

Team Member Evaluation Form

Team leader Name

ID No.

راضي وحي الرويلي

20222005806

Title of the Project

دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

Evaluate the Team Member

| <u>5</u>                                          | <u>Teamwork</u> | <u>Decision making</u> | <u>Self-motivation</u> | <u>Communication</u> | <u>Creativity</u> |
|---------------------------------------------------|-----------------|------------------------|------------------------|----------------------|-------------------|
| <u>احمد خالد الرويلي-1</u><br><u>20222006178</u>  | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>ربي فهد المتعيب-2</u><br><u>20222005647</u>    | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>بدر القصبي-3</u><br><u>20212005246</u>         | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>إبراهيم الشريط-4</u><br><u>20222006021</u>     | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>رغد القحطاني-5</u><br><u>20212005236</u>       | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>عبد العظيم الجنيدى-6</u><br><u>20212005322</u> | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>منيرة الميزر-7</u><br><u>20222005967</u>       | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>نايف الحربى-8</u><br><u>20222005521</u>        | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>نورة السهلى-9</u><br><u>20212005101</u>        | <u>5</u>        | <u>5</u>               | <u>5</u>               | <u>5</u>             | <u>5</u>          |
| <u>10-</u>                                        |                 |                        |                        |                      |                   |

|       |                       |                       |                       |                       |                       |      |
|-------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------|
|       | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |      |
| Worst | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Best |



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



العام الجامعي: ٢٠٢٢م / ١٤٤٤هـ

| م  | الموضوع                                             | رقم الصفحة |
|----|-----------------------------------------------------|------------|
| ١  | <b>الفصل الأول: مشكلة الدراسة وأهميتها</b><br>مقدمة | ٤          |
| ٢  | تحديد الإشكالية                                     | ٦-٥        |
| ٣  | أهمية أهداف الدراسة                                 | ٧-٦        |
| ٤  | الدراسات السابقة ومصطلحات البحث                     | ١٢-٨       |
| ٥  | <b>الفصل الثاني: الإطار النظري</b><br>تمهيد         | ١٣         |
| ٦  | المبحث الأول : السلوك التنظيمي                      | ١٩-١٤      |
| ٧  | المبحث الثاني : أبعاد السلوك التنظيمي الفردي        | ٣٣-٢٠      |
| ٨  | <b>الفصل الثالث الأداء الوظيفي</b><br>تمهيد         | ٣٥         |
| ٩  | المبحث الأول :الأداء الوظيفي                        | ٣٧-٢٥      |
| ١٠ | المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي                | ٤١-٣٨      |
| ١١ | الإجراءات المنهجية للدراسة                          | ٤٥-٤٤      |
|    | تحليل الإجراءات المنهجية للبحث                      | ٦٢-٤٧      |
| ١٣ | المراجع العربية والأجنبية                           | ٦٨-٦٤      |
| ١٤ | الملاحق                                             | ٧١-٦٩      |
| ١٥ | ملخص الدراسة باللغة العربية                         | ٧٢         |
| ١٦ | Abstract in English                                 | ٧٣         |
| ١٧ | الخاتمة                                             | ٨٣-٧٤      |

| رقم الملحق | عنوان الملحق                                                                                        | رقم الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| ١          | الاتصال التنظيمي                                                                                    | ٢٦         |
| ٢          | استبانة قياس دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية | ٧٢-٧٠      |

| رقم الجدول | عنوان الجدول                 | رقم الصفحة |
|------------|------------------------------|------------|
| ١          | التكرارات والنسبة المئوية    | ٤٨         |
| ٢          | تحليل نتائج استبانة رقم (١)  | ٤٩         |
| ٣          | تحليل نتائج استبانة رقم (٢)  | ٥٠         |
| ٤          | تحليل نتائج استبانة رقم (٣)  | ٥٠         |
| ٥          | تحليل نتائج استبانة رقم (٤)  | ٥١         |
| ٦          | تحليل نتائج استبانة رقم (٥)  | ٥٣-٥٢      |
| ٧          | تحليل نتائج استبانة رقم (٦)  | ٥٤         |
| ٨          | تحليل نتائج استبانة رقم (٧)  | ٥٥         |
| ٩          | تحليل نتائج استبانة رقم (٨)  | ٥٦         |
| ١٠         | تحليل نتائج استبانة رقم (٩)  | ٥٧         |
| ١١         | تحليل نتائج استبانة رقم (١٠) | ٥٨         |
| ١٢         | تحليل نتائج استبانة رقم (١١) | ٥٩         |
| ١٣         | تحليل نتائج استبانة رقم (١٢) | ٦٠         |
| ١٤         | تحليل نتائج استبانة رقم (١٣) | ٦١         |
| ١٥         | تحليل نتائج استبانة رقم (١٤) | ٦٢         |
| ١٦         | تحليل نتائج استبانة رقم (١٥) | ٦٢         |

## الجزء الأول :

### الإطار النظري للدراسة

- الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها
- الفصل الثاني : المتغير الأول للدراسة
- الفصل الثالث : المتغير الثاني والارتباط بينهم

## الفصل الأول:

### مشكلة الدراسة وأهميتها

- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- فرضيات الدراسة
- الدراسات السابقة
- مفاهيم ومصطلحات البحث

## مقدمة:

يعد الأداء أحد أهم أهداف المؤسسات حيث إنه هو المحور الرئيسي الذي تكثف الجهات والمؤسسات جهودها حوله. تطمح الجهات بطبيعة الحال أن يكون أدائها ذو كفاءة وفعال وترتبط هذه الكفاءة والفاعلية في أي جهة بكفاءة العنصر البشري ومدى رغبته بالعمل وقدراته باعتباره العنصر المؤثر في الاستفادة من الموارد المتاحة. وعند التعمق في هذا العنصر فإنه يتبين لنا أن العنصر البشري هو الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح والذي بدوره يجب الاهتمام به وتوفير احتياجاته وحل مشكلاته لضمان تحقيق نتائج سير العمل باستقامة وتحقيق الإنجازات المراد تحقيقها (قرطي، ٢٠١٨).

كما أشار تقي الدين (٢٠١٨) أكرم الله العنصر البشري بنعمة العقل فإنه يفكر ويستثمر المعلومات المتاحة أمامه ويكرس قدراته الإدراكية ومهاراته بأداء أعماله لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة التي يعمل بها. يتمتع العنصر البشري بمشاعر وأحاسيس وانفعالات ينتج عنها ميوله واتجاهاته التي تدفعه وتقوده للإنجاز والعطاء أو الى التدمير أو التخريب. ومن هنا تنشأ أهمية دراسة السلوك التنظيمي، وذلك بسبب أن عملية دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني في الجهات تساعد وتساهم بشكل كبير في تحقيق العديد من الأهداف، سواء بالنسبة للجهة أو الفرد وينعكس ذلك في نمط الإدارة المتبع في الجهة والرضا الوظيفي من عدمه وآراء العاملين تجاه سياسات الترقية والحوافز وغيرها.

يتناول هذا الفصل مشكلة الدراسة ومن أين نشأت مع التطرق لأهميتها. كما أن الفصل يتضمن أهداف الدراسة المتوقع تحقيقها والفرضيات المطروحة من الباحث مع التطرق إلى أهم الدراسات السابقة وتحليلاتها التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي ومدى تأثيره على الجهات والأداء الوظيفي وفي الختام سيتم التطرق إلى أهم مفاهيم ومصطلحات البحث.

## مشكلة الدراسة:

دائما ما يتفاعل الانسان مع البيئة التي تحيط به ويعيش فيها فهو يؤثر ويتأثر ببيئته ويتعين عليه التكيف معها. لا يقتصر تفاعل الانسان مع البيئة الخارجية فقط، بل يتأثر أيضا بالتفاعلات الصادرة من بيئته الداخلية ويقصد بها كل من دوافعه وإحساساته ورغباته. أهتم علم النفس بالظواهر السيكولوجية التي تنبع من هذا التفاعل والذي يحدث بين الإنسان وبين بيئته الخارجية والداخلية والتي يمكن ملاحظتها وفهمها كسلوك أو نشاط يصدر من الكائن الحي نتيجة لعلاقته بظروف بيئية محدده والذي يتشكل في المحاولات المتكررة للتعديل والتحسين في هذه الظروف حتى يتناسق مع احتياجات ومقتضيات حياته ويتحقق له التوافق والتكيف (مؤمن، ٢٠١٥).

والسلوك المعني في السياق كما أشار عبد الحميد (٢٠١٥) هو السلوك الكلي الشامل الذي يتضمن كل ما يصدر عن الإنسان كالنشاط العقلي مثل التفكير والنشاط الانفعالي كالفرح والنشاط الحركي مثل المشي والكلام بالتالي فإنه يقصد هنا كل نشاط صادر من الانسان إثر تفاعله مع البيئة المحيطة به. مع ملاحظة أنه عند تعرض الفرد لموقف ما يكون محكوما بعاملين رئيسيين وهي العوامل التي تتعلق بالفرد نفسه من رغبات وميول وعادات، وقدرات، ومهارات وخبرات والعوامل المتعلقة بالمجال الذي يوجد فيه الفرد وهذا المجال اجتماعي في أغلب الأحيان إن لم يكن كلها.

في عالمنا اليوم تتحكم الجهات والمنظمات بحياتنا اليومية بشكل ملحوظ وهو أمر لا يمكن تجنب أثره في حين أن الجهات تعتبر كيانات اجتماعية يعمل فيها العنصر البشري لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه وطموحاته. فإما أن يتعامل معها الفرد بطريقة مباشرة لكونه أحد العاملين فيها أو بطريقة غير مباشرة وذلك لكونه أحد مستهلكي منتجاتها وخدماتها. يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي تعتمد عليها الجهات باختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات عملها، لممارسة أنشطة ومهام العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية. ولذلك فإن فهم سلوك العنصر البشري في الجهات كأفراد وجماعات يعد اليوم مطلب مهم وأساسي لتحسين وزيادة كفاءة وفعالية أداء الافراد والجماعات وأداء المنظمة بشكل عام (على وراوية، ٢٠١٥).

واكبت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية التغيرات والتطورات الجذرية التي حدثت في مختلف المؤسسات العالمية، وأصبحت كيانا اجتماعيا يضم في بيئته الداخلية على الكثير من الموارد البشرية التي تساهم في تنظيم كيانها وأصبحت تطبق وتستند في إدارتها على مختلف أنواع الطرق العلمية والإستراتيجيات الإدارية الحديثة وذلك لتحقيق أهدافها وطموحاتها. ومن هذه الأساليب، السلوك التنظيمي الذي يهتم بتهيئة كافة الظروف وفهم مختلف السلوكيات للعاملين داخل الجهة والمنظمة لضمان تحقيق أداء أفضل والحصول على مردود أكثر للوصول إلى الأهداف المنشودة للجهة (سعد، ٢٠٠٨). عطفاً على ما سبق فإن هذه الدراسة جاءت لتحلل وتجييب 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 إلى 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 تعتمد الجهات الحكومية في المملكة على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها؟
  - هل يساهم تقييم أداء وسلوكيات العاملين في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية على رفع مستوى أدائهم الوظيفي؟

### **أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية هذه الدراسة في عدة جوانب نظرية وعلمية. فمن الجانب النظري. تتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفة الدور الذي يلعبه السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، إضافة إلى المساهمة العملية في بيئة العمل لتحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتقديم إضافة علمية من خلال التطرق إلى بعض النقاط التي لم تتناولها الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع السلوك التنظيمي في الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية إثر قلة الأبحاث في هذا النطاق المكاني.

بالتالي فإن هذه الدراسة نظرياً ستساهم في إتاحة الاستفادة من نتائج الدراسة للباحثين وكل من يريد التزود بالمعرفة في مجال دراسة السلوك الانساني. كما أنها تتناول فيما تمثله إلى جانب المعرفة عناصر السلوك الفردي والجماعي والسلوك التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين. ومن الجانب العملي فإن أهمية هذه الدراسة تبرز في 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 هذه الدراسة 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 والتعرف على الإيجابيات والسلبيات التي تنعكس على أدائهم الوظيفي .
- معرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية .
- التوصل لنتائج حول دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

## فرضيات الدراسة:

تتمثل فرضيات هذه الدراسة فيما يلي:

الفرضية العامة: للسلوك التنظيمي دور في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

فيما تنص الفرضية الجزئية على ما يلي:

- معرفة مختلف سلوكيات العاملين داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية يساعد على رفع أدائهم الوظيفي.
- تعتمد الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية على تطبيق السلوك التنظيمي ضمن نظامها.
- يساهم تقييم أداء وسلوكيات العاملين داخل الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

## الدراسات السابقة:

يهتم السلوك التنظيمي بدراسة سلوك الأفراد في بيئة وإطار تنظيمي، مما يعني تقديم إطار لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بهدف التنبؤ به مستقبلاً والتحكم به وعلى العناصر المؤثرة في أداء الناس كجزء في المنظمة. من جانبه فإن السلوك التنظيمي يعني بدراسة سلوك الأفراد داخل بيئة الجهة ويتضمن ذلك طريقة تصرف الأفراد بمفردهم وكيفية تصرفهم داخل مجموعات، والعوامل التنظيمية التي تؤثر على السلوك الفردي والجماعي. من الضروري دراسة سلوك الفرد والجماعة وأثره على المنظمة، وأن ندرس أثر التنظيم على الفرد وعلى الجماعة حتى تكون دراسة السلوك الإنساني داخل المنظمات صحيحة متكاملة إضافة إلى دراسة أثر البيئة الخارجية على المنظمة (بوسنة، ٢٠٢٢).

السلوك التنظيمي له تأثير كبير في المنظمة كما أشار Greenberg (2011)، 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.

تمت ملاحظة أهمية السلوك في المنظمات قبل أكثر من ١٠٠ سنة، وتم تطبيقها وفهمها باخر ٥٠ الي ٦٠ سنة. وكانت بداية دراسة السلوك الوظيفي من أجل زيادة انتاجية الفرد، حيث كان سؤالهم (كيف يجعلون الفرد يعمل أكثر في وقت اقل)، كان هذا في فترة التصنيع السريع والتغير التكنولوجي في الولايات المتحدة، في فترة التغير التكنولوجي كانت الآلات أكثر انتاجية وامتد الاهتمام إلى الجانب الإنساني. من أوائل 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 ووظائف العمل اليدوي بشكل أكثر كفاءة ولكن اختيار الموظفين وتدريبهم لأداء أفضل. نتائج هذا العمل أدت إلى جعل الموظفين اشبه بالآلات حيث يعملون بشكل أكثر كفاءة في أقل وقت ولكن تسبب ذلك في تدمير إنسانيتهم وابداعهم (Jerald, 2011).

وبفضل هذا تم التوسع بدراسة السلوك التنظيمي بنهج أكثر انسانية، بحيث أن العوامل المؤثرة بالفرد هي العوامل الاجتماعية بمكان العمل. كان عالم التنظيم والمستشار إليون ديليو مايو هو مؤسس ما يسمى بالحركة العلاقات الانسانية، بحيث يتم تأكيد أن 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 بدئت بعام ١٩٢٧م، التي تحدد أن بيئة العمل هي أحد العوامل التي تؤثر بأداء الفرد، والتي كانت نتائجها جيدة جيدا حيث أن البيئة المريحة تساعد الفرد علي زيادة الإنتاج. وأحد الاسباب الأخرى لارتفاع الانتاجية انهم كانوا يشعرون أنهم مميزون. مع مرور الوقت بداء العمال بتقييد انتاجياتهم وعمل فقط المطلوب منهم علما أنهم يستطيعون أن يحققوا أكثر، لكنهم يخشون زيادة كمية العمل .

تم الاتفاق الغير رسمي بين زملاء العمل بحيث انهم لا يعمون فوق طاقتهم، بحيث اي شخص يخالف الاتفاق يتم الضغط عليه بين زملائه حتى يغير طريقته. من هذا نستنتج أن العوامل الاجتماعية بين الموظفين أو الشركة لها علاقة بزيادة الانتاج. إحدى 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 أن يكون هناك تقسيم بالعمل وتوزيعه علي حسب المهام للأشخاص الذين تناسب مع مهارتهم وأن يكون هناك شخص مسؤولا عنهم. تم استمرارية العمل على هذا الاسلوب لمدة ٨٠ عام. وايضا أحد العلماء المشهورين الذين يدعمون النظرية هو العالم الالماني ماكس ويبر، وهو يشتهر باقتراحه (البيروقراطية) الذي يعتمد على الهيكل التنظيمي، وهو يطبق القواعد والأنظمة التي تساعد المسؤول على تنظيم الموظفين الأدنى. أدت النتائج إلى أن هذا التنظيم ليس التنظيم الأمثل، بحيث يرغب الموظف بالمساواة والفرص العادلة. في اواخر العشرينيات، كان التنظيم السلوكي مصدر قلق للمنظمات وكان هناك اختلافات بالتنظيم، بحيث كانت هناك دراسات وتنظيمات. في العصر الحديث، يعتبر تحدي إدارة القوة البشرية بالمنظمة وجعلهم يعملون بكفاءة وبنفس الوقت مراعات الموظف بحيث يتم اعتباره كيان له أفكاره وابداعاته، حاليا يتم اتخاذ القرارات المصيرية أو الكبيرة من قبل المديرين، وأيضا الموظفين الأدنى لهم قراراتهم الخاصة. مما يساعد على أن يتمتع المدير بمزيد من الوقت والحرية بالتركيز على الامور المصيرية (Jerald, 2011).

