



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم التربية البدنية

المناخ التنظيمي وعلاقته بتحسين بيئة العمل في مكاتب الرئاسة العامة لمديرية الشباب والرياضة (دراسة ميدانية)



إعداد

أ / خالد وصل الله راضي الحارثي
معلم تربية بدنية
بالادارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف

المُلخَص

هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي وأبعاده المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة ، وتحسين طبيعة العمل في هذه المكاتب، ودراسة اختلاف كل منهما حسب متغيرات العمر والمؤهل وسنوات الخبرة والمشاركة بالدورات التدريبية، كما هدفت إلى تحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين طبيعة العمل للعاملين في هذه المكاتب ومن وجهة نظرهم. شارك في الدراسة ٣٧٥ موظفاً عاملاً في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب وفي جميع مناطق المملكة العربية السعودية. أجاب المشاركون على استبانتي: المناخ التنظيمي وتحسين طبيعة العمل بعد أن تم التأكد من خصائصهما السيكومترية (الصدق والثبات). أظهرت التحليلات الإحصائية أن مستوى المناخ التنظيمي في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية جاء ضمن مستوى متوسط على الدرجة الكلية والأبعاد الفرعية لاستبانة المناخ التنظيمي. وأظهرت التحليلات تغير الدرجات الكلية على الاستبانة بمتغير سنوات الخبرة، وبمتغير المشاركة في الدورات التدريبية على بعض أبعاده الفرعية. كما كشفت التحليلات أن تحسين طبيعة العمل للعاملين في هذه المكاتب كان ضمن مستوى مرتفع على استبانة تحسين طبيعة العمل وعلى أبعاده الفرعية. كما وجدت فروق في الدرجات على استبانة الأداء تعزى لمتغير سنوات الخبرة والمشاركة في الدورات التدريبية على الدرجة الكلية وعلى بعض أبعاده. وكشفت التحليلات الإحصائية عن وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وتحسين طبيعة العمل للعاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية لمدرية الشباب والرياضة في المملكة العربية السعودية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الرئيسة العامة لرعاية الشباب، المملكة العربية السعودية.

Abstract

This study aimed at determining the level of organizational climate in the personnel affairs offices of the General Presidency for Youth Welfare in the Kingdom of Saudi Arabia, improving the work environment for workers in these offices, and studying the differences at both levels that contributed to variables such as: age, credentials, years of experience, and participation in workshops. as long. Exploring the relationship between the organizational climate and the level of job performance of the staff of the General Presidency for Youth Welfare offices in the Kingdom of Saudi Arabia. 375 employees from these offices participated in this study through answering Organizational Climate questionnaire and Level of Employee questionnaire after validity and reliability of both scales were ensured. Results of the study indicated that level of organizational climate was moderate on the total score and all domains of the scale, level of employees functioning was high on the total scale and on all of the scale domains, there were statistical differences in the total scores on both scales contributed to years of experiences; employees with experiences more than 5 years scored higher than employees with less. Also, Employees who participated in workshops scored higher on functioning scale and its all domains. Several recommendations were suggested.

Keywords: Organizational climate, Employees level of functioning, offices of the General Presidency for Youth Welfare in kingdom of Saudi Arabia.

• مقدمة :

ان الاهتمام بالنظم الخاصة بالإدارة وبيئة العمل تعتبر من اهم الأليات الخاصة بالقيام بعمليات إنتاجيه على درجه كبيره من الدقة والالتزام في المؤسسات والهيئات العامة والخاصة والحكومية . حيث ان الالتزام الخاص من قبل الإداريين بتهيئة المناخ المثالي في المؤسسة يعزز من قدره الموظفين على القيام بالأدوار والمهام المنوطة بهم بدرجة كبيرة من الدقة كما انه يساهم وبشكل كبير في التطور والارتقاء بمستويات الأداء الوظيفي .

والجدير بالذكر ان المناخ التنظيمي الخاص بالمنظمات يلعب دور كبير وهام في درجات تأثر العاملين ، حيث انه قادر على تحفيزهم وشحن قواهم على العمل بأقصى درجات الدافعية التي تحقق بدورها درجات عالية ومستويات إنتاج مرتفعة . وأيضاً على النحو الأخر فان المناخ التنظيمي الغير ملائم يضعف من قدره العاملين على العمل ويكون سبب أساسي ورئيسي في إحباطهم وتراجع معدلات الأداء الخاصة بهم . كريم (٢٠١٧)

وبناء عليه فقد اكتسب المناخ التنظيمي أهميته من قبل العديد من العلماء والباحثين وأيضاً مديرين الشركات وأصحاب رؤوس الأموال ، حيث انهم ادركوا وبشكل ما ان نجاح العمل المؤسسي لا يرتكز فقط على المكونات المادية للمؤسسة بل يجب الاهتمام وبشكل كبير بكافة العناصر المعنوية والغير مادية . نظرا لما تحققه من نتائج على قدر كبير من النجاح . وهذا يقودنا إلى فهم معادلة ان المناخ التنظيمي الجيد هو البوصلة الأساسية التي يمكن من خلالها تحديد مدى نجاح مؤسسة بعينها عن غيرها من المؤسسات . عائشة (٢٠١٧)

