

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

بيئة العمل الإيجابية وأثرها على الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في
القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية

فاطمة محمد عمر السقاف

221002359

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	5
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	5
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	6
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	16
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	9
2.5. الخاتمة	24
قائمة المراجع	24

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد بيئة العمل من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين ومستويات إنتاجيتهم، لما لها من دور في تحفيز الكفاءات واستقرارها داخل المؤسسة. ومع تسارع التحولات الإدارية والتكنولوجية في بيئات الأعمال، بات من الضروري أن تسعى المؤسسات إلى تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يُعزز من الرضا الوظيفي ويُسهم في تحقيق التميز المؤسسي.

لم يعد الاكتفاء بأن تكون المنظمة جيدة في مجالها كافيًا لضمان الاستمرارية والنجاح؛ ففي ظل التسارع التكنولوجي الحاد، واشتداد المنافسة بين الكيانات والمؤسسات في مختلف القطاعات، أصبح التميز المؤسسي هو المعيار الحقيقي للتفوق. وتحقيق هذا التميز يتطلب من المؤسسات تبني خطط استراتيجية وتشغيلية واضحة، والتركيز على تكامل الأداء بين مختلف أقسامها، مع تسخير مواردها كافة، وعلى رأسها المورد البشري، بوصفه الركيزة الأساسية لأي تطور مؤسسي مستدام.

تشير العديد من الدراسات إلى أن بيئة العمل القائمة على دعم الموظف، وتوفير فرص النمو المهني، وتعزيز العلاقات الإيجابية داخل فرق العمل، تؤدي إلى نتائج ملموسة على مستوى الأداء الفردي والجماعي. فقد أثبتت الأبحاث أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا حقيقيًا لتطوير بيئة العمل تحقق معدلات أعلى من الالتزام والانتماء، مما يُعزز قدرتها التنافسية على المدى الطويل (Albrecht et al., 2015؛ العمري، 2023؛ صبار، 2024).

كما يُعد توفير بيئة عمل قائمة على التواصل الفعال والاحترام المتبادل من المهام الأساسية للإدارة الموارد البشرية، إذ ينعكس ذلك إيجابيًا على استقرار الموظفين ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي، ويُسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة (Hafeez et al., 2019؛ الغامدي، 2020).

ورغم الأهمية المتزايدة لهذا الموضوع، تظهر ممارسات العديد من المؤسسات التجارية في المملكة العربية السعودية قصورا واضحًا في تفعيل بيئة عمل متكاملة من النواحي النفسية والاجتماعية، إذ يُلاحظ التركيز غالبًا على الجوانب المادية مثل التجهيزات والإضاءة، في حين تُهمل عوامل مثل التحفيز، التقدير، والعدالة

التنظيمية، مما يُضعف من قدرة المؤسسة على الحفاظ على كوادرها وتحقيق مستويات عالية من الأداء المؤسسي (الجهني وآخرون، 2023).

بناءً على ما سبق، تتحدد مشكلة هذه الدراسة في أن العديد من المؤسسات التجارية السعودية لا تُولي بيئة العمل اهتمامًا كافيًا، مما قد ينعكس سلبيًا على أداء الموظفين ويُعيق تحقيق التميز المؤسسي. لذا، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي في السياق السعودي، مع التركيز على كيفية إسهام البيئة الإيجابية في تعزيز قدرة المؤسسات التجارية على التنافس والابتكار، بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

1.2. مشكلة الدراسة

رغم الاعتراف المتزايد بأهمية بيئة العمل في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، لا تزال العديد من المؤسسات التجارية في المملكة تواجه تحديات متعلقة بتوفير بيئة محفزة وداعمة. وتتمثل أبرز مظاهر هذا القصور في انخفاض مستويات التحفيز، ضعف التقدير، غياب العدالة التنظيمية، وارتفاع معدلات الدوران الوظيفي، مما يؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء المؤسسي.

وقد أظهرت دراسات متعددة، من بينها دراسة الجهني وآخرون (2023)، أن غياب بيئة العمل الإيجابية يؤدي إلى تراجع رضا الموظفين وتزايد شكاوى العملاء، مما ينعكس سلبيًا على صورة المؤسسة وكفاءتها التشغيلية.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين جودة بيئة العمل والأداء الوظيفي في القطاع التجاري السعودي، واستكشاف تأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي ضمن بيئة تنافسية متغيرة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

رغم وجود عدد من الدراسات حول بيئة العمل، إلا أن معظمها ركز على الجوانب الفردية والنفسية دون الربط بين بيئة العمل ومفهوم التميز المؤسسي. كما أن هناك ندرة في النماذج التحليلية التي تشرح كيف

تسهم مكونات البيئة الإيجابية (مثل الدعم الإداري والعدالة والتقدير) في تعزيز أداء المؤسسة في سياقات تنافسية.

فعلى سبيل المثال، تناولت دراسة Hafeez et al. (2020) تأثير بيئة العمل على صحة الموظف وأدائه، لكنها لم تتوسع في تحليل علاقتها بالتميز المؤسسي أو تقديم إطار تطبيقي متكامل يجمع بين هذه المفاهيم.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تظهر التجربة الميدانية في عدد من مؤسسات القطاع التجاري السعودي غياب برامج واضحة لتطوير بيئة العمل بشكل شمولي. كما أن البحوث التطبيقية التي تقيس العلاقة الفعلية بين جودة بيئة العمل ومستويات الأداء المؤسسي لا تزال محدودة.