وفي دراسة تم اعدادها من قبل محمد شاطري بعنوان " دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين " وكانت دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المنظمات. لخصت النتائج النظرية إلى مدى أهمية الثقافة التنظيمية القوية في توجيه وتحريك الأفراد وعكس تأثير عليهم. دور الثقافة التنظيمية في رفع وتحسين مستوى الأداء. دفع العاملين لتقديم أفكار إبداعية من خلال خلق جو مناسب لذلك. تعزيز روح التعاون والمشاركة بين أفراد المنظمة. الثقافة التنظيمية الفعالة ينتج عنها قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد مما يدعم التفاهم بينهم والتقليل من الصراع. ومن جانب آخر تم استنتاج النتائج الميدانية بأنه توجد ثقافة قوية وذلك من خلال ارتفاع مستويات أبعادها وارتفاع مستوى بعد التماسك في تحسين أداء الأساتذة. أهمية دور بعدي التعاون والمشاركة بمستوى مقبول في تحسين أداء الأساتذة حسب النتائج (محمد، ٢٠١٦).

أشارت دراسة أجرتها دلروم سوسن بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين " وهي دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية قالم، ومذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. ناقشت نتائج الدراسة أنه يجد العاملين والموظفين سهولة في اتباع وتطبيق القواعد والإجراءات التنظيمية المعتمدة في المنظمة حيث أن السياسات والإجراءات المتبعة في المنظمة تتميز بالوضوح والمرونة الكافية، وان هناك التزام واضح من قبل الموظفين. كما أن القيم التنظيمية المتبعة في المؤسسة تسعى على تعزيز الولاء والانتماء لدى الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية الحسنة وبيئة عمل يسودها روح التعاون والفريق الواحد. إضافة إلى أن منظومة الحوافز لها أثر قوي على تحسين أداء العاملين. نظام الترقية في المنظمة عادل لحد ما وذلك يشير إلى أن هناك مناخ يسوده العدل والمساواة والشعور بالإنصاف في منح الترقيات للعاملين لمستحقها. منظومة الحوافز أمر مهم لتحسين أداء الموظفين وذلك من خلال العمل على رفع فاعلية نظام الحوافز وتحسينه بشكل يناسب توقعات الموظف وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء الوظيفي وتنميته (دلروم، ٢٠١٧).

## مفاهيم ومصطلحات البحث:

### تعريف السلوك

يعرف السلوك في اللغة وفقا لما جاء على لسان العرب أنه من مصدر الفعل سلك طريقا وسلك المكان يسلكه سلكا، وسلك الشيء في الشيء أي ادخله فيه. ومن الجانب المصطلحي فإن السلوك يعبر عن كل ما يصدر عن الكائن الحي من نشاط أو تصرف مختلف عند تفاعله واتصاله بالبيئة الخارجية التي يتواجد بها مع محاولته للتكيف معها. كما يعرف بأنه سلوك الفرد في عمله داخل الجهة التي يعمل بها والتي تنتج خدمة وليس في حياته الشخصية.

في حين يرى آخرون أن السلوك هو جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد وهو أيضا نشاطا مستمرا يقوم به الفرد لكي يتوافق ويتكيف مع بيئته ويشبع حاجاته ويحل مشكلاته (مؤمن، ٢٠١٥).

## تعريف السلوك التنظيمي

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في الجهة التي ينتهي لها العامل، وذلك باعتبار أن بيئة الجهة لها تأثير ملحوظ على سلوك وتصرفات العامل فيها، ومن ثم إنتاجه. كما يعرفه بران وجرينبرج بأن السلوك التنظيمي مجال يهتم بمعرفة ودراسة كل جوانب السلوك الإنساني في المؤسسات وذلك من خلال الدراسة النظامية للفرد، والجماعة، والعمليات التنظيمية وهدف ذلك هو زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاهية الفرد. ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي الى تفاعل الكائن البشري مع العناصر الأخرى في الجهة والتي تتضمن التقنية المستخدمة في المؤسسة، الهيكل التنظيمي الخاص بها، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة (نائر، ٢٠١٦).

## تعريف الأداء

يعرف الأداء انه السلوك والنتائج معا كما ذكر توماس جيلبرت بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز وهو اتحاد السلوك ونتائجه، وما تسعى المنظمة للوصول إليه. ويعرف الأداء بأنه تحقيق الظروف التي تعكس نتيجة، أو مجموعة نتائج معينة لسلوك شخص معين، أو جماعات (عصمت، ٢٠٠٩).

## تعريف الأداء الوظيفي

يعرف كمال أحمد رباح الأداء الوظيفي بأنه طريقة إنجاز نشاط ما، وتحديد طريقة تنفيذ هذا الانجاز، بمعنى أنه يشير إلى كفاية المنظمة في تحقيق أهدافها وكيف تستخدم مواردها في صدد مقاييس ومعايير الفعالية والكفاءة، أي أن الأداء الوظيفي هو ما يمكن أن يتخذ من إجراءات وتصرفات لتحقيق نتيجة محددة لعمل معين (كمال، ٢٠٠٨).

## الفصل الثاني:

### السلوك التنظيمي

#### تمهيد

إذا نظرنا للمنظمات باعتبارها تجمع منظم يتفاعل أفراد هذا التجمع ضمن نسق معين من أجل تحقيق الغاية التي من أجلها قامت المنشأة، فإنه سيكون من الضرورة بمكان أن يعرف المديرون في المنظمات الطرق الفاعلة لتوجيه جهود الأفراد العاملين بالمنظمات التي يديرونها وتوجيه هذه الجهود لتصب في تحقيق الأهداف المرجوة. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال دراسة سلوك أفراد المنظمة باعتبارهم المورد الأهم من موارد المنظمة وتحليل سلوكهم ومراقبته لفهم طبيعة استجاباتهم للأحداث في محيطهم ومن ثم التنبؤ بالاستجابات المستقبلية، وتوظيف كل ذلك للحصول على أفضل أداء وإنتاجية من الموظفين وتعظيم عوائد المنظمة ببذل جهود أقل. فهل يمكننا في الواقع إدراك أهداف المنظمة والمحافظة على نسق إداء عالي ومستقر من خلال تطبيق السلوك التنظيمي في المنظمات؟ هذا ما سننتهي إليه في نتائج هذه الدراسة.

وقد حاول علماء النفس والاجتماع سبر أغوار السلوك البشري في البيئة المجتمعية العامة أو في بيئات الأعمال، فمنذ نشأة المنظمات والمحاولات لاتزال قائمة لكشف طبيعة السلوك الإنساني والتنبؤ به، ومع تطور علم الاجتماع وعلم النفس ظهرت عدة نظريات لتفسير هذا السلوك حتى تبلور أخيراً علم السلوك التنظيمي الذي يقدم تأصيلاً لمعارف ومهارات لا يستغني عنها أي ممارس للإدارة في سعيه لتحقيق أهداف منظمته من خلال موارد المنظمة البشرية. إن دراسة السلوك التنظيمي تتطلب التعامل مع عدة متغيرات تتعلق بالفرد والتنظيم تتفاعل مع بعضها لتكون ثمرة هذا التفاعل هو سلوك الأفراد في المنظمات.

## تعريف السلوك التنظيمي

لن نستطيع تعريف مصطلح السلوك التنظيمي دون أن نعرف ما هو السلوك أولاً، نعني بالسلوك في هذه الدراسة كل استجابة صادرة من الفرد سواء كانت فعلاً أو رد فعل تفاعلاً مع محيطه الخارجي، وبممكننا كذلك اعتباره مزيجاً من الأفعال التي يقوم بها الإنسان في يومياته. يعرف (فرانكشتاين) السلوك البشري بأنه "مجموعة من التصرفات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى الفرد من خلالها لأن يتأقلم ويوفق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش داخله". (محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٤، ص ٢٣)

أما فيما يتعلق بتعريف السلوك التنظيمي فهو مصطلح نستخدمه للتعبير عن كل شكل من أشكال سلوك الأفراد داخل منظماتهم ويمكن أن نعني به أيضاً تفاعل أفراد المنظمة مع كل مكون من مكونات المنظمة من تقنيات وهياكل تنظيم وبيئة اجتماعية وغيرها. وقد عرف (جرينبرج وبارون) السلوك التنظيمي بأنه "علم يهتم بمعرفة جوانب السلوك الإنساني في المنظمات من خلال دراسة الفرد والجماعة والعمليات التنظيمية والهدف الأساسي لهذه المعرفة هو زيادة الفعالية التنظيمية ورفاهية الفرد". (أحمد سيد مصطفى ٢٠٠٥). أما (سيلازقي ووالاس) فقد عرفاه بأنه: "الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم". (محمود سلمان العميان ٢٠١٠). ويرى العديلي أن السلوك التنظيمي هو فهم شامل لسلوك العاملين في المنظمات أفراداً وجماعات. ويقول أحمد ماهر أن السلوك التنظيمي هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة. (مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، ٢٠١٥). وكذلك يعرفه (روبنس) بأنه: العلم الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين، حيث يستفيد مديرو المنشآت منه في تفسير وفهم سلوك الأفراد ومن ثم إدارتهم بطريقة تزيد من فاعلية التنظيم. (الصيرفي).

ومما تقدم يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو دراسة وتحليل السلوك البشري للأفراد والجماعات أثناء عملهم في المنظمة. وهو كل نشاط أو تصرف ذهني أو عقلي يصدر عن الإنسان بطريقة شعورية أو لاشعورية. ونعني بالمنظمة كل مؤسسة يعمل بها الإنسان لتقديم منفعة للمجتمع سواء سلعية كانت أم خدمية. فهو علم لاستناده لمجموعة من النظريات الخاصة بتفسير السلوك والتنبؤ به وتوجيهه نحو الهدف وهو فن لأن الممارس للإدارة يستفيد من خبراته وتجاربته في كيفية التعامل مع السلوك الإنساني. عليه يمكن القول إن السلوك التنظيمي هو دراسة وتحليل سلوك الإنسان في بيئة العمل وهو محصلة التفاعل بين علم النفس الذي يركز على السلوك الفردي للإنسان والعوامل المؤثرة فيه من إدراك ودوافع والاتجاهات والشخصية والتعلم وعلم الاجتماع الذي يركز على علاقة الإنسان مع الجماعة والبيئة المحيطة به.

### علاقته بالعلوم الأخرى:

ومما تقدم يظهر واضحاً أن علم السلوك التنظيمي هو مزيج من علم النفس والاجتماع، حيث يفسر علم النفس السلوك الفردي التي تكون مجالاته منصبّة على الفرد كالشخصية والدافعية والقدرات والتعلم والإدراك والدافعية وغيرها، أما علم الاجتماع فمهتم بدراسة الجماعات كتكوين المجموعات والصراعات بينها والقيادة والاتصالات وغيرها. (خالد بن يوسف الزعبي وحسين العزبي، ٢٠٠٥). وكي تنجح المنظمات في تحقيق أهدافها فغنه لابد من توفر عدد من العناصر المنظمة لبيئة العمل كالمناخ التنظيمي والذي نعني به خصائص وميزات بيئة العمل الداخلية من جميع جوانبها وعناصرها بحيث تتميز هذه البيئة باستقرار وثبات نسبي يمكن للعاملين من إدراك هذه البيئة ومناخها وبالتالي فهمها ليظهر أثرها في اتجاه وقيم الأفراد العاملين وتدفعهم لتبني سلوكيات معينة. (محمد القريوتي، ٢٠٠٥) ومن هنا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي.

## أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

إن معرفة الأسباب المؤدية للسلوك الفردي أو الجماعي داخل منظمات الأعمال يساعد على التنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً، وبالتالي إمكانية توظيف ذلك لدفع العاملين في المنشأة لتحقيق إنتاجية أعلى من خلال استخدام الدافع المناسب. يمكننا الحديث عن أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

أولاً: الطبيعة البشرية طبيعة معقدة حيث يتميز كل فرد بصفات شخصية تميزه عن غيره سلوكياً، وذلك يتطلب من المنظمات السعي لفهم وتحليل هذا التمايز الفردي للوصول لطرق تعامل تناسب هذا التمايز مما يعطي للمنظمة قدرة على التأثير والتحكم في سلوك أفرادها.

ثانياً: تعد الموارد البشرية مورداً هاماً بل ربما الأهم بالنسبة للمنظمات، عليه لا بد من فهم المؤثرات على أفراد المنظمة لزيادة فعالية وكفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها.

ثالثاً: عادة ما توجد فجوات بين أهداف المنظمات والأفراد العاملين بها، يعمل السلوك التنظيمي على تقليص هذه الفجوة وتحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة والعاملين بها.

رابعاً: ظهور أنماط من سلوك الأفراد والجماعات داخل بيئات الأعمال لم تكن مألوفة في السابق فكان لا بد من دراستها والتعامل معها بما يخدم بلوغ المنشآت لأهدافها.

## أهداف السلوك التنظيمي:

بتطور أساليب الإدارة أصبحت دراسة السلوك التنظيمي من الأمور الملحة، حيث أن ذلك يساعد ممارسي الإدارة على التوظيف الأمثل للموارد البشرية في المنظمة بما يحقق إنتاجية أعلى واستقراراً أكبر في الأداء. وفيما يلي أهم الأهداف المرجوة من دراسة السلوك التنظيمي:

أولاً: فهم سلوك العاملين بالمنظمات بما يتبع ذلك من التعرف على سلوكهم في مختلف الجوانب ودراسة تلك السلوكيات ومعرفة دوافعها.

ثانياً: التنبؤ بسلوك العاملين، حيث أ الوقوف على دوافع وأسباب السلوك يمكن المديرين من توقع استجابات موظفيهم للمواقف مستقبلاً مما يسهل عليهم اتخاذ قرارات للصحة في مختلف الحالات.

ثالثاً: السيطرة على السلوك وتوجيهه، يعد ضبط سلوك العاملين والتحكم فيه من أجل تحقيق كفاءة أداء مستدامة من أهم الأهداف التي يسعى لها مديرو الأعمال ومن أهم ما يستعينون به على ذلك هو السلوك التنظيمي.

## مستويات السلوك التنظيمي

يمكننا تقسيم السلوك التنظيمي إلى ثلاثة مستويات كالتالي:

**المستوى الأول:** تحليل السلوك بالنسبة للفرد ويشمل التحليل في المستوى دراسة الجوانب المتعلقة بالفرد أكثر من غيرها كالتعلم، الإدراك، الأخلاق والمعرفة وغيرها، ونعتمد في هذا المستوى من تحليل السلوك على علم النفس بشكل أساسي.

**المستوى الثاني:** التحليل على مستوى المجموعة، يشمل السلوك التنظيمي في هذا المستوى من التحليل دراسة ديناميكية المجموعة، والصراع داخل المجموعة والقيادة والسلطة، والقواعد والتواصل بين الأشخاص والشبكات والأدوار. ويعتمد هذا المستوى على علم الاجتماع.

**المستوى الثالث:** تحليل السلوك على مستوى المنظمة، يشمل السلوك التنظيمي في هذا المستوى من التحليل، دراسة موضوعات مثل الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتنوع الثقافي والتعاون بين المنظمات، والصراع والتغيير والتكنولوجيا والبيئة الخارجية ويعتمد السلوك التنظيمي هنا على الأنثروبولوجيا والعلوم السياسية.

## أنماط السلوك التنظيمي

ونقصد بها طرق تأدية أعضاء التنظيم لمهامهم في المنظمة، ويمكننا القول إن هذا التصنيف هو من وجهة نظر المنظمة وتم تصنيفهم كالتالي:

أولاً: سلوك متعاون في تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذ المهام المسندة له. والعمل على وضع الخطط وحل المشاكل والالتزام بالأنظمة.

ثانياً: السلوك غير المتعاون في تحقيق الأهداف، وهو متكاسل وليس له مشاركات فعالة في حل المشكلات وتحقيق الإنجازات.

ثالثاً: السلوك المحايد، فلا هو يساهم في إنجازات المنظمة وحل مشاكلها، ولا يمثل عقبة للمنشأة في تحقيق أهدافها.

### وقسم بعضهم أنماط السلوك إلى قسمين كالتالي:

- **سلوك تنظيمي كلي:**

هو سلوك الفرد بما له من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وتفاعله مع المنظمة التي ينتهي لها وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وخارجية.

- **السلوك التنظيمي الجزئي:**

وهو دراسة سلوك الفرد في المنشأة التي يعمل بها لوحده. (مومن عبد العزيز عبد الحميد، ٢٠١٥)

### عناصر السلوك التنظيمي

يمكننا تقسيم عناصر السلوك التنظيمي لقسمين رئيسيين هما عناصر متعلقة بالفرد وأخرى متعلقة بالمجموعة.

#### ١. العناصر الفردية:

- **الإدراك:**

ونعني به الطريقة التي ينظر بها الفرد للمحيط الذي يتفاعل معه ن حوله وكيف يفهم ويفسر الأحداث ويحكم على الآخرين، وطريقة صنعه للقرارات.