وبناء عليه فأننا يمكننا التطرق إلى الرئاسة العامة لرعاية الشباب كنموذج خاص بتنظيم الأنشطة الرياضية والثقافية والاجتماعية بالمملكة العربية السعودية وتقوم مقام وزارة الشباب والرياضة في البلدان الأخرى . ومن بين الأهداف الخاصة بها وبناء على المنصوص في الهدف والرؤية الخاصة بعام (٢٠٣٠) هو تنمية كفاءة الجهاز الوظيفي للرئاسة العامة وفروعها، وترقية أساليب العمل، وتوفير القيادات النوعية المؤهلة. فأننا يمكننا فهم أهمية

الاهتمام بالمناخ التنظيمي وكافة المتغيرات الخاصة به في ضوء ما يمكن ان يحققه من نتائج إيجابية على مستوى تحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بتحسين بيئة العمل .

• مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على طبيعة المناخات التنظيمية السائدة لدي مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة ، نظرا للأهمية البالغة لها في الارتقاء بتحسين بيئة العمل من مستويات تقديم الخدمات لتحسين المخرجات الخاصة بها وزيادة قدرتها على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .

• أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يعد أهمها وبرزها ..

١- دراسة طبيعة المناخ التنظيمي في المؤسسة مع التعرف على الأبعاد المختلفة الخاصة به والمؤثرة فيه . للوقوف على نقاط القوة والضعف .

٢- دراسة طبيعة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة لتحسين بيئة العمل والتعرف على اختلافات الأداء الخاص بالعاملين باختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم وسنوات الخبرة ومدى مشاركتهم في دورات تدريبية من قبل .

• أسئلة الدراسة

تسعى الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات على النحو التالي ...

١- ما هي طبيعة المناخ التنظيمي في مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة من وجهة نظر العاملين فيها؟

٢- ما هي طبيعة مستوى تحسين بيئة العمل للعاملين في مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب؟

٣- ما هي طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وتحسين بيئة العمل ؟

• أهمية الدراسة

يمكننا فهم أهمية الدراسة الحالية بالتعرف على الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية له على النحو التالي...

- الأهمية النظرية

ترجع الأهمية النظرية للدراسة إلى محاولة تقديم نموذج ومحتوي علمي دقيق بشكل إضافي لتحسين المناخ التنظيمي . من خلال الرجوع على مجموعة من الأدلة العلمية ذات المصدقية وأيضا من خلال ما توفره دراسة العاملين في المؤسسة وطبيعة اختلافاتهم .

- الأهمية التطبيقية

وترجع الأهمية التطبيقية من خلال الاهتمام وتسليط الضوء على طبيعة المناخ التنظيمي في مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة والوقوف على النقاط الإيجابية والسلبية لتحسين طبيعة بيئة العمل ، وأيضا من خلال العمل على التقييم بالدراسة المسحية والتشخيص الشامل لواقع هذه المكاتب وتوفير مجموعة من البيانات الخاصة بالعاملين فيها لإمكانية التخطيط بشكل مستقبلي لتطوير وتحسين بيئة العمل .

• حدود الدراسة

الحدود البشرية : تجري الدراسة على عينه من العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لمدرية

الشباب والرياضة في المملكة العربية السعودية . ولا يمكن تعميم نتائجها على العاملين

في مؤسسات أخرى .

الحدود المكانية : تجري الدراسة على العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب

والرياضة بمختلف مناطق المملكة العربية السعودية . وبالتالي لا يمكن تعميم نتائجها

خارج المملكة أو خارج الرئاسة نفسها .

الحدود الزمانية : أجريت هذه الدراسة خلال العام الدراسي ١٤٤٠/١٤٤١ وبالتالي لا يمكن تعميمها على فترات سابقة أو لاحقة .

• مصطلحات الدراسة

المناخ التنظيمي : وهو مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الخطط التنظيمية التي تؤثر في عمل الأفراد العاملين بها، وتعزز من قيم تواصلهم مع بعضهم البعض وأيضاً الأبعاد المتعلقة به من تطوير إنتاجية المؤسسة وتطوير الأداء الوظيفي بداخلها.

ويرتبط مفهوم المناخ التنظيمي أيضاً بمجموعة من السمات والخصائص المميزة للنظم القائمة بالفعل داخل بيئة العمل الداخلية والتي تنظم طبيعة علاقه الأفراد ببعضهم البعض وأيضاً المواقف المختلفة التي يتخذونها تجاه الاعمال والأفراد المستهدفين من تقديم الخدمات.

قرأوني (٢٠١٢)

ويعرفه الباحث: بأنه مدي ما يمكن الحصول عليه من خلال تقييمات العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب لهذا المناخ من خلال الإجابة عن الاستبانة .

بيئة العمل: يمكن تعريف بيئة العمل بشكل بسيط على أنها جميع الظروف المحيطة بالعاملين في وقت ومكان العمل وتتضمن الظروف المعنوية والمادية والزمانية والمكانية، فعند توفير أفضل الظروف للعامل من خدمات ومرافق فذلك يحفزه على إعطاء أفضل ما لديه، أما في حال كانت هذه الظروف سيئة فذلك يقود إلى الخمول وقلة الإبداع والإنتاج..

