



الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على المراكز الصحية
ببلدية حي الأندلس

سالم رمضان سالم أبو دية

باحث المعهد العالي للعلوم والتقنية بنر الغنم - ليبيا

salemabodaia@gmail.com

The Mediating Role of Job Engagement in the Relationship Between Organizational Climate and Job Performance: An Applied Study on Health Centers in the Andalus District Municipality

Salem Ramadan Salem Abu Diya

Researcher, Higher Institute of Science and Technology, Bir Al-Ghanam - Libya

تاريخ الاستلام: 2026/05/05 - تاريخ المراجعة: 2026/05/28 - تاريخ القبول: 2026/06/07 - تاريخ النشر: 2026/06/16

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المراكز الصحية محل الدراسة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (360) مفردة، تم تحليل (336) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى المناخ التنظيمي جاء إيجابياً بشكل عام، كما تبين ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، بالإضافة إلى تحسن مستوى الأداء الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى وجود تأثير وسيط للارتباط الوظيفي في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات الصحية، وتعزيز أساليب القيادة الإدارية، وتطوير نظم العمل، بما يساهم في رفع مستوى الارتباط الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الارتباط الوظيفي، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصحية.

Abstract

This study aimed to examine the relationship between organizational climate, job engagement, and job performance, as well as to investigate the mediating role of job engagement in the relationship between organizational climate and job performance in selected healthcare centers. The study adopted a descriptive-analytical approach, and a structured questionnaire was used as the main data collection tool. A stratified random sample of 360 respondents was selected, of which 336 valid responses were used for statistical analysis.

The findings revealed that the level of organizational climate was generally positive, while job engagement among employees was found to be high, along with a relatively good level of job performance. The results also indicated statistically significant relationships among the study variables, and confirmed the mediating role of job engagement in the relationship between organizational climate and job performance.

The study recommended enhancing the organizational climate within healthcare institutions, improving leadership styles, and developing work systems in order to strengthen job engagement and improve overall job performance.

Keywords: Organizational Climate, Job Engagement, Job Performance, Healthcare Institutions.

مقدمة

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية في مختلف المنظمات العامة والخاصة، حيث تعتمد عليه بشكل مباشر في تنفيذ عملياتها وتحقيق أهدافها. وفي ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المنظمات، أصبح من الضروري تبني أساليب مستمرة للتطوير والتحسين في مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية، وذلك بهدف تعزيز القدرة التنافسية. ويُعتبر المورد البشري من أهم الموارد

الاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق هذا التميز، مما يفرض على إدارتها الاهتمام به وتطويره واستثماره بالشكل الأمثل باعتباره من أهم الاستثمارات طويلة الأجل (عارف، 2010: 55).

ويشكل المناخ التنظيمي البيئة التي تتفاعل فيها أهداف المنظمة مع قدرات الأفراد واتجاهاتهم وتطلعاتهم، حيث يؤدي هذا التفاعل إلى تشكيل سلوك العاملين وتحديد مستوى أدائهم داخل المنظمة. كما أن طبيعة المناخ التنظيمي وما يتضمنه من أبعاد مختلفة تؤثر بشكل مباشر على مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو عملهم ومنظماتهم، مما ينعكس على مستوى ارتباطهم الوظيفي وأدائهم العام. لذلك، تولي العديد من المنظمات اهتماماً كبيراً بتوفير مناخ تنظيمي مناسب يساهم في تحقيق أهدافها، ويحدد من العوامل التي قد تؤدي إلى تراجع الأداء التنظيمي (الصيرفي، 2009: 102).

ومن جهة أخرى، حظي مفهوم الارتباط الوظيفي باهتمام متزايد من قبل الباحثين والكتاب باعتباره أحد العوامل المؤثرة في رفع كفاءة الأداء داخل المنظمات. إذ يُعد الارتباط الوظيفي من المتغيرات السلوكية المهمة التي تساهم في تعزيز التزام الموظفين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمنظمة. كما أن ارتفاع مستوى ارتباط الموظف بوظيفته يؤدي إلى زيادة التزامه التنظيمي وظهور سلوكيات إيجابية مثل المواطنة التنظيمية (قنطاونة، 2000: 78).

كما يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي نالت اهتماماً واسعاً من قبل الباحثين والمنظمات، نظراً لارتباطه المباشر بفعالية المنظمة وكفاءتها. ولتحسين مستوى الأداء الوظيفي، لا بد من توافر مجموعة من العوامل التنظيمية، يأتي في مقدمتها المناخ التنظيمي المناسب الذي يوفر بيئة داعمة ومحفزة للعاملين (العتيبي، 2018: 45-67).

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في عدد من المراكز الصحية التابعة لإدارة الخدمات الصحية ببلدية حي الأندلس.