- **الشخصية:**

وهي الصفات الشخصية الخاصة بالفرد وطريقة تأثيرها على سلوكه داخل المنظمة، وفهم الشخصية هو ضرورة للمديرين لتوجيه مرؤوسهم للأداء الأفضل.

- **التعلم:**

هو مقياس من المقاييس العامة المستخدمة في المنظمات لقياس السلوكيات التنظيمية لقياس سلوكيات الأفراد، ويفيد في فهم كيفية اكتساب الأفراد لسلوكياتهم ومن ثم العمل على تقوية أو إضعاف الجوانب المطلوبة. ويعرف

علي السلمي التعلم بأنه " التغير في الميل للإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة أي أن الفرد يكتسب مزيداً من الخبرة والمعرفة بمرور الوقت حيث يبدأ بالتصرف بشكل مختلف عن السلوك الذي كان يقوم به قبل مروره بهذه التدارب والخبرات "ويمكن تعريفه أيضاً " بخبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي لتغير دائم في السلوك " (زاهد محمد ديري، ٢٠١١)

#### ● الدافعية:

يعرفها قاموس علم النفس بأنها " صيرورة فسيولوجية ونفسية مسؤولة عن تحرير وصيانة وتوقف سلوك ما إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب من مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك " # (خضير كاظم محمود، ٢٠٠٥). وهي أحد المقاييس المستخدمة لقياس سلوكيات الأفراد في المنظمات وهي عامل مهم يتفاعل مع مع القدرات لينتج السلوك، ويفيد أصحاب القرار لفهم العوامل المؤثرة لرفع حماس موظفيهم واكسابهم الدافع لتحقيق أفضل أداء.

## ٢. العناصر المتعلقة بالجماعة:

وهي العناصر التي تكون السلوك الجماعي للأفراد ونعرض منها التالي:

#### ● الاتصال:

وهو عملية نقل معلومات من شخص لآخر بهدف إحداث تغيير ما. ومنه ينطلق المديرون لفهم كيفية التواصل بين الأفراد في بيئة العمل لجعله من دزن معوقات ورفع مهارات التواصل. (ثائر سعدون محمد، ٢٠١٦)

#### ● القيادة:

ونعني بها كيفية اكتساب التصرفات القيادية المؤثرة في سلوك أفراد المنظمات لاختيار أفضل الأنماط القيادية.

#### ● جماعات العمل:

تكمُن أهمية جماعات العمل من أن معهم النشاطات التي تمارس في بيئة العمل هي أنشطة تتم داخل هذه الجماعات، بالتالي فإنه من المهم بالنسبة لصانع القرار أن يأخذ بحسبانه أن أنشطة وسلوكيات جماعة العمل لها دور هام في تحقيق أهداف المنظمة.

## ● ثقافة:

يعتمد سلوك اعضاء المنظمة بالثقافة الخاصة بالشركة، بحيث كل منظمة تمتلك ثقافتها الخاصة من ناحية اللغة والعادات والتقليد، مثل اجازة العيد، حيث ان هذا الثقافة تعتمد على الدولة.

## المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الفردي:

### المطلب الأول: السلوك الإدراكي.

يرتبط السلوك الادراكي بالحواس التي نستطيع من خلالها تلقي المحفزات. يتم التعامل مع المحفزات من بشكل منظم ولا تكون عادة بشكل عشوائي، لكن من خلال عملية محددة ومنظمة يطلع عليها العلماء الادراك. وهي تكون نظرة الفرد للعالم وتكون لها مفاهيم ومعاني خاصة لكل فرد.

### ١. تعريف السلوك الإدراكي:

يُعرّف الإدراك في السلوك التنظيمي بأنه العملية التي من خلالها يختار الفرد المحفزات وينظمها ويفسرها إلى صورة متماسكة وذات مغزى عن العالم. الإدراك هو عملية فكرية لتحويل المحفزات الحسية إلى معلومات ذات مغزى. إنه ينطوي على التعرف على المحفزات والإجراءات البيئية استجابة لهذه المحفزات. وهناك عدة تعاريف تمت من قبل علماء مثل:

- ستيفن بي روبينز: -"يمكن تعريف الإدراك بأنه عملية يقوم من خلالها الأفراد بتنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية من أجل إعطاء معنى لبيئتهم."
- جوزيف ريتز: -"يشمل الإدراك كل تلك العمليات التي يتلقى بها الفرد معلومات عن بيئته - الرؤية والسمع والشعور والتذوق والشم."
- فريد لوثانز: -"الإدراك هو عملية معرفية تأملية مهمة يقوم من خلالها الأشخاص بتفسير المنبهات أو المواقف التي يواجهونها"

## ٢. عناصر عملية الإدراك:

عملية الادراك تتكون من ثلاثة عناصر، وجميعا محفزة للإدراك، كمنبه الهاتف، او صوت الجرس المنزل. وكذا الأحداث أو المثيرات الاجتماعية.

### ● الإحساس:

في بيئة اجتماعية نتعرض للكثير من المحفزات التي تحفزنا، لكن يتم أحيانا تجاهلها او عدم شعورنا بها. حواسنا التي تتفاعل مع المحفزات هي الحواس الخمسة: السمع، اللمس، البصر، الشم، التذوق. تعتمد حواسنا على طبيعة الفرد. فالحواس بعد استقبالها للمحفزات الخارجية تنقلها عبر الأعصاب إلى المخ، وهكذا نستطيع الشعور.

### ● الانتباه:

الإحساس عنصر مهم لكن إذا لم يتم الانتباه اليها فلا نستطيع الإحساس بها، يتم تجاهل او عدم الشعور ببعض المحفزات. كصوت الهواء نستطيع سماعه لكن لا ننتبه له لأننا اخترنا ان نتجاهله. وهذا ما يسمى بالانتباه الانتقائي.

### ● التفسير والإدراك:

من عناصر عملية الادراك هو التفسير المحفزات. بعد الإحساس والانتباه للمحفزات نبدأ بتحليلها والاستجابة وفقا لها، ويتم تنظيمها الي معلومات يتم ارسالها للدماغ. مثل العطر، بعد الإحساس والانتباه اليه نبدأ بإرساله الي الدماغ، ويعرف ان العطر يساعد على ربط المعلومات.

## ٣. ثالثا: العوامل الفردية التي تؤثر بالإدراك:

### ● العوامل الداخلية:

### ● الخبرات السابقة:

يتأثر الفرد بتجاربه السابقة. تؤدي خبره الفرد الي اتخاذ مستويات مختلفة من الادراك. مثل الشخص الذي لا يمتلك خبرات يأخذ وقته بفهم طبيعة العمل الموكل اليه، لكن الفرد المتمرس يستوعب ويفهم الأشياء بسرعة

وبشكل صحيح. ومع ذلك، يكون تغير إدراك وتفكير موقف الشخص الكبير أو المتمرس أصعب من المبتدئ والصغير.

- الموقف:

يتخذ الموقف الفرد أهمية كبيرة بالإدراك، بحيث إذا كان الفرد لديه موقف إيجابي للإدارة العليا بالمنظمة، فيكون ادراكه أسرع وأفضل من الشخص الذي يأخذ موقف سلبي من الإدارة، بحيث يتم تجاهل المحفزات ويشك الموظفون في نهج الإدارة. لكن الموظفون ذوو الكفاءة العالية لديهم رغبة وموقف على للنمو.

- القدرات الجسمانية والذهنية:

يتم استيعاب الادراك على حسب الفرد بسبب القدرات العقلية والجسمية، مثل الشخص صاحب القدرات الذهنية الضعيفة او لم يأخذ وقت بالراحة يكون ادراكه ضعيف، مقرنتا بالشخص المرتاح ذهنيًا.

- العوامل الخارجية:

- حجم الأشياء المدركة:

كلما كان الحجم كبيراً كان الإدراك اليه أكثر، مثل سيارة والشاحنة. فالأحجام الكبير يكون لها فرصه أكبر للأدراك والملاحظة من الاحجام الصغيرة.

- شدة أو قوة الأشياء المدركة:

كلما كان الشيء مهراً كان سرعه ادراكه أكبر، مثل الإعلانات الملونة، الأصواء، والرائحة النفاذة.

- تكرار المثير الخارجي:

يعتبر التكرار من الأمور التي تنجح في جذب الانتباه اليها وهي وتساعد على التحفيز والادراك. وبعض الشركات تستعمل هذا الطريقة لجذب العملاء اليها.

## المطلب الثاني: الدافعية.

الدافعية وتعرف أيضا بالحماس أو النشاط، وهي تعطي الفرد القوة والاندفاع الى العمل. ويتم ملاحظتها بالجهد والعمل المبذول بأكمل وجهه. تبذل المنظمات الجهد حتى تسعد موظفيها من خلال مكافأة ماله او تقديره، فإن القوة العاملة المنتجة والفعالة هي العمود الفقري للنجاح.

### تعريف الدافعية:

هي القوة التي تحرك وتثير الفرد؛ لكي يؤدي العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي مدى تقديمه لأفضل ما لديه من قدرات، ومهارات في العمل.

### • أنواع الدوافع:

#### ١. الدوافع العامة:

هي الدوافع التي تكون من داخل الفرد، ولا تستند على أي عامل خارجي، مثل السعادة، و الإيجابية وغيرها. تعتبر هذه الدوافع أقوى من الدوافع من تلك التي تأتي من عوامل خارجية، لان الفرد ينتجها بنفسه.

#### ٢. الدوافع الثانوية:

غالبا ما تكون الدوافع متعلمة أو مكتسبة مثل القوة، والسلطة، والانتماء، والأمان، والمركز الاجتماعي، وتحقيق الذات.

### ٣ أهمية الدافعية:

من المهم ان يكون هناك دافع للفرد او حافز يحافظ على نشاط الموظف لأداء عمله. كما ان الادارة تبذل ما في وسها حتى يكون النشاط والدافع للموظف عالي. بحيث توفر له بيئة عمل مربحه وتشعله نشط. لأجل هذا اكثر المنظمات يوظفون الفرد الذي يكون على اوجهه نشاطه وحماسة، لأنه سيبدل قصار جهده للعمل والانجاز.

وأيضاً إذا كان المدير علي معرفة بأهداف الفرد فيمكنه ربطها بأهداف الشركة مما يمنح الفرد القوة والنشاط الي انجازها.

من سلبيات عدم ان يكون هناك دافع للفرد هي عدم الاستقرار، ويخلق بيئة سلبية مما قد تؤثر على زملائه بالعمل. لذا يجب على المنظمة مراعات الفرد وتفهم اهدافه وطموحاته حتى يكون له الطاقة الي العمل.

### المطلب الثالث: الحوافز:

الحوافز هو الرابط الذي يربط الفرد بالمنظمة. بحيث يقلل من عدم البحث عن منظمات اخري او الغياب، ويخلق بيئة طالحة ايجابية وصالحة للعمل فيها. وكما ان الحوافز تعمل كأسلوب تعزيز للسلوك الفردي. مما يخلق رضاء وظيفي والتفاعل مع الزملاء بكل نشاط.

#### • تعريف الحوافز:

عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فإذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها، فإن الحافز هو ذلك الشيء يقوم بإشباع تلك الحاجة.

#### • أنواع الحوافز:

مادية:

تكون الحوافز شيء ملموس او محسوس، ويكون اما نقدي او ارتقاء بالمنظمة، وهي تشبع الحوائج المادية للفرد.

معنوي:

تكون شيء معنوي وتقدير، والذي يؤثر على الحالة العاطفية او الذهنية للفرد. وهي تساعد الافراد على اشباع حاجاتهم الغير مادية من تقدير وامتنان.

## أهمية الحوافز:

- تساعد الحوافز على استقرار الفرد بالمنظمة مما يحد من الغياب والتسبب بأوقات العمل.
- وأيضا يساعد على رفع اداء الفرد، حتى يحقق الحافز او الزيادة بالعمل.
- ويؤدي ذلك إذا استقرار الافراد بالمنظمة ويخلق شعور بالولاء والاستقرار للفرد.

## المطلب الرابع: الشخصية

الشخصية هي الصورة الاجتماعية التي يظهرها الفرد مثل الخجل أو العدوانية، منها نحللها ونحكم على الآخرين بناء عليها. وهي تعرف على أنها كيفية تعامل الفرد مع الآخرين. حيث ان الفرد يضع لنفسه شخصية ويمثل بناء عليها، وتم استخدام مصطلح الشخصية من المصطلح اللاتيني للإشارة إلى القناع، الذي اعتاد الممثلون على ارتدائه في روما القديمة واليونان.

### ● مفهوم الشخصية:

اختلف العلماء بتعريف الشخصية، لأنه كل عالم يمتلك نظرة معينة، وفهم معين. لذلك لا يوجد اتفاق حول معني او تعريف الشخصية نظرا لاختلاف مجالاتها واهتماماتها. يتم ربط الشخصية بنجاحات الافراد بحياتهم المهنية، او على المستوى الأكاديمي، او اجتماعيا. يعرف بورت الشخصية بأنها التنظيم الديناميك المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية، النفسية التي تحدد تميزه وفرديته في تأقلمه مع البيئة، ويعرف كاتل الشخصية بأن ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين.

### ● خصائص ومحددات الشخصية:

#### ١. الاتساق:

هو حيث ان مجموعة من الاشخاص يتطبعون بنفس الشخصية. حيث ان المجموعة تؤثر على الافراد عند الاختلاط بهم لفترة طويلة.

## ٢. النفسية والسيولوجية:

الشخصية هي أيضا جزءا من البناء النفسي، بحيث تتأثر الشخصية بالتقلبات النفسية والاحتياجات البيولوجية للفرد.

## ٣. دور الأسرة:

الاسرة تكون عادة من أكبر المؤثرات بالشخصية، وهي تتدخل بتكون الطفل لشخصيته وما يتعلمه من عادات وتقليد، وتبقى تغيير الشخصية صعبا لأنه بدأ من المراحل المبكرة الى سن الشباب.

## ● الشخصية وعلاقتها بالسلوك التنظيمي

تتكيف شخصية الفرد بمجرد انضمامه الى بيئة العمل، بحيث تتغير قناعاته وعاداته. ويتم معرفة هذا عن طريق التقييم، إذا تم ملاحظة بداية الفرد ببيئة العمل ونهايته، ترا انه هناك تغيرات كثير حدثت. يعتمد طبيعة العمل على الشخصية، فمثلا المدراء يملكون عادة موهبة بالقيادة والتنظيم، على عكس الافراد الذين يفضلون التحليل والعمل بمفردهم. كلها تعتمد على الشخصية. لكن هذا لا يمنع الفرد من اكتساب مهارات وتغيرات بالشخصية، من خلال السنين من العمل، يبني الفرد الثقة بنفسه والخبرات السابقة من اهم العوامل التي تساعد الفرد على التكيف.

## المبحث الثاني: أبعاد السلوك التنظيمي الجماعي

### المطلب الأول: القيادة

بالسلوك التنظيمي يكون من المهارات الواجب توفرها بالمدراء هي القيادة. يعتمد كل قائد على أسلوب معين بالسلوك التنظيمي، ويختلف من شخص لأخر تقبله وتبنيه. لكن يكون دور القائد بالمنظمة او بالفريق هو التفاعل مع الافراد الاخرين وخلق سلوك معين معهم بحيث لا يحدث أي خلل بالنظام. وتعتبر القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان وبكلمة أخرى، إما أن تولد معه أو لا.

## ١. مفهوم القيادة:

عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم. بحيث يتم توجيهه مجموعة من الافراد نحو تحقيق أهداف المنظمة واهداف الافراد بالمجموعة التي يرأسها القائد حتى يخلق لهم شعور بالولاء والالتزام، من خلال عملهم وادائهم. تعتبر القيادة مهارة ومنهج يهدف الى التأثير على الافراد.

## ٢. خصائص القائد:

يرأس القائد مجموعه من الافراد الذين يمتلكون تفكير وشخصيات وادراكات مختلفة عن بعضها البعض، لذا دور القائد ان يرشدهم الى الأهداف ويخلق لهم بيئة تناسب الافراد.

### ١. مهارة التصور الكلى:

هي مهارة يمتلكها القائد بحيث تسمح له بأخذ فكرة عامة من المعلومات وربطها ببعض. يكون عادة ذو مهارات ادراكية عالية.

### ٢. المهارة الإنسانية:

القدرة على التفاعل مع مختلف الافراد بالمجموعة ومعرفة رغباتهم ودوافعهم وتأثيرها على الافراد، ومعرفة خصائص البيئة التي يعيش فيها الأفراد والجماعات.

### ٣. المهارة الفنية:

هي طريقة عمل القادة مع الافراد واساليبهم.

## ٣. أنماط القيادة:

يعتبر طريقة عمل السلوك التنظيمي على القادة وانماط عملهم.

### a. القيادة الحرة أو المنطلقة أو غير الموجهة:

يزود القائد المجموعة معلومة عامة بحيث يترك لهم مجال للعمل بأسلوبهم وطريقتهم الخاصة، مما يسمح لهم بالأبداع واتخاذ قراراتهم بنفسهم. ويكون الافراد مستقلين وذو تفكير متفتح. يكون التواصل من الأسفل الى الأعلى والعكس.

