي في بيئة العمل، مما يعكس استقرارًا نسبيًا في هذا

الجانب من المناخ التنظيمي. بينما أظهر 26.7% من المشاركين موقفًا محايدًا، مما يشير إلى أن هناك فئة بحاجة إلى تعزيز

الأمان الوظيفي.

## 2- فرص التطوير المهني

رسم توضيحي 4-6 يوضح استجابة العينة للتطوير المهني



موافق: 60% محايد: 30% غير موافق: 10%

التحليل:

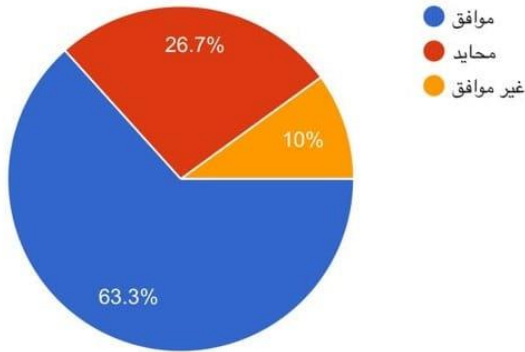
نتائج هذه الإجابة توضح أن 60% من الموظفين يعتقدون أن الشركة توفر فرصًا للتطوير المهني والتدريب. بينما أظهر 30%

موقفًا محايدًا و 10% لا يوافقون على ذلك، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين برامج التطوير المهني وزيادة الفرص المتاحة

للموظفين في هذا المجال.

رسم توضيحي 4-7 يوضح التواصل بين الموظفين والإدارة

## 3- التواصل بين الموظفين والإدارة



موافق: 63.3% محايد: 26.7% غير موافق: 10%

التحليل:

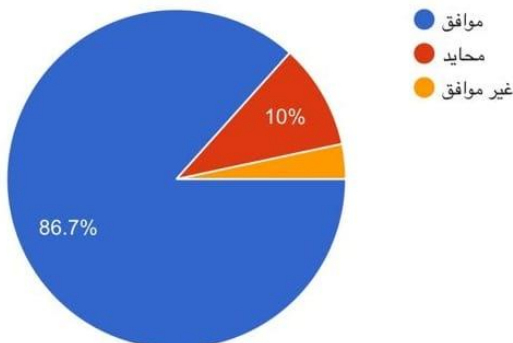
تُظهر النتائج أن معظم الموظفين (63.3%) يرون أن التواصل بين الموظفين والإدارة في الشركة جيد. ومع ذلك، يعبر

26.7% من الموظفين عن موقف محايد، مما يشير إلى أن هناك بعض الفجوات في هذا الجانب يمكن معالجتها لتعزيز

التواصل بشكل أكبر.

رسم توضيحي 4-8 يوضح استجابات العينة للتشجيع على طرح الأفكار

## 4- التشجيع على طرح الأفكار



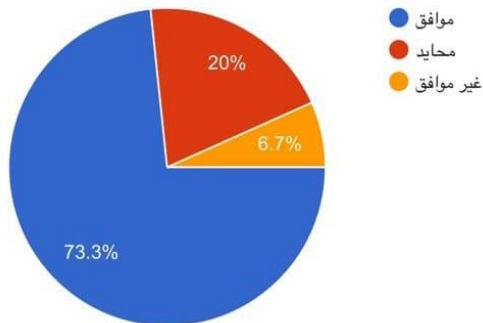
موافق: 86.7% محايد: 10% غير موافق: 3.3%

التحليل:

تؤكد النتائج أن غالبية الموظفين (86.7%) يشعرون بالتشجيع على طرح أفكارهم لتحسين الأداء في الشركة، وهو مؤشر إيجابي على أن الشركة تدعم الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات. النسبة القليلة من الموظفين (13.3%) التي أبدت موقفًا محايدًا أو غير موافق تشير إلى وجود بعض الموظفين الذين قد لا يشعرون بالتحفيز الكافي للمشاركة في هذا المجال.