ووفقاً لتقرير صادر عن منصة "صبار" (2024)، يواجه حوالي 70% من موظفي قطاع التجزئة في السعودية تحديات تتعلق بضعف التقدير الإداري وقصور التواصل مع الإدارة، مما يدفع نسبة كبيرة منهم إلى مغادرة وظائفهم خلال السنة الأولى من التوظيف. وتُشير هذه المؤشرات إلى الحاجة الماسة لتحسين بيئة العمل بما يتجاوز الجوانب المادية نحو عناصر تحفيزية ومعنوية أكثر عمقاً.

ومن هنا تبرز الحاجة للإجابة عن السؤال الرئيسي لهذه الدراسة:
ما مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

تُعد الإجابة على هذا السؤال ضرورية لفهم العلاقة المتبادلة بين جودة بيئة العمل والنتائج المؤسسية، بما يُسهم في بناء نموذج إداري فعال يُعزز من تنافسية القطاع التجاري في المملكة.

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تركيزه على أحد العوامل التنظيمية الجوهرية في فعالية المؤسسات التجارية، وهو بيئة العمل الإيجابية، باعتبارها من المحددات الأساسية للأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي. كما أن هذا البحث يتناول العلاقة بين هذه المفاهيم في سياق تطبيقي يرتبط بالقطاع التجاري في المملكة العربية السعودية، وهو سياق لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتحليل، خاصة في ظل ما يشهده من تحولات تنظيمية وتنافسية متسارعة. ومن خلال هذه الدراسة، يمكن تسليط الضوء على أهمية بناء بيئة عمل محفزة وداعمة تسهم في تحقيق أهداف المؤسسات ورفع كفاءة العاملين فيها.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في توسيع نطاق المعرفة المتعلقة ببيئة العمل والتميز المؤسسي، من خلال الربط بين متغيرات لم تُدرس بعمق ضمن الإطار التجاري السعودي. كما تقترح الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يمكن للباحثين استخدامه كمرجع منهجي لتحليل العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية، وسلوكيات الموظفين، ومستويات الأداء المؤسسي في سياقات مشابهة. وتسهم الدراسة أيضاً في إثراء الأدبيات العربية في مجالات إدارة الموارد البشرية، والتطوير التنظيمي من منظور يتماشى مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة في المملكة والمنطقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما من الناحية التطبيقية، فتتجلى أهمية الدراسة في قدرتها على تقديم توصيات عملية تستند إلى بيانات واقعية، يمكن لأصحاب القرار ومديري الموارد البشرية في المؤسسات التجارية الاستفادة منها في تبني ممارسات فعالة لتحسين بيئة العمل. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في تصميم سياسات داخلية تعزز من رضا الموظفين، وتحد من معدلات الدوران، وتدعم استقرار الأداء المؤسسي. ويمكن أيضاً توظيف هذه النتائج في تطوير برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التواصل، والتحفيز، والقيادة الفعالة، مما يُعزز من قدرة المؤسسات على التميز والمنافسة في السوقين المحلي والدولي.

كما تُعد بيئة العمل الإيجابية عاملاً رئيسياً في استبقاء الكفاءات، ورفع مستوى رضا العملاء، وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات على المدى البعيد. وقد أشار تقرير لمنصة “صبار” (2024) إلى أن نسبة كبيرة من العاملين في قطاع التجزئة يعانون من ضعف التقدير والتواصل، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين، ويبرز الحاجة إلى تطوير بيئة عمل محفزة ومستقرة

1.4. أسئلة الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية، تم صياغة السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية على تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية؟

ولتفصيل هذا السؤال، وتوجيه عملية البحث بشكل أكثر دقة، انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما العوامل التي تساهم في بناء بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسات التجارية في المملكة؟
2. ما العناصر الإيجابية في بيئة العمل التي تعزز تماسك الموظف بمؤسسته، وتزيد من اقتناعه بأهدافها، وتنعكس على سلوكياته في السعي لتحقيق التميز المؤسسي؟
3. كيف تسهم بيئة العمل الإيجابية في تحقيق التميز المؤسسي داخل المؤسسات التجارية؟
4. ما مدى تأثير بيئة العمل الإيجابية على مستوى الاستقرار الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات التجارية؟

1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية وتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على معايير بيئة العمل الإيجابية التي تعزز ولاء الموظف لمؤسسته وتسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
2. تحليل العلاقة بين جودة بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
3. استكشاف دور بيئة العمل في دعم التميز المؤسسي داخل القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية.
4. تقديم توصيات عملية للمؤسسات التجارية لتحسين بيئة العمل بما يعزز الأداء ويحقق التميز المؤسسي.

