



دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

[العنوان الفرعي للمستند]



العام الجامعي 2023-2022

{القسم الأول}

- المقدمة.
- مشكلة الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- اسئلة الدراسة.
- الدراسات السابقة والإطار النظري.
- المنهجية وطرق البحث.
- أدوات الدراسة.
- مجالات الدراسة.
- قائمة المراجع والمصادر المبدئية.

مقدمة :

بسم الله الرحمن الرحيم، بسم الله الذي تستعين به في السراء والضراء، بسم الله الذي تتوكل عليه في كل أمورنا، ونصلي ونسلم على النبي الأُمي الذي علم العالم فكان أفصحهم لسانا وأكثرهم بياناً.

أما بعد فقد هداني الله وأعطاني الفرصة للتحدث في هذا البحث عن دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية. والذي لطالما تمنيت الكتابة فيه لما له من أهمية في كفاءة عمل الفرد .

إن من المعروف أن نجاح العمل في جميع القطاعات تعتمد على جودة أداء العامل البشري فهو من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات والمنظمات المختلفة لتأثيره المباشر على جودة أداء المنظمة.

وما يميز المنظمات هو كفاءة الأداء الوظيفي بها، وهو سبب لبقاء واستمرار المنظمة لذلك أصبح من الضروري لأي منظمة ان تحصل على موارد بشرية كفؤة لديها القدرات الادراكية الكافية والمهارات والانفعالات الحسية ليكونوا قادرين على تحقيق أهداف المنظمة بالتفاني في العمل الجاد والإخلاص فيه مما يؤثر وبشكل مباشر على رفع أداء المنظمة بشكل عام وتحقيق أهدافها .

لذلك فإن السلوك التنظيمي اتي بدوره بتعزيز أهميته بدراسة اهم محددات انفعالات وابعاد السلوك البشري في جميع المنظمات لتحقيق هدفها او للأفراد بشكل خاص .

والسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة " ويرى "سيلا قيد الاس" ان السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم ، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ، ومشاعرهم ، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها "

(تعريف السلوك التنظيمي, 1440)

مشكلة الدراسة :

يعيش الإنسان في بيئة معينة يؤثر ويتأثر بها وعليه أن يتكيف فيها فالإنسان دائما يتفاعل مع البيئة المحيطة به وهو لا يتأثر بالبيئة الخارجية فقط بل يتأثر أيضا بالمنبهات الصادرة من بيئته الداخلية أي من دوافعه وإحساساته ورغباته ، فعلم النفس يدرس الظواهر السيكولوجية التي تنشأ من هذا التفاعل الذي يتم بين الإنسان ، وبين بيئته الخارجية والداخلية التي تبدو في السلوك ذلك النشاط الذي يصدر

من الكائن الحي كنتيجة لعلاقته بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغير في هذه الظروف حتى يتناسب مع مقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف والسلوك الذي نعينه هو النشاط أو السلوك الكلي أي بمعناه الواسع والتي تشمل كل ما يصدر عن الكائن والإنسان وإنها لا تشمل فقط أنواع النشاط الحركي مثل المشي والكلام ولكنها تشمل أيضا النشاط العقلي مثل التذكر والتخيل والتفكير وكذلك النشاط الانفعالي مثل الفرح والحزن ؛ فإننا نعني كل ما يصدر من الإنسان أثناء تفاعله مع بيئته ويلاحظ أن تعرض الفرد في موقف ما يكون محكوما بعاملين رئيسيين هما :

- عوامل تتعلق بالفرد نفسه من ميول ورغبات وعادات واستعدادات، وقدرات، ومهارات وخبرات .
- عوامل تتعلق بالمجال الذي يوجد فيه الفرد وهذا المجال اجتماعي في أغلب الأحيان إن لم يكن كلها .

وهذا المجال الاجتماعي الذي ينتمي إليه الإنسان وعائلته ومنطقته حيث يتأثر بثقافات العادات والتقاليد وينشا عليها مما يحدد سلوكه وهويته .