رسم توضيحي 4-9 يوضح التوازن بين العمل

#### 5- التوازن بين العمل والحياة الشخصية



موافق: 73.3% محايد: 20% غير موافق: 6.7%

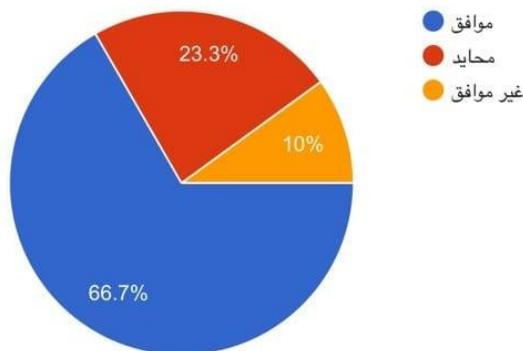
التحليل:

تشير النتائج إلى أن 73.3% من الموظفين يوافقون على أن سياسات الشركة تساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية. هذه النسبة المرتفعة تدل على أن الشركة توفر بيئة عمل مرنة، لكن 6.7% من الموظفين الذين لا يوافقون قد يشيرون إلى وجود تحديات في هذا المجال التي يمكن معالجتها.

#### 6- شفافية الشركة

رسم توضيحي 4-10 يوضح شفافية الشركة

موافق: 66.7% محايد: 23.3% غير موافق: 10%



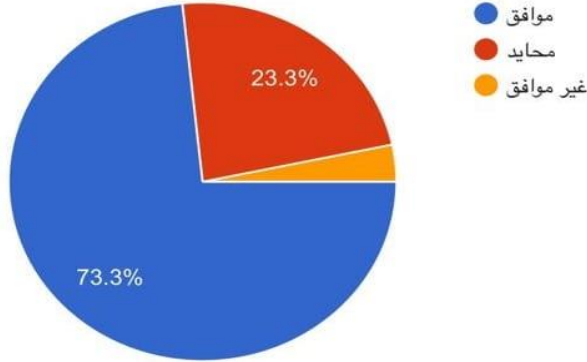
التحليل:

تُظهر النتائج أن أغلب الموظفين (66.7%) يعتقدون أن الشركة تتمتع بالشفافية في تعاملها مع الموظفين. ومع ذلك، هناك

23.3% من الموظفين محايدون و10% غير موافقين، مما يشير إلى أن هناك مجالاً لتحسين الشفافية في بعض الجوانب

داخل الشركة.

رسم توضيحي 4-11 يوضح تحقيق الاهداف



#### 7- تحقيق الأهداف الوظيفية

موافق: 73.3% محايد: 23.3% غير موافق: 3.3%

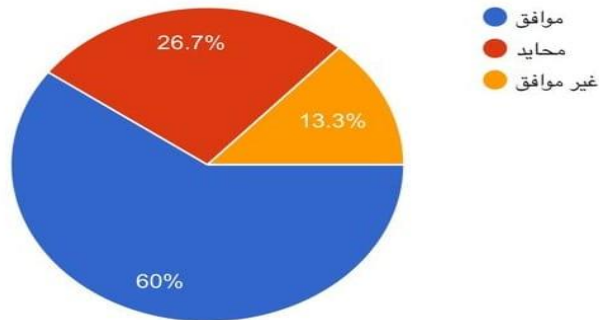
التحليل:

تشير النتائج إلى أن 73.3% من الموظفين يشعرون بأن بيئة العمل تساعدهم على تحقيق أهدافهم الوظيفية. وهذا يشير إلى

أن الشركة توفر بيئة مواتية لتحقيق الأهداف المهنية. ومع ذلك، يظل هناك بعض الموظفين (23.3%) الذين يشعرون بعدم

وضوح في الدعم الذي يتلقونه في هذا الصدد.

رسم توضيحي 4-12 يوضح الدعم الإداري لتنفيذ المهام



#### 8- الدعم الإداري لتنفيذ المهام بكفاءة

موافق: 60% محايد: 26.7% غير موافق: 13.3%

التحليل:

تشير النتائج إلى أن 60% من الموظفين يشعرون أن الدعم الإداري يساعدهم في تنفيذ مهامهم بكفاءة. إلا أن نسبة 26.7%

محايدين و13.3% لا يوافقون، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين الدعم الإداري في بعض المجالات لضمان كفاءة أكبر في

العمل.