<https://www.shabiba.com/article/144385>

ويعرفها الباحث: بأنه قيام الموظفين بالإنجاز في المهمات الموكلة اليهم والواجبات الخاصة بهم بطرق مختلفة وبطرق محددة وفي فترات زمنية محددة لتحقيق أهداف المنظمة والوصول إلى نتائج إيجابية .

الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة : هي الجهة المسؤولة عن رعاية الشباب باعتبارها ذات شخصية مستقلة بذاتها والذي تعتبر اهم الأهداف الخاصة بها هي توجيه الشباب ورعايتهم ورسم النظم والسياسات المتكاملة والمنسقة لاستغلال أوقات فراغهم بما يمكنهم من تنمية مواهبهم وتقوية أجسادهم وتؤصل في نفوسهم المعايير والعادات والتقاليد العربية والإسلامية .

ومن هنا سوف نتاول بالتوضيح عناصر البحث الحالى :

المناخ التنظيمي

• مفهوم المناخ التنظيمي

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من المعايير والأطر التنظيمية التي تتسم بدرجة من القيم الثابتة والتي يتم العمل بناء عليها في المؤسسات . والجدير بالذكر ان هذه الأسس يمكن اعتبارها معايير خاصة تفسر في ظلها كافة القرارات الخاصة بالأداء الوظيفي وتنظيم وتقسيم الاعمال داخل المؤسسة ، كما إنها تؤثر وبشكل كبير في كاه عمليات الاختيار والتعيين والتوظيف في المؤسسة وتعزز من القيم الفعالة والأنشطة المختلفة التي يمارسها القائمون بالأعمال . داود (٢٠٢٠)

• أهمية المناخ التنظيمي

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي من أهمية قدرته على دعم استقرا المؤسسة ، من خلال مجموعة من النقاط يمكن الإشارة إليها على النحو التالي ...

١. يعزز المناخ التنظيمي من بيئة العمل الإيجابية الداعمة للسلوك الإبداعي عند الموظفين والقائمين بالأعمال .

٢. يمكن المناخ التنظيمي المؤسسة من تحقيق الأهداف المخطط لها ، مما يجعله مؤثر وبشكل كبير في إمكانيه التطوير الإداري والتطور في الأداء الوظيفي عند الموظفين .

٣. يقوم المناخ التنظيمي بتحفيز الموظفين وربط أهدافهم الشخصية بالأهداف العامة للمؤسسة .

٤. يساهم المناخ التنظيمي بوضع مجموعة من البدائل والمتغيرات التي تساهم في دعم المرونة الوظيفية أثناء القيام بالأعمال المنوطة بالموظفين . زاري (٢٠١٧)

• نماذج المناخ التنظيمي

هناك العديد من النماذج الخاصة بالمناخ التنظيمي والتي يمكن فهمها في ضوء المحددات الخاصة بتنظيم الاعمال داخل المؤسسة ، والتي تختلف وفق أهداف كل مؤسسه عن الأخرى . حيث ان العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي يمكن فهمها في ضوء نموذجين أساسيين وهما نموذج هالين ونموذج كروفت . والذي يتسم بمجموعة من الخصائص على النحو التالي ...

٥. نظام المناخ المفتوح ، حيث انه يتميز بالاهتمام والتركيز على الروح المعنوية الخاصة بالعاملين في المؤسسة والتي تؤثر وبشكل كبير على قيامهم بالأعمال والوظائف المختلفة مما يعزز من قدرتهم على إنجاز المهام .

٦. نظام مناخ الحكم الذاتي ، يتسم هذا النظام بمنهجية الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين أو الموظفين وذلك بهدف إشباع كافة الاحتياجات الاجتماعية الخاصة بهم في اطار وحدود المصالح والأهداف العامة للعمل .

٧. نظام المناخ الموجه أو المراقب ، ويتسم هذا المناخ بان الاهتمام بالروح المعنوية الخاصة بالعاملين لا تكون على درجه كبيره من الأهمية بل ان الأهمية الكبرى تترك للمهام الوظيفية والأهداف المؤسسية .

٨. نظام المناخ العائلي ، ويتسم هذا المناخ بالآلفة بين الموظفين أو العاملين من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل بشكل يحقق من الأهداف الخاصة بالمؤسسة ويعزز من التواصل الاجتماعي في ان واحد .
٩. المناخ الأبوي ، ويتسم هذا المناخ بتوحيد اتجاه السلطة في المديرين والرؤساء فقط ، وتواجه اي مبادرات فرديه بالرفض حيث ان السلوكيات الخاصة بالموظفين يتم تحديدها وتوجيهها من قبل القائمين بالأشراف على الاعمال . زاري (٢٠١٧)
١٠. المناخ المغلق ، ويتسم هذا المناخ بدرجة كبيره من الفتور ، وعدم الرغبة في العمل وعدم الارتباط بالمؤسسة بشكل مباشر ، حيث ان درجه التباعد بين الموظفين وبعضهم البعض تعرقل من سير العمل وتصبح من تحقيق الأهداف .

• عناصر المناخ التنظيمي

ينقسم المناخ التنظيمي إلى مجموعة من العناصر ، وينقسم إلى الاتي ...