1.6. فرضيات الدراسة

بناءً على سؤال الدراسة الرئيسي، الذي يستقصي أثر بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية، فقد تمت صياغة الفرضيات التالية لاختبارها ميدانياً:

❖ الفرضية الرئيسية:

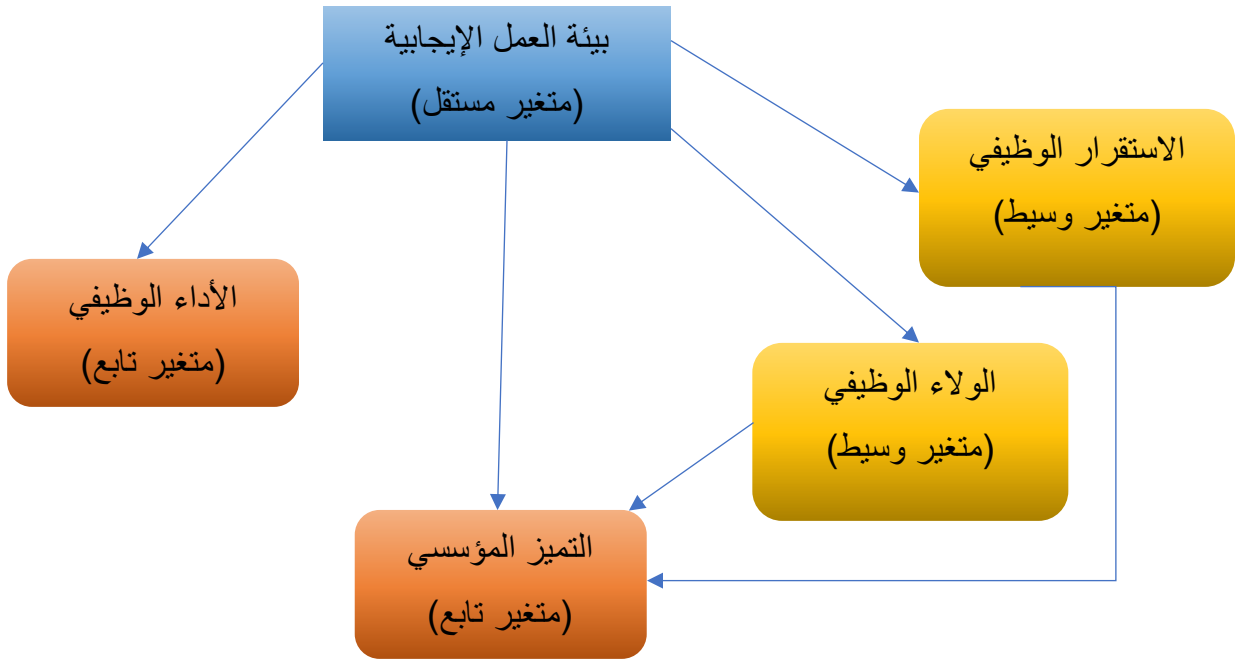
- **H1** تؤثر بيئة العمل الإيجابية بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات التجارية بالمملكة العربية السعودية.

❖ الفرضيات الفرعية:

- **Ha** تسهم بيئة العمل الإيجابية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين.
- **Hb** تعزز بيئة العمل الإيجابية قدرة المؤسسة على تحقيق التميز المؤسسي.
- **Hc** تسهم بيئة العمل الإيجابية في تعزيز ولاء الموظف لمؤسسته.
- **Hd** تؤثر بيئة العمل الإيجابية على مستوى الاستقرار الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة.

1.7. نموذج الدراسة

الشكل 1: نموذج الدراسة



تم التصميم بواسطة الباحثة (2025)

1.8. منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استخدام المنهج الكمي (Quantitative Approach) القائم على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لدراسة العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية ومستوى الأداء الوظيفي ومدى تحقق التميز المؤسسي في القطاع التجاري داخل المملكة العربية السعودية. ويُعد هذا المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة، حيث يركز على جمع بيانات رقمية تساعد على تفسير الظاهرة وتحليلها بأسلوب علمي دقيق.

وستعتمد الدراسة على الفلسفة الوضعية، التي تنطلق من فكرة أن الظواهر قابلة للملاحظة والقياس باستخدام أدوات منهجية، مما يسمح ببناء استنتاجات يمكن تعميمها. وسيتم استخدام أداة الاستبانة المغلقة لجمع

البيانات من مجموعة من العاملين في منشآت تجارية متنوعة، نظرًا لكونهم الأقرب لتجربة بيئة العمل وتأثيرها على مخرجات المؤسسة.

أما فيما يخص الأفق الزمني، فستكون الدراسة مقطعية، أي سيتم جمع البيانات في فترة واحدة دون تتبع زمني. وسيستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات التي سيتم جمعها، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة والكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

الشكل 2: ملخص منهجية الدراسة



تم التصميم بواسطة الباحثة (2025)

1.9. الدراسة الميدانية

تركّز هذه الدراسة على البيئة الميدانية للقطاع التجاري في المملكة العربية السعودية، وهو من القطاعات الاقتصادية الرائدة التي تشهد نموًا وتوسعًا مستمرًا، ويضم عددًا كبيرًا من الموظفين في مختلف المستويات الإدارية. وقد تم اختيار هذا القطاع نظرًا لما يتمتع به من تنوّع في الهياكل التنظيمية، وأساليب العمل، والثقافات المؤسسية، مما يتيح فرصة لدراسة واقع بيئة العمل وتأثيرها على الأداء والتميز المؤسسي من زوايا متعددة.

وتستهدف الدراسة العاملين في المنشآت التجارية بمختلف أنواعها، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وتهتم بشكل خاص بالموظفين العاملين في الأقسام الإدارية والتنظيمية، مثل إدارة الموارد البشرية، والتسويق، والمبيعات، وخدمة العملاء، وغيرها من الوظائف التي تلعب دورًا رئيسيًا في تشكيل بيئة العمل الداخلية.