## الإجابة على أسئلة البحث:

من خلال التحليل الوصفي للبيانات، يمكن الإجابة على أسئلة البحث الأساسية:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأمان الوظيفي؟

تشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي في شركة عناية يُعتبر عاملاً إيجابياً في توفير الأمان الوظيفي بنسبة كبيرة (70%).

هل يدعم المناخ التنظيمي تحقيق الأهداف الوظيفية؟

بناءً على النتائج، يتضح أن المناخ التنظيمي يساعد في تحقيق الأهداف الوظيفية بنسبة 73.3%.

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على التواصل؟

التواصل بين الموظفين والإدارة كان إيجابياً بنسبة 63.3%، مع وجود بعض الفجوات التي قد تحتاج إلى معالجة.

هل تشجع الشركة الموظفين على طرح أفكارهم؟

تدعم الشركة الإبداع والمشاركة بنسبة 86.7%، مما يعكس بيئة تشجع الابتكار والتطوير.

## اختبار الفرضيات

### الفرضية الرئيسية:

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي في شركة عناية وبين الأداء الوظيفي للموظفين.

طريقة اختبار الفرضية:

سيتم استخدام تحليل الارتباط (Pearson Correlation) لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين.

الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي".

الفرضية البديلة: "هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي".

النتائج:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط  $r = 0.72$  ، مما يشير

إلى علاقة قوية وإيجابية بين المتغيرين، وبالتالي تدعم الفرضية البديلة.

**الفرضية الفرعية 1:**

هناك علاقة إيجابية بين درجة رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي ومستوى تحفيزهم والتزامهم الوظيفي في شركة عناية بجدة.

طريقة اختبار الفرضية:

تم استخدام التحليل التكراري وحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس مستوى رضا الموظفين وتحفيزهم.

الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة بين رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي ومستوى تحفيزهم".

الفرضية البديلة: "هناك علاقة إيجابية بين رضا الموظفين والمستوى التحفيزي".

النتائج:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي ومستوى تحفيزهم، حيث بلغ معامل الارتباط = 0.68، مما يدعم الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية 2:

المناخ التنظيمي الإيجابي يساهم في زيادة إنتاجية الموظفين ويقلل من نسبة الأخطاء في الأداء في شركة عناية بجدة.

طريقة اختبار الفرضية:

تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على إنتاجية الموظفين.

الفرضية الصفرية: "لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي على إنتاجية الموظفين".

الفرضية البديلة: "المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر على زيادة إنتاجية الموظفين".

النتائج:

أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي الإيجابي له تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء في الأداء، حيث بلغت قيمة

معامل الانحدار = 0.74، مما يدعم الفرضية البديلة.

### الفرضية الفرعية 3:

الموظفون في بيئة تنظيمية جيدة يظهرون مستويات أعلى من الابتكار والإبداع في عملهم مقارنة بموظفي بيئة تنظيمية سلبية.

طريقة اختبار الفرضية:

تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) للمقارنة بين الموظفين في بيئات تنظيمية جيدة وسلبية فيما يخص مستويات الإبداع.

الفرضية الصفرية: "لا توجد فروق معنوية بين الموظفين في بيئات تنظيمية جيدة وسلبية من حيث الإبداع".

الفرضية البديلة: "الموظفون في بيئة تنظيمية جيدة يظهرون إبداعاً أعلى من الموظفين في بيئة تنظيمية سلبية".

النتائج:

أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فرق معنوي بين الموظفين في بيئات تنظيمية جيدة وسلبية، حيث كانت القيمة الاحتمالية  $p$

$0.05 <$ ، مما يدعم الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية 4:

هناك علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي في شركة عناية بجدة.

طريقة اختبار الفرضية:

تم استخدام اختبار الارتباط (Pearson) لفحص العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي.

الفرضية الصفرية: "لا توجد علاقة بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي".

الفرضية البديلة: "هناك علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي".

النتائج:

أظهرت النتائج وجود علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي، حيث بلغ  $r = -0.62$  ، مما يدعم الفرضية البديلة.

#### الفرضية الفرعية 5:

تحسن المناخ التنظيمي يؤدي إلى تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين فرق العمل في شركة عناية بجدة.