مشكلة الدراسة

تسعى إدارة الخدمات الصحية ببلدية حي الأندلس إلى تطوير مواردها البشرية ورفع كفاءتها من خلال تحسين المناخ التنظيمي، باعتباره عاملاً أساسياً في تعزيز الارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق الوظيفي)، بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي داخل المراكز الصحية.

وقد أظهرت الدراسات السابقة تناولاً للعلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي، إلا أنها لم تتعمق في اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بينهما. كما كشفت الدراسة الاستطلاعية عن وجود عدد من المشكلات، أبرزها ارتفاع الغياب، ضعف الالتزام، تكديس العاملين، ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، غياب معايير تقييم الأداء، المركزية في الهياكل التنظيمية، ضعف التدريب، وقلة استخدام التكنولوجيا، مما أدى إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك تتمثل مشكلة الدراسة في تحليل طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في هذه العلاقة داخل المراكز الصحية ببلدية حي الأندلس.

السؤال الرئيسي للدراسة:

ما طبيعة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، ونظم وإجراءات العمل) والأداء الوظيفي لدى العاملين في المراكز الصحية ببلدية حي الأندلس، في ظل الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بأبعاده (الحيوية، التفاني، الاستغراق الوظيفي)؟

أهداف الدراسة

- 1- التعرف على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي للعلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم إجراءات العمل) والأداء الوظيفي.
- 2- التعرف على مستوى الارتباط الوظيفي بالمراكز قيد الدراسة.
- 3- التعرف على المفاهيم والأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية قيد الدراسة.
- 4- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط للعلاقة مع المناخ التنظيمي في المراكز الصحية قيد الدراسة.

أهمية الدراسة**الأهمية العملية**

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تسلط الضوء عن دور المتغير الوسيط للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث لم يلق هذا المتغير الاهتمام من قبل طلاب قسم الإدارة بالأكاديمية الليبية، كما تحاول هذه الدراسة إثراء المكتبات العامة والخاصة بالجامعات بالبحوث العلمية في مجال المناخ التنظيمي كوظيفية تحتوي على العديد من العمليات، وهذه العمليات تتفاعل مع بعضها البعض وبطرق مختلفة لتحسين الأداء الوظيفي وكذلك تقدم هذه الدراسة تحليلاً للارتباط الوظيفي كأداة للوصول إلى الأداء الوظيفي

الأهمية العلمية

تكمل الأهمية الدراسة بانها تساعد لمنظمات الصحية في تطوير مستوى الخدمات الصحية ورفعها من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وذلك من خلال الارتباط الوظيفي

الأهمية للباحث

تكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحث في تنمية قدراته في دراسة وإعداد البحوث العلمية، وزيادة إدراك المعلومات فيما يخص متغيرات الدراسة، وأهميتها بالنسبة للمراكز بصفة عامة والمراكز الصحية قيد الدراسة بصفة خاصة، كما أن هذه الدراسة توفر للباحث قدراً كافياً من الرغبة في البحث والدراسة في هذا الموضوع لأهميته.

فرضيات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة فقد صيغت الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين المناخ التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم إجراءات العمل) والارتباط الوظيفي.

وينقسم هذا الفرض إلى الفروض الفرعية التالية

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) الهيكل التنظيمي والارتباط الوظيفي بالمراكز الصحية قيد الدراسة

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) نمط القيادة والارتباط الوظيفي بالمراكز الصحية قيد الدراسة

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) المشاركة في اتخاذ القرارات والارتباط الوظيفي بالمراكز الصحية قيد الدراسة

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$) نظم إجراءات العمل والارتباط الوظيفي بالمصرف قيد الدراسة بالمراكز الصحية قيد الدراسة

نموذج الدراسة

تحتوي هذه الدراسة على ثلاث متغيرات رئيسية:

1- المتغير المستقل: في هذه الدراسة هو المناخ التنظيمي، وقد اعتمدت الدراسة على عدد من الدراسات في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة الفرعية للمتغير المستقل تشمل: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، إجراءات العمل

2- المتغير التابع: في الدراسة فهو الأداء الوظيفي

3 - المتغير الوسيط: الارتباط الوظيفي، يمكن لهذا المتغير أن يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. تأسيساً على ما سبق فإن نموذج الدراسة يحاول أن يفسر طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم إجراءات العمل) والأداء الوظيفي من خلال وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، ووفقاً للشكل رقم (1-1) فقد احتوى نموذج الدراسة على أربعة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم إجراءات العمل) كما انطوى على متغير تابع واحد وهو الأداء الوظيفي ومتغير وسيط واحد وهو الارتباط الوظيفي.