- ١- الهيكل التنظيمي .
- ٢- طبيعة العمل.
- ٣- الأسلوب الإداري للعاملين .
- ٤- أسلوب التحفيز .
- ٥- مدى مشاركة العاملين .

• أبعاد المناخ التنظيمي

هناك العديد من الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي ، والتي يمكن ان نذكرها فيما يلي ...

١. يعزز المناخ التنظيمي المرنة في التعامل مع كافة المتغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
٢. توفير كافة المتطلبات والمقومات الخاصة بالعمل وتسيير الاعمال .
٣. الاهتمام بالتدريب القائم على تطوير العاملين وقدراتهم .
٤. توفير الضمانات الوظيفية للموظفين ، مثل التأمينات الصحية والاجتماعية .

• تحسين بيئة العمل

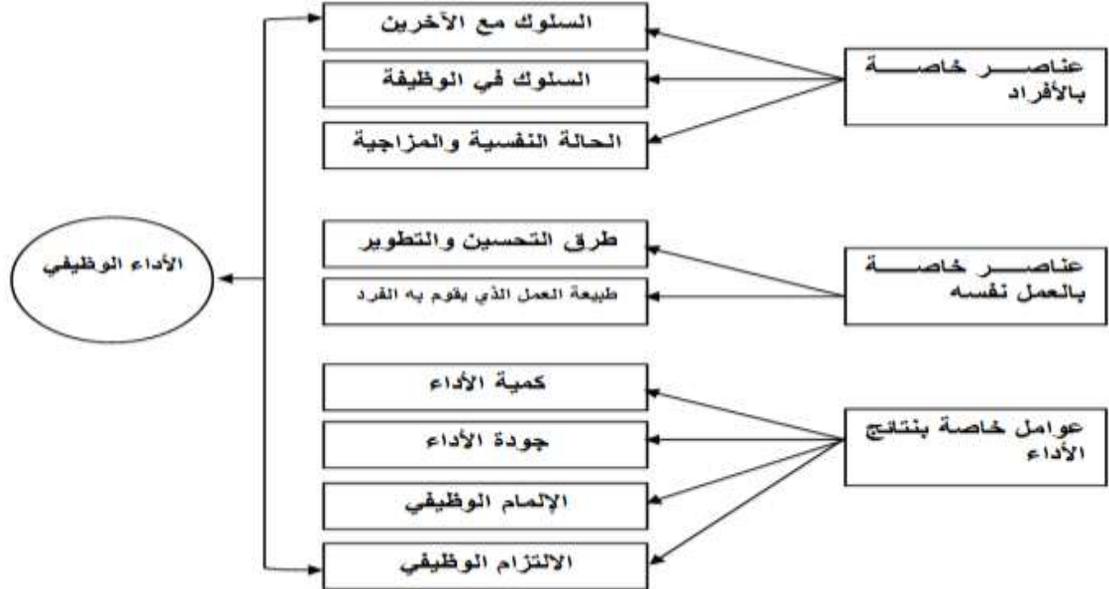
ان النجاح الذي تحققه المؤسسات مرهون بقدرة وكفاءه العاملين فيها وأيضا بطبيعة الأداء الوظيفي ومدى تطوره، حيث ان الإدارة التي تسعى إلى اللحاق بالركب العالمي في مسيره التطور والتقدم يعتمد وبشكل كبير على أداء العاملين فيها . كما ان سعى المؤسسات للتطور وتحسين بيئة العمل يفرض عليها السعي إلى خلق بيئة عمل جيدة والاهتمام بتحقيق معدلات الرضا والرفاه والسعادة الوظيفية لدي العاملين .

• مفهوم بيئة العمل .

يقصد ببيئة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية. كريم (٢٠١٧)

كما ان بيئة العمل مرتبطة أيضا بمدى قدره الموظفين على إنجاز هذه المهام والواجبات بطرق محدد ووفق خطط زمنية محدد لتحقيق الأهداف المؤسسية من اجل الوصول إلي النتائج المطلوبة .

• العناصر الرئيسية لبيئة العمل



وبالنظر إلى شكل (١) يمكننا فهم طبيعة العناصر الأساسية المترابطة مع بعضها البعض والتي تمثل في النهاية عناصر بيئة العمل. والتي تتدرج وبشكل أساسي بداية من السلوك مع الآخرين والسلوكيات الوظيفية والحالة النفسية والمزاجية للأفراد وكل هذا تحت بند العناصر الخاصة بالأفراد . ثم نجد ان هناك مجموعة أخرى من العناصر خاصة بالعمل نفسه من خلال النظر إلى طرق التحسين والتطوير في العمل وأيضاً طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد . ثم في النهاية النظر إلى عوامل خاصة بنتائج الأداء ، والتي يمكن ان نذكرها في كميته الأداء المبذول وجوده وكفاءة الأداء المبذول والإلمام الوظيفي والالتزام الوظيفي.