ويُتوقع أن تعكس إجابات المشاركين واقع بيئة العمل التي يعيشونها داخل المؤسسة، مما يُمكنهم من التعبير عن تصوراتهم وملاحظاتهم حول بيئة العمل، ومدى انعكاسها على أدائهم الشخصي، وعلى الأداء العام للمؤسسة.

ويأتي التركيز على هذه الفئة من العاملين نظرًا لدورهم المحوري في تنفيذ السياسات الداخلية، وتأثيرهم المباشر في تحقيق التميز المؤسسي داخل بيئات العمل التجارية.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، سيتم تسليط الضوء على واقع بيئة العمل في هذا القطاع، بهدف الخروج بتوصيات تدعم الأداء المؤسسي وتعزز ممارسات التميز في بيئة العمل السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

الشكل 3: مخطط المشروع



تم التصميم بواسطة الباحثة (2025)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

تشكل بيئة العمل أحد العوامل الرئيسة في نجاح المؤسسات واستمراريتها، إذ لم يعد الاهتمام مقتصرًا على توفير الموارد المادية أو التقنية فقط، بل أصبح التركيز موجّهًا نحو بناء بيئة عمل إيجابية تحفّز الإبداع وتدعم الولاء الوظيفي وتُشعر الموظفين بالتقدير. فالمؤسسة التي تهيئ مناخًا تنظيميًا صحيًا قادرة على استثمار طاقات العاملين، بما ينعكس على رفع معدلات الإنجاز وتقليل معدلات دوران الموظفين، ويعزز استقرارها المؤسسي.

ومن ناحية أخرى، يُعتبر الأداء الوظيفي مرآة حقيقية لمستوى كفاءة الأفراد وفاعلية المؤسسة ككل، إذ يُعبّر عن مدى قدرة العاملين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وفق معايير الجودة والإنتاجية. ويكتسب الأداء أهمية خاصة حين يُنظر إليه بوصفه عنصرًا حاسمًا في تحقيق التميز المؤسسي، الذي يمثل هدفًا استراتيجيًا تسعى إليه المؤسسات لمواجهة التنافسية المتزايدة وتحقيق النمو المستدام.

وعليه، فإن العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي تعد علاقة محورية، حيث تؤكد الأدبيات أن توفير بيئة عمل محفزة ينعكس إيجابًا على سلوكيات الموظفين ومخرجاتهم، الأمر الذي يهيئ الطريق أمام المؤسسة لتحقيق مستويات متقدمة من التميز المؤسسي.

وفي ضوء التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع التجاري، تبرز الحاجة المتزايدة إلى الاهتمام ببيئة العمل الداخلية بوصفها عنصرًا أساسيًا لدعم استراتيجيات النمو والتوسع، خصوصًا في ظل التنافسية العالية التي تميز الأسواق.

كما أن السياق السعودي يمنح الموضوع أهمية إضافية، حيث تسعى رؤية المملكة 2030 إلى تعزيز كفاءة المؤسسات التجارية ورفع إنتاجيتها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، وهو ما يجعل دراسة العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي والتميز المؤسسي ذات قيمة عملية مباشرة.

2.2. المتغير المستقل: بيئة العمل الإيجابية

تُعد بيئة العمل الإيجابية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع نظرًا لدورها المحوري في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز استقرارها. ويُقصد بها ذلك المناخ التنظيمي الذي يشعر فيه الموظف بالتقدير والإنصاف، وتتوفر فيه مقومات الدعم المادي والمعنوي التي تساعد على أداء عمله بفاعلية، بما ينعكس على دافعيته وانتمائه المؤسسي (الهزايمة والعطاس، 2018).

كما عرّفها بعض الأدبيات بأنها الإطار الذي يجمع بين العدالة، الثقة المتبادلة، العلاقات الإنسانية السليمة، والشفافية في التعامل، مما يجعل الموظفين أكثر التزامًا بأدوارهم وأكثر استعدادًا للإبداع والمبادرة (جامعة جدة، 2021).

ولا تقتصر أهمية بيئة العمل الإيجابية على توفير بيئة مريحة للموظف فحسب، بل تتجاوز ذلك إلى كونها أداة استراتيجية تسهم في تحسين الأداء المؤسسي، حيث أن المؤسسات التي تهتم بخلق مناخ عمل صحي وداعم تكون أكثر قدرة على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتقليل معدلات الغياب ودوران الموظفين. كما أن وجود بيئة عمل محفزة يساعد على تعزيز روح الانتماء، ويشجع العاملين على تبني قيم الابتكار والتعاون، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة الخدمات المقدمة وقدرة المؤسسة على المنافسة في سوق متغير وسريع التطور (Jensen, 2021 & Van der Voordt).

من هذا المنطلق، يمكن القول إن بيئة العمل الإيجابية تمثل حجر الأساس لأي مؤسسة تطمح إلى تحقيق التميز المؤسسي، لما لها من أثر مباشر على استقرار القوى العاملة، وتحسين الأداء، وبناء ثقافة عمل قائمة على المشاركة والابتكار.

تُشير الأدبيات البحثية إلى أن بيئة العمل الإيجابية تؤثر بشكل مباشر على الأداء الوظيفي من خلال تعزيز رفاه الموظف واندماجه المهني. وفيما يلي عرض مختصر لخمس دراسات بارزة:

دراسة العطاس (2018) أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي

أجرت الباحثة دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك سعود بهدف التعرف على أثر أخلاقيات العمل – باعتبارها أحد مكونات بيئة العمل الإيجابية – على الأداء الوظيفي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، وتوصلت إلى أن وجود قيم أخلاقية مثل العدالة، الالتزام، والشفافية يعزز من دافعية الموظفين ويزيد من مستوى أدائهم بشكل ملحوظ. وقد أوصت الباحثة بضرورة تكريس القيم الإيجابية في بيئة العمل لرفع مستوى الولاء والانتماء الوظيفي.