منهجية الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الاستطلاعي في تحديد المشكلة وصياغة الفرضيات، وعلى المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقات بين المتغيرات وشرحها بدقة، لاسيما في مجال العلوم الإدارية. كما تتبنى الدراسة المدخل الكمي باستخدام أسلوب المسح الميداني لقياس آراء العاملين حول دور الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، اعتماداً على بيانات كمية تُحلل إحصائياً.

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في المراكز الصحية ببلدية حي الأندلس (3400 مفردة)، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها (360) استبانة، استرجع منها (336) استبانة صالحة بنسبة استجابة بلغت (86%). وتم جمع البيانات باستخدام

استبانة مُحكمة صُممت بالاعتماد على مقاييس دراسات سابقة مع تعديلها بما يتناسب مع أهداف الدراسة، وتكونت من ثلاثة محاور: الخصائص الديموغرافية، المناخ التنظيمي، والأداء الوظيفي.

اعتمدت الدراسة على برنامج SPSS في التحليل الإحصائي باستخدام الإحصاء الوصفي، المتوسطات، الانحراف المعياري، اختبار T، معامل بيرسون، معاملات الثبات (كرونباخ ألفا، سبيرمان براون، جثمان)، إضافة إلى نماذج الانحدار (البيسط، المتعدد، التدريجي)، ومعامل التحديد، وتحليل المسار لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات.

حدود الدراسة

1- الحدود المكانية: وتتمثل في المراكز الصحية ببلدية حي الأندلس
2- الحدود الزمنية: وتتمثل في النصف الأول من سنة 2024م وهي الفترة التي تم فيها توزيع الاستبانة على مفردات عينة الدراسة

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد الدور الوسيط للارتباط الوظيفي للعلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المراكز الصحية لبلدية حي الأندلس قيد الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الكوادر الطبية والفنية والإدارية في المراكز الصحية ببلدية حي الأندلس، والبالغ عددها (15) مركزاً صحياً، بإجمالي مجتمع قدره (3400) مفردة.

وبالاعتماد على جدول (Krejcie & Morgan (1970) وعدد من الحاسبات الإحصائية (calculator.net) و (surveysystem.com) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%) ونسبة توافر (50%)، بلغ حجم العينة (341) مفردة، وتمت زيادتها إلى (360) مفردة لتفادي حالات عدم الاستجابة أو عدم صلاحية بعض الاستبيانات.

وأعتمدت العينة العشوائية الطبقية التناسبية لضمان تمثيل جميع المراكز الصحية بشكل عادل، حيث تم تقسيم المجتمع إلى (15) طبقة تمثل كل مركز صحي، وتوزيع مفردات العينة عليها وفق حجم كل طبقة، بما يحقق تمثيلاً دقيقاً وبيانات متنوعة قابلة للتحليل الإحصائي.

عدد مفردات العينة لكل مركز صحي = إجمالي عدد العاملين x عدد العاملين في كل مركز إجمالي عدد العاملين في كل مركز صحي الدراسة

جدول رقم (3.1) يوضح توزيع مجتمع على كل مركز صحي

الرقم	المركز الصحي	عدد العاملين	النسبة	العينة
1	قرقارش	262	7.7%	28
2	حي الأندلس	286	8.4%	30
3	ابن سينا	67	2.0%	7
4	الشارع الغربي	200	5.9%	21
5	شهداء بدر	73	2.1%	8
6	كشلاف	307	9.0%	33
7	الحي الصناعي	248	7.3%	26
8	الشهيد	381	11.2%	40
9	غوط الديس	147	4.3%	16
10	المدينة السياحية	208	6.1%	22
11	نور الهدي	229	6.7%	24
12	فندق التوار	306	9.0%	32
13	الغيران	332	9.8%	35
14	القاسية	300	8.8%	32
15	الزائرة	54	1.6%	6
	المجموع	3400	100%	341

مصادر جمع البيانات

يقوم البحث العلمي أساساً على جمع البيانات من مصادر مختلفة ومتنوعة عن موضوع الدراسة، فكلما وفق الباحث في الاختيار الدقيق للمصادر الجيدة لهذه البيانات والمعلومات انعكس إيجابياً على دراسته، وذلك بارتفاع القيمة العلمية لها ومن ثم الوصول إلى نتائج وتحليل صادق مبني على مصادر لها قيمة عليا، وبناء على ما تقدم وعلى تصميم هذه الدراسة وأهدافها ونوع البيانات المطلوبة لتحقيقها تم استخدام مصدرين لجمع بيانات الدراسة هما:

- 1- المصادر الأولية: وذلك من خلال مفردات العينة التي تم تحديدها لغرض الدراسة، ومن بيانات أساسية تم جمعها ميدانياً من خلال الاستبانة
- 2- المصادر الثانوية: وذلك من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع والمتاح من مصادر متعلقة بموضوع الدراسة من دراسات وأبحاث سابقة، منشورة وغير منشورة، كتب الحصول على المعلومات