• تقييم بيئة العمل في المؤسسات الرياضية

هناك العديد من الطرق والأساليب الخاصة بتقييم بيئة العمل . والتي يمكن ان نوردتها بالأبعاد المتعلقة بالأعمال ، من خلال الاعتماد على بعدين أساسيين وهما البعد المتعلق

بمدى ما تحقق من نتائج مؤسسيه كنتيجة للأداء الوظيفي الجيد والبعد الآخر يتعلق بالبعد التنفيذي والخاص بتقييم الأداء بشكل فردي على القائمين بالأعمال . مشتتة (٢٠١٧)

• تحسين بيئة العمل

يعتبر الهدف الاساسى من العمل على تحسين بيئة العمل هو التطوير والتحسين من كافه الأمور الخاصة بالمرجات المتعلقة بالأداء الوظيفي ، حيث ان تحسين الأداء الوظيفي هو مقترن بالتعلم وتصميم النظم التعليمية والتدريبية المناسبة من اجل تطوير سير أداء الاعمال بشكل سريع وبأعلى معدلات من الجودة والدقة والكفاءة . حيث ان التفاعل القائم بين الفرد والمنظمة يجب ان يتم من خلال العمل على بيئة عمل جيدة تدعم وتعزز من سبل التطور والتنظيم وتحتوي على ثقافه تنظيميه مهينه للعمل بشكل اكثر فاعلية وإيجابية.

• علاقة المناخ التنظيمي ببيئة العمل.

يمكننا فهم طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و بيئة العمل في اطار العلاقة بين الهيكل التنظيمي وبيئة العمل، حيث ان الهيكل التنظيمي يؤثر وبشكل كبير في طبيعة الأداء الوظيفي ، مما يساعد العاملين في المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الوظيفية في المؤسسة مما يعزز من قيم الأبداع والقيام بالأمور والمهام بأكثر الطرق إبداعية .

حيث ان طبيعة الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي بالرئاسة العامة لمدرية الشباب إذا تميز بالجمود وعدم المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره ، وهذا يجعل العاملين غير متحمسين لتقديم مقترحات شأنها تحسين العمل. لذا لابد وأن يعمل المسؤولون بالرئاسة العامة لرعاية الشباب على أن يتسم الهيكل التنظيمي للرئاسة بالمرونة ليستوعب المتغيرات المستجدة، ولتشجيع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل. مشتتة (٢٠١٧)

كما ان أساليب الإدارة المختلفة من شأنها ان تعزز من قيم تطوير وتحسين الأداء الوظيفي أو تعرقلها بناء على ما يمكن ان تقدمه من نماذج وأساليب إدارية . ويمكننا فهم ذلك

بتوضيح طبيعة الفروق بين الأسلوب الإداري والقيادي وبين الأداء ، حيث ان القيادة ذات المناخ المغلق تظهر معدلات متدنية من الرضا الوظيفي وبناء عليه التدني في الأداء الوظيفي .

وعلى العكس من ذلك فان العلاقات ذات المناخ التنظيمي الإنساني الداعم للأفراد تقدم نماذج عالية من الرضا الوظيفي الذي يحقق بدوره معدلات مرتفعة من الأداء الوظيفي الإيجابي والمتطور حيث ان القيادة تعتبر مصدر التطور والتغيير في الأداء من خلال ما يمكن ان تقدمه للموظفين وما يمكن ان تقود الموظفين اليه من طرق وأليات لتحقيق الأهداف المؤسسية بأعلى قدرات إنتاجية وبدرجات عالية من الكفاءة والجودة .هاني (٢٠١٤)

الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة

• مسؤوليات مكاتب الرئاسة العامة لمدرية الشباب والرياضة

تقوم الرئاسة العامة لرعاية الشباب على ان تصل خدماتها والأنشطة التي تقوم بها إلى كافة الأفراد والشباب في المملكة العربية السعودية . وذلك من خلال فتح العديد من المكاتب في كافة مناطق المملكة من اجل الاشراف على الأندية والنهوض والتطوير من كافة الخدمات التي تقدمها .

وتقوم المكاتب التابعة للرئاسة بمسؤولياتها حيث أوردتها الزهراني (٢٠١٢) كما يلي :

- ١- تنظيم وإشراف وإعانة جميع الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية والاجتماعية والأدبية لجميع أندية المملكة والشباب المتفوق.
- ٢- تنظيم المباريات الرياضية والمسابقات الثقافية والاجتماعية بكافة أنواعها من أجل تحقيق التوازن الكامل والوصول إلى نقطة التوازن في جميع المجالات الشبابية العديدة.
- ٣- تقوم بهمة الوصل بين الشباب والرئاسة العامة لرعاية الشباب ونقل وجهات نظرهم ومقترحاتهم لدراستها وتحليلها بالأساليب العلمية، والعمل على وضع الحلول المناسبة لها(ص٥١).

• مجالات النشاطات في الرئاسة العامة لرعاية الشباب .

مجالات النشاطات في الرئاسة العامة لرعاية الشباب:

- ١- النشاط الثقافي.
- ٢- النشاط الاجتماعي.
- ٣- النشاط الرياضي.
- ٤- الخدمات المساعدة والمنشآت الشبابية والرياضية (الرئاسة العامة لرعاية الشباب، ٢٠٠٢).