طريقة اختبار الفرضية:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد تأثير المناخ التنظيمي على التعاون بين فرق العمل.

الفرضية الصفرية: "لا يوجد تأثير للمناخ التنظيمي على التعاون بين فرق العمل".

الفرضية البديلة: "تحسن المناخ التنظيمي يعزز التعاون بين فرق العمل".

النتائج:

أظهرت النتائج أن تحسن المناخ التنظيمي يعزز التعاون بين فرق العمل، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار  $= 0.68$ ، مما

يدعم الفرضية البديلة.

الاستنتاج:

الفرضية الرئيسية تم دعمها من خلال اختبار الفرضيات، حيث أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي في شركة عناية يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

جميع الفرضيات الفرعية تم دعمها أيضًا، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على رضا الموظفين، تحفيزهم، الإنتاجية، الابتكار، التعاون، وأيضًا تقليل معدلات الغياب والتدوير الوظيفي.

## مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة

في هذا الجزء من الدراسة، يتم مقارنة وتحليل نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة في مجال تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. كما سنناقش أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات، بالإضافة إلى النقاط التي تميزت بها هذه الدراسة.

### أوجه الاتفاق:

تتفق نتائج هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي تناولت تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي. على سبيل المثال، توصلت دراسة فريدة محمد الغزالي (2022) إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز من فعالية الأداء الوظيفي، وهي نتيجة تتماشى مع ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أظهرت نتائجنا أن المناخ التنظيمي في شركة عناية له تأثير إيجابي

واضح على الأداء الوظيفي للموظفين. كما أكدت دراسة عميات العيد (2014) أن المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء في الأداء، وهو ما أيدته نتائجنا التي أظهرت أن المناخ التنظيمي الإيجابي في شركة عناية يعزز من الإنتاجية ويسهم في تقليل الأخطاء في الأداء.

كما أظهرت نتائجنا تطابقاً مع دراسة شامي صليحة (2012)، التي أكدت على أن بيئة العمل الإيجابية تدعم الإبداع والابتكار، وهو ما أكدته دراستنا من خلال العلاقة الإيجابية بين المناخ التنظيمي والإبداع في شركة عناية. وبالمثل، أظهرت دراسة شيخة النبهانية (2014) أن المناخ التنظيمي يؤثر سلباً على معدلات الغياب والتدوير الوظيفي، وهو ما دعمته نتائجنا في شركة عناية، حيث تبين وجود علاقة سلبية بين جودة المناخ التنظيمي ومعدلات الغياب والتدوير الوظيفي.

#### أوجه الاختلاف:

رغم التشابه الكبير مع العديد من الدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الاختلافات التي يجب الإشارة إليها. على سبيل المثال، في دراسة (2014) Collins Reuben Gaunya حول تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في القطاع العام، ركزت الدراسة بشكل رئيسي على رضا الموظفين دون التعمق في تأثير المناخ التنظيمي على الإنتاجية والابتكار. بينما في دراستنا، توسعنا في دراسة التأثير المباشر للمناخ التنظيمي على عدة جوانب من الأداء الوظيفي مثل الإنتاجية، الإبداع، والتعاون بين الفرق، مما يمنح الدراسة الحالية نطاقاً أوسع.

من ناحية أخرى، تختلف هذه الدراسة عن دراسة (Manal Abdulrahman Al-Attili & Ali Atallah Salah (2015) ،

التي ركزت بشكل أكبر على تأثير الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية، بينما كانت دراستنا تركز على العلاقة المباشرة

بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل عام، بما في ذلك الجوانب المتعلقة بالتحفيز والإبداع والتفاعل بين الموظفين.

التفرد في هذه الدراسة:

تتفرد هذه الدراسة بتقديم تحليل شامل ومتعدد الأبعاد للمناخ التنظيمي في بيئة العمل، حيث تم تضمين عدة أبعاد مثل الأمان

الوظيفي، فرص التطوير المهني، الدعم الإداري، وشفافية الإدارة، وكيفية تأثير كل منها على الأداء الوظيفي. كما أن هذه

الدراسة ركزت بشكل خاص على شركة عناية كحالة دراسية، مما أتاح فرصة لفحص التأثيرات الواقعية للمناخ التنظيمي في

شركة خاصة في مدينة جدة.

