

**Final Project 1**

Code: MGM 496 – PMG496

**Prepared BY: Shahd Ahmed Abdullah Muhammad**

TO

Faculty of Management  
Midocean University

التنظيم الاداري واثره على الاداء الوظيفي: دراسه تطبيقية علي جامعه  
الامام عبدالرحمن بن فيصل بمدينة الدمام

**Organizational Structure and its Impact on Job Performance:  
An Empirical Study on Imam Abdulrahman Bin Faisal  
University in Dammam**

اسم الطالب: شهد احمد عبدالله محمد  
الرقم الجامعي: ٢٠٢١٢٠٤٦٨٣

مشروع التخرج – ١  
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني – ٢٠٢٤م

## جدول المحتويات

|    |                                                                         |
|----|-------------------------------------------------------------------------|
| ٤  | ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                                     |
| ٥  | ١,١ المقدمة:                                                            |
| ٧  | ١,٢ مشكلة البحث:                                                        |
| ٧  | ١,٢,١ الفجوات النظرية:                                                  |
| ٧  | ١,٢,٢ الفجوات العملية:                                                  |
| ٨  | ١,٣ أهمية البحث:                                                        |
| ٨  | ١,٣,١ الأهمية النظرية:                                                  |
| ٨  | ١,٣,٢ الأهمية العلمية:                                                  |
| ٩  | ١,٤ أسئلة البحث:                                                        |
| ٩  | ١,٥ أهداف البحث:                                                        |
| ١٠ | ١,٦ فرضيات البحث:                                                       |
| ١٠ | ١,٧ نموذج البحث:                                                        |
| ١١ | ١,٨ منهجية البحث:                                                       |
| ١٢ | ١,٩ الدراسة الميدانية:                                                  |
| ١٣ | ١,١٠ هيكل المشروع:                                                      |
| ١٤ | ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري                                           |
| ١٥ | ٢,١ المقدمة:                                                            |
| ١٦ | 2.2 المتغير الأول: التنظيم الإداري                                      |
| ١٦ | ٢,٢,١ التعريف:                                                          |
| ١٦ | ٢,٢,٢ التطور:                                                           |
| ١٦ | ٢,٢,٣ الأبعاد:                                                          |
| ١٧ | ٢,٢,٤ النظريات:                                                         |
| ١٧ | ٢,٢,٥ رسم توضيحي:                                                       |
| ١٨ | 2.3 المتغير الثاني: الاداء الوظيفي                                      |
| ١٨ | ٢,٣,١ التعريف:                                                          |
| ١٨ | ٢,٣,٢ التطور:                                                           |
| ١٩ | ٢,٣,٣ الأبعاد:                                                          |
| ١٩ | ٢,٣,٤ النظريات:                                                         |
| ٢٠ | ٢,٣,٥ رسم توضيحي:                                                       |
| ٢١ | ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: التنظيم الإداري وأثره على الاداء الوظيفي |
| ٢١ | ٢,٤,١ الأنماط:                                                          |
| ٢١ | ٢,٤,٢ الصراعات:                                                         |
| ٢٢ | ٢,٤,٣ الفجوات:                                                          |
| ٢٢ | ٢,٤,٤ رسم توضيحي:                                                       |
| ٢٣ | 2.5 الخاتمة:                                                            |
| ٢٣ | ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:                                         |
| ٢٣ | ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:                                            |
| ٢٤ | ٢,٥,٣ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:                          |
| ٢٥ | ٣ قائمة المراجع                                                         |
| ٢٧ | ٤ الملاحق                                                               |
| ٢٧ | ٤,١ الاستبيان:                                                          |

### جدول الاشكال

| رقم الصفحة | عنوان الشكل                                                      | رقم الشكل |
|------------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| ١١         | نموذج البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                              | شكل ١     |
| ١٢         | تصميم البحث. المصدر (الباحثة، ٢٠٢٤)                              | شكل ٢     |
| ١٧         | التنظيم الإداري. المصدر (سيد، ٢٠١٧)                              | شكل ٣     |
| ٢٠         | الاداء الوظيفي. المصدر (برويس ، ٢٠١٦)                            | شكل ٤     |
| ٢٢         | التنظيم الاداري واثره على الاداء الوظيفي. المصدر (ابراهيم، ٢٠١٧) | شكل ٥     |

## ١ الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ المقدمة:

يُعدُّ الأداء الوظيفي حجر الزاوية في نجاح أيِّ مُنظَّمةٍ، فهو المحرك الأساسي لتحقيق أهدافها وتحقيق التميُّز والريادة. ويمثِّل الأداء الوظيفي إسهامًا فعَّالًا من قِبَل الأفراد في إطار واجباتهم ومهامهم الوظيفية، مُستندين في ذلك إلى مهاراتهم وخبراتهم وسلوكياتهم لتحقيق أفضل النتائج، ولا يقتصر مفهوم الأداء الوظيفي على مجرد إنجاز المهام الموكلة فحسب، بل يتعدَّاه ليشمل الكفاءة في الأداء، والإنتاجية العالية، والالتزام بقيم وأخلاقيات العمل، والقدرة على التكيف مع مُتغيِّرات بيئة العمل المُتسارعة، ويُشكِّلُ تحسين الأداء الوظيفي هاجسًا مُستمرًا لأيِّ مُنظَّمةٍ تسعى للارتقاء بأعمالها، وتحقيق التنمية المُستدامة، وذلك من خلال توفير بيئة عمل مُحفَّزة تُشجِّع على الإبداع والابتكار، وتُثمِّي مهارات وقدرات العاملين، وتُرسِّخ لديهم الولاء والانتماء للمُنظَّمة. (إبراهيم، ٢٠١٧)

كما يعد الأداء الوظيفي يُعتبر معيارًا حاسمًا لقياس مدى فعالية الأفراد والمجموعات داخل أي منظمة، حيث يُشكل الأساس الذي تُبنى عليه استراتيجيات التطوير المؤسسي وتحقيق الأهداف العامة، يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة متنوعة من العوامل، تتراوح بين الكفاءات الفردية والمهارات المكتسبة، إلى نوعية البيئة العملية والثقافة التنظيمية التي تُعزز من الإنتاجية والابتكار، المنظمات التي تُولي اهتمامًا كبيرًا لتحسين الأداء الوظيفي تستثمر عادة في برامج التدريب والتطوير، تعزيز التواصل الفعَّال، وإنشاء نظم تقييم تكون عادلة وشفافة لتحفيز العاملين على تحقيق أفضل ما لديهم، بالإضافة إلى ذلك، فإن الاعتراف بالجهود وتوفير الدعم المستمر يلعب دورًا مهمًا في تعزيز روح الفريق والمساهمة في بناء بيئة عمل داعمة ومحفزة، هذه الجهود المتكاملة لا تُعزز فقط من الأداء الوظيفي، بل تساعد أيضًا في تحقيق الرضا الوظيفي والتطور المهني للعاملين، مما يُساهم في استدامة النمو والنجاح المؤسسي على المدى الطويل. (إبراهيم، ٢٠١٦)