وكذلك يوجد أهم مجال للإنسان ؛ حيث فيه نلاحظ مختلف سلوكياته وهو العمل ، وفي هذا المجال يتصل الفرد مع مجتمعه من خلال مختلف المعاملات سواء كانت تجارية أو حرفية أو أي أشكال أخرى من العمل ، ومع التطور الحاصل في العالم وخاصة بعد الثورة الصناعية ظهر مصطلح المؤسسات والمنظمات والتي تشمل العديد من العاملين داخلها في كيان اجتماعي تحكمه منظمة وقوانين تتحكم في هذه المؤسسات .

نعيش اليوم في عالم تتحكم فيه المنظمات والمؤسسات بشكل ملحوظ ، ولا يمكن للإنسان أن يتجنب أثر المنظمات على حياته اليومية . فهو إما أن يتعامل معها بشكل مباشر باعتباره احد العاملين فيها ؛ أو بشكل غير مباشر باعتباره أحد مستهلكي نواتجها ومخرجاتها (منتجاتها وخدماتها) فالمنظمات تعتبر كيانات اجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته ، والعنصر البشري يمثل البنية الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها ، لممارسة أنشطة ومهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية .

ولذلك فان فهم سلوك العنصر البشري في المنظمات كأفراد وكجماعات يعتبر اليوم مطلب أساسي لزيادة كفاءة وفعالية أداء الفرد والجماعة وأداء المنظمة ككل .

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهارتها وقدراتها ، و أيضا الاستثمار في تنمية دافعيته للعمل. لذلك فإن دراسة سلوك العنصر البشري في المنظمات يمكننا من التعرف على دوافعه، وأهدافه، وحاجاته وتوقعاته و. يساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحفز الأفراد للعمل بفعالية أكبر.

ولا تقتصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط، ولكنها أيضا تشمل دراسة هذا السلوك عند تفاعله في ظل جماعات العمل المختلفة. فقد يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين

أيضاً فإن دراسة المتغيرات البيئية والتنظيمية التي يوجد فيها هذا السلوك تعد من الأمور الهامة، لأن الفرد لا يعمل بمعزل عن البيئة التي يوجد بها . فسلوك الفرد هو ناتج تفاعل بين كل من الخصائص الشخصية والظروف البيئية التي يتواجد فيها .

ونظرا للتغيرات السريعة و الجذرية التي شهدتها العالم و التطورات التي حدثت في مختلف شركات العمل و المؤسسات العالمية و اكدت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية هذا التطور السريع و أصبحت عبارة عن مؤسسات و أيضا شركات شبه حكومية ذات هياكل و نظم و قوانين و أسهم لتصبح عبارة عن شركات عالمية تجارية ربحية، وأصبح للجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية كيانا اجتماعيا يحتوي في بيئته الداخلية على الكثير من الموارد البشرية لتسيير و تنظم هذه المنظمات وأصبحت تطبق و تعتمد في إدارتها على مختلف الطرق العلمية و الإستراتيجيات الإدارية الحديثة لتحقيق أهدافها و طموحاتها و من هذه الأساليب و العلوم السلوك التنظيمي الذي يعنى بتهيئة كافة الظروف و فهم مختلف السلوكيات للعاملين داخل المنظمة لضمان أداء أفضل و مردود أكثر لتحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة .

(سلطان, علي عبدالهادي مسلم /راوية حسن /محمد سعيد، 2015)

وبناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة جاءت لتحلّل وتجيب عن إشكالية أساسية مفادها: ما مدى مساهمة السلوك التنظيمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

وتتفرع عن هذه الإشكالية الأساسية تساؤلات فرعية تشكل المجال البحثي التحصيلي لهذه الدراسة ، وهي كالآتي :-

هل معرفة مختلف سلوكيات العاملين داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي ؟

هل يساهم تقييم أداء وسلوكيات العاملين داخل الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على رفع مستوى أدائهم الوظيفي؟

أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وكذلك المساهمة العملية في بيئة العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

- الاستفادة من نتائج الدراسة فيما يخص الباحثين وكل من يريد التزود بالمعرفة في مجال دراسة السلوك الانساني.
- تتناول هذه الدراسة فيما تمثله إلى جانب المعرفة عناصر السلوك الفردي والجماعي والسلوك التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين .
- تبرز هذه الدراسة أهمية الموارد البشرية في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية في الحاجة إلى الاهتمام وفهم سلوك الأشخاص مع تأثيرهم على فعالية المنظمة، وضرورة أهمية رصد، وتحديد وتحليل السلوك البشري وتفاعلاته حيث إن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح وتفعيل العنصر البشري حيث إنه يُعتبر الركيزة الأساسية.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- التعرف على سلوكيات وتصرفات العاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والعمل على تحسينها لرفع أدائهم الوظيفي.
- التعرف على مدى تأثير تطبيق السلوك التنظيمي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وانعكاسه على العاملين.
- معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والإلمام بالإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي.
- التوصل لنتائج حول دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

منهج البحث :

انطلاقاً من الأهداف التي تضمنها عنوان بحثنا "دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية" وبناءاً على الأدوات المستخدمة في هذا البحث يمكننا الوصول إلى نتائج تعطي توصيفاً واضحاً لمدى تأثير السلوك على الأداء في مختلف الجهات الحكومية في المملكة بعد جمع المعلومات النظرية وحصرها وترتيبها وتصنيفها وقياسها بطريقة علمية من أجل الوصول إلى النتائج.

ومن الناحية التطبيقية سيتم تحديد المجالات المكانية التي تتلائم مع موضوعنا من خلال تحديد منهجنا التوصيفي والعينات والأدوات الميدانية المناسبة بما يتوافق مع هذه الدراسة وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية سليمة.

أسئلة الدراسة :

تسعى الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الرئيسي: ما واقع إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟ وذلك من خلال أربعة أسئلة فرعية كما يلي:

- 1 - ماهي اهتمامات ودعم الجهات الحكومية لنظام إدارة الأداء الوظيفي ؟

2 - ما مدى جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء ؟

3 - ماهي درجة استعداد الجهات الحكومية لقياس وتقييم أداء الموظفين وفق الأهداف المحددة في ميثاق الأداء الوظيفي؟

4 - درجة الاستفادة من نظام إدارة الأداء الوظيفي في أنشطة الموارد البشرية الأخرى ؟

5- هل معرفة مختلف سلوكيات العاملين تؤثر على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية ؟

فرضيات البحث :

الفرضية العامة : للسلوك التنظيمي دور في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة. و ايضا الفرضيات الجزئية, تسهم في معرفة مختلف سلوك الموظفين داخل المنظمة ليساعدهم على رفع أدائهم الوظيفي و تعتمد المنظمات على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها و يساهم في تقييم أداء و سلوك الموظفين داخل المنظمة في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

الدراسات السابقة والإطار النظري:

- السلوك التنظيمي له تأثير كبير في المنظمة ، حيث يمكن التحكم وإدارة الموظفين ، ويعتمد سلوك كل مؤسسة على عدة عوامل. كالمنظمات الصغيرة لديها هيكل تنظيمي مختلف عن المنظمة الكبيرة. واعتمادا على ذلك سلوك الموظفين يختلف باختلاف كل منظمة. وتعريف السلوك التنظيمي هو غرض التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة. فهو دراسة سلوك الأفراد داخل بيئة المنظمة.

في وقتنا الحالي دراسة وتطبيق السلوك الوظيفي وكيفية تأثيره بالمنظمة ككل او على انتاجية الفرد .
علما انه تم ملاحظة اهمية السلوك في المنظمات قبل اكثر من ١٠٠ سنة، وتم تطبيقها وفهمها باخر
٥٠ الي ٦٠ سنة .