### b. القيادة الأوتوقراطية:

هي القيادة التي تتبع التخويف والتهديد للأفراد بالمجموعة، وكما ان طريقة عمل الاتصالات تحدث من الأعلى الى الأسفل فقط وبحالات قليلة تكون العكس. يميل هذا الأسلوب الى ان القادة هو من يحدد العمل وطريقة عمله. ويتحمل كافة المسؤوليات ولا يطلب من المجموعة الا الطاعة.

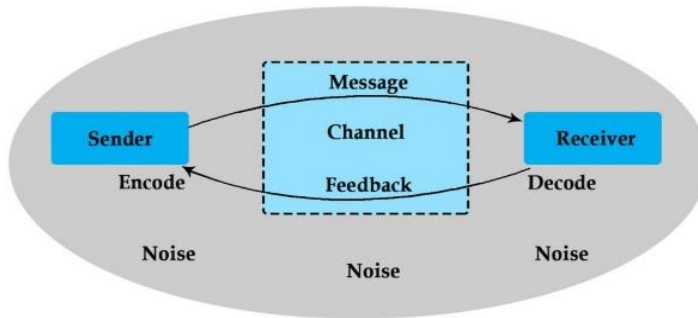
#### c. القيادة الديمقراطية:

هي قيادة تهتم بالمرؤوسين وتستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات ورغبات التابعين. يميل هذا الأسلوب الى ان القائد يعطي مجال للحرية بطريقة محدودة بحيث يتم اتخاذ القرارات بأنفسهم. ويدير طريقة عملهم بطرق مرنة، بحيث لا يعطيهم مهام دقيقة التعليمات حتي يكون هناك مجال للتطور.

### المطلب الثاني: الاتصال التنظيمي

يعرف الاتصال انه عملية تبادل المعلومات والآراء بين الطرفين، وهم المرسل والمستقبل. يرسل المرسل الرسالة لا يفهمها الى المستقبل عن طريق اما الاتصال الشفهي او الغير الشفهي. ويكون هناك ازعاج او تقلبات بحيث يؤثر على وصول الرسالة الى المستقبل.

كما هو موضح بالرسم التالي:



ملحق (١): الاتصال التنظيمي

## ١. تعريف الاتصال التنظيمي:

اتصال داخل المنظمات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها. "كما عرف كاتز الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق المعلومات وتبادل هذه المعلومات وترجيلا للمعنى ضمن نطاق التنظيم".

## ٢. أنواع الاتصال التنظيمي - وفق اتجاه الرسالة:

### a. الاتصال الهابط:

يكون الاتصال الهابط على أساس الهرم التنظيمي، بحيث يتم الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، أي من المدير إلى الموظف. يكون للمدراء فهم بالسياسة والأنظمة الخاصة بالشركة ويستعمل هذا الأسلوب من الاتصال للشركات الكبيرة التي لها عدة فروع، بحيث المدير لا يستطيع أن يأخذ كما هائلا من المعلومات أو التواصل مع جميع الموظفين.

### b. الاتصال الصاعد:

وهو الاتصال الذي يكون عكس الاتصال الهابط، بحيث يكون طبقة الأسفل من الهيكل التنظيمي هو من يتواصل مع المدراء، بحيث يكون لهم فهم أعمق للعمل من المدراء. يكون عادة بالشركات الصغيرة التي لا تملك عدة فروع، فيكون المدير لديه امكانيه على اخذ الآراء والاقتراحات من جميع الموظفين.

### c. الاتصال الأفقي:

هو الاتصال الذي يحدث بنفس مستوي الهيكل التنظيمي، بحيث يكون من مدير إلى مدير، أو من موظف إلى موظف. يؤدي هذا إلى التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية. وضع بنيان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه.

### ٣. أهداف الاتصال التنظيمي:

#### a. اتخاذ القرار:

بحيث يتم مناقشة القرار بين مجموعه من الأشخاص، وبناء على المعلومات والمشاكل والآراء الافراد يتم اتخاذ القرار.

#### b. المشاركة في المعلومات:

يتم تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة.

#### c. التعبير عن المشاعر:

يتم تبادل المشكلات بحيث يتم حلها حتى يخلق بيئة عمل صحية تخلو من المشاكل.

### المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية

بالمنظمات يوجد عدد من الافراد الذين يأتون من نفس الثقافة او اللغة، وكل منظمة تمتلك مبادئها وثقافتها وحدود لسلوك أعضاء المنظمة. بعض المنظمات التي تأتي من لغة وعادات وتقليد البلد يكون من الصعاب على الافراد الذين اتوا من بلد اخري او منظمة الأخرى التأقلم بحيث يكون لجميع الافراد عادات وطبائع معينة. يمر الفرد الذي يأتي الي منظمة جديدة بصدمة ثقافية. بحيث يكون التأقلم مع أعضاء المنظمة صعب.

#### ١. مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والتوقعات والممارسات التي توجه وتوجه تصرفات جميع أعضاء الفريق. فكر في الأمر على أنه مجموعة من السمات التي تجعل شركتك على ما هي عليه. تمثل الثقافة العظيمة السمات الإيجابية التي تؤدي إلى تحسين الأداء، بينما تبرز ثقافة الشركة المختلة الصفات التي يمكن أن تعرقل حتى أكثر المؤسسات نجاحًا.

#### ٢. أنواع الثقافة التنظيمية

##### a. الثقافة السائدة:

وهي تعبر عن الثقافة العامة بالمنظمات من ناحية السلوكيات والاعتقادات.

b. الثقافة الفرعية:

تكون أنماط الثقافات من داخل الأقسام أو الإدارات التي بالمنظمة الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.

c. الثقافة القوية:

وهي القيم بين الأعضاء داخل المنظمة وطريقة تعاملهم مع بعضهم البعض، وبالعادة تكون مؤثرة على أدائهم وسلوكياتهم.

d. الثقافة الضعيفة:

يكون هذا النمط مهم وغير واضح بحيث لا يوجد أي تعليمات واضحة أو تكون متناقضة، ويكون أحد أسباب الفشل.

٣. خصائص الثقافة التنظيمية

a. محاذاة:

حيث تكون اهداف الفرد والمنظمة بنفس الاتجاه، بحيث يخلق الولاء والانتماء للفرد.

b. التقدير:

يمكن ان يتخذ التقدير عدة أشكال تنويهات عامة، أو رسالة شكر، أو ترقية. ثقافة التقدير هي ثقافة يقدم فيها جميع أعضاء الفريق بشكل متكرر التقدير والشكر لمساهمات الآخرين.

c. الأداء:

تخلق المنظمات ثقافته المنافسة والاجتهاد فيتم تحفيز الاعضاء الموهوبون بعضهم البعض مما يؤدي الي زيادة الإنتاج.

**المطلب الرابع: جماعات العمل**

بالمنظمات يوجد جماعات وهي قادرة على التأثير في سلوك الافراد بالمنظمة، لذا يجب على المدير ان يحلل سلوكياتهم ويوجههم الي التعاون لرفع أداء الشركة.

#### ١. مفهوم الجماعات:

عدد من الأشخاص يتشاركون في الأهداف والميول والهوية، ويشكلون فريقا متجانسا. بحيث يمتلكون نفس الأفكار والسلوكيات، والاهداف، ويسعون الي تحقيقها، وهذا الهدف يلزمهم على التفاعل معا لفترة الزمنية محدودة.

#### ٢. أنواع الجماعات

##### a. الجماعات الرسمية:

هي مجموعه من الافراد الذين يتم تشكيلهم للقيام بمهام ولتحقيق اهداف. يكون هذا التشكيلة مؤقتة عندما تكون هناك مشكلة بالمنظمات. ويتم تشكيلها من قبل مدير الفريق. او لأجل تحقيق مشروع ويتم اختيار عدة افراد من عدة اقسام مختلفة لإنجاز هذا المشروع، ويسمي القائد (مدير المشروع) ويكون مسؤول عن الفريق.

##### b. الجماعات الغير رسمية:

تكون هذا المجموعة مختلفة عن المجموعة الرسمية بحيث لا يتم تشكيلها من قبل المنظمة بل يتم تشكيلها من الافراد، حيث يجتمع الأعضاء ذو الاحتياجات المماثلة او الاهتمامات. وتكون عادة غير رسمية او لا تحقق هدف الشركة، بل اهداف الافراد أنفسهم، مثل رحلات.

##### c. جماعة المصلحة:

هي عادة عدة اشخاص يجتمعون من اجل مصلحة تصب في صالحهم، وغالبا تكون هذا المصلحة تتضارب او تتعارض مع مصلحة المنظمة التي يعملون بها.

#### ٣. خصائص الجماعة الفعالة:

تتكون الجماعة الفعالة من عدة عوامل

- منها ان تكيف الأعضاء الجماعة بشكل متعاون ومتناغم

- ويتم مناقشة الأفكار والمشاكل بحيث يتم تبادل الآراء بشكل متحضر من غير فرض الرأى على الافراد.
- تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعة بطريقة سلسلة وواضحة.
- توفر الموارد لتحقيق اهداف الجماعة، بحيث قلت الموارد تؤدي الا تأخير او فشل الهدف.

## الفصل الثالث

### الأداء الوظيفي

تمهيد

#### المبحث الأول: الأداء الوظيفي

- **المطلب الأول:** مفهوم الأداء الوظيفي
- **المطلب الثاني :** محددات الأداء وعناصره
- **المطلب الثالث:** العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
- **المطلب الرابع:** أهمية الاداء

#### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

- **المطلب الأول:** مفهوم إدارة الأداء الوظيفي
- **المطلب الثاني:** أهداف إدارة الأداء الوظيفي
- **المطلب الثالث:** نظام إدارة الأداء الوظيفي
- **المطلب الرابع:** إدارة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية
- **المطلب الخامس:** العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء

## تمهيد:

من المؤكد أن جميع المؤسسات تهتم لتحقيق أهدافها ونجاحها وتأتي من خلال تسليط الضوء على اهتمامها بالعنصر البشري و تلبية رغباته وحاجاته و تحسين مستوى الفرد باستمرار والذي سينعكس حتما على كفاءة المؤسسة.

## المبحث الأول : الأداء الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي بشكل عام الغاية والهدف نحو تعزيز مبدأ العدالة و يشير مفهوم الأداء هو كل ما يبذله العاملون في المؤسسة للمهام الموكلة إليهم، على المستوى الذي يحققه الفرد من حيث جودة و كمية العمل.  
(حمداوي، ٢٠٠٤، ص ١٤٣)

كما تم شرح مفهوم الأداء على أنه أحد محاور العمل في مختلف المجالات ، وإذا ما كان الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل فإنه من الطبيعي أن يأخذ بصاحبه لمكانة عالية في المؤسسة، خاصة في ظل التطورات الكبيرة والمتسارعة التي تطرأ .

ويشير ثوماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء، حيث أن السلوك يُعرف بما يقوم به الفرد من الأعمال المكلف بها في المؤسسة، بالنسبة للانجاز فهو ما يبقى من أثر، ما يعني المخرجات والنتائج، أما الأداء فهو إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا . (نعيرات، ٢٠٢٢، ص ٨)

### المطلب الثاني : محددات الأداء وعناصره

#### ١- محددات الأداء الوظيفي

- الدافعية: سعي الفرد لتركيز الجهد والانتباه و إستمرارية النشاط و المثابرة عند القيام بالأعمال الصعبة و التغلب على العقبات بكفاءة في أسرع وقت ، و أقل جهد ، و الرغبة المستمرة في النجاح لتحقيق مستوى طموح مرتفع.
- القدرة على أداء العمل. (الكلالدة، ٢٠٠١، ص ٢٤)

## ٢- عناصر الأداء

- المعارف والمهارات المتعلقة بمتطلبات الوظيفة.
  - مقدار العمل المنجز.
  - المثابرة والثوق والجدية.
- (العنزي، ٢٠٠٤ ص 43)

## المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

### ١- عوامل داخلية

العنصر البشري: وهي القدرات الفردية، وتتخذ الادارة القدرات الفردية للموظف بعين الاعتبار عند التوظيف أو الترقية لأنها تؤثر على أدائه وبالتالي تؤثر على مستوى وجودة العمل.

الادارة: يقع على عاتق الادارة مسؤولية التنظيم و التنسيق لأن عدم المشاركة في الادارة قد يؤدي إلى تدني مستوى الاداء لدى الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الاهداف أو في الحلول للمشاكل وقد يعتبرون أنفسهم مستبعدين في المؤسسة.

•التنظيم: يشمل توزيع وتعريف المهام والمسؤوليات وفقاً لتخصصات الموظفين داخل المنظمة ، بحيث يتم تقسيم العمل وفقاً لمهاراتهم وقدراتهم الخاصة.

بيئة و طبيعة العمل: تشير إلى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء قيامه بعمله وشغله لمنصبه.

### ٢- العوامل الفنية

- الاهداف المحدده.
- نظام المكافأة والحوافز.
- الاساليب الادارية التي تربط بين معدلات الاداء والمردود المادي والمعنوي.

## المطلب الرابع: أهمية الاداء

يمكن القول أن حياة المنظمة تعتمد على أداء موظفيها بغض النظر عن نوع العمل الذي تؤديه

وبالتالي ، يتضح معنى الأداء البشري على النحو التالي :

الأداء هو مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر والمهام المتنوعة نسبياً في المستقبل،

وبالتالي المساهمة في قرارات النقل والترقية.

برامج المكافآت والتقدير وتعتبر من الطرق الأساسية التي تحفز الأشخاص في المؤسسات على زيادة مستويات

الأداء، والتقدير والمكافآت المادية والمعنوية ضرورية لخلق بيئة عمل تحفز العمل والاهتمام.

## مصطلحات الدراسة :

**إدارة الأداء الوظيفي:** هي المنهجية التي يتم من خلالها قياس أداء الموظف بالاعتماد على أسس ومعايير

ومستويات محددة مرتبطة بأهداف الوظيفة والإدارة والجهة، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة لتحسين أداء الموظف وتحفيزه.

**ميثاق الأداء الوظيفي:** هو نموذج يحدد فيه الأهداف والجدارات والوزن النسبي والنتائج المستهدفة لكل هدف،

ويتم إعداده من قبل الرئيس المباشر بالتنسيق مع الموظف.

**نموذج تقييم الأداء والتقدير العام:** هو نموذج يتم فيه تحديد مدى إنجاز الموظف للأهداف والجدارات

المطلوبة منه في ميثاق الأداء.

الموظفين الذين تنطبق عليهم لائحة إدارة الأداء الوظيفي في الجهات الحكومية: هم الموظفين الذين يعملون في

الجهات أو المصالح الحكومية الذين يخضعون لأحكام نظام الخدمة المدنية ولوائحه التنفيذية والذين يشغلون

المرتبة الثالثة عشر فما دون أو ما يعادلها.

## المبحث الثاني : تقييم الأداء الوظيفي

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

بمراجعة الاطار النظري والمفاهيم التي تناولت إدارة الأداء الوظيفي يلاحظ وجود مسميات مختلفة لها، فهناك من يطلق عليها تقييم الأداء الوظيفي (performance Job/ evaluation performance Job assessment) وهناك من يطلق عليها تقوم الأداء الوظيفي (الضلعان، ١٩٩٥) وآخرون يطلقون عليها إدارة أداء الوظيفي Job performance management (وزارة المورد البشرية والتنمية الاجتماعية، (Armstrong & Baron, 2005; Ohemeng, et al, 2018) (2020) وبمراجعة تلك المفاهيم والدراسات يلاحظ أن مفهوم إدارة الأداء الوظيفي تعد أشمل وأعم من تقييم الأداء الوظيفي، كما يلاحظ أن تقييم الأداء الوظيفي يعد أحد المراحل التي تمر فيها إدارة الأداء الوظيفي (Mollel ٢٠١٧). (et al., فقد عرفها (Jackson and Schuler, ٢٠٠٦) بأنها نتيجة الاداء المبني على حكم وأراء المرؤوسين، والزملاء، والمشرفين، ومدراء آخرين وأيضاً من الموظفين أنفسهم، كما عرفها Meenakshi (2012) بأنها أداة لتقييم وتصنيف الموظفين يستخدم كأساس لاتخاذ قرار إداري مثل الترقية وتحديد الحوافز المادية، وتطوير العاملين، وتحديد الاحتياجات التدريبية. وفي تعريف آخر بأنها عمليات المنظمة تستخدمها على أساس منظم وتقارن من خلالها أداء الأفراد أو الجماعة على أساس عناصر موضوعية أو ذاتية (Giangreco, et al., ٢٠١٢) ومن خلال استعراض هذه المفاهيم يتضح عدم وجود تعريف متفق عليه، إلا أنها جميعاً تركز على أن إدارة الأداء الوظيفي يعد عملية قياس وتقييم سلوك الموظفين بهدف تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: أهداف إدارة الأداء الوظيفي

تهدف إدارة الأداء الوظيفي إلى تحقيق عدد من المزايا ومنها أنها تساعد على: تحديد الأهداف المطلوب من الموظف تحقيقها في بداية فترة إدارة الأداء بهدف تحديد الفجوة بين الأداء الحالي والمطلوب في نهاية فترة إدارة الأداء الوظيفي بالمشاركة بين الموظف والمدير، لتحقيق الاستغلال الأمثل لقدرات الموظفين وتوجيههم وتدريبهم لتحقيق أهداف المنظمة (Tahsildari & Shahnai ٢٠١٥) وتهدف أيضاً إلى تحقيق العدالة والشفافية والفعالية في مكافأة الموظفين، من خلال اتخاذ قرارات مثل الترقية أو تخفيض الرتبة أو الاحتفاظ بالموظف، أو الحوافز المالية، أو

التطوير الوظيفي أو الإحلال، أو التقدير، أو الإجراءات التأديبية، أو النقل، أو تحديد معايير الاختيار والتعيين (2006, Vance.)