• الهيكل التنظيمي لمكاتب الرئاسة العامة لمديرية الشباب

بعد الاطلاع على الطلب الخاص والمقدم من صاحب السمو الملكي الأمير فيصل بن فهد الرئيس العام لرعاية الشباب بتنظيم مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المناطق أصدرت اللجنة العليا للإصلاح الإداري في قرارها رقم (٢١٠) وتاريخ ١٦ / ١ / ١٤١٢ هـ الهيكل التنظيمي التالي:

- تكون مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب على فئتين، هما:

- أ- الفئة الأولى: مكاتب رئيسية تقع مقرها في حواضر إمارات المناطق، وترتبط مباشرة بالرئاسة العامة لرعاية الشباب.
- ب - الفئة الثانية: مكاتب فرعية تقع مقرها في المدن، وترتبط بالمكاتب الرئيسية في مناطق المملكة.

الطريقة والإجراءات

• منهج الدراسة

- استخدم الباحث ثلاثة أنواع من المنهج الوصفي على النحو التالي :
- المنهج الوصفي المسحي لمعرفة طبيعة المناخ التنظيمي وأبعاده السائدة بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب من وجهة نظر العاملين فيها، كذلك معرفة مستوى الأداء الوظيفي وأبعاده للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب .
 - المنهج الوصفي المقارن ، للمقارنة بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حسب متغيرات (العمر - المؤهل التعليمي - سنوات الخبرة في العمل الحالي - الدورات التدريبية).
 - المنهج الوصفي الارتباطي، لمعرفة العلاقة الارتباطية بين درجات المناخ التنظيمي بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب ودرجات الأداء الوظيفي للعاملين بتلك المكاتب.

• مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة كما أشار عبيدات (٢٠١٢) هو "جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة" (ص ٣١)، وتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع موظفي مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب

بالمملكة، والبالغ عددهم (٤٩٨) فرداً حسب إحصائية شؤون الموظفين بالرئاسة

العامة لرعاية الشباب لعام ٢٠١٣، موزعين على النحو التالي :

جدول (٣)

إحصائية بمجتمع الدراسة من موظفي مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب

العدد	الجهة	العدد	الجهة
١٧	مكتب نجران	٦٤	مكتب الدمام
٢٥	مكتب القصيم	٢٤	مكتب جازان
٢٤	مكتب الجوف	٤٧	مكتب المدينة المنورة
٤١	مكتب أبها	٤٠	مكتب حائل
٢٧	مكتب تبوك	١٠	مكتب عرعر
٢٢	مكتب الباحة	١٠٨	مكتب الرياض
-	-	٤٩	مكتب جدة
الإجمالي ٤٩٨ فرداً			

• عينة الدراسة

لم يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة، بل تم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة

(٤٩٨) فرداً، وبلغ عدد الاستبانات التي تم استرجاعها وصالحة للتحليل الإحصائي

(٣٧٥) استبانة ، وهي تمثل حوالى (٧٥%) من حجم مجتمع الدراسة، على النحو

التالى..

جدول (٤)

إحصائية بالاستبانات المستعادة من موظفي مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب

العدد	الجهة	العدد	الجهة
١٣	مكتب نجران	٤٨	مكتب الدمام
١٩	مكتب القصيم	١٨	مكتب جازان
١٨	مكتب الجوف	٣٥	مكتب المدينة المنورة
٣١	مكتب أبها	٣٠	مكتب حائل
٢٠	مكتب تبوك	٨	مكتب عرعر
١٧	مكتب الباحة	٨١	مكتب الرياض
-	-	٣٧	مكتب جدة
الإجمالي ٣٧٥ فرداً			

• أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة الحالية ، حيث إن الاستبانة من أكثر

أدوات البحث استخداماً والأكثر ملائمة للدراسة الحالية، وتم تحديد أهداف

الاستبانة في معرفة طبيعة المناخ التنظيمي وأبعاده السائدة بمكاتب الرئاسة

العامة لرعاية الشباب من وجهة نظر العاملين فيها، كذلك معرفة مستوى الأداء

الوظيفي وأبعاده للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب. لجمع البيانات