بداية دراسة السلوك الوظيفي كانت من اجل زيادة انتاجية الفرد، من حيث كان سؤالهم (كيف يجعلون
الفرد يعمل اكثر في وقت اقل)، كان هذا في فترة التصنيع السريع والتغير التكنولوجي في الولايات
المتحدة، في فترة التغير التكنولوجي كانت الآلات اكثر انتاجية وامتد الاهتمام إلى الجانب الانساني .
من اول الاشخاص الذين لاحظوا وعملوا على تغيير التنظيم السلوكي كان فريدريك وينسلو تايلور،
حيث كان مهندسا في مصنع للصلب عام ١٩١١، وطور مفهوم (الإدارة العلمية)، والذي لم يحدد فقط
طرق التصميم وظائف العمل اليدوي بشكل اكثر كفاءة ولأكان اختيار الموظفين وتدريبهم لأداء
افضل .نتائج هذا العمل ادا الى جعل الموظفين اشبهه بالآلات بحث يعملون أكثر كفاءة في اقل وقت
ولأكان تدمير إنسانيتهم وابداعهم.

وبفضل هذا تم التوسع بدراسة السلوك التنظيمي بنهج أكثر انسانية، بحيث ان العوامل المؤثرة بالفرد
هي العوامل الاجتماعية بمكان العمل .كان عالم التنظيم والمستشار إليون ديليو مايو هو مؤسس ما
يسمي بالحركة العلاقات الانسانية، بحيث يتم تأكيد ان الطريقة التي يعامل بها الموظفون من قبل
الادارية هي التي تؤثر بالأداء .توسع العالم مايو وفريقه بالبحوث والدراسات بالسلوك التنظيمي
وسميت دراسته (دراسات هوثورن) (والتي بداءة بعام ١٩٢٧ م، التي تحدد ان بيئة العمل هي احد
العوامل التي تؤثر بأداء الفرد، والتي كانت نتاجها جيدة جيدا بحيث ان البيئة المريحة تساعد الفرد
علي زيادة الانتاج .و احد الاسباب الأخرى لارتفاع الانتاجية انهم كانوا يشعرون انهم مميزون، من
حيث انه تم دراستهم .

مع مرور الوقت بداء العمال بتقييد انتاجياتهم وعمل فقط المطلوب منهم وعلما انهم يستطيعون ان
يحققوا اكثر، لانهم كانوا يخشون زيادة كمية العمل .تم الاتفاق الغير رسمي بين زملاء العمل بحيث
انهم لا يعملون فوق طاقتهم، بحيث اي شخص يخالف الاتفاق يتم الضغط عليه بين زملائه حتي يغير
طريقة .من هذا نستنتج انه العوامل الاجتماعية بين الموظفين او الشركة لها علاقة بزيادة الانتاج.

احدى النظريات تسمى (التنظيمية الكلاسيكية) (وهي تركز على الهيكل التنظيمي الكلاسيكي
للمنظمات .أحد المؤثرين بالنظرية التنظيم الكلاسيكي هو هنري فايول، ويعتبر من الاشخاص الذين
روجوا ودعموا النظرية .بحيث يجب ان يكون هناك تقسيم بالعمل وتوزيعه علي حسب المهام

للأشخاص الذين تناسب مع مهارتهم وان يكون هناك شخص مسؤولا عنهم .تم استمرارية علي هذا الاسلوب لمدة ٨٠ عام .

وايضا أحد العلماء المشهورين الذين يدعمون النظرية هو العالم الالماني ماكس ويبر، وهو يشتهر باقتراحه (البيروقراطية) (الذي يعتمد علي الهيكل التنظيمي، وهو يطبق القواعد والانظمة التي تساعد المسؤول علي تنظيم الموظفين الأدنى .ادي النتائج الي انه هذا التنظيم ليس التنظيم الامثل، بحيث يرغب الموظف بالمساواة بحيث الفرص تكون عادلة .