### المطلب الثالث: نظام إدارة الأداء الوظيفي

بمراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة يلاحظ وجود عدد من الخطوات والمراحل المطلوبة لبناء نظام إدارة أداء وظيفي فعال والتي يمكن تصنيفها إلى المحاور التالية:

١- دعم نظام إدارة الأداء الوظيفي: حيث تؤكد الدراسات السابقة على أهمية اختيار الآليات والنماذج

الفعالة لتقييم الأداء والتي تقود إلى تحقيق الأهداف المطلوبة من الموظفين والمنظمة (El Baradei and

Newcomer, 2008) وأن يكون هناك دعم والتزام من القيادات العليا ومسؤول الموارد البشرية والمدراء

في جميع المستويات بنجاح تقييم الأداء الوظيفي (Armstrong & Baron ٢٠٠٥) كما تؤكد الدراسات

السابقة على أهمية تدريب المشرفين على عملية إدارة الأداء (Balaraman, et al., ٢٠١٨) والاستفادة من

الأنظمة التقنية بهدف تسهيل تسجيل إنجازات الموظفين وإدارة خطة تقييم الأداء الوظيفي

(Shen, Chen, & Wang ٢٠١٦).

٢- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ومعاييرها: أكدت الدراسات السابقة أهمية تحديد أهداف التقييم،

والاتفاق على الأهداف المطلوبة من الموظف في الوظيفة التي يمارسها والمعايير المطلوب إنجازها وقبول

الموظف لها، من خلال مشاركة الموظف (Shen, et al., ٢٠١٦) لأن ذلك يؤثر على كيفية إدراك الموظفين

لعدالة التقييم وأثاره الإيجابية (Tahsildari & Shahnai ٢٠١٥)

٣- مراجعة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة والتغذية الراجعة: من المهم أن يقيم المدير أداء الموظفين بشكل

منهجي وفق الأهداف الموضوعية من أجل تقديم الملاحظات التطويرية ومتابعة التقدم (وهو ما يعرف

بمراجعة الأداء) (Balaraman, et al., ٢٠١٨) حيث أن التغذية الراجعة والاعتراف بالأداء المستمر يساعد

على تحسين أداء الموظفين، ويعد أمراً مهماً لجذب الموظفين وإبقائهم والرفع من رضاهم الوظيفي

(Armstrong & Baron, 2005) مع أهمية مشاركة الموظف مع المشرف في عملية التقييم بهدف تمكينه

من التعبير عن وجهة نظره والأخذ بملاحظاته والتحديات التي تواجهه عند عملية التقييم (٢٠١٧).

(Mollet

٤- الاستفادة من نتائج التقييم في تحفيز وتطوير الموظفين: يساعد تقييم الأداء على اتخاذ قرارات واستنتاجات إدارية بشأن الرواتب وزيادتها، والترقيات، وتحديد التدريب الذي يحتاجه الموظف، والتقدير والاعتراف بالموظف على العمل الذي أنجزه بشكل جيد (Cheng, ٢٠١٤) كما يستفاد منه في فصل، وتسريح الموظفين ذوي الأداء الذي لا يتوافق مع أهداف المنظمة (Balaraman, et al., ٢٠١٨)

### المطلب الرابع: إدارة الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية

يعد صدور لائحة تقويم الأداء الوظيفي الصادرة برقم (٥١٩٣٤) وتاريخ ١٤٢٦/١٢/٣٠ هـ بناء على الأمر السامي رقم ٤٠١/٧ وتاريخ ١٤٠١/٣/٦ هـ، الانطلاقة الحقيقية لتفعيل تطبيق إدارة الأداء الوظيفي في كافة الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؛ حيث تم العمل بها اعتباراً من ١٤٢٧/١/١ هـ وتم تعميمها من قبل وزارة الخدمة المدنية برقم ٧٠٢/١٤٩٢ وتاريخ ١٤٢٧/١/١٢ هـ، وتطبيقها بكافة إدارة شؤون الموظفين في الأجهزة الحكومية. وقد احتوت على عدد من المواد ومنها أن يتم تقويم أداء الموظف من قبل الرئيس المباشر. للموظف ويعتمد من قبل رئيسه، و على الرئيس المباشر تزويد الموظف بنسخة من تقويم الأداء الوظيفي بعد اعتماده، ويجوز للموظف التظلم عن التقييم عند حصوله على درجة غير مرضي، ويحرم الموظف الحاصل على تقييم أداء غير مرضي من الترقية ودخول المسابقة لمن يحصل على التقدير، ويمكن النظر في فصل الموظف عند حصوله على هذا التقدير ثالث مرات بعد إحالته إلى هيئة الرقابة والتحقيق لعرضه على ديوان المظالم للنظر في فصله. وبمراجعة هذه اللائحة يلاحظ ضعف تركيز اللائحة على دعم الجهات لعملية تقويم الأداء الوظيفي، وعدم إشارة اللائحة إلى تحديد الأهداف والجدارات المطلوبة من الموظفين في بداية السنة لتحقيق أهداف الوظيفة، وعدم التركيز على تقييم الأداء وفق الأهداف المتفق عليها، وضعف إشارة اللائحة إلى آلية الاستفادة من تقييم أداء العاملين في تطويرهم وتحفيزهم.

وفي عام ١٤٣٧ ظهرت رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي اهتمت بعدد من المبادئ ذات العلاقة بإدارة أداء العاملين، والعمل على عدد من المتطلبات في الجهات الحكومية ومن تلك المبادئ: الاستمرار في اعتبار الجدارة مبدأً أساسياً المهمة لتطوير الموظفين، ومنها رفع إنتاجية الموظف وكفاءته إلى أعلى مستوى، عبر تطبيق معايير إدارة الأداء والتأهيل المستمر، والاهتمام بصناعة بيئة محفزة، تتساوى فيها الفرص ويكافأ فيها المتميزون (رؤية

المملكة ٢٠٣٠ ، 1437) كما يلاحظ أن هذا الاهتمام انعكس في برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية والذي ركز على تحويل هيكل إدارات شؤون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية والتي تتكون من ثلاث إدارات هي تطوير الموارد البشرية وإدارة العمليات وإدارة التواصل، حيث ركز هذا التحول على تطبيق أنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها إدارة الأداء الوظيفي، والذي تضمن استبدال نظام تقويم الأداء الوظيفي القديم الذي تم تعميمه بتاريخ ١٤٢٧/١/١هـ، بنظام ولائحة إدارة الأداء الوظيفي الجديد الذي تم تعميمه في عام ١٤٣٧هـ (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠) والذي ركز على عدد من العناصر المهمة لنجاح عملية إدارة الأداء الوظيفي ومنها: توفير الدعم لعملية إدارة الأداء الوظيفي، وتحديد الأهداف المطلوبة من الموظفين في بداية السنة ومعايير إنجازها بمشاركة الموظف مع المدير، وقياس مدى تحقق الأهداف المطلوبة باستخدام نموذج تقييم الأداء من خلال الرجوع لسجل أداء الموظف خلال سنة، والتغذية الراجعة المستمرة لتحديد أسباب تدني الأداء، والتغلب عليها بالتدريب المناسب وتعزيز الأداء المتميز من خلال الترقيات والحوافز بهدف تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم (أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ١٤٤٠هـ، برنامج الملك سلمان لتطوير الموارد البشرية، ١٤٣٧هـ)

### المطلب الخامس: العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء

تتمثل أهداف السلوك البشري في المؤسسات في فهم السلوك البشري، وتوقع السلوك أو التنبؤ به، وتوجيه السلوك والتحكم فيه، وبالتالي زيادة كفاءة إنتاجية الموظف، مما يؤدي بدوره إلى زيادة كفاءة المؤسسة. ويعتبر مجال السلوك التنظيمية من أهم المجالات التي شغلت بال الباحثين في عالم المنظمات باختلاف أنواعها وهو الهدف الاساسي الذي تسعى لتحقيقه، فقد كان أكثر الأهداف التي تسهم في تحقيق منظمة تؤتي نتائجها على نحو مثمر، حيث يجب أن يتم وضع العديد من الجوانب الرئيسية التي تتعلق بأداء المنظمات في سياقها الصحيحة، بما يحقق زيادة انتاجية وكفاءة العاملين داخل المنظمات.

## الجزء الثاني :

### الدراسة العملية وإجراءاتها المنهجية

الفصل الرابع :  
الإجراءات المنهجية للدراسة

## الإجراءات المنهجية للدراسة

### منهج البحث وإجراءاته :

هذا الفصل من البحث يعد جزء من التحليل والذي يمثل تحليل الاستبانة اشتمل على التحليل الإحصائي لأدوات البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى التحليل الوصفي لعينة البحث، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم بموجبها تحليل البيانات ومن ثم استخدامها في مناقشة الفرضيات بعد الانتهاء ثم يتم .، وفق الأساليب المناسبة لعينة البحث (SPSS) تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي

### منهجية وإجراء البحث:

#### عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المنظومة الحكومية سواء رؤساء أو مرؤوسين وعددهم ٢٦٠٠ موظف، أما فيما يخص عينة الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبانة على ١٥٠٠ موظف من الموظفين وذلك من خلال وسائل التواصل الداخلي للمنظومة وتم إنشاء الاستبيان على موقع جوجل للمستندات وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لكافة ابعاد الدراسة .

## من خلالها تعرض منهجية البحث على النحو التالي

### أولاً: منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يصف حالة البحث بوضوح، وهو البحث الذي يقوم به الباحث من أجل اكتشاف أشياء جديدة وحل الأمور الغامضة والعالقة والتي لم يتم حلها من قبل ومن خلال البحث العلمي يتأكد الباحث من صحة النظريات أو يوضح عدم صحتها.

ولقد تم تعريف منهج البحث العلمي بأنه أسلوب مقنن ومنظم، يتم استخدامه في تجميع البيانات والمعلومات الموثوقة بدقة كبيرة، وتدوين الملاحظات الصغيرة ثم تحليل ومراجعة البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وذلك للتيقن من مدى صحتها، ثم التعديل عليها إن وجد، وذلك لإضافة معلومات جديدة عليها، ثم الوصول إلى قوانين وفرضيات ونظريات جديدة تساعد وتساهم في حل المشكلات التي قد نتعرض لها في مجتمعاتنا وحياتنا.

وكلمة منهج البحث العلمي تعني القانون أو القاعدة أو المبدأ الذي يحكم كافة المحاولات لدراسة البحث العلمي.

الفصل الخامس :

نتائج الدراسة الميدانية

الفصل السادس :

تحليل النتائج والتصور المقترح

## اولا:خصائص عينة البحث في الأسئلة الشخصية :

جدول رقم (١) التكرارات والنسبة المئوية

| المتغير                | التكرار           | النسبة |
|------------------------|-------------------|--------|
| الجنس :<br>ذكر<br>أنثى | 67                | 67.3%  |
|                        | 43                | 32.7%  |
| المؤهل العلمي :        | ثانوي             | 24.5%  |
|                        | جامعي             | 55.5%  |
|                        | دراسات عليا       | 18.2%  |
| الخبرة :               | أقل من ٥ سنوات    | 26.4%  |
|                        | من ٥ سنوات إلى ١٠ | 24.5%  |
|                        | من ١١ إلى ١٥ سنة  | 15.5%  |
|                        | أكثر من ١٥ سنة    | 33.6%  |

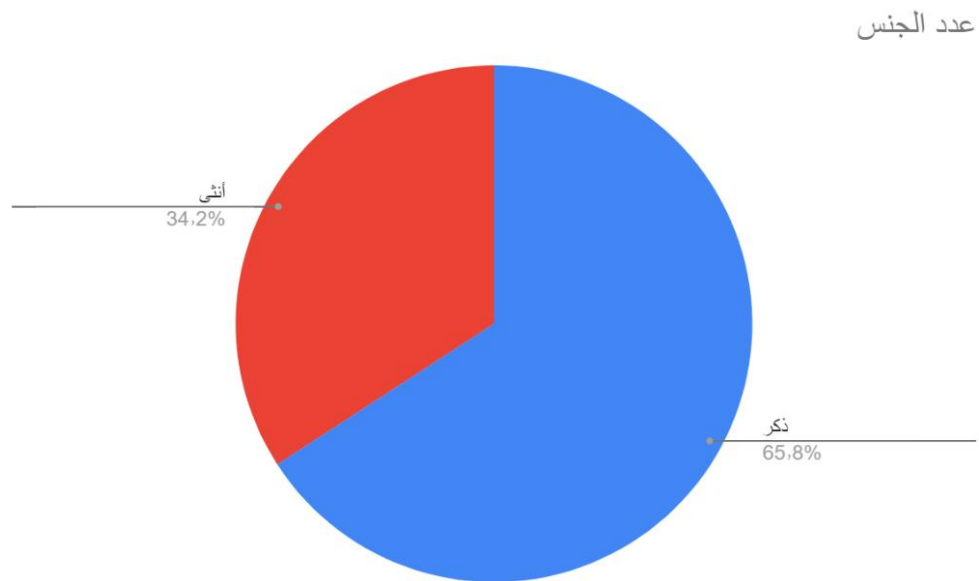
## ثالثا الإجراءات المنهجية في اداة البحث :

بعد أن تم الاطلاع على موضوع البحث والتأكد من الأدبيات ذات الصلة بموضوعه، أتضح أن أسلوب البحث الأنسب لجمع بياناته هو أسلوب الاستبانة ، حيث إن استمارة الاستبانة تضمنت على بعض البيانات المتعلقة بأفراد العينة واحتوت على بيانات حول المؤهل العلمي أيضاً التخصص العلمي وسنوات الخبرة وتم تقسيم الاستبانة إلى مجموعة فقرات .

## رابعا تحليل الإجراءات المنهجية للبحث :

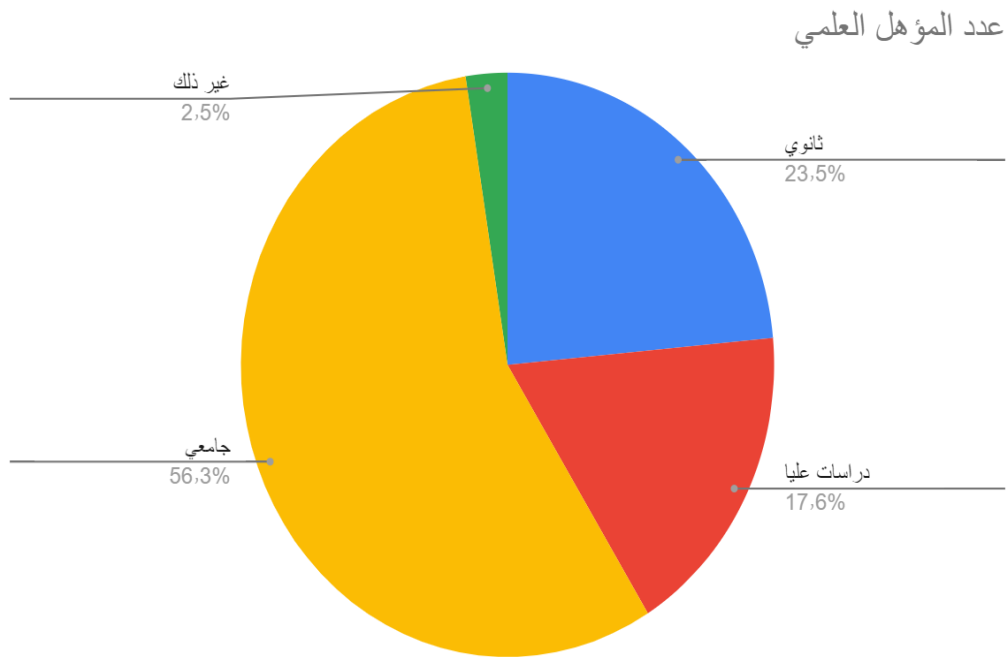
تم التأكد من صدق الاستمارة عن طريق عرض الاستمارة على عدد من الأساتذة المختصين لإبداء آرائهم حول عباراتها، ومدى انتمائها للمحاور التي أدرجت تحتها، والتأكد من سلامتها اللغوية، ومدى ملاءمتها لما وضعت من أجله تم التأكد من صدق الاستمارة عن طريق تحليل الإجراءات المنهجية تحليل صريح

جدول رقم (٢) تحليل نتائج استبيان رقم (١)



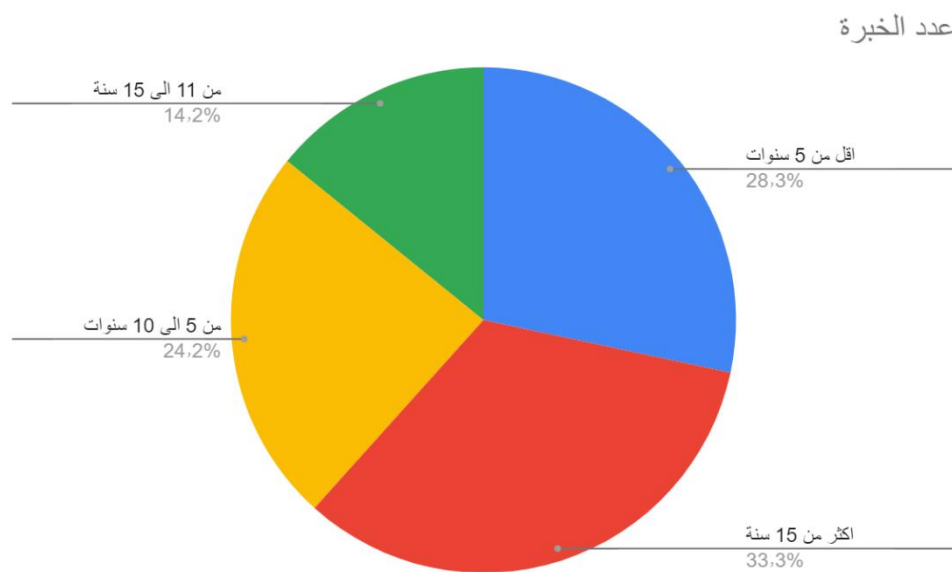
انطلاقاً من التمثيل في الجدول يتضح أن العنصر "ذكر" يمثل النسبة الكبيرة ٦٥,٨% والعنصر "أنثى" يمثل بنسبة ٣٤,٢%.

