

اثر المناخ التنظيمي علي 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

## 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 وتؤثر على سلوكيات وأداء الموظفين (Alvesson, 2012; Schneider et al., 2017).

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 الانشطة , إذ يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق اهداف العمل . فالاداء أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفقا للامكانيات 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 و خطط 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 المهمة 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 الادارة من علم الجغرافيا , حيث ان كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة والاحوال الجوية وتأثير ذلك علي 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 و تفاعلاتها, 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 توجيهاً ودعماً مستمرين وتتعامل مع الموظفين بعدل وإنصاف تساهم 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 الشركات الخاصة: وجدت دراسة أن الشركات التي تتمتع بمناخ وظيفي إيجابي تتمتع بمستويات

أعلى من الإنتاجية والابتكار ("Organizational Climate and Job Performance," :

Journal of Business Research, 2019).

دراسة في القطاع الحكومي: أشارت دراسة إلى أن الموظفين في المؤسسات الحكومية التي تتمتع بمناخ

وظيفي داعم يكونون أكثر رضى وأداءً وظيفياً مقارنة بمؤسسات أخرى ذات مناخ وظيفي أقل دعماً.

(المصدر: "The Impact of Organizational Climate on Job Performance in the Public

( Sector," Public Administration Review, 2020

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 باسخدام 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 بيانات 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 تنبع 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 :

يعد 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

### الطرز 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:

سيتمتع البحث على تصميم دراسة الحالة، الذي يسمح بفحص متعمق للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في سياق محدد. ستتم عملية جمع البيانات من خلال إجراء مقابلات شخصية مع الموظفين وتوزيع استبيانات لجمع المعلومات الكمية والكيفية حول تجاربهم وآرائهم.

## إدارة المشروع

### 1. الجدول الزمني:

سيتمتع 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:

سيتم تضمين 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:

سيضمن التقرير النهائي تلخيصاً مفصلاً لجميع جوانب البحث، بما في ذلك التصميم والنظريات والبيانات.

## الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أحد أهم الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي فهي تشكل عنصراً

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 الأندنوسي سنة 2009 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى

الموظفات 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

لمطالبات 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

واحصاءات 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 للإستخدام

المخزون الطاقوي.

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

دراسة شامي صليحة سنة 2009/2010 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

- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الإستعداد

لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملاً.

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان"

دراسة شيخة بنت سالم النبهانية 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

- معرفة سبل تحسين وتطوير أداء العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان.

**organizationalclimate as a determinant of job satisfaction among public sectoremployees**

**in kisii country, kenya**

دراسة Collins ReubenGaunya عنوان تحت organizationalclimate as a determinant of job

satisfaction among public sectoremployees in kisii country, kenya

والتي هدفت إلى التحقيق في تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في

مقاطعة كيسي

The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources

(A feild study on the employees working at the Aqaba company for Managing and Operating

دراسة Manal Abdulrahman Al-Attili، Ali Atallah Salah عنوان تحت The Impact of

Organizational Climate on the Performance of Human Resources ( A feild study on the employees working at the Aqaba company for Managing and Operating ports)

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 فبذلكه 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 والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما ازدهر، كما تنبع 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 الأفراد، 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 نفسياً 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 تميز 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