وايضا يُعدُّ التنظيم الإداري بمثابة العمود الفقري لأيِّ مُنظَّمةٍ تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يُمثِّل الإطار الذي يُحدِّد العلاقات بين مختلف أجزاء المُنظَّمة، ويُنظِّم سير العمل فيها، ويوجِّه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المُشتركة، ويشمل التنظيم الإداري عددًا من العناصر الأساسية، كالهيكلة التنظيمية الذي يُحدِّد التسلسل الإداري وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، ونظام العمل الذي يُحدِّد الإجراءات والأساليب المُتبعة في إنجاز المهام، ونظام التواصل الذي يضمن انسياب المعلومات بين مختلف مستويات المُنظَّمة، ويُسهِّم التنظيم الإداري السليم في تحقيق العديد من الفوائد للمُنظَّمة، كزيادة الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات، وتعزيز روح التعاون والانتماء بين العاملين، وتسهيل عملية اتخاذ القرارات. (اتيم، ٢٠١٢)

وأيضاً يعتبر التنظيم الإداري من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات والمنظمات، فهو يشمل الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام والمسؤوليات، والإجراءات والسياسات الداخلية، وغيرها من الجوانب التي تشكل بيئة العمل، وقد حظي هذا الموضوع باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والموارد البشرية، نظراً لأهميته في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية (برقوق، ٢٠١٦)، حيث تم التأكيد على أن التنظيم الإداري السليم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي من خلال توفير بيئة عمل منظمة وواضحة، حيث يعرف كل موظف دوره ومسؤولياته (برويس، ٢٠١٦)، أن الهيكل التنظيمي الجيد والإجراءات الواضحة تساعد الموظفين على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية. (الحجرف، ٢٠١١)

من ناحية أخرى ترى الدراسات أن التنظيم الإداري وحده لا يكفي لتحسين الأداء الوظيفي، بل يجب أن يقترن بعوامل أخرى مثل التدريب والتطوير والتحفيز (خالدي، ٢٠١٥)، أن التنظيم الإداري الفعال يرتبط بشكل إيجابي مع مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، ولكن هذه العلاقة تتأثر أيضاً بعوامل أخرى مثل الثقافة التنظيمية والقيادة والتواصل (سيد، ٢٠١٧)، وعلى الرغم من وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر، إلا أن هناك إجماعاً عاماً بين الباحثين على أهمية التنظيم الإداري في التأثير على الأداء الوظيفي حيث لا يمكن تحقيق الأداء الوظيفي المتميز دون وجود تنظيم إداري سليم يوفر الأساس والإطار اللازم لعمل الموظفين. (عمار، ٢٠١٤)

كما تُعد الجامعات حجر الزاوية في بناء المجتمعات وتطورها، حيث تقع على عاتقها مسؤولية إعداد أجيال مستقبلية قادرة على المنافسة والمساهمة في التنمية، ولتحقيق هذه الغاية، يُصبح من الضروري أن تتمتع الجامعات ببيئة عمل إيجابية و مُحفزة تدعم أعضاء هيئة التدريس والموظفين على حد سواء، ويُشكل الهيكل التنظيمي أحد العوامل الجذرية التي تُؤثر بشكل مباشر على كفاءة الجامعة وقدرتها على تحقيق أهدافها، لذلك، تُسلط هذه الدراسة الضوء على "التنظيم الإداري وأثره على الأداء الوظيفي" كتطبيق عملي على جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، بهدف الكشف عن مدى تأثير هيكلية الجامعة التنظيمية على مستوى أداء موظفيها، وذلك من خلال التعمق في أنماط التنظيم المُتبعة، وتوزيع الصلاحيات، وسلسلة التواصل بين الإدارات المختلفة، وتهدف الدراسة إلى تقديم رؤية واضحة للعلاقة بين التنظيم والأداء، مع تحديد التحديات المحتملة وطرح التوصيات التي من شأنها تعزيز كفاءة البيئة العاملة في الجامعة ودعم مسيرتها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية. (إبراهيم، ٢٠١٧)

## ١,٢ مشكلة البحث:

تكمن مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية، وتحديدًا في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بهذا الموضوع، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التطبيقية التي تتناول هذه العلاقة في سياق الجامعات السعودية.

### ١,٢,١ الفجوات النظرية:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، إلا أن هناك فجوات نظرية لا تزال قائمة، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة العامة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، دون التعمق في الجوانب الخاصة بالمؤسسات التعليمية وتأثير الثقافة التنظيمية والهيكل الإداري على الأداء في هذا السياق.

كما أن هناك حاجة إلى مزيد من البحث في الآليات والعمليات التي تربط بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، وكيف يمكن للتنظيم الإداري أن يؤثر على مختلف جوانب الأداء، مثل الكفاءة والفعالية والإنتاجية والرضا الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الدراسات التي تتناول تأثير التغييرات في التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي على المدى الطويل، وكيف يمكن للمؤسسات التعليمية تكييف هياكلها الإدارية لتحسين الأداء بشكل مستدام.

### ١,٢,٢ الفجوات العملية:

بالإضافة إلى الفجوات النظرية، هناك أيضًا فجوات عملية في تطبيق مبادئ التنظيم الإداري الفعال في المؤسسات التعليمية، وخاصة في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، فعلى الرغم من الجهود المبذولة لتحسين الهياكل الإدارية والإجراءات التنظيمية، لا تزال هناك تحديات في ترجمة هذه المبادئ إلى ممارسات فعالة على أرض الواقع.

وتشمل هذه التحديات صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، ومقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، ونقص الموارد والدعم اللازم لتنفيذ التغييرات التنظيمية، كما أن هناك حاجة إلى تطوير مهارات وقدرات القيادات الإدارية في الجامعة لتمكينهم من تطبيق مبادئ التنظيم الإداري بشكل فعال، وإشراك الموظفين في عملية التغيير والتحسين المستمر.

## سؤال البحث الرئيسي:

تتلخص مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام؟

### ١,٣ أهمية البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من الدور المحوري الذي يلعبه التنظيم الإداري في تحقيق الأداء الوظيفي الفعال في المؤسسات التعليمية، وتحديدًا في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام، فالتنظيم الإداري السليم يعد أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية، وتعزيز قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية، كما أن دراسة هذا الموضوع تساعد في توفير رؤى وأدلة علمية حول العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، والتي يمكن أن تستفيد منها الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى في تطوير هياكلها الإدارية وتحسين أدائها.

#### ١,٣,١ الأهمية النظرية:

تكمن الأهمية النظرية لهذا البحث في إثراء الأدبيات والمعرفة العلمية المتعلقة بالتنظيم الإداري والأداء الوظيفي في سياق المؤسسات التعليمية، فمن خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل، يمكن للبحث أن يساهم في سد الفجوات النظرية الموجودة في هذا المجال، وتوفير أدلة تطبيقية حول كيفية تأثير التنظيم الإداري على مختلف جوانب الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية.