في اواخر العشرينيات، كان التنظيم السلوكي مصدر قلق للمنظمات وكان هناك اختلافات بالتنظيم، بحيث كانت هناك دراسات وتنظيمات .في العصر الحديث، يعتبر تحدي ادارة القوة البشرية بالمنظمة وجعلهم يعملون بكفاءة وبنفس الوقت مراعات الموظف بحيث يتم اعتباره كيان له أفكاره وابداعاته، حالين يتم اتخاذ الاقرارات المصيرية او الكبيرة من قبل المديرين، وايضا الموظفين الأدنى لهم قراراتهم الخاصة .مما يساعد علي ان يتمتع المديرين بمزيد من الوقت والحرية بالتركيز على الامور المصيرية .

¹(Greenberg, 2011)

- هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المنظمات الحكومية والخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمس من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث اتضح إن البعد الأكثر ارتباطا وتأثيرا بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون والنظام"، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمس من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام والتنافس والقوة والفاعلية والاقتصاد. وتنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل والصفوة والدفاع والمكافأة واستغلال الفرص. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

¹ Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations*. Prentice Hall.

(أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، 2007)

أدوات الدراسة :

تم الاعتماد في تحليل البيانات على المنهجية الكمية التي تعتبر المنهجية الأكثر ملاءمة لأسلوب الاستنتاجي حيث تم الاعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتم تحليل نتائج الاستبيان واختيار الفرضيات عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي (Statistical Package for the Social Sciences) Spss وكذلك الاعتماد على التحليل النوعي من خلال الدراسة الاستكشافية (إجراء المقابلات المعمقة 1000 مقابلات) وتحليل المحتوى من خلال (تحليل البيانات الثانوية) (احمد صقر عاشور ، 1983)

ثانياً: - مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المنظومة الحكومية سواء رؤساء أو مرؤوسين وعددهم 2600 موظف، اما فيما يخص عينة الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبيان على 1500 موظف من الموظفين وذلك من خلال وسائل التواصل الداخلي للمنظومة وتم إنشاء الاستبيان على موقع جوجل للمستندات تمت الإجابة من قبل 1004 شخص تم استبعاد أربعة ردود وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لكافة ابعاد الدراسة حيث تم إعطاء

موافق كلياً (1) درجة

موافق (2) درجات

موافق إلى حد ما (3)

محايد (4)

غير موافق إلى حد ما (5)

غير موافق (6)

غير موافق كلياً (7)

مجال الدراسة :

أما فيما يتعلق بمجال دراستنا هذه فقد تم تحديدها ضمن الإطارات التالية :

الإطار المكاني للدراسة : المملكة العربية السعودية.

الإطار الزمني : سيكون مجالنا الزمني هو سنة 2022 م ومن المتوقع ان يتم إنجاز الدراسة خلال شهرين.

موضوع الدراسة:

سوف يدرس البحث أثر تطبيق السلوك التنظيمي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية على رفع أداء الموظفين العاملين به.

مجتمع البحث: هو أي فرد أو مجموعة سواء رؤساء أو مسؤولين من العاملين بالقطاع الحكومي .

المراجع العربية

عبد الله الزهراني. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. تأليف أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية. دمشق: جامعة دمشق قسم الإدارة.

احمد صقر عاشور . (1983). ادوات البحث . تأليف ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي . بيروت: دار النهضة.

تعريف السلوك التنظيمي. (1440). تأليف حورية لمين ، ابتسام عثمانى، تغير السلوك الوظيفي واثرة على الاداء الوظيفي للعاملين (صفحة 22). الجزائر: جامعة احمد دارية بالجزائر.

سلطان, علي عبدالهادى مسلم /راوية حسن /محمد سعيد. (2015). تغير السلوك التنظيمي ودوره في المنظمات. تأليف السلوك الانساني في المنظمات-التعلم-الادراك-الدافعية-الشخصية (الصفحات 3-12). مصر: دار التعليم الجامعي.

المراجع الأجنبية :

Greenberg, J. (2011). In *Behavior in organizations*. Prentice Hall.