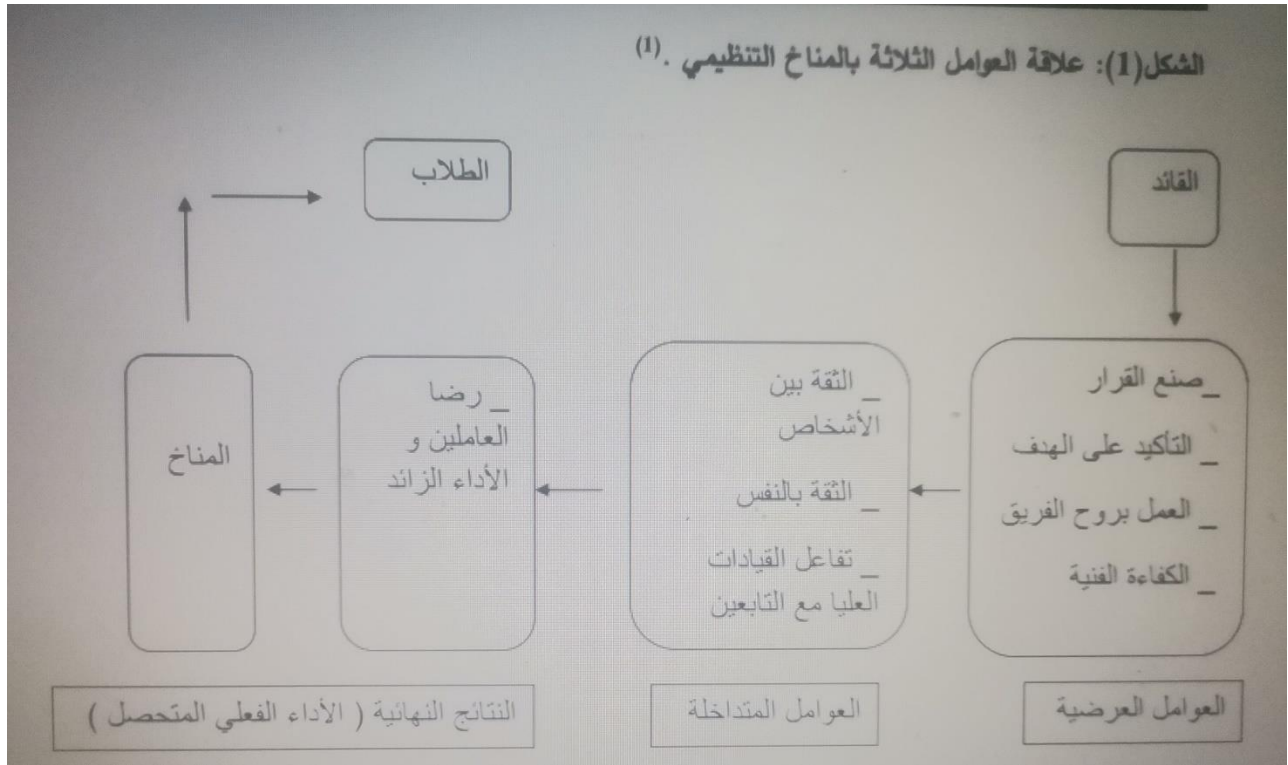
المنظمة خلال مدة زمنية معينة (عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الافراد 2012 م)

**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



(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، وOsborn، 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 Ashkanasy، Wilderom، و Peterson، تحليلاً متعمقاً لكيفية

تأثير العولمة والتكنولوجيا على بيئة العمل، مع التركيز على التحديات الجديدة التي تواجهها المنظمات وكيفية التكيف معها.

في العقد 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.

## ابعاد 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 (Schermmerhorn, J. R., Hunt, J. G., & 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).

أخيرًا، 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, 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. وفقاً 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 تنبثق 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 الفردي 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 أيضاً نموذجاً 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.,

John Wiley & Sons). (Kahn, R. L. 1978. The Social Psychology of Organizations.

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).

أخيراً، 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 قضاه 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 العديلي 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 (طاهر 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. وفقًا لـ Spencer و

Spencer (1993)، فإن الكفاءات مثل القيادة والتواصل تلعب دورًا محوريًا 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 دورًا كبيرًا

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، مبيّنًا كيف أن الأداء الجيد يتطلب تحقيق نتائج

عالية باستخدام الموارد المتاحة بفعالية.

أما **الجودة** فتعتبر 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.

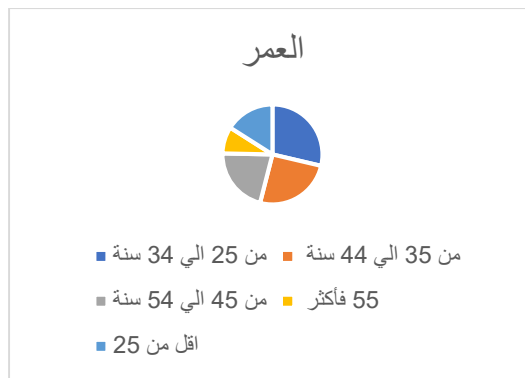
أخيرًا، القدرة على التكيف والمرونة تعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغييرات والضغوط في بيئة العمل، مما يساهم في تعزيز الأداء الفردي والجماعي. Higgins و Judge (2004) في "The Personality-Job Fit Theory" يشرحان كيف يمكن للمرونة والتكيف أن يؤثرًا بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي.