دراسة العمري (2022) أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية السعودية. شملت العينة عددًا من الموظفين الإداريين والأكاديميين، واعتمدت على استبانة لقياس جودة البيئة المادية (مثل المكاتب والتجهيزات) والبيئة المعنوية (مثل العدالة التنظيمية والعلاقات الإنسانية). أظهرت النتائج أن جودة بيئة العمل تُعد عاملاً حاسماً في تحسين الأداء، وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

دراسة شايح ومخافه وآل داهم (2021) أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة

للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير

تناولت هذه الدراسة أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات من عينة من الموظفين. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة بيئة العمل ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تبين أن تحسين البيئة المادية والمعنوية ينعكس بشكل مباشر على كفاءة العاملين ورضاهم الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير بيئة العمل الداخلية لتعزيز كفاءة الأداء واستدامة الإنتاجية.

Van der Voordt & Jensen (2021)

أجريت هذه الدراسة في سياق أوروبي، وركزت على مفهوم “بيئة العمل الصحية” باعتبارها جزءاً من بيئة العمل الإيجابية. حللت الدراسة عدداً من الممارسات المرتبطة بالتصميم الداخلي، التوازن بين العمل والحياة، والدعم النفسي للموظفين. وخلصت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تهيئة بيئة عمل صحية

قادرة على تقليل معدلات الغياب، تحسين الصحة النفسية والجسدية للموظفين، وزيادة مستويات الإنتاجية والرضا الوظيفي.

Saidi et al. (2019)

أُجريت هذه الدراسة في بلدية ماليزية وهدفت إلى فحص العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي للموظفين الحكوميين. اعتمد الباحثون على استبيان وزع على عينة واسعة من العاملين في القطاع العام، وأظهرت النتائج أن عناصر بيئة العمل مثل الدعم القيادي، وضوح الأهداف، وفعالية التواصل كانت من أبرز العوامل التي تؤثر إيجابيًا على الأداء. وأكدت الدراسة على أن المؤسسات التي تركز على تهيئة بيئة عمل إيجابية تحقق مستويات أعلى من الالتزام والولاء الوظيفي.

2.3. المتغير التابع الأول: الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، فهو يمثل النتيجة النهائية لجهود الموظف داخل المؤسسة، ويعكس قدرته على إنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وجودة. ويُعرّف بأنه مقياس يوضح مدى جودة العمل المنجز، ومدى التزام الموظف بالمعايير المطلوبة وانضباطه في أداء مسؤولياته (جسر، دون تاريخ).

ويُفرق المختصون بين الجهد المبذول والأداء الفعلي، فالجهد يعني الطاقة التي يبذلها الموظف، بينما الأداء يُقاس بالنتائج المحققة على أرض الواقع (نبيل، 2015). كما يؤكد باحثون أن الأداء الوظيفي يُعد مؤشرًا مباشرًا على كفاءة الموظف، وهو من أهم العوامل التي تحدد نجاح المؤسسة واستمراريتها (رزوق، 2012).

وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في كونه وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، وأداة للتقييم والمتابعة المستمرة، من خلال المراجعات الدورية والتغذية الراجعة التي تسهم في تطوير قدرات العاملين وتحفيزهم.

كما يُستخدم الأداء في قرارات الترقية والمكافآت، مما يضمن العدالة داخل بيئة العمل ويزيد من رضا الموظفين وولائهم (جسر، 2024).

وبالارتباط مع موضوع هذه الدراسة، فإن الأداء الوظيفي يُعتبر الأساس لتحقيق التميز المؤسسي؛ فالمؤسسات التي يعمل موظفوها بأداء عالٍ تكون أكثر قدرة على المنافسة، وتحقيق مستويات أفضل من الجودة والإبداع، بما يعزز استقرارها ويقوي مكانتها في السوق. ومن هنا، فإن رفع مستوى الأداء الفردي للموظفين ينعكس بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على التميز والنجاح على المدى البعيد.

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين الأداء الوظيفي وعوامل تنظيمية وإدارية مختلفة، وأكدت مجتمعة على أهميته كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية.

ففي دراسة سعد وعباس (2018) التي استهدفت القطاع العام السعودي، جرى تحليل أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. وقد بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الثقافة التنظيمية (مثل العمل الجماعي وإدارة التغيير) وبين تحسين مستويات الأداء، وهو ما يعكس الدور المحوري للثقافة في دعم استقرار المؤسسات ورفع إنتاجيتها.

وفي سياق آخر، أجرى الغنزي (2024) دراسة على القطاع البنكي السعودي لبحث أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء. وأشارت النتائج إلى أن العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي، كالتوازن بين العمل والحياة وفرص النمو المهني، ترتبط بشكل مباشر بارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية، بما يعزز النتائج المؤسسية.

كما أوضح السيف (2018) في دراسة ميدانية أن فاعلية نظام إدارة الأداء تعتمد على وضوح الأهداف ودقة قياس الأداء، إضافة إلى وجود تغذية راجعة مستمرة. وأكدت نتائجه أن تطبيق نظم تقييم متكاملة يسهم في تطوير قدرات العاملين وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة.