جدول رقم (٣) تحليل نتائج استبيان رقم (٢)



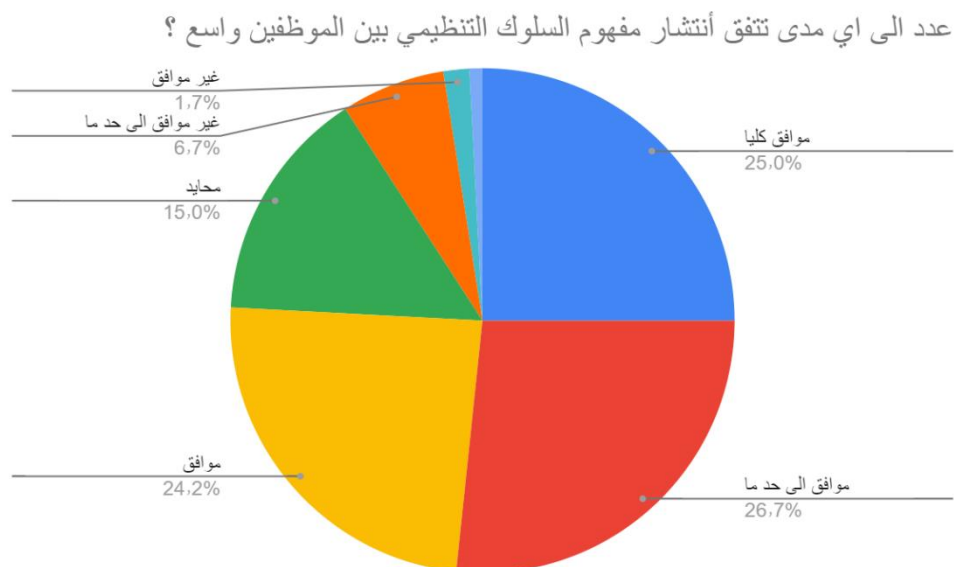
تتضح في نتائج الجدول في متطلب البحث العلمي ان العنصر الأكبر يحمل مسمى " جامعي " بنسبة ٥٦,٣% والعنصر "ثانوي " بنسبة ٢٣,٥% والعنصر "دراسات عليا " بنسبة ١٧,٦% والعنصر "غير ذلك " بنسبة ٢,٥% .

جدول رقم (٤) تحليل نتائج استبيان رقم (٣)



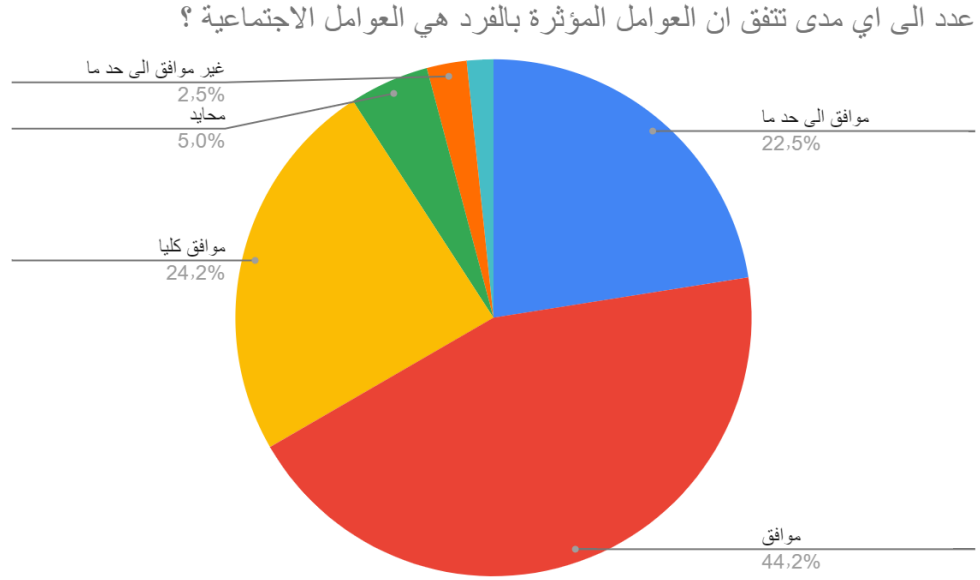
تتضح في نتائج الجدول في متطلب الخبرة ان العنصر الأكبر يحمل مسمى " اكثر من ١٥ سنة " بنسبة ٣٣,٣% والعنصر " اقل من ٥ سنوات " بنسبة ٢٨,٣% والعنصر " من ١٥ الى ١٠ سنوات " بنسبة ٢٤,٢% والعنصر " من ١١ سنة الى ١٥ سنة " بنسبة ١٤,٢%

جدول رقم (٥) تحليل نتائج استبيان رقم (٤)

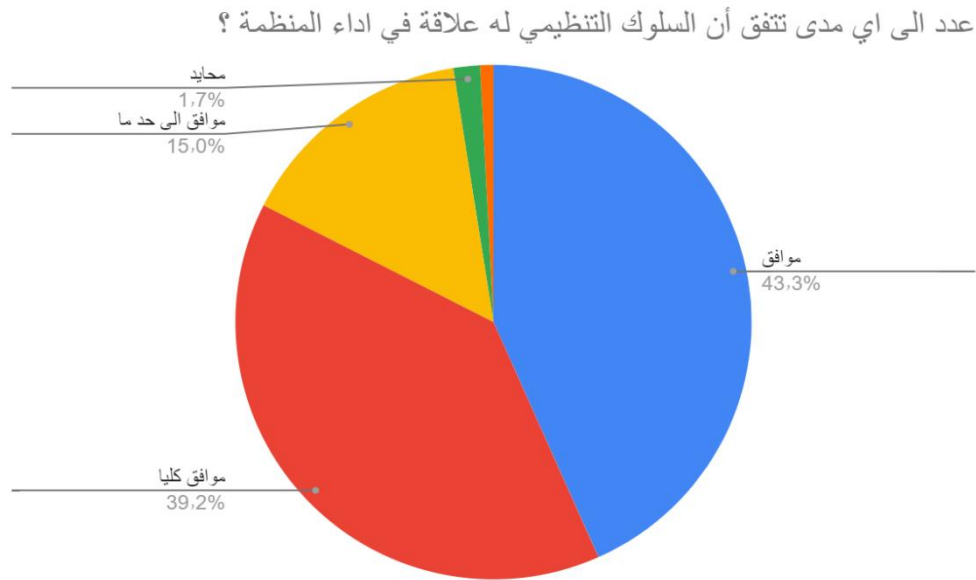


تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى انتشار مفهوم السلوك التنظيمي بين الموظفين أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٢٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ٢٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٢٤,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ١,٧% .

جدول رقم (٥) تحليل نتائج استبيان رقم (٤)



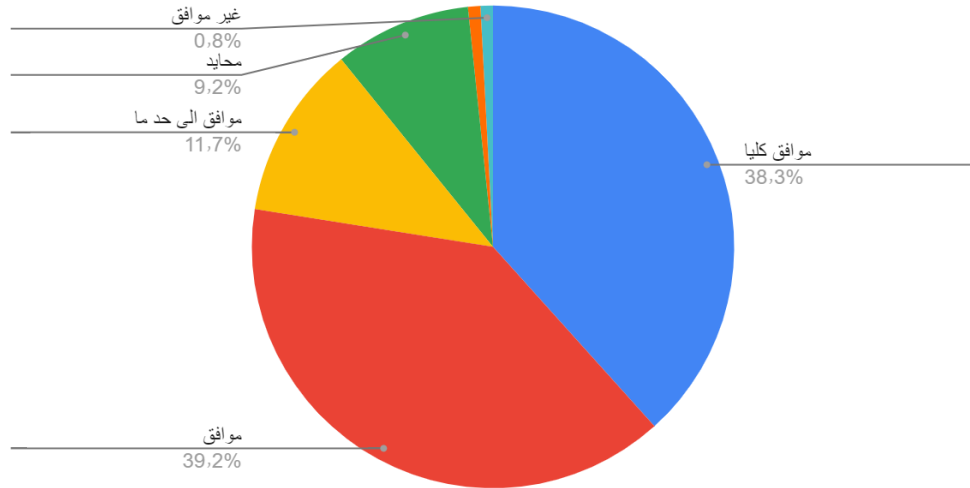
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن ان العوامل المؤثرة بالفرد هي العوامل الاجتماعية بين الموظفين أجابوا " موافق كليا" بنسبة ٢٤,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما" بنسبة ٢٢,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٤٤,٢% وعدد، من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٢,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ١,٧% .



تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق ان السلوك التنظيمي له علاقة في أداء المنظمة أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٣٩,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ١٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٤٣,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ١٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٠,٨% .

جدول رقم (٧) تحليل نتائج استبيان رقم (٦)

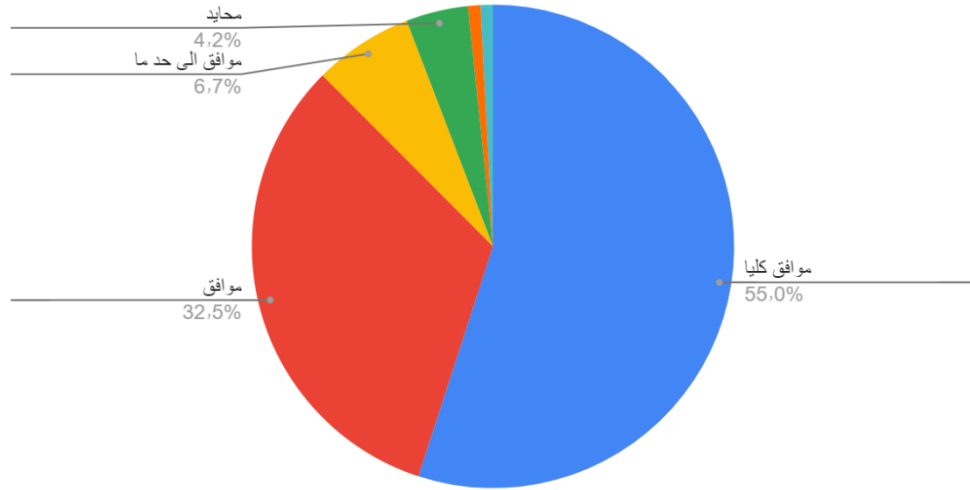
عدد الى اي مدى تتفق ان التوصل لنتائج حول دور السلوك التنظيمي يؤدي تحسن الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية والقطاع الخاص ؟



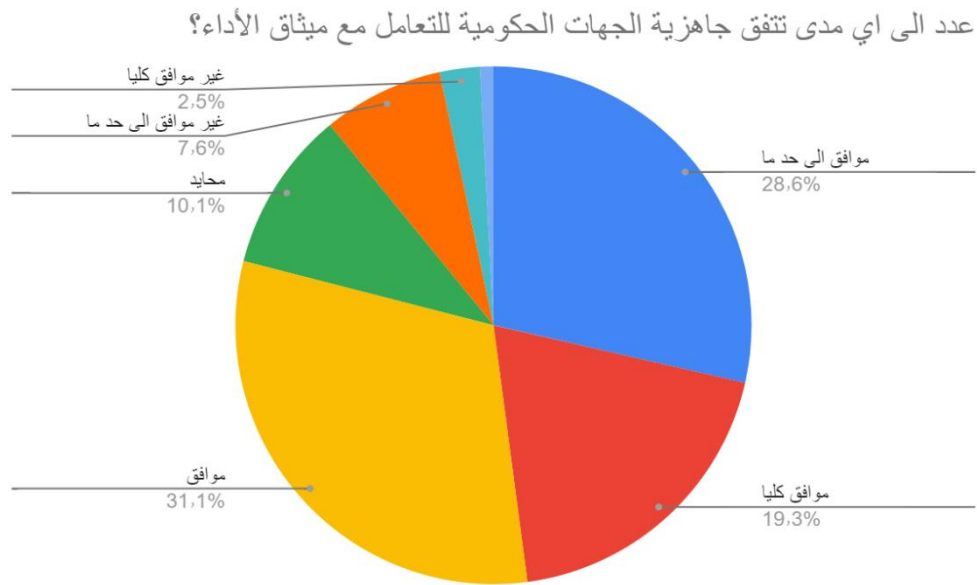
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق ان التوصل لنتائج حول دور السلوك التنظيمي يؤدي تحسن الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية والقطاع الخاص أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٣٨,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ١١,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣٩,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ٩,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٠,٨% .

جدول رقم (٨) تحليل نتائج استبيان رقم (٧)

عدد الى اي مدى تتفق مع الجملة التالية : بيئة المنظمة ومكان عمل الفرد يعود بالإيجاب على إنتاجيته ؟

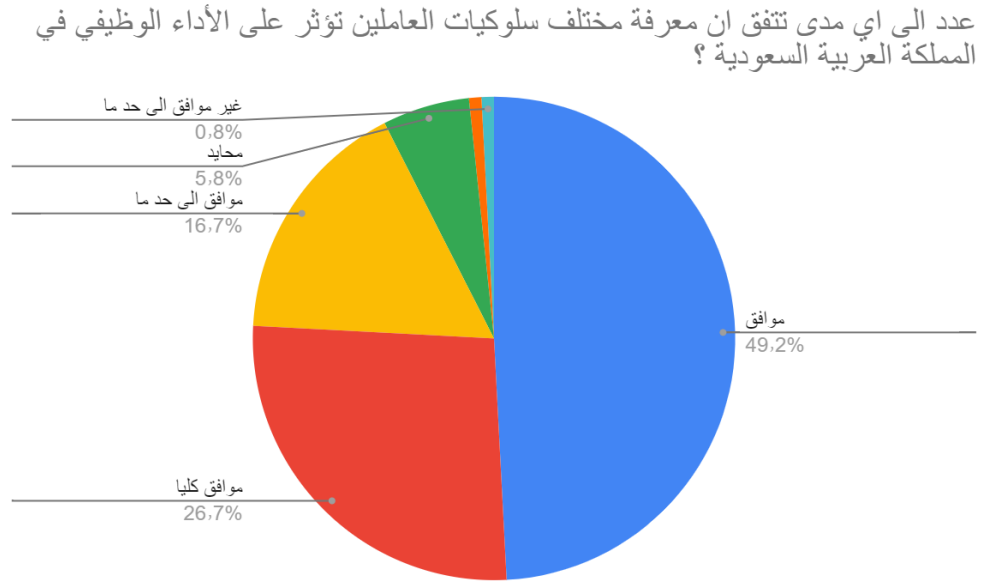


تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق ان جملة بيئة المنظمة ومكان عمل الفرد يعود بالإيجاب على إنتاجيته جملة صحيحة أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٥٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣٢,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ٤,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٠,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٠,٨%.



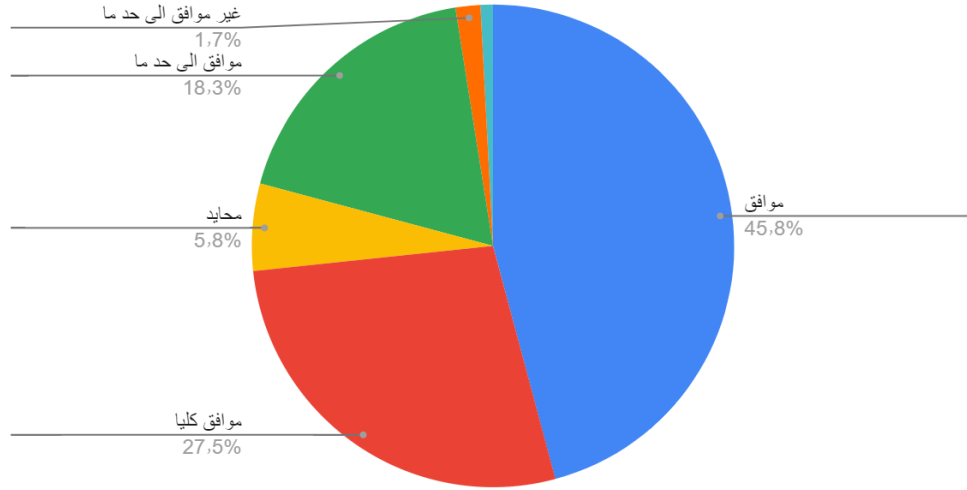
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء أجابوا " موافق كلياً" بنسبة ١٩,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ٢٨,٦% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣١,١% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١٠,١% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٧,٦% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٢,٥% .