أولاً مفهوم المناخ التنظيمي

بدأ الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي منذ مطلع ستينيات القرن الماضي، حيث أصبح محوراً مهماً في دراسات السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين نظراً لدوره في تفسير بيئة العمل الداخلية للمنظمات. ومع ذلك، لا يزال تحديد مفهوم المناخ التنظيمي يثير جدلاً واسعاً بين الكتاب والباحثين، وذلك نتيجة اختلاف التخصصات الفكرية والمدارس النظرية التي ينتمي إليها كل باحث (الكبيسي، 1998: 62).

ويرتبط مفهوم "المناخ" في أصله بدراسات علم الأرصاد الجوية، حيث يُستخدم لوصف وقياس الخصائص الفيزيائية للغلاف الجوي مثل درجة الحرارة، كمية الأمطار، والتغيرات الموسمية. إلا أن استخدام المصطلح في السياق التنظيمي يكتسب بعداً أكثر تعقيداً، لأنه يتعلق ببيئة غير ملموسة يصعب قياسها بشكل مباشر، كما أنها تتسم بالتغير المستمر والتفاعل الديناميكي بين عناصرها المختلفة (القطاونة، 2000: 66).

ومن خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، يتضح أن الخلاف حول تعريف المناخ التنظيمي يعود إلى تنوع الاتجاهات الفكرية وتعدد الخلفيات العلمية للباحثين، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التعريفات التي تعكس زوايا نظر مختلفة لهذا المفهوم.

وفيما يلي أبرز التعريفات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

- يعرف العدوان (2008: 222) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز المنظمة عن غيرها، وتنعكس على بيئة العمل الداخلية، وتؤثر في سلوك العاملين وتوجهاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.
 - ويشير الصيرفي (2005: 196) إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص المستقرة نسبياً في بيئة العمل، والتي تنشأ نتيجة فلسفة الإدارة العليا ونظمها وسياساتها، وتستخدم كإطار لتفسير القرارات وتوجيه الأداء.
 - كما يعرف تيسير (2012: 86) المناخ التنظيمي بأنه استعداد الفرد لبذل الجهد لصالح المنظمة التي يعمل بها، مع وجود رغبة حقيقية في الاستمرار داخلها وتبني أهدافها وقيمها.
 - في حين يرى حسين (2010) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل، والتي يدركها العاملون وتنعكس على قيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم.
- وبتحليل هذه التعريفات، يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص الأساسية للمناخ التنظيمي، وهي:
1. أنه يعكس مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة.
 2. أنه يُدرك من قبل العاملين داخل المنظمة.
 3. أنه يتسم بدرجة من الثبات النسبي والاستقرار.
 4. أنه يؤثر بشكل مباشر في السلوك الوظيفي للأفراد.
 5. أن إدراك الأفراد له يختلف باختلاف الخبرات والدوافع والاتجاهات الفردية.

كما يمكن التمييز بين نوعين من المناخ التنظيمي: المناخ الإيجابي والمناخ السلبي. ففي المناخ التنظيمي الإيجابي تسود قيم التعاون والعمل الجماعي، وتتميز بيئة العمل بالتواصل الفعال والدعم المتبادل بين العاملين، مما ينعكس على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي والتحفيز الداخلي، ويعزز فرص التطوير والتعلم المستمر (وصيف، 2024: 122).

أما المناخ التنظيمي السلبي، فيتسم بوجود التوتر والصراعات وضعف الثقة بين العاملين، إلى جانب ضعف التواصل التنظيمي، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وتراجع مستوى الأداء وارتفاع معدلات الارتباك داخل بيئة العمل (وصيف، 2024: 123).

ويتأثر المناخ التنظيمي بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها نمط القيادة، والقيم التنظيمية، والثقافة المؤسسية، والسياسات والإجراءات الإدارية. ويمكن للإدارة العليا أن تلعب دوراً محورياً في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي من خلال تعزيز التواصل الفعال، وتشجيع العمل الجماعي، وتقديم الدعم المستمر للعاملين (الطيب، 2008: 111).

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في تحديد سلوك العاملين ومستوى أدائهم ورضاهم الوظيفي، حيث إن تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي يسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء العام، ورفع روح الفريق، وزيادة فاعلية تحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً أهمية المناخ التنظيمي

يحظى موضوع المناخ التنظيمي بأهمية بالغة داخل المنظمات المعاصرة، نظراً لما يترتب عليه من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة تنعكس على مختلف الجوانب الإدارية والسلوكية للعاملين داخل بيئة العمل. كما يمتد أثره ليشمل مستوى أداء المنظمة ككل، وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إضافة إلى علاقتها مع البيئة الخارجية المحيطة بها. وبناءً على ذلك، فإن قدرة المنظمة على بناء مناخ تنظيمي ملائم ومتكامل تُعد عاملاً حاسماً في تحديد درجة نجاحها وتحقيق أهدافها المنشودة (كافي، 2016: 80).

وقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث التطبيقية التي أجريت في بيئات تنظيمية مختلفة أن المناخ التنظيمي يُعد أحد المحددات الأساسية لسلوك العاملين وفاعلية الأداء الوظيفي، حيث يؤثر بشكل مباشر في اتجاهاتهم ومواقفهم تجاه بيئة العمل والعلاقات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة (زراري، 2016: 153).

وفي هذا السياق، يرى القطوانة (2000) أن المناخ التنظيمي يؤدي دوراً محورياً في تشكيل المخرجات السلوكية للعاملين داخل المنظمات، إذ يساهم في بناء وتوجيه السلوك الوظيفي والأخلاقي من خلال التأثير في منظومة القيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد، وانعكاس ذلك على سلوكهم داخل بيئة العمل. كما يؤكد أن نجاح المنظمات يرتبط بدرجة كبيرة بقدرتها على خلق مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالتعاون والاستقرار والثقة وارتفاع الروح المعنوية بين العاملين.

ثالثاً أبعاد المناخ التنظيمي

تُعد مسألة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي من القضايا التي شهدت اختلافاً واسعاً بين الباحثين، حيث لم يتم التوصل إلى إطار موحد وثابت لهذه الأبعاد، ويرجع ذلك إلى تباين البيئات التنظيمية التي أُجريت فيها الدراسات، واختلاف الأدوات والمقاييس المستخدمة في قياس المناخ التنظيمي عبر الزمن، إضافة إلى تنوع المداخل النظرية التي اعتمد عليها الباحثون في تحليل هذا المفهوم.

وعليه، فإن تعدد أبعاد المناخ التنظيمي يعكس تعدد زوايا النظر العلمية لهذا المفهوم، إذ يمكن استخدام مجموعة من الأبعاد لفهم طبيعة البيئة التنظيمية وتحليلها بشكل شامل، كما تشير الأدبيات إلى أن هذه الأبعاد تمثل عناصر مترابطة تساهم في تشكيل المناخ العام داخل المنظمة (مزياني، 2016: 315-342).

وبالاستناد إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، تم استخلاص مجموعة من الأبعاد الأكثر شيوعاً وملاءمة لطبيعة هذه الدراسة، والتي تتمثل في: **الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، ونظم وإجراءات العمل.** وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد:

❖ الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي أحد أهم المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، حيث يعكس طبيعة توزيع السلطة وتحديد المسؤوليات وآليات اتخاذ القرار داخل المنظمة. ويؤثر هذا الهيكل بشكل مباشر في تشكيل بيئة العمل والعلاقات التنظيمية بين الأفراد.

فعندما يكون توزيع السلطة داخل المنظمة عادلاً ويعتمد على تفويض مناسب للصلاحيات، فإن ذلك يعزز شعور العاملين بالمشاركة والمسؤولية ويزيد من مستوى الثقة والانتماء. في المقابل، يؤدي التركيز الشديد للسلطة أو ضعف التفويض إلى شعور العاملين بعدم العدالة، مما ينعكس سلباً على المناخ التنظيمي (شقيوعه، 2001: 88).

كما يلعب هيكل الاتصال دوراً محورياً في تشكيل المناخ التنظيمي، حيث إن وجود قنوات اتصال مفتوحة ومرنة يساهم في تدفق المعلومات بسهولة، ويعزز الشفافية والتعاون بين الأفراد. أما ضعف قنوات الاتصال أو تعقيدها فيؤدي إلى بطء تدفق المعلومات وسوء الفهم، مما ينعكس سلباً على بيئة العمل (فليه، 2005: 54).

ومن ناحية أخرى، يؤثر الهيكل التنظيمي أيضاً في مستوى المسؤولية والمساءلة، حيث إن الهياكل التي تعزز المسؤولية الفردية تدعم الالتزام وتحفز الأداء، بينما تؤدي الهياكل البيروقراطية إلى ضعف المبادرة وانخفاض الرضا الوظيفي (أبو طه، 2008: 222).

كما يساهم الهيكل التنظيمي في توجيه الأهداف وتحديد المسارات الإدارية داخل المنظمة، إذ يؤدي وضوح الهيكل وتناسقه إلى تعزيز وضوح الأهداف وتقليل حالة الارتباك التنظيمي، بينما يؤدي غموضه إلى ضعف التنسيق وانخفاض فعالية الأداء.