استخدم أداة واحدة دمج فيها الاستبانتين نظراً لأن التدرج فيهما واحد

أولاً : استبانة المناخ التنظيمي

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١	يوجد هيكل تنظيمي خاص بالرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية					
٢	يتوافق الهيكل التنظيمي مع أدوار ومهام العاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب					
٣	تناسب طبيعة التخصصات للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب مع طبيعة مهام وواجبات الوظائف الموكلة اليهم					
٤	الهيكل التنظيمي في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل					
٥	يلتزم العاملون في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بتطبيق النظم واللوائح					
٦	هناك وصف وظيفي يوضح الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة					
٧	معظم العاملين بالرئاسة العامة لرعاية الشباب على دراية كافية بالهيكل التنظيمي					
٨	تناسب مواعيد دوام المكاتب واحتياجات الشباب					
٩	ساعات العمل المخصصة للرئاسة كافية لأداء المهام المنوطة بها					
١٠	تصميم المكاتب توفر الراحة النفسية (التهوية ، الإضاءة ، الحركة) للعاملين					
١١	تتنفق إجراءات العمل المتعلقة بمسؤولياتي مع قدراتي ومؤهلاتي العلمية					
١٢	يتمتع جميع العاملين بالإجازات التي يستحقونها وفقاً للوائح والنظم					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
١٣	يتم التحديث والتطوير بشكل مستمر لأنظمة وإجراءات العمل					
١٤	يستخدم المسؤولون أسلوب الإدارة الديمقراطية في المواقف الإدارية					
١٥	المسؤولون أكثر اهتماماً بالعمل من العاملين					
١٦	يتمتع المسؤولون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمهارات شخصية مثل لباقة الحديث والذكاء وجذب الانتباه					
١٧	تعالج المشكلات التي تحصل في مستوى إداري معين دون إحالتها إلى المستوى الأعلى					
١٨	يساعد أسلوب القيادة في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب على تقدمها والرفي بها					
١٩	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين					
٢٠	أتلقي الدعم الكافي من الإدارة لأقوم بالمهام والواجبات الموكلة إلي					
٢١	يهتم المسؤولون بتقديم حوافز مادية للعاملين					
٢٢	يهتم المسؤولون بتقديم حوافز مادية على الإنجاز					
٢٣	يهتم المسؤولون بتقديم دعم وحوافز معنوية للعاملين					
٢٤	يهتم المسؤولون بتقديم دعم وحوافز معنوية للإنجاز					
٢٥	يحرص المسؤولون على إيجاد مزيد من الامتيازات الإضافية للعاملين					
٢٦	يشارك العاملون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في عمليات التخطيط					
٢٧	يلجأ متخذو القرارات إلى مشاورة العاملين لمعرفة نتائجها وأثارها					
٢٨	يشارك العاملون في وضع وتطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم					
٢٩	يشارك العاملون في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في عملية تقييم أدائهم					

ثانياً : استبانة لبيئة العمل

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
٣٠	يحرص العاملون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب على إنجاز العمل في الوقت المحدد					
٣١	يحرص العاملون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب على القيام بالمهام الموكلة إليهم بإتقان					
٣٢	يستطيع العاملون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب إنجاز المتطلبات الوظيفية بالاعتماد على أنفسهم دون مساعدة المسؤولين					
٣٣	توجد قدرة للعاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل					
٣٤	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين					
٣٥	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين					
٣٦	ينفذ العاملون بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل					
٣٧	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية					
٣٨	أحترم زملائي في العمل					
٣٩	العلاقات الإيجابية والتعاونية مع الزملاء تعمل على زيادة رغبتني في العمل					
٤٠	أقوم بإنجاز أعمال زملائي المتغييبين عن العمل					
٤١	خلال ساعات العمل أتجنب الحديث عن أي موضوعات خارج نطاق العمل					
٤٢	أعاون مع جميع زملائي دون استثناء					
٤٣	أحرص على الظهور بالمظهر الحسن والتصرف بأخلاقيات عالية					
٤٤	أقوم بالتجديد والتحسين في أساليب العمل بشكل مستمر					

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
٤٥	أبادر بتقديم الآراء والمقترحات التي تساهم في تطوير أداء العمل					
٤٦	أحرص على الاطلاع على كل ما هو جديد ومختص بالعمل					
٤٧	أحرص على التعرف على كيفية استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز العمل					
٤٨	أحرص على استشارة ذوي الخبرة للاستفادة من خبراتهم					
٤٩	التجديد والتغير ملازم لي في عملي					
٥٠	لدي المهارات للتعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في العمل					
٥١	اقترح أفكارا جديدة لحل المشكلات التي تواجهنا في العمل					
٥٢	أوظف المعارف العلمية الجديدة للارتقاء بالخدمات التي تقدمها الرئاسة					
٥٣	أتعامل مع جميع المواقف التي تواجهني بموضوعية					
٥٤	لدي الإصرار والمثابرة لإنجاز المهام الموكلة إلي في محيط العمل					

مناقشة النتائج والتوصيات

• مناقشة النتائج .

- لقد أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية والأداء الوظيفي للعاملين في هذه المكاتب .

- أن العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية يرون أن مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المكاتب قد يعكس بعض الممارسات السلبية

من قبل المشرفين على هذه المكاتب، في حين يرى العاملون في هذه المكاتب أن مستوى أدائهم وفي كل الأبعاد هو أداء مرتفع وهذا قد يعكس بعض التحيز من طرفهم .
- وتتعارض نتائج الدراسة الحالية مع بعض النتائج الجزئية لبعض الدراسات كدراسة العنقري (٢٠١١) التي كشفت عن عدم وجود فروق في مستوى أداء العاملين في أمانة محافظة الطائف تعزى للأنماط السلوكية ومعتقداتهم ومنظوماتهم القيمية والثقافة التنظيمية. يتضح من هذه النتيجة أن العلاقة طردية بين مستوى المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب في المملكة العربية السعودية، فكل ما تحسن مستوى المناخ التنظيمي لهذه المكاتب ازداد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين أنفسهم .

- أظهرت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ومستوى الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة كذلك؛ بمعنى أنه كلما ازداد المناخ التنظيمي إيجابية يزداد مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح. وهذا أمر بديهي وطبيعي ، فتحسن المناخ التنظيمي يشعر الموظفين بالطمأنينة والألفة والمودة والثقة، وبالتالي تزداد الدافعية لديهم ويتحسن مستوى أدائهم الوظيفي ، وعندما يتحسن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ينعكس ذلك على المناخ التنظيمي ، فالعلاقة بينهما ذات اتجاهين.