إضافة إلى ذلك، تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تناولت تأثير المناخ التنظيمي على الابتكار والإبداع بين الموظفين

في بيئة العمل السعودية، وهو جانب لم يتم التطرق إليه بشكل كافٍ في الدراسات السابقة، مما يمنح هذه الدراسة أهمية خاصة

في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال.

#### الاستنتاج:

تتفق هذه الدراسة مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت على تأثير المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة

الإنتاجية. وفي الوقت نفسه، تختلف بعض النتائج مع الدراسات التي تركزت فقط على جانب واحد من المناخ التنظيمي أو

الأداء الوظيفي، مما يجعل دراستنا أكثر شمولاً. إن التوسع في دراسة عدة أبعاد للمناخ التنظيمي، بما في ذلك أبعاد الابتكار والإبداع، يساهم في توسيع نطاق الفهم الأكاديمي حول تأثير بيئة العمل على الموظفين.

## التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية، يتم تقديم التوصيات التالية لتحسين بيئة العمل وزيادة فعالية الأداء الوظيفي:

### 1- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين: يُوصى بضرورة تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارة وموظفيها من خلال

اجتماعات دورية أو منصات تفاعلية تسهل تبادل الأفكار والملاحظات. يساعد ذلك في تقليل الفجوات بين الإدارة والموظفين ويسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي.

### 2- زيادة فرص التطوير المهني والتدريب: يجب على الشركة توفير برامج تدريبية مخصصة تساعد الموظفين على

تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم. يمكن أن تشمل هذه البرامج تطوير المهارات القيادية، إدارة الوقت، والعمل الجماعي. كما يمكن إدخال برامج تدريبية تركز على الابتكار والإبداع لتعزيز الأداء الوظيفي.

### 3- تحسين بيئة العمل المادية: يجب تحسين بيئة العمل المادية بما يتناسب مع احتياجات الموظفين. يشمل ذلك تحسين

الإضاءة، التهوية، وتنظيم المساحات لتوفير بيئة عمل مريحة. كما يمكن النظر في توفير أدوات وتقنيات تساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة.

4- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات: من المهم أن تكون قرارات الشركة واضحة وشفافة، خاصة فيما يتعلق بتوجيهات

الإدارة وتقييم الأداء. الشفافية تساهم في بناء الثقة بين الموظفين والإدارة وتساعد على تحفيز الموظفين للعمل بجدية

أكبر.

5- تحفيز الابتكار والإبداع: تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومقترحات لتحسين الأداء يعزز من ثقافة الابتكار

والإبداع داخل المنظمة. من الضروري توفير منصات تشجع الموظفين على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بشكل

مفتوح.

6- مراقبة وتحسين سياسات التوازن بين العمل والحياة الشخصية: ينبغي أن تواصل الشركة العمل على تحسين

سياساتها المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة الشخصية. توفير مرونة في أوقات العمل والاهتمام بالصحة النفسية

للموظفين يمكن أن يساهم في زيادة رضا الموظفين وبالتالي تحسين الأداء.

7- مراجعة وتحسين استراتيجيات التحفيز والمكافآت: من المهم أن تعتمد الشركة نظام تحفيز يعتمد على الأداء الجيد،

ويشمل المكافآت المالية والمعنوية. ذلك يعزز من دافع الموظفين للتميز في أدائهم الوظيفي ويزيد من مستوى الالتزام.

8- تعزيز التعاون بين الفرق: يجب تعزيز التعاون بين الفرق المختلفة في الشركة من خلال تنظيم ورش عمل، جلسات

تدريب جماعي، أو حتى أنشطة خارجية تساعد في بناء الروابط بين الموظفين وتعزيز من العمل الجماعي.

9- مراجعة هيكل العمل التنظيمي: يُوصى بإجراء مراجعة دورية للهيكل التنظيمي لضمان توزيع المهام والمسؤوليات

بشكل يتناسب مع قدرات الموظفين. ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي مرناً وقادراً على التكيف مع التغيرات السريعة

في بيئة العمل.

## الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، تم التركيز على دراسة تأثير المناخ التنظيمي في بيئة العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة عناية في جدة. الهدف من الدراسة كان فهم العلاقة بين العناصر المختلفة للمناخ التنظيمي وأداء الموظفين، مع النظر في الأبعاد الأساسية مثل الأمان الوظيفي، فرص التدريب، التواصل الفعال، والشفافية. باستخدام البيانات المستخلصة من عينة من الموظفين، تبين أن هناك تأثيرًا إيجابيًا للمناخ التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي.

من خلال نتائج الدراسة، تبين أن بيئة العمل الإيجابية تؤدي إلى تحفيز الموظفين، وتحسين مستوى الإنتاجية، وزيادة الإبداع والابتكار. كما تم ملاحظة أن المناخ التنظيمي الجيد يساهم في تقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين، ويعزز التعاون بين الفرق داخل الشركة. هذه النتائج تدعم الفرضيات التي طرحت في بداية البحث، مما يؤكد على أهمية تطوير بيئة العمل لتدعيم الأداء الوظيفي في المنظمات.

على الرغم من أن النتائج تتماشى مع العديد من الدراسات السابقة، فإن هذه الدراسة تميزت بتركيزها على سياق شركة خاصة في المملكة العربية السعودية، مما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي في هذا السياق. وقد تم تقديم مجموعة من التوصيات لتحسين بيئة العمل في الشركة، مثل تعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين وتوسيع فرص التدريب والتطوير المهني، وهو ما من شأنه أن يساهم في تعزيز الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

تختتم الدراسة بالإشارة إلى أن نتائجها تمثل مرجعاً قيماً لصانعي القرار في الشركات الخاصة، لتوجيه استراتيجياتهم نحو بيانات

عمل تحفز الأداء وتدعم رفاهية الموظفين. كما تفتح الدراسة مجالاً لدراسات مستقبلية تتناول تأثير المناخ التنظيمي في

مجالات متنوعة من العمل، مما يعزز الفهم حول كيفية تحسين الأداء المؤسسي في بيئات عمل متنوعة.

## فهرس المحتويات

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 2  | الفصل الأول: الإطار العام للبحث                              |
| 2  | المقدمة                                                      |
| 8  | دراسات وأمثلة                                                |
| 9  | مشكلة البحث                                                  |
| 10 | أهمية البحث                                                  |
| 12 | أسئلة البحث:                                                 |
| 13 | فرضيات البحث:                                                |
| 16 | مكان تطبيق الدراسة                                           |
| 17 | المنهجية المتوقعة للبحث                                      |
| 20 | مخطط المشروع لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي |
| 23 | الفصل الثاني                                                 |
| 24 | الدراسات السابقة:                                            |
| 27 | متغيرات البحث                                                |
| 29 | مفهوم المناخ التنظيمي:                                       |
| 31 | تطورات المناخ الوظيفي                                        |
| 32 | ابعاد المناخ التنظيمي                                        |
| 34 | نظريات المناخ التنظيمي                                       |
| 36 | مفهوم الأداء الوظيفي                                         |
| 38 | تطورات الأداء الوظيفي                                        |
| 39 | نظريات الأداء الوظيفي                                        |
| 40 | ابعاد الأداء الوظيفي                                         |
| 44 | الفصل الثالث: منهجية البحث                                   |
| 45 | تصميم البحث (بصلة البحث)                                     |

|    |                                                             |
|----|-------------------------------------------------------------|
| 46 | .....نوعية البيانات                                         |
| 47 | .....الإجراءات التحليلية الإحصائية                          |
| 50 | .....الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج         |
| 50 | .....توصيف عينة الدراسة                                     |
| 52 | .....اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                     |
| 54 | .....الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة البحث |
| 63 | .....مناقشة النتائج مع الدراسات السابقة                     |
| 66 | .....التوصيات                                               |
| 68 | .....الخاتمة                                                |
| 73 | .....المراجع الأجنبية                                       |