❖ نمط القيادة

تُعد القيادة من العناصر الحاسمة في تشكيل المناخ التنظيمي، إذ تلعب دوراً محورياً في توجيه سلوك العاملين وترسيخ القيم التنظيمية داخل المؤسسة. فالقيادة يمثلون المرجعية الأساسية في تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية أو السلبية داخل بيئة العمل (الصيرفي، 2007: 156-157).

1. **الرؤية والاتجاه** يتعين على القادة تحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية محددة، مع العمل على توجيه العاملين نحو تحقيقها من خلال بناء فهم مشترك للرسالة التنظيمية (ابن عيسى، 2012: 205).
 2. **الاتصال الفعال** يُعد الاتصال الفعال بين القيادة والعاملين أحد أهم عناصر المناخ الإيجابي، حيث يساهم في تعزيز الفهم المتبادل وتقليل سوء التفسير، إضافة إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل المنظمة (درة، 2008: 89).
 3. **التحفيز والتشجيع** يساهم القادة في تعزيز المناخ التنظيمي من خلال تحفيز العاملين وتقدير جهودهم، سواء عبر المكافآت أو الترقيات أو التقدير المعنوي، مما يعزز الدافعية نحو الأداء الأفضل (رسمي، 2004: 49).
 4. **القدرة التنظيمية** تمثل القيادة بالقدوة أحد أهم أساليب التأثير، حيث يُتوقع من القادة الالتزام بالقيم التنظيمية مثل النزاهة والانضباط والالتزام المهني (جريدات، 2012: 103).
 5. **التمكين** يساهم تمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات في تعزيز الشعور بالمسؤولية والاستقلالية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء (جريدات، 2011: 137).
 6. **التطوير والتعلم** يعد الاستثمار في تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم أحد الأساليب المهمة لتعزيز المناخ التنظيمي، من خلال تشجيع التعلم المستمر والابتكار (الوناس، 2016: 23).
- وبشكل عام، تتطلب القيادة الفعالة قدرة على التكيف مع احتياجات المنظمة والعاملين، مع العمل المستمر على تحسين بيئة العمل وتعزيز العلاقات التنظيمية (حريم، 2004: 197).

❖ المشاركة في اتخاذ القرار

- تُعرف المشاركة في اتخاذ القرار بأنها عملية إشراك العاملين في صياغة القرارات التنظيمية المتعلقة بعمل المنظمة، وتُعد من أهم عناصر المناخ التنظيمي الإيجابي. وتكمن أهمية المشاركة في عدد من الجوانب، أبرزها:
- تعزيز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين نتيجة شعورهم بالانتماء لعملية اتخاذ القرار (عارف، 2010: 78).
 - الاستفادة من تنوع الخبرات والمعارف بين الأفراد، مما يساهم في إنتاج أفكار مبتكرة (عارف، 2010: 79).
 - تحسين جودة القرارات من خلال دراسة البدائل من زوايا متعددة وتقليل المخاطر (الصيرفي، 2009: 143).
 - تعزيز الشفافية والثقة داخل المنظمة نتيجة وضوح أسس اتخاذ القرار (الصيرفي، 2009: 144).
 - رفع مستوى الرضا الوظيفي وزيادة المشاركة التنظيمية والانتماء المؤسسي.
- وبذلك فإن المشاركة في اتخاذ القرار تُعد مدخلاً أساسياً لبناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والثقة.

رابعاً مفهوم الارتباط الوظيفي

- يُعد مفهوم الارتباط الوظيفي من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي، حيث بدأ في الانتشار خلال الفترة ما بين 1999 و2005، عندما حظي باهتمام واسع من قبل المديرين والاستشاريين وصناع السياسات الإدارية. ومع ذلك، لم يكتسب هذا المفهوم زخمه الأكاديمي الحقيقي إلا ابتداءً من عام 2006، بعد تزايد الدراسات البحثية التي تناولت هذا الموضوع من زوايا تحليلية متعددة.
- ويُعتبر الباحث Kahn من الرواد الأوائل في دراسة الارتباط الوظيفي، حيث ركزت أعماله على تحليل العوامل النفسية المرتبطة بانخراط الأفراد في العمل أو انسحابهم منه. وقد خلص إلى أن الارتباط الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تعمل على مستويات متعددة تشمل: المستوى الفردي، والشخصي، والجماعي، والتفاعل بين المجموعات، إضافة إلى المستوى التنظيمي، وهو ما يوضح الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد لهذا المفهوم.
- ومع تطور الأدبيات العلمية، ساهم العديد من الباحثين في تطوير مفهوم الارتباط الوظيفي، من خلال تقديم تعريفات ونماذج قياس متنوعة تهدف إلى تفسير العلاقة بين الموظف والعمل. وفي هذا السياق، يرى الحريري (2012: 249) أن الارتباط الوظيفي يتمثل في الحيوية والحماس الذي يظهره العاملون أثناء أداء مهامهم، ويتجلى ذلك في مستويات مرتفعة من الطاقة والمرونة