كما يمكن للناتج والاستنتاجات التي سيتوصل إليها البحث أن تفتح آفاقًا جديدة للدراسات المستقبلية، وتثير تساؤلات بحثية جديدة حول العوامل والآليات التي تربط بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

وبالتالي، فإن هذا البحث يمكن أن يساهم في تطوير النظريات والنماذج المتعلقة بالتنظيم الإداري والأداء الوظيفي، ويوفر أساسًا علميًا متينًا لفهم هذه العلاقة في السياق الأكاديمي.

#### ١,٣,٢ الأهمية العلمية:

بالإضافة إلى الأهمية النظرية، فإن لهذا البحث أهمية عملية كبيرة في تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل وغيرها من الجامعات السعودية، فمن خلال تحليل العلاقة بين التنظيم

الإداري والأداء الوظيفي، يمكن للبحث أن يقدم توصيات عملية حول كيفية تحسين الهياكل الإدارية والإجراءات التنظيمية بما يعزز الأداء الوظيفي للموظفين والأكاديميين.

يمكن للنتائج أن تساعد صناع القرار في الجامعة على اتخاذ قرارات مستنيرة فيما يتعلق بتطوير السياسات والاستراتيجيات الإدارية، وتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لدعم التغيير التنظيمي.

وبالإضافة إلى ذلك، يمكن للبحث أن يوفر أدوات ومؤشرات عملية لقياس وتقييم الأداء الوظيفي في ضوء التنظيم الإداري، مما يساعد الجامعة على مراقبة وتحسين أدائها بشكل مستمر، وبشكل عام فإن هذا البحث يمكن أن يساهم في ترسيخ ثقافة التميز والتحسين المستمر في الجامعة، ويدعم جهودها في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.

#### ١,٤ أسئلة البحث:

##### سؤال البحث الرئيسي:

ما أثر التنظيم الإداري على الاداء الوظيفي؟

##### أسئلة البحث الفرعية:

ما أثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام؟

ما أثر العمليات والإجراءات على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام؟

ما أثر الثقافة والقيم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام؟

#### ١,٥ أهداف البحث:

##### الهدف العام للبحث هو:

التعرف على أثر التنظيم الإداري على الاداء الوظيفي.

##### اهداف البحث الفرعية:

تحديد أثر الهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

تحديد أثر العمليات والإجراءات على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

تحديد أثر الثقافة والقيم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

## ١,٦ فرضيات البحث:

### الفرضية الرئيسية H1

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للتنظيم الإداري على الاداء الوظيفي.

### الفرضية الفرعية الاولى Ha

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

### الفرضية الفرعية الثانية Hb

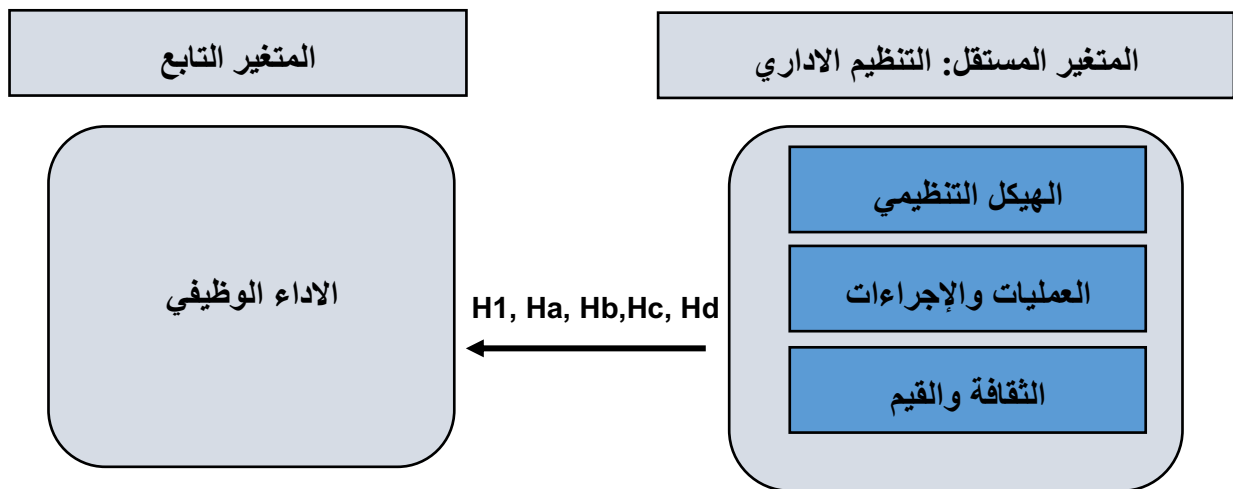
توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للعمليات والإجراءات على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

### الفرضية الفرعية الثالثة Hc

توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية لثقافة والقيم على الاداء الوظيفي لدى جامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام.

## ١,٧ نموذج البحث:

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: الباحثة (٢٠٢٤)

## ١,٨ منهجية البحث:

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

استراتيجية البحث: دراسة الحالة

اختيار البحث: الطريقة الاحادية

الافق الزمني: مستعرضة

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

## شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: الباحث (٢٠٢٤)

## ١,٩ الدراسة الميدانية:

جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، والتي كانت تُعرف سابقًا باسم جامعة الدمام، هي واحدة من الجامعات السعودية البارزة وتقع في المنطقة الشرقية بمدينة الدمام. تأسست هذه الجامعة في العام ١٩٧٥ وتعتبر من المؤسسات التعليمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، خاصة في مجالات الطب والهندسة والعلوم. (موقع الجامعة، ٢٠٢٤)

بدأت ككلية للطب، ومع مرور الزمن توسعت لتشمل مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية في مختلف التخصصات. تتميز الجامعة بأنها تقدم برامج دراسية تتوافق مع المعايير العالمية، وتهدف إلى تحقيق التميز الأكاديمي والبحثي، تقدم الجامعة مجموعة واسعة من البرامج الأكاديمية عبر كلياتها المختلفة التي تشمل الطب، الهندسة، العلوم الإدارية، العلوم الصحية، والآداب، بالإضافة إلى برامج الدراسات العليا. تسعى الجامعة لتقديم تعليم عالي الجودة يتماشى مع احتياجات سوق العمل المحلي والدولي. (موقع الجامعة، ٢٠٢٤)

التنظيم الإداري وأثره على الأداء الوظيفي هو موضوع يحظى بأهمية كبيرة في الدراسات الإدارية، خصوصًا عند تطبيقه في بيئات أكاديمية مثل الجامعات. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل، التي تقع في مدينة الدمام، تُعد واحدة من المؤسسات التعليمية الرائدة في المملكة العربية السعودية، وهي تلعب دورًا محوريًا في تعزيز العلم والعملية التعليمية في المنطقة. الجامعة تتبنى هيكلًا تنظيميًا متقدمًا يُمكن أن يُسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء هيئتها التدريسية والإدارية. (موقع الجامعة، ٢٠٢٤)