جدول رقم (١٠) تحليل نتائج استبيان رقم (٩)



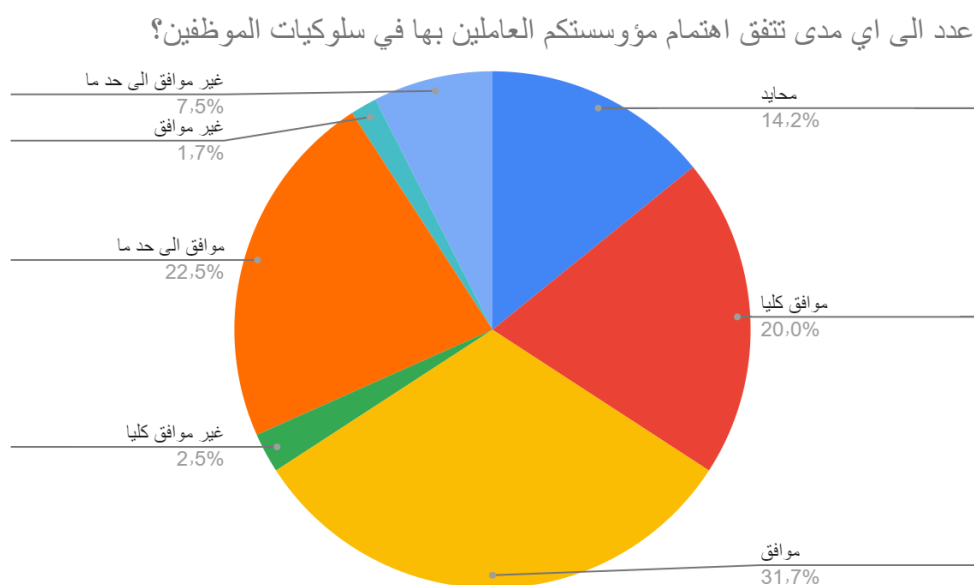
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق ان معرفة مختلف سلوكيات العاملين يؤثر في الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٢٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ١٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٤٩,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ٥,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٠,٨% .

عدد الى اي مدى تتفق أن المملكة العربية السعودية مهتمة في دراسة معدل ارتفاع وانخفاض الأداء الوظيفي ؟



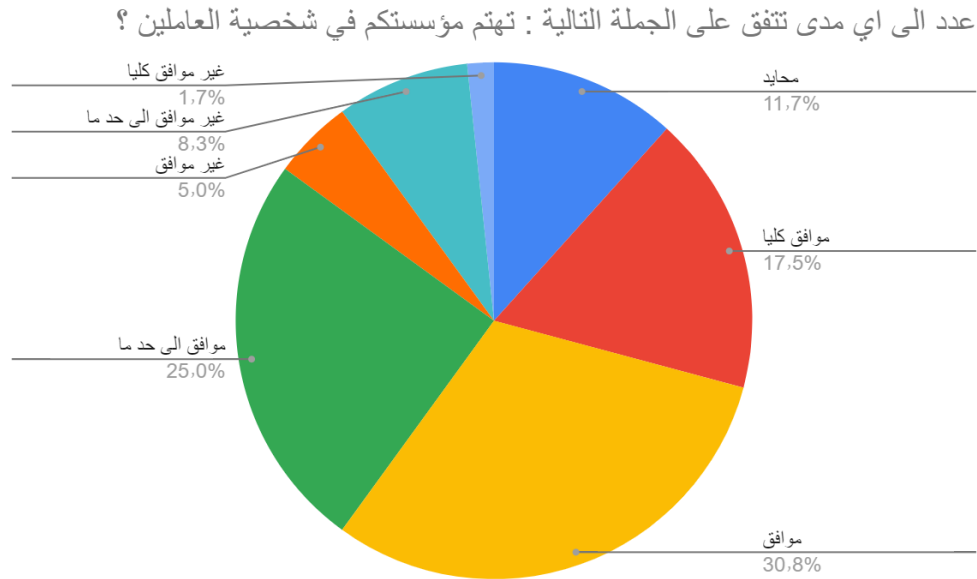
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اتفاق ان المملكة العربية السعودية مهتمة في دراسة معدل ارتفاع وانخفاض الأداء الوظيفي أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٢٧,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ١٨,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٤٥,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ٥,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ١,٧% .

جدول رقم (١٢) تحليل نتائج استبيان رقم (١١)



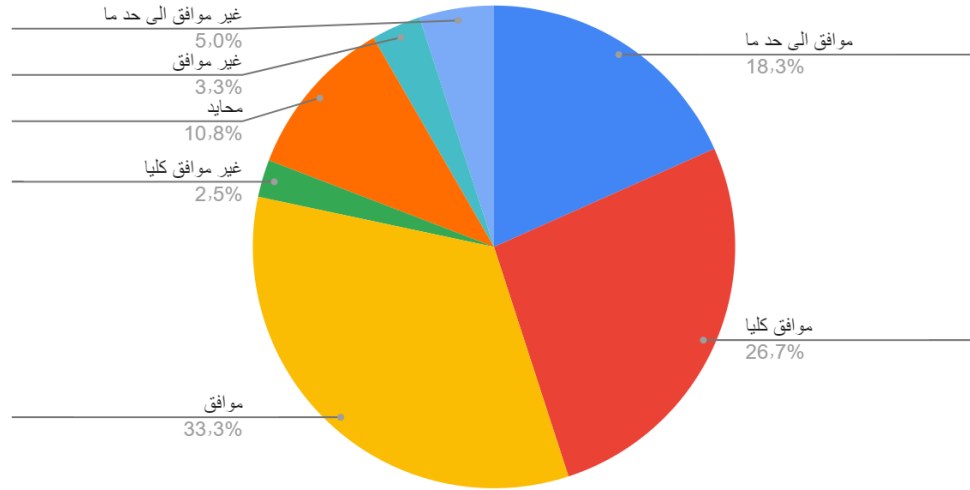
تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اهتمام المؤسسة بالعاملين بها في سلوكيات العاملين أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٢٠% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ٢٢,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣١,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١٤,٢% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٧,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ١,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق كلياً " بنسبة ٢,٥% .

جدول رقم (١٣) تحليل نتائج استبيان رقم (١٢)



تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى اهتمام المؤسسة بالعاملين بها في شخصية العاملين أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ١٧,٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ٢٥% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣٠,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١١,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٨,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق كلياً " بنسبة ١,٧% .

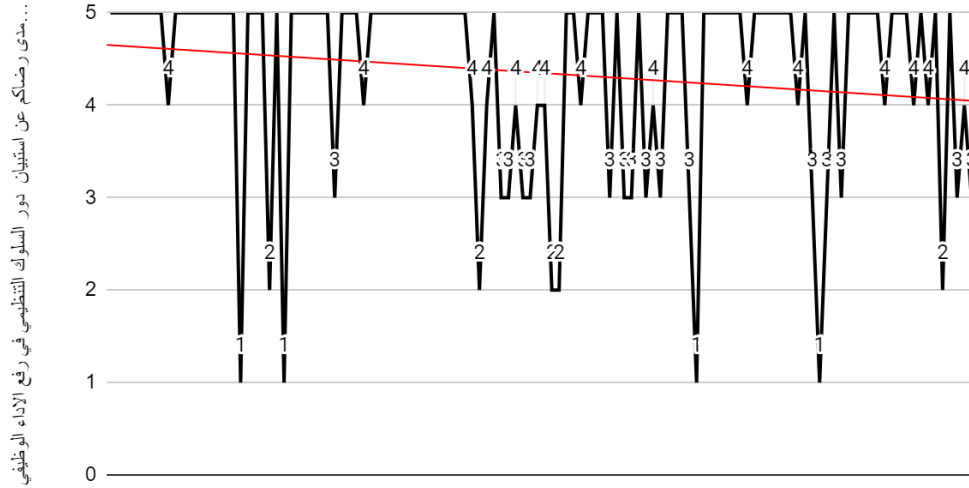
عدد الى اي مدى تتفق ان القيم التنظيمية المتبعة في مؤسستك تساعد على بعث الولاء و الانتماء؟



تتضح في نتائج الجدول في سؤال المبحوثين عن مدى تتفق ان القيم التنظيمية المتبعة في مؤسستك تساعد على بعث الولاء و الانتماء أجابوا " موافق كلياً " بنسبة ٢٦,٧% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق الى حد ما " بنسبة ١٨,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " موافق " بنسبة ٣٣,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " محايد " بنسبة ١٠,٨% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق الى حد ما " بنسبة ٥% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق " بنسبة ٣,٣% وعدد من المبحوثين أجاب " غير موافق كلياً " بنسبة ٢,٥% .

جدول رقم (١٥) تحليل نتائج استبيان رقم (١٤)

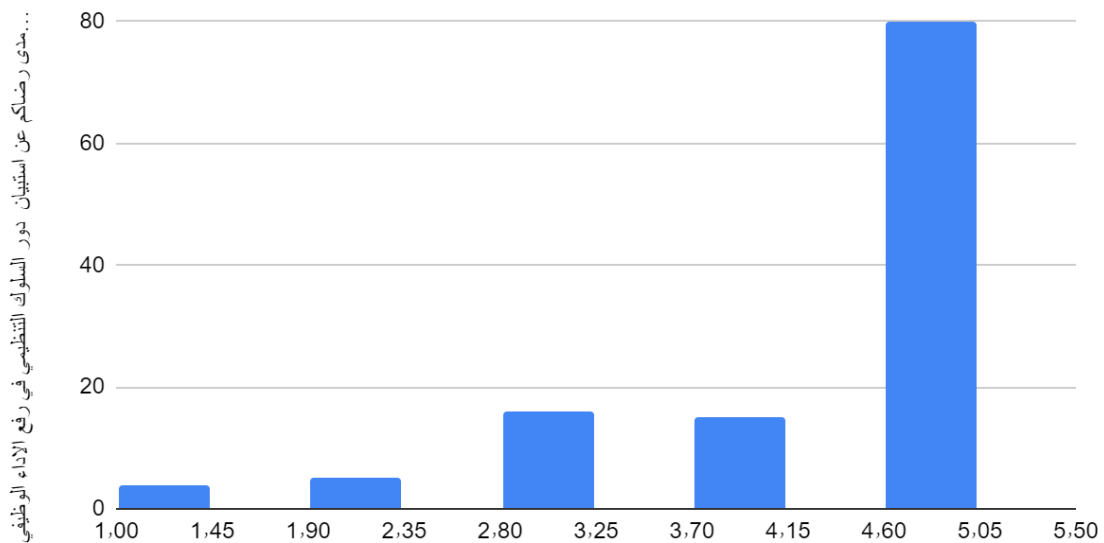
مدى رضاكم عن استبيان دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية



وأخيرا تم سؤال المبحوثين عن مدى رضاهم بالاستبانة المقدمة لهم عن السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي

في المملكة العربية السعودية عن طريق تقييم مقترح من ١ الى ٥ وكان يظهر في مخطط موضح كالتالي :

مدى رضاكم عن استبيان دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية



جدول رقم (١٦) تحليل نتائج استبيان رقم (١٥)

## الخلاصة :

لقد تطرقنا إلى عرض و قراءة وتحليل النتائج المتعلقة بالاستبيان الذي قمنا بتقسيمه إلى عدة محاور حاولنا في كل محور إظهار و ربط النتائج بالفرضيات و ذلك عن طريق توضيح و إبراز دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين في المملكة العربية السعودية وذلك من وجهة نظر العاملين في مختلف المؤسسات وكذلك ربطها بمختلف النظريات و المعلومات التي تم التطرق إليها في الجانب النظري لهذا البحث ولقد كانت هاذة المحاور وفقا للأهداف الموضوعية، حيث تم التطرق إلى عرض النتائج الشخصية للعاملين وأيضا مساهمة تقييم الأداء و سلوكيات العاملين داخل المؤسسة في رفع أدائهم الوظيفي وأخيرا تقييم مقترح يوضح شمولية الاستبيان من وجهه نظر المبحوث .

### الجزء الثالث :

#### ملاحق الدراسة

- مراجع الدراسة العربية والأجنبية
- ملاحق الدراسة
- ملخص الدراسة باللغة العربية
- ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

## المراجع العربية :

تقي الدين، قرطي (٢٠١٨). دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية (رسالة ماجستير).

سعد علي حمود العنزي. (٢٠٠٨). بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي. *Journal of Economics and Administrative Sciences*، ١٤ (٥٠)، ٣٤٣-٣٤٣.

سوسن، دلروم (٢٠١٧). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين (رسالة ماجستير).

سعدون محمد، ثائر (٢٠١٦). السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال. العراق: مركز رماح لتطوير الموارد البشرية.

سليم القرالة، عصمت (٢٠٠٩). الحكمانية في الأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان ودار الرمال.

شاطري، محمد (٢٠١٦). دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين (رسالة ماجستير).

عبد العزيز عبد الحميد، مؤمن (٢٠١٥). السلوك التنظيمي في المجال الرياضي. دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

عبد الهادي مسلم، علي وحسن، راوية (٢٠١٥). السلوك والتطور التنظيمي. الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

فطيمة، بوسنة (٢٠٢٢). *السلوك التنظيمي* (رسالة ماجستير). مستودع وثائق الأدبيات الرمادية لجامعة الجزائر

كمال أحمد، رباح (٢٠٠٨). *العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي*. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

محمد كامل مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد في الجماعة. ط ٣، دار الفكر للطباعة، عمان ٢٠٠٤

أحمد سيد مصطفى، ٢٠٠٥

محمد سلمان العميان، ٢٠١٠

مؤمن عبد العزيز عبد الحميد، ٢٠١٥

زاهد محمد ديري، ٢٠١١

ثائر سعدون محمد، ٢٠١٧

أحمد السيد كردي (٢٠١١) الإدراك السلوكي -

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277439>

أحمد السيد كردي (٢٠١١) سلوك الدافعية -

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277412>

عبد الفتاح بوخمخم (٢٠٠١) مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي.

<http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/1114/1220>

أحمد السيد كردي (٢٠١١) سلوك الدافعية -

[https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277412#\\_ftn1](https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/277412#_ftn1)

يمان نعساني (٢٠٢٠) دفع العمل ورفع الأداء

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/organizational-behavior>

بن سعيد غنية – غسيل وردة (١٦/١٠/١٧) أثر الحوافز على سلوك وأداء العاملين

<https://almerja.com/reading.php?idm=64587>

علي كردي (٢٠١٤-ابريل) السلوك الفردي داخل المنظمة - الدوافع والحوافز-

<https://kenanaonline.com/users/alikordi/posts/611460>

مجاهد رشيد. (n.d). أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة.

<https://www.enssea.net/enssea/majalat/2221.pdf>

أحمد السيد كردي (٢٠١١-اكتوبر) الشخصية في السلوك التنظيمي-

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/335368>

آية ناصر (٢٠٢١-مايو) بحث عن الشخصية في السلوك التنظيمي -

[/https://www.yallanzaker.org/search-for-personal-in-organizational-behavior](https://www.yallanzaker.org/search-for-personal-in-organizational-behavior)

الاء سعد (٢٠٢١-ديسمبر) تعريف الشخصية الإنسانية ومكوناتها

<https://www.almrsal.com/post/1019930>

ايمان السعيد (٢٠١٣) السلوك التنظيمي والقيادة -

<http://emansaiedi.blogspot.com/2013/11/blog-post.html>

محمد مروان (٢٠١٦) مفهوم الاتصال - <https://mawdoo3.com/>

رائد الأعمال العربي (٢٠٢٢ يوليو) الثقافة التنظيمية: مقال شامل عن ثقافة المؤسسة - [https://the-](https://the-arabic-entrepreneur.com)

[arabic-entrepreneur.com](https://the-arabic-entrepreneur.com)

مجد خضر (٢٠١٦ يوليو) تعريف الثقافة التنظيمية - [https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com/)

عمر (٢٠٢١ ، يونيو ) الثقافة التنظيمية ، مفهومها ، أهميتها ، أنواعها ، مستوياتها .ستار شمس-

<https://www.starshams.com/2021/05/Organizational-Culture.html>

أحمد السيد كردي (٢٠١٣-ابريل) جماعات العمل -

<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/527591>

احمد السيد الكردي (٢٠١٣-ابريل) جماعات العمل -

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/527591>

نعيّرات، جهاد. ٢٠٢٢. "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة". المجلة الإلكترونية

الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون شهر (٤): ٢٧

قرطي، تقي الدين (٢٠١٩). دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الرياضية

(رسالة ماجستير) تم الاسترجاع من موقع الباحث العلمي | [الباحث العلمي من Google](#)

أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية، ١٤٤٠ هـ).

## المراجع الأجنبية:

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

Shala, P. (2022, March 23). *Perception in organizational behavior*.

<https://legalpaathshala.com/perception-in-organisational-behavior/>

Kishore, K. (2021, August 12). The role of motivation in organizational behavior. Harappa.