الذهنية، والرغبة في استثمار الجهد الشخصي في العمل، إلى جانب المثابرة في مواجهة التحديات. كما يشير إلى أن هذا المفهوم يعكس التقاني من خلال شعور الفرد بقيمة عمله وأهميته، وإحساسه بالفخر والحماس والإلهام أثناء أداء مهامه، بما يؤدي إلى زيادة مستوى الاستغراق الوظيفي.

وبناءً على ذلك، فإن الارتباط الوظيفي يمثل العلاقة التفاعلية بين الموظف ووظيفته، والتي تشمل مجموعة من العوامل التي تؤثر على تجربة العمل ومستوى الأداء. ويكتسب هذا المفهوم أهمية كبيرة لكل من الفرد والمنظمة؛ فعلى مستوى الفرد، يعكس الارتباط الوظيفي مدى التوافق بين مهاراته وقدراته وبين متطلبات الوظيفة، مما يؤدي إلى شعوره بالرضا والإشباع الوظيفي، ويعزز استمتاعه بالعمل وإحساسه بقيمة ما يقدمه من إنجازات.

أما على مستوى المنظمة، فإن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي يؤدي إلى زيادة التزام العاملين ورفع كفاءتهم في أداء المهام، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية وجودة الأداء، ويقلل من معدلات الغياب والتأخير. كما يساهم في تعزيز روح الفريق، ودعم التعاون، وتحفيز الابتكار داخل بيئة العمل.

وتتأثر درجة الارتباط الوظيفي بعدة عوامل رئيسية، من أبرزها وضوح الأهداف والتوجيهات، وتوفير الموارد والدعم التنظيمي، وجودة العلاقات الإنسانية داخل العمل، وفعالية الاتصال التنظيمي، بالإضافة إلى ملاءمة الأدوار والمسؤوليات، وتوافر فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي (الشعبان، 2014: 261).

خامساً أهداف الارتباط الوظيفي

بشكل عام، يهدف الارتباط الوظيفي إلى بناء بيئة عمل إيجابية ومتوازنة داخل المنظمة، تتسم بالتحفيز والدافعية العالية، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والانتماء في بيئة العمل، ويؤدون مهامهم بكفاءة وفعالية بما يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية في آن واحد.

وفي هذا السياق، تسعى المنظمات إلى تعزيز مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين من خلال مجموعة من الآليات والممارسات الإدارية التي تساهم في رفع مستوى الانخراط الوظيفي وتحسين الأداء العام. ويمكن تلخيص أهم هذه الآليات فيما يلي (السلمي، 2013: 219-221):

1- وضوح الأهداف والتوجيهات

يُعد وضوح الأهداف التنظيمية والتوجيهات الإدارية من أهم العوامل الداعمة للارتباط الوظيفي، حيث يجب أن يكون الموظفون على دراية تامة بما هو متوقع منهم، وبالمعايير المستخدمة في تقييم الأداء. ويمكن تعزيز ذلك من خلال الاجتماعات الدورية، وورش العمل، وفعالية التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين، بما يضمن وضوح الرؤية وتحديد المسؤوليات بدقة.

2- توفير الدعم والموارد

يتطلب تعزيز الارتباط الوظيفي توفير الموارد المادية والتقنية والبشرية اللازمة لأداء العمل بكفاءة، بما في ذلك الأدوات والتجهيزات والأنظمة الحديثة. كما يشمل ذلك تقديم الدعم الإداري والتوجيه المستمر والتدريب المناسب، بما يساعد العاملين على أداء مهامهم دون معوقات.

3- تعزيز التواصل والتعاون

يُعد التواصل الفعال والتعاون بين العاملين من الركائز الأساسية للارتباط الوظيفي، حيث تساهم بيئة العمل القائمة على التفاعل الإيجابي في بناء علاقات مهنية قوية. ويتحقق ذلك من خلال الاجتماعات الدورية، والعمل الجماعي، وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والإدارات المختلفة.

4- توفير فرص التطوير والنمو

يساهم توفير فرص التدريب والتطوير المهني في رفع مستوى الارتباط الوظيفي، إذ يشعر الموظف بقيمة عمله عندما تتاح له فرص تحسين مهاراته وتطوير مساره الوظيفي. ويشمل ذلك البرامج التدريبية، وورش العمل، وخطط التطوير المستمر.