الهيكل التنظيمي لجامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل يتميز بتصميم يُراعي الفعالية والكفاءة. يتكون هذا الهيكل من عدة طبقات إدارية تتضمن الإدارة العليا، الكليات، الأقسام الأكاديمية، والوحدات الإدارية. كل طبقة تُساهم في تحقيق أهداف الجامعة العامة من خلال تسهيل التواصل والتعاون بين مختلف الأقسام. الهيكل التنظيمي المُحكم يُساعد في توزيع المسؤوليات بوضوح، مما يُسهل على الموظفين فهم دورهم والمساهمة بفعالية أكبر في العملية التعليمية والبحث العلمي. (عمار، ٢٠١٤)

بالنسبة للعمليات والإجراءات، تتبع الجامعة معايير صارمة لضمان الجودة والتميز في كل جوانب عملها. الإجراءات المُعتمدة تشمل كل شيء من التسجيل الأكاديمي إلى تقييم الطلاب والبحوث. هذه الإجراءات مصممة لتكون شفافة وفعالة، مما يُسهل على الطلاب وأعضاء الهيئة التدريسية التنقل داخل النظام التعليمي والإداري للجامعة. التحسين المستمر لهذه العمليات يُعتبر جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية الجامعة لتعزيز الكفاءة والفعالية الإدارية. (عمار، ٢٠١٤)

ثقافة الجامعة وقيمها تُعتبر العمود الفقري لأي تنظيم إداري فعال. جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل تُركز بشكل كبير على قيم النزاهة، الشفافية، والتميز. الثقافة التنظيمية داخل الجامعة تُشجع على الابتكار، التعاون، والتطوير المستمر، مما يُساعد في خلق بيئة عمل تُحفز الأفراد على الأداء العالي وتُعزز من رضاهم الوظيفي. القيم المؤسسية تُعزز أيضاً الالتزام بالمعايير الأكاديمية العالية وتُسهم في بناء سمعة الجامعة على المستوى الوطني والدولي. (اتيم، ٢٠١٢)

في الختام، يُمكن القول أن التنظيم الإداري في جامعة الإمام عبدالرحمن بن فيصل يُعدّ مثلاً يُحتذى به في كيفية تأثير الهيكل التنظيمي والعمليات والثقافة المؤسسية على الأداء الوظيفي. الدراسة الميدانية في هذا السياق تُظهر أهمية التنظيم الجيد وتأثيره المباشر على إنتاجية الموظفين والنجاح العام للمؤسسة. (إبراهيم، ٢٠١٦)

## ١,١٠ هيكل المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

## ٢ الفصل الثاني: الإطار النظري

## ٢,١ المقدمة

يعد التنظيم الإداري أحد الركائز الأساسية في إدارة المؤسسات والمنظمات، حيث يلعب دورًا حيويًا في تحديد الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتنسيق الجهود بين مختلف الأقسام والوحدات. ومن جانب آخر، يمثل الأداء الوظيفي مقياسًا لمدى كفاءة وفعالية الموظفين في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المنظمة. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة الوثيقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، وتحليل كيفية تأثير الهياكل التنظيمية، وأنماط الإدارة، وآليات التواصل الداخلي على مستويات الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة. كما تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية التنظيم الإداري الفعال في تحسين الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. (ونوس، ٢٠١٦)

يكتسب الإطار النظري أهمية بالغة في هذه الدراسة، حيث يوفر الأساس المعرفي والفكري الذي تستند إليه في تحليل العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. من خلال استعراض النظريات والدراسات السابقة في مجالي التنظيم الإداري وإدارة الأداء، يساعد الإطار النظري في تحديد المفاهيم الرئيسية وتوضيح العلاقات بينها. كما يساهم في تطوير فرضيات البحث وتوجيه عملية جمع البيانات وتحليلها. بالإضافة إلى ذلك، يساعد الإطار النظري في وضع الدراسة الحالية في سياقها الأوسع ضمن حقل الإدارة، ويبرز مساهمتها في إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال. من خلال تقديم رؤية شاملة للموضوع، يمكن الإطار النظري الباحث من تحديد الفجوات في الدراسات السابقة وتوجيه البحث نحو سد هذه الفجوات، مما يعزز من قيمة الدراسة وأهميتها العلمية والعملية. (نافع، ٢٠١١)

تتمحور هذه الدراسة حول متغيرين رئيسيين: التنظيم الإداري كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. يشمل التنظيم الإداري عدة أبعاد مثل الهيكل التنظيمي، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وآليات التنسيق والتواصل، وأنماط القيادة والإشراف. أما الأداء الوظيفي، فيتضمن مؤشرات مثل جودة العمل، والإنتاجية، والالتزام بالمواعيد، والقدرة على حل المشكلات، والتعاون مع الزملاء. تسعى الدراسة إلى تحليل كيفية تأثير مختلف جوانب التنظيم الإداري على هذه المؤشرات للأداء الوظيفي. كما قد تتضمن الدراسة متغيرات وسيطة أو معدلة مثل الرضا الوظيفي، والتحفيز، وبيئة العمل، والتي قد تؤثر على العلاقة بين المتغير المستقل والمتابع. من خلال دراسة هذه المتغيرات وتفاعلاتها، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم أعمق لآليات تأثير التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي، وتقديم توصيات عملية لتحسين الأداء من خلال تطوير الممارسات التنظيمية. (بومنقار، ٢٠١٥)

## ٢,٢ المتغير الاول: التنظيم الاداري

### ٢,٢,١ التعريف:

التنظيم الإداري هو عملية تصميم وتنفيذ هيكل وإطار عمل للمؤسسة يحدد المهام والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأقسام والأفراد داخل المنظمة. يهدف التنظيم الإداري إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. يشمل التنظيم الإداري تحديد الوظائف والأدوار، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وإنشاء قنوات الاتصال والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية. كما يتضمن وضع السياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل وتضمن تناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة. يعتبر التنظيم الإداري أحد الوظائف الأساسية للإدارة، ويلعب دورًا حاسمًا في تحديد نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. (محمد، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم التنظيم الإداري تطورًا كبيرًا عبر التاريخ، متأثرًا بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية. بدأ التنظيم الإداري في شكله البدائي مع ظهور المجتمعات الأولى وتطور مع نمو الحضارات القديمة. ومع الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر، ظهرت الحاجة إلى أشكال أكثر تعقيدًا من التنظيم لإدارة المصانع الكبيرة. في أوائل القرن العشرين، قدم فريدريك تايلور نظرية الإدارة العلمية التي ركزت على تحسين الكفاءة من خلال التخصص وتقسيم العمل. تبع ذلك ظهور نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي أكدت على أهمية الهياكل الرسمية والقواعد المحددة. في منتصف القرن العشرين، ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في التنظيم. ومع تطور تكنولوجيا المعلومات في أواخر القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، ظهرت مفاهيم جديدة مثل المنظمات الشبكية والافتراضية، والإدارة الرشيقة، والمنظمات المتعلمة، مما أدى إلى تغيير جذري في مفاهيم التنظيم الإداري التقليدية. (محمد، ٢٠٢١)