• التوصيات

- ١- نظراً لتقييم الموظفين للمناخ التنظيمي بدرجة متوسطة فإن الباحث يوصي بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين طبيعة العمل والهيكل التنظيمي وأساليب التحفيز وزيادة مشاركة العاملين في رسم السياسات وفي اتخاذ القرارات وإجراء الفعاليات لرفع مستوى المناخ التنظيمي .

- ٢- نظراً لظهور بعض الفروق في تقييم الموظفين للمناخ التنظيمي وتعزى لحجم مشاركة الموظف في الدورات التدريبية فيوصي الباحث بضرورة عقد دورات تأهيلية وتطويرية للعاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب وخاصة لمن لم تتح لهم الفرصة حضور دورات تدريبية متخصصة وكذلك لمن تقل سنوات عملهم في الرئاسة عن خمس سنوات.
- ٣- لتغيير نظرة بعض العاملين للهيكل التنظيمي وخاصة ممن تقل خبراتهم عن خمس سنوات ولم يشاركوا في الدورات التدريبية يوصي الباحث بضرورة عقد دورات توجيهية وتنقيفية في شرح عناصر ووظائف كل جزء من أجزاء الهيكل التنظيمي لتعريفهم بطبيعة العمل في الرئاسة العامة لرعاية الشباب وأساليب التحفيز وفرص مشاركتهم في تشكيل المناخ التنظيمي.

• قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية

- اللبدي ، نزار عوني (٢٠١٥) . تنمية الأداء الوظيفي والإداري . المملكة الأردنية الهاشمية ، دار دجلة .
- الجساسي، عبد الله حمد محمد (٢٠١١) . أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان . رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي
- الرئاسة العامة لرعاية الشباب (٢٠١٢) . المنشآت الشبابية والرياضية (ط ١٠) . الرياض: إدارة الإعلام والنشر .
- الرئاسة العامة لرعاية الشباب (٢٠١٢) . المنشآت الشبابية والرياضية (ط ١٠) . الرياض: إدارة الإعلام والنشر .
- الزهراني، سعيد عبد الله (٢٠١٢) . معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ،كلية التربية، مكة المكرمة.
- أبو النصر، مدحت (٢٠١٢) . الأداء الإداري المتميز . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- السلمي، فهد نجيم راجح (٢٠١٢) . القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة .
- البقمي، مصلح حمدان ميثب (٢٠١٠) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية .

- بحر، يوسف عيد، وأبوسويح، أيمن سليمان (٢٠١٠). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. مجلة الجامعة الإسلامية، ١٨، (٢)، ١١٤٧ - ١٢١٤.

- حمانة، الزهرة. (٢٠١٦) المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية حالة مديرية مصالح الفالحية بأم البواقي. مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. جامعة العربي بن مهيدي.

- داود، محمد (٢٠٢٠). إدارة التميز والأبداع الإداري. المملكة الاردنيه الهاشمية . دار ابن النفيس للنشر والتوزيع . ط ١ .

- زاري، ياسمينه (٢٠١٨). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين. دراسة ميدانية ب ولاية ام البواقي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية. جامعة العربي بن مهيدي .

- عبيدات، ذوقان (٢٠١٢). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، أساليبه. (ط٤). عمان: دار الفكر.

- عثمان، سالي على (٢٠١٧) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزاره الداخلية بمملكة البحرين. رساله مقدمه إلى كليه العلوم الإدارية جامعه العلوم التطبيقية . مملكة البحرين . كليه العلوم الإدارية .

- قرأوني، خالد (٢٠١٢). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث

والدراسات. ٢٦ (٢)، ١١ - ٥٦.

- مشتتة ، عائشة (٢٠١٧) إثر المناخ التنظيمي على الأداء التمريضي . دراسة حالة المؤسسة

العمومية للصحة الجوارحي بمستغانم . مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

مهني . جامعة عبد الحميد بن باديس . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية .

- هاني ، محمد (٢٠١٤) . إدارة وتنظيم وتطوير الاعمال - قياس الأداء المتوازن . المملكة العربية

الهاشمية . دار المعترف للنشر والتوزيع . ط ١ .

- خولة ، صدر الدين (٢٠١٧) . أثر المناخ التنظيمي في رضا العاملين: دراسة ميدانية . مجلة جامعة

كرجوك - كلية الإدارة والاقتصاد . المجلد رقم (٧) العدد (١) ٢٠١٧ .

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Olorunsola, E. (2012). *Job performance of*

administrative staff in South Nigeria University.

European Journal of Education Studies, 4(3), 333-337.

- Onuka, A., & Ajaya, K. (2012). *Effects of manpower on*

workers job performance. *European Journal of*

Education Studies, 4(3), 423-433.

- Selamat, N., Samsu, N., & Kamalu, N. (2013). *The*

impact of organizational climate on job performance .

Educational Research E-journal, 2(1), 71-82.

- <https://www.shabiba.com/article/144385>