وأخيرًا، تناولت دراسة لمفون وأبونار (2021) أثر تقويم الأداء على تحفيز العاملين في القطاع الخاص السعودي. وأظهرت أن أنظمة التقييم العادلة والشفافة تعزز الحافزية وتزيد من التزام الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم وجودة إنجازهم.

وبالاطلاع على مجمل هذه الدراسات، يتضح أن الأداء الوظيفي لا يتأثر فقط بعوامل فردية، بل يتأثر بشكل مباشر بعوامل تنظيمية مثل الثقافة المؤسسية، نظم الإدارة، وأخلاقيات العمل، إلى جانب جودة الحياة الوظيفية. وهذا ما ينسجم مع هدف هذه الدراسة التي تسعى إلى استقصاء أثر بيئة العمل الإيجابية في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وما لذلك من دور محوري في تحقيق التميز المؤسسي داخل القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية. إذ أن المؤسسات التي تستثمر في رفع مستوى الأداء تحقق نتائج أكثر استدامة وقدرة أعلى على المنافسة.

2.4. المتغير التابع الثاني: التميز المؤسسي

يُعرف التميز المؤسسي بأنه حالة متقدمة من الأداء التنظيمي والجودة، تسعى من خلالها المؤسسات إلى تحقيق نتائج تفوق توقعات المستفيدين وتتجاوز المنافسين في الكفاءة والابتكار (الجابر، 2023؛ معهد الإدارة العامة، د.ت). وقد برز هذا المفهوم بشكل واضح منذ أواخر ثمانينيات القرن الماضي، عندما تم تطوير نموذج التميز الأوروبي EFQM في عام 1988، الذي مثل نقطة تحول في التفكير الإداري نحو بناء منظمات أكثر قدرة على التكيف والابتكار وتحقيق الاستدامة (المعهد القومي للجودة، د.ت).

وتكمن أهمية التميز المؤسسي في كونه أداة استراتيجية تعزز مكانة المؤسسة في بيئة العمل التنافسية، وذلك من خلال:

- تحقيق ميزة تنافسية عبر تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة تُرضي العملاء وتُفوق توقعاتهم (معهد الإدارة العامة، د.ت؛ آل عمير، 2023).
- رفع الكفاءة الداخلية بتحسين العمليات وتطوير الموارد البشرية بما يساهم في تعزيز الإنتاجية (المعهد القومي للجودة، د.ت؛ آل عمير، 2023).

• ضمان استدامة النجاح من خلال نشر ثقافة الابتكار والتعلم المستمر والتكيف مع المتغيرات (آل عمير، 2023؛ المعهد القومي للجودة، د.ت).

وعليه، فإن التميز المؤسسي لا يُعد مجرد غاية نهائية، بل هو نتاج تكاملي لعوامل عدة، يأتي في مقدمتها بيئة العمل الإيجابية التي تُحفّز الموظفين وتزيد من انتمائهم، والأداء الوظيفي الذي يمثل المقياس العملي لكفاءة الموارد البشرية. وبالتالي فإن المؤسسات التي تستثمر في بيئة عمل محفزة وتدعم أداء موظفيها، تكون أكثر قدرة على الوصول إلى مستويات متقدمة من التميز المؤسسي والاستدامة في القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية.

وفي هذا الإطار، تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع التميز المؤسسي، حيث ركزت على أبعاده المختلفة وعلاقته بعوامل تنظيمية متعددة، ومن أبرزها ما يلي:

دراسة اليامي (2024):

هدفت الدراسة إلى قياس أثر تنوع الموارد البشرية على التميز في الأداء المؤسسي داخل المستشفيات السعودية. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة وبرنامج SPSS، وأظهرت النتائج أن التنوع في الموارد البشرية يؤثر إيجاباً وبصورة دالة إحصائية على التميز المؤسسي، مما يعكس أهمية إدارة التنوع كعامل رئيسي لرفع مستوى الجودة والتميز في المؤسسات الصحية.

دراسة القرشي (2024):

تناولت الدراسة التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، مع الاستفادة من التجربة الأمريكية. اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي عبر مسح عينة من القيادات الأكاديمية، وأوضحت أن الجودة، الريادة، والابتكار تشكل عناصر أساسية في تحقيق التميز المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للجامعات.

دراسة الجودي (2021):

استهدفت هذه الدراسة الكشف عن واقع التميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمدينة الرياض من منظور المشرفات التربويات. اعتمدت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مستوى تطبيق التميز المؤسسي في هذه المدارس يحتاج إلى مزيد من الدعم، وخاصة فيما يتعلق بتعزيز الأداء الإداري وغرس ثقافة التميز التربوي.

دراسة فرج (2021):

ناقشت الدراسة تطبيق نموذج EFQM للتميز المؤسسي في جامعة الطائف. اعتمدت المنهج الوصفي الاستطلاعي وشملت عينة من أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى متغيرات مثل الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق النموذج بما يحقق مستويات أعلى من التميز المؤسسي في الجامعات السعودية.