### ٢,٢,٣ الأبعاد:

يتكون التنظيم الإداري من عدة أبعاد رئيسية تشكل معًا الإطار الشامل للتنظيم داخل المؤسسة:

أ. الهيكل التنظيمي: يمثل الهيكل التنظيمي العمود الفقري للتنظيم الإداري. وهو يحدد التسلسل الهرمي للسلطة، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وخطوط الاتصال الرسمية داخل المنظمة. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي هرميًا تقليديًا، أو مصفويًا، أو شبكيًا، أو مسطحًا، اعتمادًا على طبيعة المنظمة وأهدافها. يلعب الهيكل التنظيمي دورًا حاسمًا في تحديد كيفية تدفق المعلومات واتخاذ القرارات داخل المنظمة.

ب. العمليات والإجراءات: تشمل هذه البعد مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات التي تحكم سير العمل داخل المنظمة. وهي تحدد كيفية تنفيذ المهام، وآليات التنسيق بين الأقسام، وعمليات اتخاذ القرار. تهدف العمليات والإجراءات إلى ضمان الاتساق والكفاءة في تنفيذ الأعمال، وتقليل الازدواجية والتداخل في المهام.

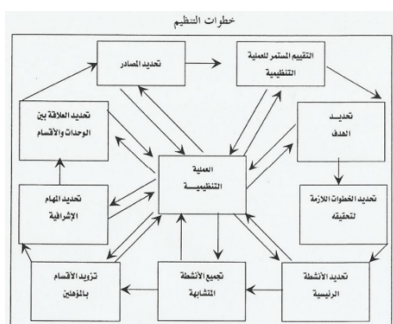
ج. الثقافة والقيم: تمثل الثقافة التنظيمية والقيم المشتركة البعد غير الملموس ولكنه مهم جداً في التنظيم الإداري. وهي تشمل المعتقدات والقيم والمعايير السلوكية التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة. تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومع العملاء، وكيفية اتخاذهم للقرارات وحل المشكلات. (عمار، ٢٠١٤)

#### ٢,٢,٤ النظريات:

تطورت العديد من النظريات لفهم وتفسير التنظيم الإداري عبر السنين. من أهم هذه النظريات: نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، التي ركزت على تحسين الكفاءة من خلال دراسة الحركة والوقت. نظرية البيروقراطية لماكس فيبر، التي أكدت على أهمية الهياكل الرسمية والقواعد المحددة في التنظيم. نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، التي سلطت الضوء على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في التنظيم. نظرية النظم لتشيستر برنارد، التي نظرت إلى المنظمات كنظم مفتوحة تتفاعل مع بيئتها. نظرية الاحتمالات، التي أكدت على عدم وجود طريقة مثلى واحدة للتنظيم وأن الهيكل الأمثل يعتمد على الظروف البيئية. ونظرية المنظمة المتعلمة لبيتر سنج، التي ركزت على أهمية التعلم المستمر والتكيف في المنظمات. هذه النظريات وغيرها ساهمت في تشكيل فهمنا الحالي للتنظيم الإداري وتطبيقاته في عالم الأعمال المعاصر. (سيد، ٢٠١٧)

#### ٢,٢,٥ رسم توضيحي:

شكل ٣: التنظيم الإداري



(سيد، ٢٠١٧)

## ٢,٣ المتغير الثاني: الاداء الوظيفي

### ٢,٣,١ التعريف:

الاداء الوظيفي هو مجموع السلوكيات والنتائج التي يحققها الموظف في إطار قيامه بمهامه الوظيفية. يشير إلى مدى نجاح الفرد في تحقيق أهداف وظيفته وتنفيذ المسؤوليات المكلف بها بكفاءة وفعالية. يتضمن الاداء الوظيفي عدة عناصر منها: جودة العمل المنجز، كمية الإنتاج، الالتزام بالمواعيد، التعاون مع الزملاء، والقدرة على حل المشكلات. كما يشمل الاداء الوظيفي أيضًا السلوكيات الإيجابية التي يظهرها الموظف في بيئة العمل والتي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. (خليفة، ٢٠٠٨)

### ٢,٣,٢ التطور:

شهد مفهوم الاداء الوظيفي تطورًا كبيرًا عبر الزمن:

في بداية القرن العشرين، كان التركيز منصبًا على الإنتاجية الكمية للعامل، متأثرًا بمبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور.

في الثلاثينيات والأربعينيات، بدأ الاهتمام بالجوانب السلوكية والنفسية للاداء مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية.

في الخمسينيات والستينيات، تطورت نظريات الدافعية وربطها بالاداء الوظيفي.

في السبعينيات والثمانينيات، ظهرت نماذج أكثر شمولية للاداء الوظيفي تأخذ في الاعتبار العوامل البيئية والتنظيمية.

منذ التسعينيات وحتى الآن، أصبح هناك تركيز أكبر على الاداء السياقي والاداء التكيفي، بالإضافة إلى الاداء المهمي التقليدي.

في القرن الحادي والعشرين، ازداد الاهتمام بقياس الاداء الوظيفي بشكل مستمر وربطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (خالدي، ٢٠١٥)

### ٢,٣,٣ الأبعاد:

يمكن تقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أبعاد رئيسية:

- أ. الأداء المهمي (Task Performance): يشير إلى الكفاءة في أداء المهام الأساسية للوظيفة. يتضمن جودة العمل، كمية الإنتاج، والدقة في التنفيذ.
- ب. الأداء السياقي (Contextual Performance): يتعلق بالسلوكيات التي تدعم البيئة النفسية والاجتماعية للمنظمة. يشمل التعاون مع الزملاء، الالتزام التنظيمي، والمبادرة.
- ج. الأداء التكيفي (Adaptive Performance): يعكس قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل والمهام الجديدة. يتضمن المرونة، الابتكار، وحل المشكلات.
- د. الأداء الإبداعي (Creative Performance): يرتبط بقدرة الموظف على تقديم أفكار جديدة ومبتكرة تساهم في تحسين العمل وتطويره.
- هـ. الكفاءة (Efficiency): تتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق النتائج المطلوبة.
- و. الفعالية (Effectiveness): تشير إلى مدى تحقيق الأهداف المحددة للوظيفة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة. (بلكرمي، ٢٠١٣)

### ٢,٣,٤ النظريات:

هناك العديد من النظريات التي تفسر الأداء الوظيفي وتحاول تحديد العوامل المؤثرة فيه:

- أ. نظرية تحديد الأهداف (Goal Setting Theory) لإدوين لوك: تؤكد على أن وضع أهداف محددة وصعبة ولكن قابلة للتحقيق يؤدي إلى تحسين الأداء.
- ب. نظرية التوقع (Expectancy Theory) لفيتكتور فروم: تفترض أن الأداء يتأثر بتوقعات الفرد حول نتائج جهوده وقيمة هذه النتائج بالنسبة له.
- ج. نظرية العدالة (Equity Theory) لجون ستايسي آدامز: تركز على إدراك الموظف للعدالة في المكافآت مقارنة بجهوده وأداء زملائه.
- د. نظرية التعزيز (Reinforcement Theory) لب. ف. سكينر: تؤكد على أهمية التعزيز الإيجابي والسلبي في تشكيل سلوك الأداء.