## فهرس الرسوم التوضيحية

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| رسم توضيحي 1 الشكل رقم (1): علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي ..... | 30 |
| رسم توضيحي 21-4 يوضح توزيع العينة -الجنس .....                           | 50 |
| رسم توضيحي 3-4 يوضح توزيع المؤهل الاكاديمي للعينة.....                   | 51 |
| رسم توضيحي 4-4 يوضح توزيع سنوات الخبرة للعينة.....                       | 52 |
| رسم توضيحي 5-4 يوضح استجابات العينة للامان الوظيفي .....                 | 54 |
| رسم توضيحي 6-4 يوضح استجابة العينة للتطوير المهني .....                  | 55 |
| رسم توضيحي 7-4 يوضح التواصل بين الموظفين والادارة .....                  | 55 |
| رسم توضيحي 8-4 يوضح استجابات العينة للتشجيع على طرح الافكار .....        | 55 |
| رسم توضيحي 9-4 يوضح التوازن بين العمل والحياة الشخصية .....              | 56 |
| رسم توضيحي 10-4 يوضح شفافية الشركة .....                                 | 56 |
| رسم توضيحي 11-4 يوضح تحقيق الاهداف .....                                 | 57 |
| رسم توضيحي 12-4 يوضح الدعم الاداري لتنفيذ المهام .....                   | 57 |

## فهرس الجداول

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| جدول 1-3 يوضح مجتمع البحث ..... | 46 |
|---------------------------------|----|

## المراجع الأجنبية

Al-Attili, M. A., & Salah, A. A. (2015). The impact of organizational climate on the performance of human resources: A field study on the employees working at the Aqaba Company for Managing and Operating Ports. *Journal of Human Resource Management*, 31(1), 45-60.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (2011). *The handbook of organizational culture and climate*. Sage Publications.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bass, B. M. (1999). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.

Bergsteiner, H. (2011). *Organizational climate: Its impact on performance*. New York: Springer.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*. Houston, TX: Gulf Publishing.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the Performance Prediction of Job Performance. In B. Schneider (Ed.), *Organizational Climate and Culture* (pp. 1–45). San Francisco: Jossey-Bass.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. John Wiley & Sons .

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Gaunya, C. R. (2014). Organizational climate as a determinant of job satisfaction among public sector employees in Kisii County, Kenya. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 102–118.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.

González, R. (2014). Organizational climate: Characteristics and impact on employee behavior. *Journal of Business Psychology*, 29(3), 327–342.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson.

Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The Personality–Job Fit Theory: New Directions and Findings. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–316.

*Journal of Business Research*. (2019). Organizational climate and job performance.

Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's quality handbook* (5th ed.). McGraw–Hill.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. John Wiley & Sons.

Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York, NY: Harper & Row.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Public Administration Review. (2020). The impact of organizational climate on job performance in the public sector.

Quick, J. C., & Quick, J. D. (2011). *Preventive Stress Management in Organizations*. Washington, DC: American Psychological Association.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Boston, MA: Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). Organizational climate and culture: Insights from the study of public sector organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 635–653.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). Organizational Behavior (9th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. The American Economic Review, 69(4), 493–513.

Skinner, B. F. (1953). Science and Human Behavior. New York: Macmillan.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at work: Models for superior performance. John Wiley & Sons.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.

Wasil, J. M. (2006). Organizational Climate and Conflict Management in Educational Institutions. Amman, Jordan: Dar Wael for Publishing.

## المراجع العربية

أحمد، ع. س. (2014). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار النشر.

الأندونوسي، ف. م. الغزالي. (2009). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى.

الحوامدة، ف. (2008/2007). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية. الأردن: دار النشر.

الغزالي، فريدة محمد الأندونوسي. (2022). المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى. مجلة دراسات إدارة الأعمال، 15(3)، 210-225.

الكلادة، ط. م. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار النشر.

العبد، عميات. (2014). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز. مجلة الدراسات الاقتصادية، 12(2)، 150-170.

النبهانية، شيخة بنت سالم. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. مجلة التربية والتعليم، 10(4)، 145-160.

صليحة، شامي. (2012). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس. مجلة العلوم الإدارية، 9(1)، 90-115.

عاشور، أ. (2005). الإدارة الحديثة في منظمات الأعمال. القاهرة: دار الكتب العلمية.