## تحليل نتائج الدراسة

### تحليل البيانات الشخصية

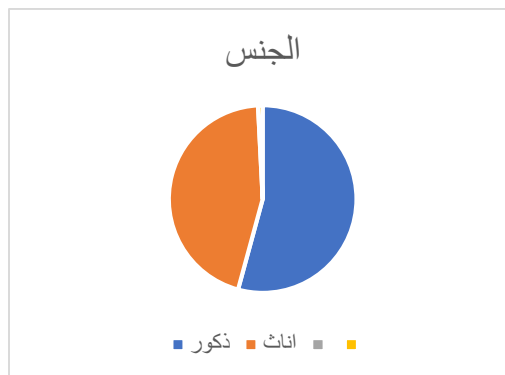
#### العمر

رسم توضيحي 2 شكل رقم (2): توزيع الافراد حسب العمر



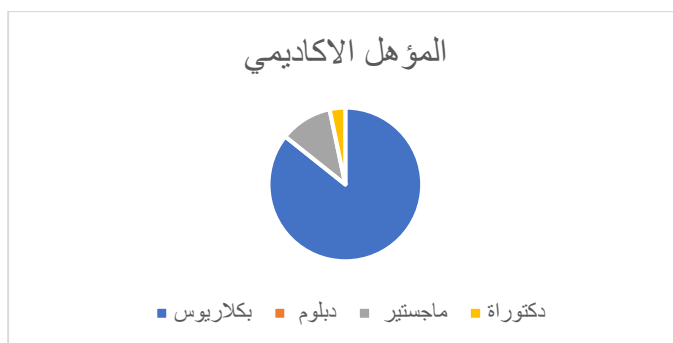
#### الجنس

رسم توضيحي 3 شكل رقم (3): توزيع الافراد حسب الجنس



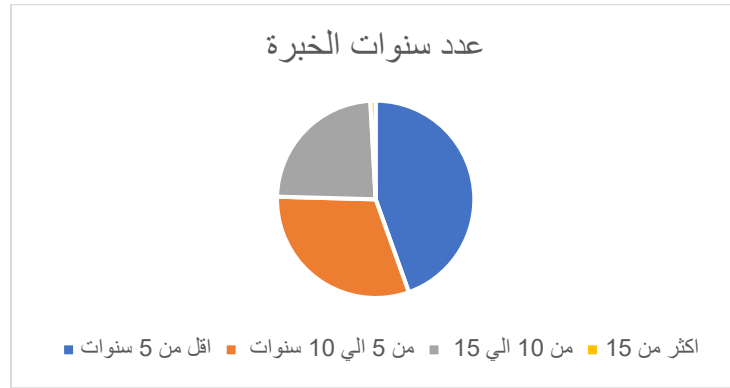
## المؤهل الأكاديمي

رسم توضيحي 4 شكل رقم (4): المؤهل الأكاديمي للأفراد



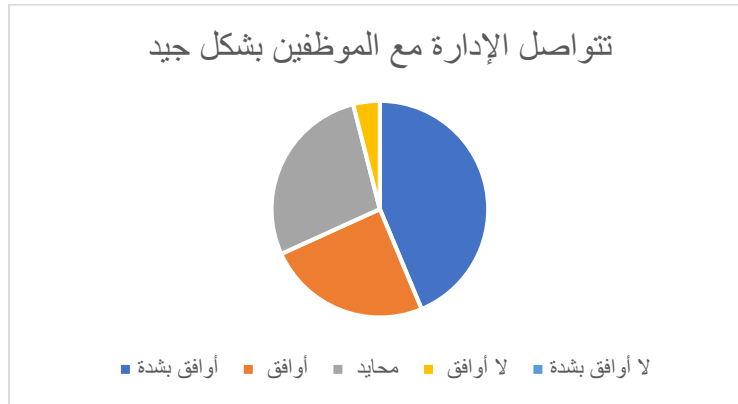
## عدد سنوات الخبرة

رسم توضيحي 5 شكل رقم (5): عدد سنوات الخبرة للأفراد



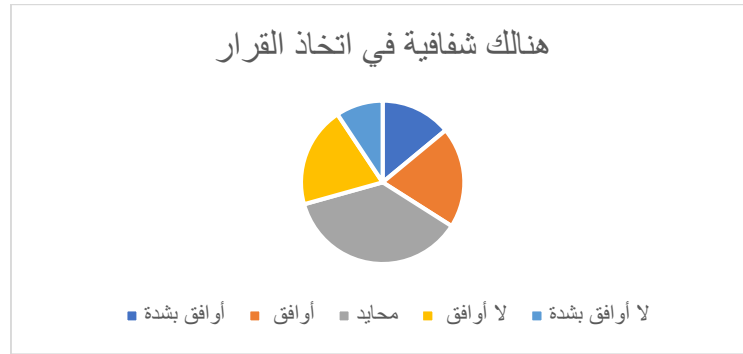
## تواصل الإدارة مع الموظفين

رسم توضيحي 6 شكل رقم (6): جودة تواصل الإدارة مع الموظفين