هـ. نموذج الخصائص الوظيفية (Job Characteristics Model) لهاكمان وأولدهام: يربط بين خصائص الوظيفة والحالات النفسية للموظف وأدائه.

و. نظرية الأداء السياقي (Contextual Performance Theory) لبورمان وموتوويدلو: تميز بين الأداء المهمي والأداء السياقي وتؤكد على أهمية كليهما.

ز. نظرية الموارد-المطالب الوظيفية (Job Demands-Resources Theory): تفسر الأداء من خلال التوازن بين متطلبات الوظيفة والموارد المتاحة للموظف. (ونوس، ٢٠١٦)

هذه النظريات مجتمعة تقدم إطاراً شاملاً لفهم الأداء الوظيفي وتساعد في تطوير استراتيجيات لتحسينه وإدارته بشكل فعال في المنظمات.

٢,٣,٥ رسم توضيحي:

شكل ٤: الاداء الوظيفي



(برويس، ٢٠١٦)

## ٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: التنظيم الإداري وأثره على الاداء الوظيفي

### ٢,٤,١ الأنماط:

تتجلى العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي في عدة أنماط رئيسية. النمط الإيجابي يظهر عندما يؤدي التنظيم الإداري الفعال إلى تحسين الأداء الوظيفي من خلال توضيح الأدوار والمسؤوليات، تسهيل تدفق المعلومات والموارد، تعزيز التنسيق بين الوحدات المختلفة، وتوفير بيئة عمل منظمة ومحفزة. في المقابل، يبرز النمط السلبي عندما يؤدي التنظيم الإداري غير الفعال إلى تدهور الأداء الوظيفي بسبب البيروقراطية الزائدة، عدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية، ضعف التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، وعدم المرونة في مواجهة التغيرات البيئية.

بالإضافة إلى ذلك، يوجد النمط التفاعلي الذي يعكس التأثير المتبادل بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. في هذا النمط، نجد أن الأداء الجيد قد يؤدي إلى تحسينات في التنظيم الإداري، كما أن التنظيم الإداري الفعال يعزز الأداء، مما يؤدي بدوره إلى المزيد من التحسينات التنظيمية. هذا التفاعل المستمر يخلق حلقة إيجابية من التحسين والتطوير المستمر في المنظمة، مما يعزز من كفاءتها وفعاليتها على المدى الطويل. (ونوس، ٢٠١٦)

### ٢,٤,٢ الصراعات:

تبرز عدة صراعات في العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، والتي تؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمة. أحد هذه الصراعات هو الصراع بين المركزية واللامركزية، حيث قد تؤدي المركزية إلى بطء اتخاذ القرارات مما يؤثر سلبًا على الأداء، بينما قد تؤدي اللامركزية الزائدة إلى فقدان التنسيق وتضارب الجهود. كذلك، هناك صراع بين الرسمية والمرونة، فالرسمية الزائدة قد تعيق الإبداع والابتكار في الأداء، في حين أن المرونة الزائدة قد تؤدي إلى الفوضى وعدم الاتساق في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يوجد صراع بين التخصص والتكامل، حيث أن التخصص الدقيق قد يحسن الكفاءة ولكنه قد يؤدي إلى ضيق الأفق الوظيفي، بينما التكامل الزائد قد يؤدي إلى تداخل المهام وعدم وضوح المسؤوليات.

صراع آخر مهم هو الصراع بين الاستقرار والتغيير. فالاستقرار التنظيمي قد يعزز الكفاءة ولكنه قد يعيق التكيف مع التغيرات البيئية، في حين أن التغيير المستمر قد يحسن المرونة ولكنه قد يؤدي إلى عدم الاستقرار وانخفاض الأداء. هذه الصراعات تضع المنظمات أمام تحديات كبيرة في محاولة تحقيق التوازن الأمثل بين هذه العوامل المتعارضة. يتطلب التعامل مع هذه الصراعات فهمًا عميقًا لديناميكيات المنظمة وبيئتها، واتخاذ

قرارات استراتيجية مدروسة لتحقيق التوازن المناسب الذي يعزز الأداء الوظيفي ويحقق أهداف المنظمة. (اتيم، ٢٠١٢)

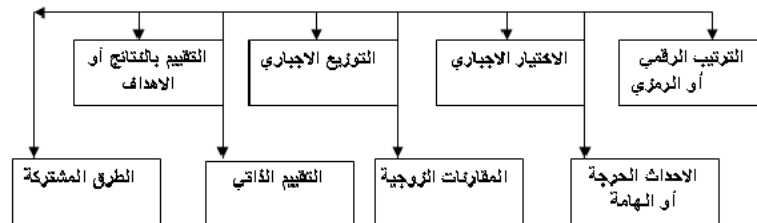
### ٣، ٤، ٢ الفجوات:

تظهر عدة فجوات في العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على فعالية المنظمة. إحدى هذه الفجوات هي فجوة المهارات، حيث قد يكون هناك عدم توافق بين متطلبات الهيكل التنظيمي ومهارات الموظفين، مما يؤثر على الأداء. كما توجد فجوة التكنولوجيا، حيث قد لا يتواءم التنظيم الإداري مع التطورات التكنولوجية، مما يعيق تحسين الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، هناك فجوة الثقافة التنظيمية، حيث قد لا يتناسب التنظيم الإداري مع الثقافة السائدة في المنظمة، مما يؤدي إلى صراعات تؤثر على الأداء. فجوة الاتصال هي أيضاً مشكلة شائعة، حيث قد توجد فجوات في قنوات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يعيق تدفق المعلومات اللازمة للأداء الفعال.