<https://harappa.education/harappa-diaries/motivation-in-organizational-behavior/>

Usmani, F. (2022, January 15). Communication: Communication process, definition, graph

& example. Parsadi. Retrieved from <https://parsadi.com/communication/>

Wong, K. (2022, November 2). Organizational culture: Definition, importance, and

development. Achievers. Retrieved from <https://www.achievers.com/blog/organizational-culture-definition/>

(Armstrong & Baron 2005; et al.,2016)

استبانة قياس دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات

الحكومية بالمملكة العربية السعودية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

يضع الباحث بين أيديكم استبانة لبحث بعنوان ( دور السلوك التنظيمي في رفع الاداء الوظيفي في الجهات الحكومية بالمملكة العربية السعودية) وذلك لمشروع بحث التخرج مقدم لنيل درجة الماجستير

والمقصود بالسلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة

حيث يهدف الاستبانة لجمع بيانات عن أثر السلوك التنظيمي على الاداء بغرض تحليلها احصائياً .

تعتمد جودة البحث على دقة تعبئة الاستبانة بحيث يعكس وجهة نظرك الشخصية .

يرجى مراعاة الدقة في الاجابة عن الاسئلة التالية والتأكد أن المعلومات التي ستدلي بها لن

تستخدم الاغراض البحث العلمي وبسرية تامة .

يمكنك وضع علامة امام الخيار الذي يمثل اجابتك (ليس هنالك أسئلة اجبراية)

شكراً لمساهمتمكم في تطوير بحثي العلمي.....

الجنس

ذكر ☐

انثى ☐

المؤهل العلمي

ثانوي ☐

جامعي ☐

دراسات عليا ☐

غيرذلك ☐

الخبرة

سنه

اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات الى ١٠ ☐ من ١١ سنة الى ١٥ ☐ اكثر من ١٥ ☐

الى اي مدى تتفق أنتشار مفهوم السلوك التنظيمي بين الموظفين واسع ؟

موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق ☐

الى اي مدى تتفق أن نجاح العمل في جميع القطاعات يعتمد على جودة أداء العامل البشري ؟

موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق ☐

الى اي مدى تتفق أن السلوك التنظيمي له علاقة في اداء المنظمة ؟

موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق ☐

الى اي مدى تتفق ان العوامل المؤثرة بالفرد هي العوامل الاجتماعية ؟

موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق ☐

الى اي مدى تتفق ان التوصل لنتائج حول دور السلوك التنظيمي يؤدي تحسن الجهات الحكومية بالمملكة

العربية السعودية والقطاع الخاص ؟

موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير ☐

موافق

الى اي مدى تتفق مع الجملة التالية : بيئة المنظمة ومكان عمل الفرد يعود بالإيجاب على إنتاجيته ؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق جاهزية الجهات الحكومية للتعامل مع ميثاق الأداء؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق ان معرفة مختلف سلوكيات العاملين تؤثر على الأداء الوظيفي في المملكة العربية السعودية

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق أن المملكة العربية السعودية مهتمة في دراسة معدل ارتفاع وانخفاض الاداء الوظيفي ؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق وجود روح التعاون بين العاملين في منظمة عملك ؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق اهتمام مؤسستكم العاملين بها في سلوكيات الموظفين؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق على الجملة التالية : تهتم مؤسستكم في شخصية العاملين ؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

الى اي مدى تتفق ان القيم التنظيمية المتبعة في مؤسستكم تساعد على بعث الولاء و الانتماء؟

☐ موافق كلياً ☐ موافق ☐ محايد ☐ غير موافق كلياً ☐ غير موافق

<https://forms.gle/oP7CLU5Asok7L8eo7>

## ملخص الدراسة باللغة العربية

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري، خصوصاً الجانب السلوكي منه أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وتقدمها، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وأداء منظمات الأعمال وقد قسمنا هذه الدراسة الإطار المنهجي والإطار النظري والإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل نتائج البحث وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما السلوك التنظيمي والجانب الثاني هو أداء العاملين في المملكة العربية السعودية ، ففي الجانب التمهيدي تطرقنا إلى الإطار المنهجي الذي حوى المقدمة والتي شملت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وهيكلها ومصطلحاتها الإجرائية، كما شملت بعض الدراسات السابقة التي تطرقت الموضوعات السلوك التنظيمي وفي الفصل الأول فقد تناولت الدراسة الإطار النظري الذي احتوى ثلاثة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول على مفاهيم السلوك التنظيمي وأهدافه وأهميته والمبحث الثاني تناول أبعاد السلوك التنظيمي الفردي و شملت الإدراك) - الدافعية - الحوافز الشخصية) ودرس المبحث الثالث البعد الجماعي وهي: القيادة الاتصال الثقافة التنظيمية - جماعات العمل أما في الفصل الثاني فقد تناول مفهوم الأداء وأهميته في المبحث الأول متناول المبحث الثاني تناولنا تقييم الأداء تعريفه وأهدافه وأهميته و طرقه وعلاقته بالسلوك التنظيمي

أما في الفصل الرابع فقد تم توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة والإجراءات الميدانية فيما تناول الفصل الخامس عرض و تحليل نتائج البحث فيما كان الفصل السادس لمناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات .

## Abstract in English

Attention to the human element, especially the behavioral aspect of it, is considered one of the most important pillars on which the organization relies in achieving its goals and progress. There is no doubt that the interaction of the individual with his colleagues at work through positive organizational behavior has a positive impact on his performance, and then this impact is reflected on the performance of the organization

Through this study, we tried to get acquainted with the idea of a relationship between organizational behavior and the performance of business organizations, and we divided this study into the methodological framework, the theoretical framework, and the methodological procedures for the study and analysis, the results of the research, taking into account the nature of the subject, which is concerned with two main aspects: organizational behavior, and the second aspect is the performance of workers in the Kingdom of Saudi Arabia. In the introductory side, we touched on the methodological framework that contained the introduction, which included the problem of the study, its questions, objectives, importance, hypotheses, structure, and procedural terminology. It also included some previous studies that dealt with organizational behavior topics In the first chapter, the study dealt with the theoretical framework, which contained three topics, where the first topic included the concepts of organizational behavior, its objectives and importance, and the second topic dealt with the dimensions of individual organizational behavior and included perception (- motivation - personal incentives), and the third topic studied the collective dimension, namely: leadership, communication, organizational culture Work groups In the second chapter, the concept of performance and its importance was dealt with. In the first topic, the second topic dealt with performance evaluation, its definition, objectives, importance, methods, and its relationship to organizational behavior

In the fourth chapter, the methodological procedures of the study and the field procedures were clarified, while the fifth chapter dealt with the presentation and analysis of the research results, while the sixth chapter dealt with the discussion of the results and their interpretation in the light of the hypotheses.

## الخاتمة

### 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 وإنما 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 نعي 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 ينتهي إليه الإنسان وعائلته ومنطقته حيث يتأثر بثقافات العادات والتقاليد وينشأ 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

ففيها 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 فإن فهم سلوك العنصر البشري في المنظمات كأفراد وجماعات 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 دافعيها 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 .

أيضا 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 واكتبت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية هذا التطور السريع و أصبحت عبارة عن مؤسسات وأيضا 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 لتسير و تنظم هذه المنظمات وأصبحت تطبق و تعتمد في إدارتها على مختلف الطرق العلمية و الاستراتيجيات 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 .

و بناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة جاءت لتحلل و تجيب 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 :

- تكمُن 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 و السلوك 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 أن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح و تفعيل العنصر البشري حيث أنه يُعتبر الركيزة الأساسية.

### منهج البحث :

البحث يعد جزء من التحليل والذي يمثل تحليل الاستبانة اشتمل على التحليل الإحصائي لأدوات البحث، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى التحليل الوصفي لعينة البحث، واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة التي تم بموجبها تحليل البيانات ومن ثم استخدامها في مناقشة الفرضيات بعد الانتهاء ثم يتم .. وفق الأساليب المناسبة لعينة البحث (SPSS) تحليل تلك البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائي .

## عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المنظومة الحكومية سواء رؤساء أو مرؤوسين وعددهم ٢٦٠٠ موظف، أما فيما يخص عينة الدراسة، تم توزيع استمارة الاستبانة على ١٥٠٠ موظف من الموظفين وذلك من خلال وسائل التواصل الداخلي للمنظومة وتم إنشاء الاستبانة على موقع جوجل للمستندات وقد اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت السباعي لكافة ابعاد الدراسة .

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لأنه يصف حالة البحث بوضوح، وهو البحث الذي يقوم به الباحث من أجل اكتشاف أشياء جديدة وحل الأمور الغامضة والعالقة والتي لم يتم حلها من قبل ومن خلال البحث العلمي يتأكد الباحث من صحة النظريات أو يوضح عدم صحتها

ولقد تم تعريف منهج البحث العلمي بأنه أسلوب مقنن ومنظم، يتم استخدامه في تجميع البيانات والمعلومات الموثوقة بدقة كبيرة، وتدوين الملاحظات الصغيرة ثم تحليل ومراجعة البيانات والمعلومات التي تم جمعها، وذلك للتيقن من مدى صحتها، ثم التعديل عليها إن وجد، وذلك لإضافة معلومات جديدة عليها، ثم الوصول إلى قوانين وفرضيات ونظريات جديدة تساعد وتساهم في حل المشكلات التي قد نتعرض لها في مجتمعاتنا وحياتنا .

أما ما يتعلق بمجال دراستنا هذه فقد تم تحديدها ضمن الأطر التالية:

الإطار المكاني للدراسة : المملكة العربية السعودية.

الإطار الزمني : سيكون مجالنا الزمني هو سنة ٢٠٢٢ 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 مرؤوسين من العاملين بالقطاع الحكومي.

## ملخص نتائج البحث

لقد تم عرض ملخص نتائج البحث كالآتي :

التعرف على السلوك التنظيمي وأهميته في رفع الأداء الوظيفي

التعرف على جهود المملكة في الاهتمام بمجال السلوك التنظيمي ورفع الاداء الوظيفي

التعرف على الحوافز وأنواعه واثريته في المنظمة وعمل الفرد بها

بيّن البحث الارتفاع في مستوى تقدم أمر الحوافز في المملكة العربية السعودية في القطاع الخاص والعام على كافة

أظهرت نتائج البحث وجود العلاقة بين أثر الحوافز على أداء العاملين وذلك بزيادة رضاهم وتحسين صورة الفرد في بيئة عمله

ولها العديد من العوامل الإيجابية

أن الحوافز المعنوية أكثر إقدامًا من قبل المنظمات على الأفراد والأكثر شيوعًا

نتج البحث أن من أهم الحوافز المادية هو تحسين أداء العمل على الظروف المادية، الراتب، الترقّيات

نتج البحث أن من أهم الحوافز المعنوية هي كلمات الشكر، المديح الشفوي

نتج البحث عن دراسة حية للأفراد في منظمه عن قياس دور السلوك التنظيمي في رفع الأداء الوظيفي فب المملكة العربية

السعودية وأثر الحوافز عليهم .

ختامًا فإن السلوك التنظيمي هو الطريق والملجأ الوحيد لترغيب كل فرد في العمل وزيادة الجودة والكفاءة والحفاظ على أعلى

مستوى ممكن من الأداء والإنتاجية فإن نجاح كل منظمة ومؤسسه يرتبط ارتباطًا وثيق بكل فرد وكل فرد يرتبط بالحوافز التي

تجعله صموده في المنظمة ركيزة رئيسيه

وحتى تُحقق الحوافز هذه الركيزة يجب أن تكون عادلة ومرتبطة بمعايير الأداء بعيدا عن العلاقات الشخصية

كما قال الله تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾

وإن لكل طريق نهاية وكل خطابٍ وداع فلقد توصلنا إلى نهاية بحثنا الذي وفقني الله أن أسعى لتحقيق مطالبه بكل ما أتاني الله من علم في موضوعاته وجمع بين معلومات فيما يخص الحوافز وأثرها على أداء العاملين وأن أجعل نصيباً مما تعلمت فيه وابتعد عن ما دون ذلك

راجيا منكم الصفح عن النقص والخطأ وسائلين الله تعالى أن تكون المغانم من هذا البحث أكثر من المغارم فإن أصبت فمن الله وإن قصرت بعملٍ به فإنه من الشيطان ولا زال الإنسان يتعلم وينصب وجهه لله سائلاً (وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا) وأخيراً أسال الله تعالى التوفيق في كل الأعمال القادمة والأجر والثواب والإحسان فيما قدمت .

أنتهى .

## Conclusion

### the study Problem

A person lives in a specific environment that influences and is affected by it, and he must adapt to it. A person always interacts with the environment around him, and he is not only affected by the external environment, but also by the stimuli emanating from his internal environment, i.e. his motives, feelings and desires. Psychology studies the psychological phenomena that arise from this interaction that Between man, and his external and internal environment, which appears in behavior, is that activity that emanates from the living organism because of its relationship to certain environmental conditions, which is represented in its repeated attempts to modify and change these conditions to suit the requirements of his life and achieve compatibility and adaptation. And the behavior that we mean is activity or behavior. total meaning It includes everything that comes from the organism and the human being, and it does not only include types of motor activity such as walking and talking, but it also includes mental activity such as remembering, imagining, and thinking, as well as emotional activity such as joy and sadness. We mean everything that comes out of a person during his interaction with his environment and it is noticed that the exposure of the individual in a situation is governed by two main factors:

- Factors related to the individual himself such as inclinations, desires, habits, preparations, abilities, skills, and experiences.
- Factors related to the domain in which the individual is located, and this domain is often social, if not all.
- This is the social field to which a person belongs, his family and his region, where he is influenced by the cultures of customs and traditions and grows up on them, which determines his behavior and identity.

There is also the most important field for man; Where we notice the various behaviors of his work, and in this field the individual communicates with his society through various transactions, whether commercial or craft or

any other forms of work, and with the development taking place in the world, especially after the industrial revolution, the term institutions and organizations appeared, which includes many workers within them. In a social entity governed by an organization and laws that control these institutions.

We live today in a world in which organizations and institutions control significantly, and a person cannot avoid the impact of organizations on his daily life. He either deals with it directly as one of its workers; Or indirectly as a consumer of its products and outputs (products and services). Organizations are considered social entities in which the human element works to satisfy its needs and achieve its goals and aspirations, and the human element represents the basic structure upon which organizations of all types, sizes, and fields of work rely, to carry out work activities and tasks and achieve organizational goals. Therefore, understanding the behavior of the human element in organizations as individuals and as groups is today considered a prerequisite for increasing the efficiency and effectiveness of the performance of the individual and the group and the performance of the organization as a whole. The human element is considered one of the most important resources that the organization possesses, as the value of these resources can be increased by investing in developing its skills and capabilities, and also investing in developing its motivation to work. Therefore, studying the behavior of the human element in organizations enables us to identify its motives, goals, needs and expectations. This helps identify ways in which we can motivate people to work more effectively.

The study of behavior in organizations is not limited to individual behavior only, but it also includes the study of this behavior when it interacts under different work groups. An individual may show different patterns of behavior in the event of his interactions with others. Also, the study of the environmental and organizational variables in which this behavior exists is considered one of the important matters, because the individual does not work in isolation from the environment in which he is found. An individual's behavior is the product of an interaction between both personal characteristics and the environmental conditions in which he is present.

In view of the rapid and radical changes that the world has witnessed and the developments that have taken place in various business companies and international institutions, government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia have kept pace with this rapid development and have become institutions as well as semi-governmental companies with structures, systems, laws, and shares to become companies. global commercial profit and the government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia have become a social entity that contains in its internal environment a lot of human resources to run and organize these organizations, and it has become applied and relied in its management on various scientific methods and modern administrative strategies to achieve its goals and aspirations. It is concerned with creating all conditions and understanding the various behaviors of employees within the organization to ensure better performance and more revenue to achieve the organization's goals.

### **the importance of studying:**

The importance of this study lies in knowing the role that organizational behavior plays in raising the job performance of employees in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia, as well as the practical contribution in the work environment in improving the job performance of employees.

Benefiting from the results of the study about researchers and anyone who wants to acquire knowledge in the field of studying human behavior.

- This study deals with what it represents, in addition to knowledge, the elements of individual and group behavior and organizational behavior and its impact on the performance of employees.
- This study highlights the importance of human resources in government agencies in the Kingdom of Saudi Arabia in the need to pay attention and understand the behavior of people with their impact on the effectiveness of the organization, and the importance of monitoring, identifying and analyzing human behavior

and its interactions, as the success of the organization depends on the success and activation of the human element, as it is considered the essential foundation.

### **Study Approach:**

The research is part of the analysis, which represents the analysis of the questionnaire, which included statistical analysis of the research tools, conducting stability and validity tests for this tool to ensure its validity, in addition to the descriptive analysis of the research sample, and the use of appropriate statistical methods according to which the data was analyzed and then used in discussing the hypotheses after completion and then This data is analyzed using statistical package software. (SPSS), according to the appropriate methods for the research sample.

At the end ,and after I explain all the factors of that topic ,I'm enjoying writing this essay ,although I don't talk about all its sides; as the port said: and muckle word in my word in my words suffice. And I hope that Allah help me in writing this interesting subject.

**The end**