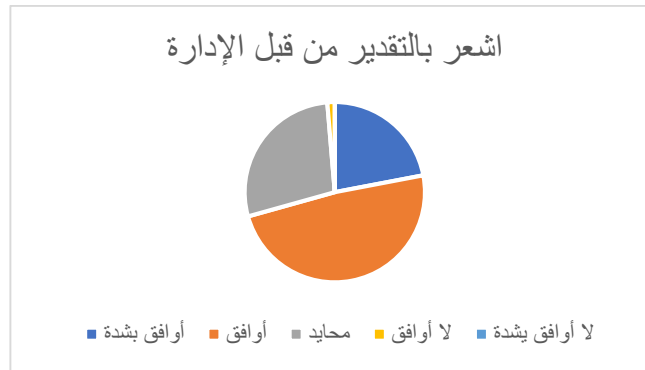
## الشفافية في اتخاذ القرارات

رسم توضيحي 7 شكل رقم (7): يوضح شفافية اتخاذ القرار



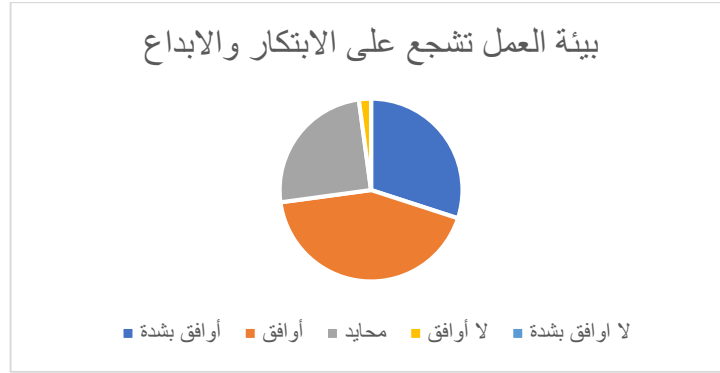
## التقدير من الإدارة

رسم توضيحي 8 شكل رقم (8): يوضح الشعور بالتقدير من الإدارة



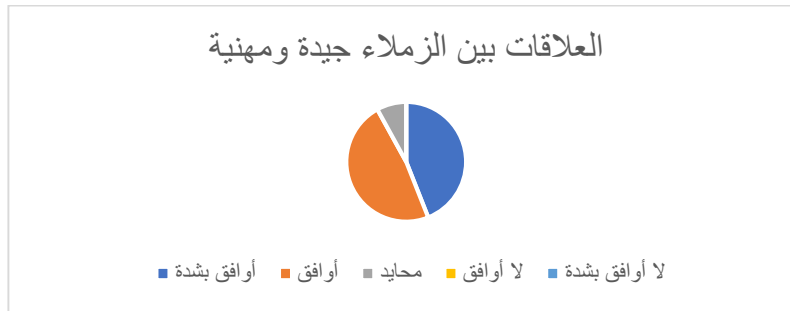
## التشجيع على الابتكار والابداع

رسم توضيحي 9 شكل رقم (9): يوضح التشجيع على الابتكار والابداع



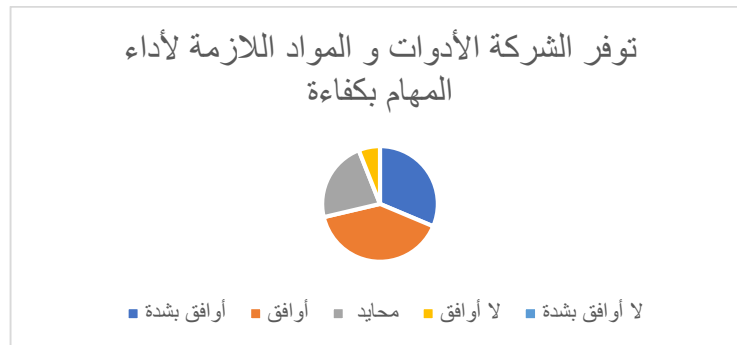
## العلاقات بين الزملاء

رسم توضيحي 10 شكل رقم (10) يوضح العلاقات بين الزملاء



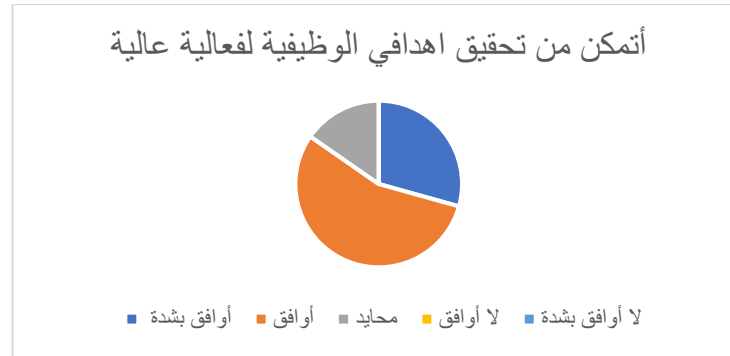
## توفر الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة

رسم توضيحي 11 شكل رقم (11): توفر الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة



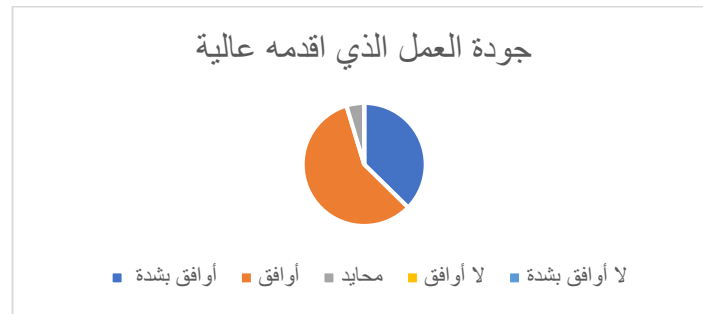
## تحقيق الأهداف

رسم توضيحي 12 شكل رقم (12): يوضح إمكانية تحقيق الأهداف الوظيفية بفعالية عالية



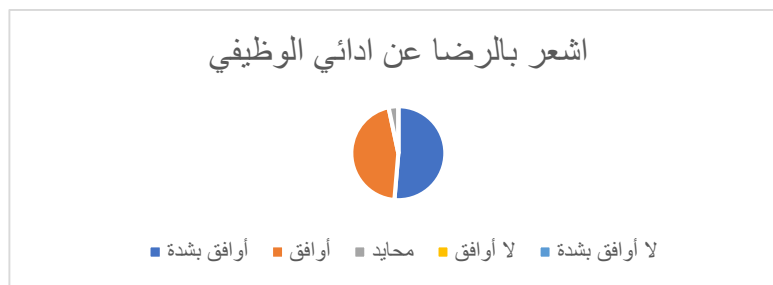
## جودة العمل

رسم توضيحي 13 شكل رقم (13): يوضح جودة العمل



## الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي

رسم توضيحي 14 شكل رقم (14): الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي



رسم توضيحي 15 شكل رقم (14): الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي

## النتائج العامة للدراسة:

### التوزيع الديموغرافي:

#### العمر:

يُظهر شكل رقم (2) أن الفئة العمرية الأكبر في العينة هي من 25 إلى 34 عامًا، مما يدل على أن الشباب هم الأكثر تواجدًا ورغبةً في العمل ضمن هذه الشركة. يُشير ذلك إلى أهمية التركيز على احتياجات وتطلعات هذه الفئة عند وضع سياسات الشركة.

#### الجنس:

وفقًا لشكل رقم (3)، فإن غالبية العاملين في الشركة هم من الذكور. هذا التوزيع يمكن أن يشير إلى ثقافة العمل أو طبيعة الوظائف التي تتطلب تواجد عدد أكبر من الذكور.

#### المؤهل الأكاديمي:

كما هو موضح في شكل رقم (4)، فإن معظم العاملين حاصلون على درجة البكالوريوس، مما يعكس وجود مستوى تعليمي جيد بين الموظفين ويعزز من أهمية تطوير برامج تدريبية متقدمة تتناسب مع هذا المستوى.

## عدد سنوات الخبرة:

يُشير شكل رقم (5) إلى أن الفئة الأكبر من الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، مما قد يعكس وجود حركة دوران وظيفي عالية أو استقطاب مستمر للموظفين الجدد.

## تحليل المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي:

### تواصل الإدارة مع الموظفين:

يشير شكل رقم (6) إلى أن غالبية الموظفين يشعرون برضا جيد تجاه تواصل الإدارة معهم، مما يدل على وجود قنوات تواصل فعالة داخل الشركة.

### الشفافية في اتخاذ القرارات:

وفقًا للردود، فإن الموظفين يظهرون رضا مقبولًا عن مستوى الشفافية في اتخاذ القرارات، مما يعكس وجود ثقة متوسطة في الإدارة.

### التقدير من الإدارة:

شكل رقم (7) يظهر أن الموظفين يشعرون بتقدير جيد من قبل الإدارة، مما يساهم في تعزيز معنوياتهم ورغبتهم في العمل.