فجوات أخرى مهمة تشمل فجوة التحفيز وفجوة التقييم والتغذية الراجعة. فجوة التحفيز تظهر عندما لا يوفر التنظيم الإداري آليات كافية لتحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. أما فجوة التقييم والتغذية الراجعة فتحدث عندما لا يتضمن التنظيم الإداري آليات فعالة لتقييم الأداء وتقديم التغذية الراجعة، مما يعيق التحسين المستمر. لمعالجة هذه الفجوات وتحسين العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، يجب على المنظمات تبني هياكل تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات البيئية، تعزيز التواصل الفعال بين جميع المستويات الإدارية، توفير فرص التدريب والتطوير لسد فجوات المهارات، تطوير أنظمة تحفيز فعالة تربط بين الأداء والمكافآت، إجراء مراجعات دورية للتنظيم الإداري لضمان فعاليته في دعم الأداء الوظيفي، وتعزيز ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والتحسين المستمر. (ابراهيم، ٢٠١٦)

### ٤، ٤، ٢ رسم توضيحي:

شكل ٥: التنظيم الإداري واثره على الاداء الوظيفي



(ابراهيم، ٢٠١٧)

## ٢,٥ الخاتمة:

### ٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

يقدم ملخص نتائج الإطار النظري نظرة شاملة للعلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التنظيم الإداري الفعال والأداء الوظيفي المتميز. حيث يساهم التنظيم الإداري الجيد في تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الإنتاجية، تعزيز الرضا الوظيفي، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات. كما تبرز النتائج أهمية التوازن بين المركزية واللامركزية، الرسمية والمرونة، والتخصص والتكامل في تحقيق الأداء الأمثل.

بالإضافة إلى ذلك، يسلط الملخص الضوء على دور العوامل الوسيطة مثل القيادة، الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا في تشكيل العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. كما يشير إلى أهمية التكيف المستمر للتنظيم الإداري مع التغيرات البيئية لضمان استمرارية الأداء العالي. وأخيرًا، تؤكد النتائج على ضرورة النظر إلى العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي كعملية ديناميكية تتطلب المراجعة والتحسين المستمر.

### ٢,٥,٢ اثار البحث المستقبلية:

تفتح نتائج هذا البحث آفاقًا واسعة للدراسات المستقبلية في مجال العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. أحد المجالات المهمة للبحث المستقبلي هو دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، على العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. كما يمكن للبحوث المستقبلية أن تركز على تطوير نماذج تنظيمية مرنة تتكيف بسرعة مع التغيرات البيئية دون التأثير سلبًا على الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، هناك حاجة لدراسات طويلة تتبّع تأثير التغييرات في التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي على المدى الطويل.

مجال آخر مهم للبحث المستقبلي هو دراسة تأثير الثقافات التنظيمية المختلفة على العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، خاصة في سياق الشركات متعددة الجنسيات. كما يمكن للبحوث المستقبلية أن تستكشف كيفية موازنة التنظيم الإداري بين احتياجات الكفاءة التشغيلية والحاجة إلى الابتكار والإبداع. أخيرًا، هناك حاجة لدراسات تركز على تطوير أدوات قياس أكثر دقة لتقييم فعالية التنظيم الإداري وتأثيره على الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات والصناعات.

### ٣, ٥, ٢ المساهمات الاجمالية للبحث في هذا المجال:

يقدم هذا البحث مساهمات قيمة في مجال دراسة العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي. أولاً، يوفر البحث إطاراً نظرياً شاملاً يجمع بين النظريات التقليدية والحديثة في مجال التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، مما يساعد في فهم أعمق للعلاقة المعقدة بين هذين المتغيرين. ثانياً، يسلط البحث الضوء على أهمية النظر إلى العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي كعملية ديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مما يفتح المجال لنهج أكثر شمولية في دراسة وتطبيق التنظيم الإداري.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم البحث رؤية قيمة حول التحديات الرئيسية التي تواجه المنظمات في تحقيق التوازن بين مختلف جوانب التنظيم الإداري لتعزيز الأداء الوظيفي. كما يقترح البحث استراتيجيات عملية لتحسين التنظيم الإداري بما يعزز الأداء الوظيفي، مثل تبني هياكل تنظيمية مرنة، تعزيز التواصل الفعال، وتطوير أنظمة تحفيز مرتبطة بالأداء. أخيراً، يفتح البحث آفاقاً جديدة للدراسات المستقبلية، مما يساهم في تطوير المعرفة في هذا المجال الحيوي من الإدارة التنظيمية.

### ٣ قائمة المراجع

١. إبراهيم، إنتصار إبراهيم عمر. (٢٠١٧). أثر التنظيم الإداري على أداء العاملين ببنك المزارع التجاري في الفترة من ٢٠٠٦م - ٢٠١٦م (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
٢. إبراهيم، منير حبيب الله أحمد. (٢٠١٦). التنظيم الإداري وأثره على أداء العاملين في القطاع العام (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية.
٣. اتي، محمود إسحاق. (٢٠١٢). التنظيم الإداري وأثره في أداء حكومات إقليم دارفور بالتطبيق على ولاية شمال دارفور (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
٤. برقوق، عبدالرحمان. (٢٠١٦). المحددات التنظيمية للإبداع الإداري داخل المؤسسة. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، (١٩)، ٣٢-١٥. جامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
٥. برويس، وردة. (٢٠١٦). أثر الإبداع التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة. أبحاث الندوة العلمية الرابعة: الإبداع في عالم الأعمال، ٩٦-٨١. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح.
٦. بلكرمي، وداد. (٢٠١٣). أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية ETRAG. مجلة العلوم الإنسانية، (٤٠)، ٥٠٦-٤٩٣.
٧. بومنقار، مراد. (٢٠١٥). مظاهر الرضا الوظيفي ومسبباته. عالم التربية، ١٦ (٥٢)، ٩-١. المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية.
٨. الجديد، يحيى غيث محمود. (٢٠٠٧). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الأفراد في المنظمة: دراسة ميدانية على مجمع الصناعات الصوفية بني وليد (رسالة ماجستير). جامعة أم درمان الإسلامية.
٩. الحجرف، عبدالله مبارك. (٢٠١١). الاتصال الإداري وفاعليته في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في الهيئة العامة للصناعة في الكويت (رسالة ماجستير). الجامعة الخليجية.
١٠. خالدي، الزهرة. (٢٠١٥). أثر التنظيم الإداري على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مطاحن مدينة ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
١١. خليفة، نور الدائم عطا الله أحمد. (٢٠٠٨). أثر التنظيم الإداري على الأداء: دراسة تطبيقية على شركة الخرطوم للمياه والخدمات الصرف الصحي بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