وتجمع هذه الدراسات على أن التميز المؤسسي لا يتحقق إلا من خلال تكامل عدة عناصر، أبرزها تحفيز بيئة العمل الإيجابية وتطوير الأداء الوظيفي، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى تناوله في سياق القطاع التجاري بالمملكة العربية السعودية. ومن هنا تبرز أهمية الربط بين هذه المتغيرات لفهم أثر بيئة العمل الإيجابية على الأداء الوظيفي ودورها معاً في تحقيق التميز المؤسسي، الأمر الذي سيتم توضيحه في الجزء التالي من البحث.

2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

إن العلاقة بين بيئة العمل الإيجابية والأداء الوظيفي والتميز المؤسسي تُعد علاقة أساسية و مترابطة، حيث تتكامل هذه المتغيرات فيما بينها لتشكل معاً أساس نجاح المؤسسات واستدامتها. فبيئة العمل الإيجابية لا تقتصر على كونها مناخاً مريحاً للعاملين، بل تمثل منظومة متكاملة تتضمن الدعم القيادي، والتواصل الفعال، والتحفيز، والعدالة التنظيمية، والشعور بالانتماء. هذه العوامل مجتمعة تساهم في رفع معنويات الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي، مما ينعكس بصورة مباشرة على جودة أدائهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أعلى.

ومن ناحية أخرى، فإن الأداء الوظيفي يشكل الحلقة الوسطى في هذه العلاقة، إذ يُعد المؤشر المباشر لمدى فعالية بيئة العمل. فالموظفون الذين يعملون في بيئة إيجابية يكونون أكثر التزامًا، وأعلى إنتاجية، وأكثر إبداعًا في طرح الحلول، مما يساهم في تحسين نتائج المؤسسة بشكل ملحوظ. كما أن الأداء الوظيفي المتطور لا ينعكس على النتائج التشغيلية فقط، بل يعزز أيضًا صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية في السوق.

أما التميز المؤسسي فهو المحصلة النهائية لهذه العلاقة، حيث إن المؤسسات التي تتمكن من بناء بيئة عمل إيجابية وتوظيفها في رفع مستويات الأداء الوظيفي تكون أكثر قدرة على تحقيق مستويات متقدمة من الجودة والابتكار والريادة. وبذلك يصبح التميز المؤسسي ليس مجرد هدف بعيد المنال، بل نتيجة طبيعية لمسار يبدأ بتهيئة بيئة عمل محفزة، يليه تعزيز الأداء الوظيفي، وصولاً إلى ترسيخ ثقافة التميز في جميع أنشطة المؤسسة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تنطلق من تصور مفاده أن الاستثمار في بيئة العمل الإيجابية يُمثل المدخل الأساسي لتعزيز الأداء الوظيفي، والذي بدوره يُشكل القاعدة الصلبة لتحقيق التميز المؤسسي. ومن خلال هذا الترابط، يمكن للمؤسسات التجارية في المملكة العربية السعودية بناء قدرات تنافسية مستدامة، تُسهم في دعم استراتيجياتها وتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

2.6. الخاتمة

بيئة العمل الإيجابية تمثل ركيزة أساسية في بناء مؤسسات فعّالة وقادرة على الاستدامة. فهي لا تُخنزل في توفير أجواء مريحة للعاملين، وإنما تُجسّد منظومة متكاملة تضم القيادة الداعمة، والتواصل التنظيمي الفعّال، والتحفيز المستمر، والعدالة في المعاملة، إضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء. وتؤدي هذه المنظومة إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي وتقوية الدافعية الداخلية، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الأداء الوظيفي من حيث الإنتاجية والجودة والالتزام.

ويُعتبر الأداء الوظيفي بدوره محوراً رئيسياً في هذه العلاقة، حيث يُمثل المؤشر الملموس لمدى نجاح بيئة العمل في تهيئة الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة. فالموظف الذي يعمل في بيئة إيجابية تتوافر فيها العدالة والدعم والتقدير، يكون أكثر قدرة على الإنجاز، وأكثر استعداداً للمبادرة والإبداع، وأكثر التزاماً بمعايير الجودة والإنتاجية. وبذلك يصبح الأداء الوظيفي حلقة وصل جوهرية بين بيئة العمل الإيجابية ونتائج المؤسسة النهائية.

أما التميز المؤسسي فيُعد النتيجة الاستراتيجية لهذه التفاعلات؛ فهو لا يتحقق بشكل منفصل، بل يُبنى تدريجياً من خلال تحسين بيئة العمل، وتعزيز الأداء، وتكامل الجهود التنظيمية. ويعكس التميز المؤسسي قدرة المؤسسة على تقديم قيمة مضافة تفوق توقعات العملاء والمستفيدين، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، والمحافظة على التطوير والابتكار في مختلف عملياتها. لذا فإن التميز المؤسسي لا يُنظر إليه كغاية نهائية فحسب، بل كمسار ديناميكي يتطلب تكاملاً مستمراً بين العوامل البشرية والتنظيمية.

وتُبرز الدراسات السابقة أن العلاقة بين هذه المتغيرات تتسم بالتكامل والتأثير المتبادل؛ فبيئة العمل الإيجابية تُحفّز الأداء، والأداء الجيد يُمهّد الطريق للتميز، والتميز بدوره يُعزز الحاجة إلى بيئة أكثر دعماً وإبداعاً للحفاظ على المكتسبات. ومن هنا يمكن القول إن المؤسسات التي تنجح في خلق هذا الترابط وتفعيله قادرة على مواجهة التحديات التنافسية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات، وتحقيق استدامة النجاح على المدى الطويل.