### التشجيع على الابتكار والإبداع:

يُظهر شكل رقم (8) أن بيئة العمل تشجع بشكل عام على الابتكار والإبداع، لكن هناك مجالًا للتحسين لجعل هذا الدعم أكثر وضوحًا وتأثيرًا.

## العلاقات بين الزملاء :

يُوضح شكل رقم (9) أن العلاقات بين الزملاء جيدة ومهنية، مما يُساهم في خلق بيئة عمل تعاونية.

## توفر الأدوات والمواد اللازمة:

بالرغم من الرضا العام، إلا أن هناك نسبة من الموظفين يشعرون بالحاجة إلى تحسين توفر الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة، كما يظهر في شكل رقم (10).

## تحقيق الأهداف:

يُظهر شكل رقم (11) أن الموظفين قادرون على تحقيق أهدافهم الوظيفية بفعالية، مما يشير إلى وضوح الأهداف والقدرة على تحقيقها.

## جودة العمل:

يُشير شكل رقم (12) إلى أن جودة العمل الذي يقدمه الموظفون تُعتبر عالية، لكن هناك مجال لتحسينها بشكل أكبر.

## الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي:

يظهر في شكل رقم (13) أن مستوى الرضا الوظيفي جيد، مما يُعزز من استمرارية الموظفين وولائهم للشركة.

## الخلاصة:

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في شركة "عناية" بجدة يتمتع بعدد من العناصر الإيجابية التي تساهم في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. يظهر تحليل البيانات أن الشركة نجحت في خلق بيئة عمل يتفاعل فيها الموظفون بشكل إيجابي مع الإدارة وزملائهم، مما ينعكس على إنتاجية العمل وجودته.

## الخاتمة

في ختام هذا البحث الذي تناول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة "عناية" بجدة، المملكة العربية السعودية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين بيئة العمل الداخلية وأداء الموظفين. استندت الدراسة إلى بيانات مستخلصة من عينة مكونة من 150 موظفًا، مما أتاح تقديم رؤية شاملة حول كيفية تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مختلف جوانب الأداء الوظيفي.

### تلخيص نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي في شركة "عناية" يمتلك تأثيرًا إيجابيًا ملموسًا على أداء الموظفين. تبين أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في الشركة تتراوح بين 25 و34 عامًا، مما يشير إلى هيمنة فئة الشباب في القوة العاملة، وهو مؤشر

على الديناميكية والطاقة العالية التي يتمتع بها الموظفون. كما كشفت الدراسة أن غالبية الموظفين من الذكور، وأن معظمهم يحملون درجة البكالوريوس، مما يعكس مستوى تعليمي مرتفع.

فيما يتعلق بالعوامل التنظيمية، أظهرت النتائج أن هناك رضا كبير بين الموظفين بشأن التواصل مع الإدارة وتقديرهم من قبلها، وهو ما ينعكس إيجابيًا على معنوياتهم ومستوى التزامهم بالعمل. كما أن العلاقات المهنية الجيدة بين الزملاء ساهمت في خلق بيئة عمل تعاونية ومشجعة، مما أدى إلى تحقيق الأهداف الوظيفية بشكل فعال. ومع ذلك، لوحظت بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين، مثل الشفافية في اتخاذ القرارات وتوفير الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة أعلى.

## الآثار المستقبلية للبحث

يترتب على نتائج هذا البحث مجموعة من الآثار المستقبلية التي قد تؤثر على الممارسات الإدارية والتنظيمية في الشركات الأخرى، سواء داخل المملكة العربية السعودية أو خارجها. أولاً، من المتوقع أن تزداد أهمية الشفافية في صنع القرار كعامل حاسم في تعزيز الثقة بين الموظفين والإدارة، مما قد يؤدي إلى تحسين مستويات الأداء الوظيفي. ثانياً، يشير التركيز المتزايد

على فئة الشباب إلى الحاجة لتطوير برامج تدريبية مستمرة وتقديم فرص تطوير مهني تتماشى مع طموحات هذه الفئة، مما سيسهم في تعزيز رضاهم الوظيفي واستبقائهم في الشركة لفترات أطول.

علاوة على ذلك، فإن النتائج التي توصلت إليها الدراسة قد تلهم الشركات لإعادة تقييم استراتيجياتها في إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بتعزيز بيئة العمل التي تشجع الابتكار والإبداع. يمكن للشركات التي تطبق نتائج هذا البحث أن تحقق تحسناً ملموساً في إنتاجية موظفيها وتنافسيتها في السوق.