١٢. سيد، محمد أسامة عجيب. (٢٠١٧). التنظيم الإداري ودوره في كفاءة أداء العاملين: بالتطبيق على بنك البركة السوداني (رسالة ماجستير). جامعة النيلين.
١٣. عمار، طويل. (٢٠١٤). التكوين الإداري في الوظيفة العامة: دراسة حالة: مديرية التنظيم والشؤون العامة لولاية ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.
١٤. عوض، عاطف محمود. (٢٠١٢). المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨(٢)، ٤١٣-٤٥٦.
١٥. قطبي، محمد سالم محمد سالم. (٢٠٠٤). الهيكل التنظيمي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في الفترة من ٢٠٠٠-٢٠٠٤ (رسالة ماجستير). جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.
١٦. محمد، سيف الدين كرام دلوم. (٢٠٢١). دور التنظيم الإداري في رفع كفاءة الأداء في الشركات الصناعية: دراسة حالة مجموعة شركات جياذ الصناعية (رسالة دكتوراه). جامعة النيلين.
١٧. محمد، عيد عبدالجواد أحمد. (٢٠٢١). التسليطية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس. مجلة القراءة والمعرفة، (٢٤٠)، ٩٨-٥٧.
١٨. موسى، عبدالرحيم عباس. (٢٠١١). التنظيم الإداري وأثره على الأداء في الأجهزة الحكومية بالتطبيق على وزارة العلوم والتقانة (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
١٩. موسى، عبدالرحيم عباس. (٢٠١١). التنظيم الإداري وأثره على الأداء في الأجهزة الحكومية بالتطبيق على وزارة العلوم والتقانة (رسالة دكتوراه). جامعة أم درمان الإسلامية.
٢٠. موقع الجامعة (٢٠٢٤). مسترجع من ([www.iau.edu.sa](http://www.iau.edu.sa)). تاريخ الاسترجاع (٣١ يوليو ٢٠٢٤م)
٢١. نافع، وجيه عبدالستار محمد. (٢٠١٠). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. المجلة العلمية للإدارة، (٤)، ٨٢-٣٧.
٢٢. نافع، وجيه عبدالستار محمد. (٢٠١١). التمكين الوظيفي وأثره على أداء العاملين في جامعة الطائف. مجلة الدراسات الاجتماعية، (٣٢)، ٤٤٠-٣٥٧.
٢٣. ونوس، وسام. (٢٠١٦). توصيف الوظائف والإصلاح الإداري. مجلة جامعة البعث للعلوم الإنسانية، ٣٨(١٥)، ٧٣-١٠٠.

## ٤ الملاحق

### ٤,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك،

يسرنا دعوتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين التنظيم الإداري والأداء الوظيفي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل بمدينة الدمام. تأتي هذه الدراسة في إطار البحث العلمي الذي يسعى إلى تطوير الممارسات الإدارية وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

نحن نقدر مشاركتكم في هذا الاستبيان، حيث ستساهم آراؤكم وتجاربكم في إثراء نتائج البحث وتقديم رؤى قيمة حول واقع التنظيم الإداري والأداء الوظيفي في الجامعة. نود التأكيد على أن مشاركتكم طوعية تمامًا، وأن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

يتكون الاستبيان من عدة أقسام تغطي جوانب مختلفة من التنظيم الإداري والأداء الوظيفي، وسيستغرق إكماله حوالي ١٠-١٥ دقيقة. نرجو منكم الإجابة على جميع الأسئلة بدقة وموضوعية، وتقديم آرائكم الصريحة والبناءة.

نحن نقدر وقتكم وجهدكم في المشاركة في هذا الاستبيان، ونؤكد لكم أن مساهمتكم ستكون ذات قيمة كبيرة في تحقيق أهداف هذا البحث وتطوير الأداء الإداري والوظيفي في جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل.

نشكركم مرة أخرى على تعاونكم ومشاركتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام،

- النوع : ذكر ( ) أنثى : ( )
- الوظيفة : إدارية ( ) فنية : ( ) عمالية : ( )
- الدرجة الوظيفية : قيادية عليا : ( ) قيادية : ( ) وسيطة : ( ) أخرى : ( )
- المؤهل : ثانوي : ( ) جامعي : ( ) فوق الجامعي : دبلوم عالي : ( ) ماجستير : ( ) دكتوراه : ( )
- الخبرة : أقل من ٥ سنوات : ( ) من ٥-٩ سنوات : ( ) من ١٠ سنوات فأكثر : ( ) .

#### أولاً: أبعاد التنظيم الإداري:

| م | العبارة                                                             | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
|   | <b>الهيكل التنظيمي</b>                                              |               |       |       |              |                   |
| 1 | يتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح، ويفهم الموظفون أدوارهم ومسؤولياتهم.   |               |       |       |              |                   |
| 2 | تتناسب مستويات السلطة والمسؤولية في الهيكل التنظيمي مع طبيعة العمل. |               |       |       |              |                   |
| 3 | يسهل التواصل بين الإدارات والأقسام المختلفة داخل الجامعة.           |               |       |       |              |                   |
| 4 | يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة وقابلية التكيف مع المتغيرات.         |               |       |       |              |                   |
| 5 | يتم توزيع المهام والمسؤوليات بشكل عادل على الموظفين.                |               |       |       |              |                   |
|   | <b>العمليات والإجراءات</b>                                          |               |       |       |              |                   |

| م  | العبرة                                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|----------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 6  | تتميز العمليات والإجراءات بالوضوح والسهولة.                          |               |       |       |              |                   |
| 7  | تساهم العمليات والإجراءات في تسهيل إنجاز المهام وتحقيق الأهداف.      |               |       |       |              |                   |
| 8  | يتم تحديث وتطوير العمليات والإجراءات بشكل دوري لمواكبة المتغيرات.    |               |       |       |              |                   |
| 9  | يتم استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتسهيل وتسريع العمليات والإجراءات. |               |       |       |              |                   |
| 10 | يتم رصد ومراقبة فعالية العمليات والإجراءات بشكل دوري.                |               |       |       |              |                   |
|    | الثقافة والقيم                                                       |               |       |       |              |                   |
| 11 | تتميز بيئة العمل بالشفافية والوضوح.                                  |               |       |       |              |                   |
| 12 | يتم تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين.                       |               |       |       |              |                   |
| 13 | يتم تحفيز الموظفين على الإبداع والابتكار.                            |               |       |       |              |                   |

| م  | العبرة                                    | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|----|-------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 14 | يتم تقدير الموظفين وإنجازاتهم بشكل مناسب. |               |       |       |              |                   |
| 15 | يتم تعزيز قيم الولاء والانتماء للجامعة.   |               |       |       |              |                   |

#### ثانياً: الأداء الوظيفي:

| رقم<br>السؤال | العبرة                                                        | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير<br>موافق | غير موافق<br>بشدة |
|---------------|---------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|--------------|-------------------|
| 16            | أشعر بالرضا عن مستوى أدائي الوظيفي.                           |               |       |       |              |                   |
| 17            | أتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة مني بكفاءة عالية.             |               |       |       |              |                   |
| 18            | أشعر بالانتماء للجامعة والرغبة في بذل المزيد من الجهد.        |               |       |       |              |                   |
| 19            | أعتقد أن التنظيم الإداري الجيد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي. |               |       |       |              |                   |
| 20            | أشعر بالراحة في بيئة العمل الحالية.                           |               |       |       |              |                   |

نشكركم على وقتكم ومشاركتكم!