قائمة المراجع

❖ المصادر العربية:

- الجهني، إ. م.، بن صقير، ر. ص.، & بن جمعان، م. م. (2023). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (95)، 158-125
<https://doi.org/10.33193/JALHSS.95.2023.893>
- العمري، ع. ع. م. (2023). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية على موظفي جامعة جدة [رسالة ماجستير، جامعة جدة].
- الغامدي، مشاعل. (2020). أثر بيئة العمل الداخلية على معدل دوران الموظفين: دراسة حالة على قطاع التجزئة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 12 (3)، 172 – 155
- صبار. (2024). بيئة العمل وأثرها على الأداء الوظيفي.
<https://sabbar.com/blog/work-environment-impact-on-performance>
- العطاس، ن. ح. (2019). أثر أخلاقيات العمل على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك سعود بمدينة الرياض. جامعة الملك عبد العزيز.
https://graduatestudies.kau.edu.sa/Show_Res.aspx?LNG=AR&RN=71358&Site_ID=306&utm_source=chatgpt.com
- العمري، ع. ع. (2022). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في الجامعات الحكومية. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-27/9.pdf>

- شايح، ن. م.، مخافه، و. ع.، & آل داهم، ب. م. (2023). أثر جودة بيئة العمل على أداء العاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية بمنطقة عسير. المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-42/2.pdf>
- جسر. (د.ت). الأداء الوظيفي. تم استرجاعه من: <https://hrglossary.jisr.net/job-performance>
- نبيل، س. (2015). ما المقصود بالأداء الوظيفي؟. منتدى الموارد البشرية تم استرجاعه من: <https://hrdiscussion.com/hr108447.html>
- رزوق، ع. (2012). الأداء الوظيفي. وجوده ستي. تم استرجاعه من: <https://www.oujdacity.net/national-article-61706-ar.html>
- جسر. (2024). الأداء الوظيفي: السبيل للجمع بين مصالح المنشأة وتطوير المهارات الفردية. تم استرجاعه من: <https://blog.jisr.net/ar/job-performance-guide>
- Saad, G., & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. https://www.researchgate.net/publication/331223801_The_impact_of_organizational_culture_on_job_performance_A_study_of_Saudi_Arabian_public_sector_work_culture
- Alenezi, H. M. (2024). Job quality in the Saudi Arabian banking sector: Implications for employee performance and organizational outcomes. *Journal of Industrial & People Development*, 7(2).

<https://systems.enpress-publisher.com/index.php/jipd/article/view/3210>

- Al Saif, S. M. (2018). Effective performance management system: Empirical study from Saudi Arabia. *SEISENSE Journal of Management*, 1(1), 1–16.
<https://journal.seisense.com/jom/article/view/5>
- Lamphon, S., & Abunar, M. (2021). The impact of performance appraisal on private sector employee motivation in Saudi Arabia. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*, 18(7), 7867–7884. <https://www.archives.palarch.nl/index.php/jae/article/view/7867>
- الجابر، ع، ص. (2023). التميز المؤسسي... أداة لمستقبل المنظمات. صحيفة الرياض. تم الاسترجاع من: <https://www.alriyadh.com/2032215>
- معهد الإدارة العامة. (د.ت). التميز المؤسسي سر المنظمات ومفتاح نجاحها. مجلة التنمية الإدارية. تم الاسترجاع من: <https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/215-3.aspx>
- المعهد القومي للجودة. (د.ت). التميز المؤسسي. تم الاسترجاع من: <https://www.nqiegypt.org/qualifying/التأهيل/التميز-المؤسسي>
- آل عمير، ح. (2023). التميز المؤسسي طريق المنظمات للنجاح. صحيفة سبق الإلكترونية. تم الاسترجاع من: <https://sabq.org/articles/9fy54ifkks>

- اليامي، ج، ح. (2024). أثر تنوع الموارد البشرية على التميز في الأداء المؤسسي بالمستشفيات السعودية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 12(1)، 120-139. تم الاسترجاع من: https://jces.journals.ekb.eg/article_414524_6b4d0db04d2cd7bddafcdbe7ea498f4e.pdf
- القرشي، و، ع. (2024). التميز المؤسسي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات السعودية. *مجلة كلية التربية بتفها الأشراف*، 5(2)، 45-66. تم الاسترجاع من: https://jfst.journals.ekb.eg/article_380692_58279662cde6c83280ebe7c34e0b5ec3.pdf
- الجودي، ج، ح. (2023). التميز المؤسسي في مدارس التعليم الأساسي بمدينة الرياض من منظور المخرجات التربويات. *المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات*. تم الاسترجاع من: <https://www.ijrsp.com/pdf/issue-39/15.pdf>
- فرج، ش، أ. (2018). تطبيق نموذج EFQM للتميز المؤسسي في جامعة الطائف: دراسة وصفية. *المجلة الدولية لدراسات التربية والقراءة والكتابة*، 9(1)، 88-102. تم الاسترجاع من: <https://journals.aiac.org.au/index.php/IJELS/article/download/4917/37>

21

❖ المصادر الأجنبية:

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042> .

- Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). *Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. Business, Management and Economics Engineering*, 17(2), 173–193.
<https://doi.org/10.3846/bme.2019.10379>
- Van der Voordt, T., & Jensen, P. A. (2019). Healthy workplaces: What we know and what else we need to know. Emerald Publishing, 1479-1048
- Saidi, N. S. A., Michael, F. L., Sumilan, H., et al. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*.