## **المساهمات الإجمالية لهذا البحث**

يقدم هذا البحث إسهامات كبيرة على عدة مستويات. أولاً، من الناحية الأكاديمية، يضيف البحث إلى المعرفة المتزايدة حول أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، خاصة في سياق الثقافة السعودية وقطاع الخدمات الصحية. حيث يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية في هذا المجال من خلال تقديم بيانات تحليلية واضحة ودقيقة حول كيفية تأثير عناصر المناخ التنظيمي المختلفة على جودة العمل ورضا الموظفين.

ثانيًا، من الناحية العملية، يوفر البحث توصيات قابلة للتنفيذ للشركات التي تسعى إلى تحسين بيئة عملها وتعزيز أداء موظفيها.

تسلط الدراسة الضوء على ضرورة الاهتمام بتعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وتقديم التقدير اللازم لهم، وتحسين

الشفافية في اتخاذ القرارات. كما يبرز البحث أهمية توفير الأدوات والموارد التي يحتاجها الموظفون لأداء مهامهم بكفاءة، مما

يؤدي إلى تحقيق الأهداف الوظيفية ورفع جودة العمل.

أخيرًا، يُعد هذا البحث دعوة للشركات للنظر بجدية في كيفية تحسين مناخها التنظيمي كوسيلة لتعزيز الأداء الوظيفي. من

خلال تطبيق التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة، يمكن للشركات تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والإنتاجية،

مما يساهم في تحقيق نجاح مستدام على المدى الطويل

## الفهرس

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 2  | المقدمة                                                      |
| 3  | 1. العوامل الفردية                                           |
| 4  | 2. العوامل التنظيمية                                         |
| 4  | 3. العوامل البيئية                                           |
| 8  | مشكلة البحث                                                  |
| 9  | أهمية البحث                                                  |
| 11 | أسئلة البحث:                                                 |
| 12 | فرضيات البحث:                                                |
| 13 | نموذج للبحث                                                  |
| 16 | مكان تطبيق الدراسة                                           |
| 16 | المنهجية المتوقعة للبحث                                      |
| 19 | مخطط المشروع لدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي |
| 23 | الدراسات السابقة:                                            |
| 27 | متغيرات البحث                                                |
| 29 | مفهوم المناخ التنظيمي:                                       |
| 31 | تطورات المناخ الوظيفي                                        |
| 33 | ابعاد المناخ التنظيمي                                        |
| 35 | نظريات المناخ التنظيمي                                       |
| 37 | مفهوم الأداء الوظيفي                                         |
| 39 | تطورات الأداء الوظيفي                                        |
| 41 | نظريات الأداء الوظيفي                                        |
| 43 | ابعاد الأداء الوظيفي                                         |
| 46 | تحليل نتائج الدراسة                                          |
| 52 | النتائج العامة للدراسة:                                      |
| 55 | الخاتمة                                                      |
| 66 | ملاحق                                                        |

## فهرس الرسوم التوضيحية

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| رسم توضيحي 1 الشكل رقم (1): علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي .....            | 31 |
| رسم توضيحي 2 شكل رقم (2): توزيع الافراد حسب العمر .....                             | 46 |
| رسم توضيحي 3 شكل رقم (3): توزيع الافراد حسب الجنس .....                             | 46 |
| رسم توضيحي 4 شكل رقم (4): المؤهل الاكاديمي للافراد .....                            | 47 |
| رسم توضيحي 5 شكل رقم (5): عدد سنوات الخبرة للافراد .....                            | 48 |
| رسم توضيحي 6 شكل رقم (6): جودة تواصل الإدارة مع الموظفين .....                      | 48 |
| رسم توضيحي 7 شكل رقم (7): يوضح شفافية اتخاذ القرار .....                            | 49 |
| رسم توضيحي 8 شكل رقم (8): يوضح الشعور بالتقدير من الادارة .....                     | 49 |
| رسم توضيحي 9 شكل رقم (9): يوضح التشجيع علي الابتكار والابداع .....                  | 50 |
| رسم توضيحي 10 شكل رقم (10) يوضح العلاقات بين الزملاء .....                          | 50 |
| رسم توضيحي 11 شكل رقم (11): توفر الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة .....  | 50 |
| رسم توضيحي 12 شكل رقم (12): يوضح إمكانية تحقيق الأهداف الوظيفية بفعالية عالية ..... | 51 |
| رسم توضيحي 13 شكل رقم (13): يوضح جودة العمل .....                                   | 51 |
| رسم توضيحي 14 شكل رقم (14): الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي .....                   | 51 |
| رسم توضيحي 15 شكل رقم (14): الشعور بالرضا عن الأداء الوظيفي .....                   | 51 |

- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Westview Press.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. (Eds.). (2011). *The Handbook of Organizational Culture and Climate*. Sage Publications.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Prentice Hall.
- Barney, J. B. (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, pp. 75-120.
- Bergsteiner, F. F. (2011). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*, 224-242.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid: Key Orientations for Achieving Production Through People*, pp. 102-150. Gulf Publishing.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Wiley.
- Campbell, J. P. (1990). Modelling the Performance Prediction of Job Performance. In: *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Consulting Psychologists Press.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. Pearson, pp. 110-145.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books, pp. 60-100.
- González, M. Á. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction, and job dedication? *Management Decision*, 983-1010.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning.
- Higgins, C. A., & Judge, T. A. (2004). The Personality-Job Fit Theory: The Impact of Job Fit on Performance and Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 575-588.
- Juran, J. M., & Godfrey, A. B. (1998). *Juran's Quality Handbook: The Complete Guide to Performance Excellence*. McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press, pp. 25-55.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*, pp. 75-120. John Wiley & Sons.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*, pp. 41-70. Harper & Row.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.

- Lyon, H. L., & Ivancevich, J. M. (2000). An Exploratory Investigation of Organizational Climate and Job Satisfaction in a Hospital. *Academy of Management Journal*, 635-648.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, pp. 80-140. Harvard Business School Press.
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2011). *Preventive Stress Management in Organizations*, pp. 150-200. American Psychological Association.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). *Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, pp. 36-98. Jossey-Bass.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (Eds.). (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). *Organizational Climate and Culture*. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-883.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. Free Press.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). Competence at Work: Models for Superior Performance. Wiley, pp. 45-80.

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

### مراجع باللغة العربية:

- عاشور, محمد صقر. (2005). "السلوك الإنساني في المنظمات". الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ص 25-26.
- الدباغ, عصام عبد الوهاب. (2012). إدارة الأفراد. عمان: دار زهران للنشر، ص 154.
- البعداني, محمد نعمان محمد علي. (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، من منظورها العام والإسلامي. جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، ص 205.
- اللبدى, نزار عوني. (2015). تنمية الأداء الوظيفي والإداري. عمان: دار دجلة، ص 32.
- الكلالده, طاهر محمود. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ص 167.
- المومني, واصل جميل. (2006). المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد للنشر، ص 28.
- هروم, عز الدين. (2008/2007). واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG) قسنطينة. مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص 22.
- فله, فاروق عبده & عبد المجيد, محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 291-293.
- القرالة, عصمت سليم. (2014). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار الزمان، ص 48-49.
- محمد نعمان محمد علي البعداني. (2013). أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، من منظورها العام والإسلامي. جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، ص 205.

"دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال". مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم

والتكنولوجيا، كلية دراسات العليا، السودان، 2015، ص 133-131.

## ملاحق

### أُسئلة الاستبيان

#### العمر

أقل من 25 سنة

25\_34 سنة

35-44 سنة

45-45 سنة

55 فأكثر

#### الجنس

ذكر

انثى

#### المؤهل الاكاديمي

ثانوي

دبلوم

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراة

عدد سنوات الخبرة

اقل من 5 سنوات

5-9 سنوات

10-14 سنة

15 فأكثر

الإدارة تتواصل بشكل جيد مع الموظفين

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

هناك شفافية في اتخاذ القرارات

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

اشعر بالتقدير من قبل الإدارة

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

بيئة العمل تشجع علي الابتكار الابداع

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

تتوفر فرص تدريب تطوير مستمرة

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

العلاقات بين الزملاء جيدة و مهنية

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

مكان العمل مريح وآمن

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

توفر الشركة الأدوات والمواد اللازمة لأداء المهام بكفاءة

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

أتمكن من تحقيق اهدافي الوظيفية بفعالية

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

**جودة العمل الذي اقدمه عالية**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

**ألتزم بالمواعيد النهائية لإنجاز المهام**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

**اتعاون بشكل جيد مع زملائي في العمل**

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

اشعر بالرضا عن ادائي الوظيفي

أوافق بشدة

أوافق

محايد

لا أوافق

لا أوافق بشدة

ماهي اكثر العوامل التي يؤثر على ادائك الوظيفي في الشركة ؟

.....

ماهي الاقتراحات التي تود تقديمها لتحسين المناخ التنظيمي في الشركة؟

.....

هل لديك أي ملاحظات أو تعليقات إضافية حول بيئة العمل أو الأداء الوظيفي؟

.....