5- تعزيز ثقافة الاعتراف والتقدير

يُعد الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير إنجازاتهم أحد العوامل المهمة في رفع مستوى الارتباط الوظيفي، حيث إن تطبيق أنظمة المكافآت والحوافز والتكريم العلني يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، ويزيد من دافعية العاملين نحو الأداء الأفضل.

وفي ضوء ما سبق، فإن تعزيز الارتباط الوظيفي يتطلب توفير بيئة عمل داعمة وإيجابية، تُراعي احتياجات العاملين وتُحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم. كما أن تحقيق هذا الارتباط ينعكس إيجاباً على كل من الموظف والمنظمة؛ إذ يحقق الموظف توافقاً بين مهاراته ومتطلبات وظيفته، مما

يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا والإشباع الوظيفي، وزيادة مستوى الاستمتاع بالعمل والانخراط فيه بشكل أعمق.

سادساً عناصر الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي من المفاهيم الإدارية التي تتكون من مجموعة عناصر مترابطة، لا يمكن من دونها الحكم على مستوى الأداء أو تقييمه بشكل دقيق وموضوعي. وتتبع أهمية تحديد هذه العناصر من دورها في قياس فاعلية أداء العاملين داخل المنظمات، إضافة إلى الإسهام في تطوير الأداء وتحسين جودة المخرجات التنظيمية. وقد اتجه الباحثون إلى تحليل هذه العناصر بهدف تعزيز فهم الأداء الوظيفي وتطوير آليات قياسه ورفع كفاءته (البلوي، 2008: 31).

وفي هذا الإطار، يمكن عرض أهم عناصر الأداء الوظيفي على النحو التالي:

1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة

تشير إلى مدى إلمام الموظف بالمعارف العامة والمهارات الفنية المرتبطة بطبيعة عمله، إضافة إلى إدراكه للمتطلبات الأساسية للوظيفة والأنشطة المرتبطة بها. وتُعد هذه المعرفة قاعدة أساسية لتمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

2- نوعية العمل

وتعبر عن مستوى جودة الأداء الذي يقدمه الموظف، ومدى قدرته على إنجاز العمل بدقة وتنظيم، مع امتلاكه للمهارات الفنية التي تساعده على تقليل الأخطاء وتحقيق أفضل النتائج. كما تعكس نوعية العمل درجة إتقان الفرد لما يقوم به من مهام.

3- كمية العمل المنجز

ويقصد بها حجم العمل الذي يتمكن الموظف من إنجازه خلال فترة زمنية محددة في الظروف العادية للعمل، إضافة إلى سرعة الإنجاز وكفاءة إدارة الوقت. ويُستخدم هذا العنصر كمؤشر لقياس الإنتاجية.

4- المثابرة والمواظبة

وتتمثل في مدى التزام الموظف بالعمل، وجدّيته في أداء المهام، وتحمله للمسؤولية، وقدرته على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز الأعمال. كما تشمل مدى حاجته إلى الإشراف المباشر، وقدرته على الاستقلالية في أداء مهامه.

عناصر الأداء الوظيفي وفق هاينز

أشار هاينز إلى أن الأداء الوظيفي يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية مترابطة، تتمثل في:

أولاً: الموظف ويشمل ما يمتلكه الفرد من مهارات، وقيم، واتجاهات، واهتمامات، ودوافع تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائه داخل المنظمة.

ثانياً: الوظيفة وتعكس طبيعة العمل نفسه من حيث متطلباته وتحدياته، إضافة إلى الفرص التي توفرها الوظيفة، وما تتضمنه من تغذية راجعة تساهم في تحسين الأداء.

ثالثاً: الموقف (البيئة التنظيمية) ويقصد به البيئة المحيطة بالعمل، والتي تشمل مناخ العمل، ونمط الإشراف، وتوفر الموارد، والهيكل التنظيمي، والأنظمة الإدارية، وكل ما يؤثر في سلوك وأداء العاملين.

أنشطة العمل وعلاقتها بالأداء

يشير الأداء الوظيفي كذلك إلى مجموعة من الأنشطة التي تختلف في طبيعتها واستقرارها، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

1- الأنشطة المتغيرة مع الزمن

وهي الأنشطة التي تتأثر بالعوامل الزمنية، حيث تختلف طبيعة المهام باختلاف الفترات الزمنية أو مراحل العمل، وقد تتغير أيضاً نتيجة تطور خبرة الموظف وزيادة ممارسته للعمل، مما يؤدي إلى تحسين أسلوب الأداء وتقليل الاعتماد على التوجيه المباشر (دعيب، 2013: 55).

2- الأنشطة المتغيرة باختلاف الأفراد

وتعكس الفروق الفردية بين الموظفين من حيث الخبرات والقدرات والمهارات، حيث يمكن لأكثر من فرد أداء نفس العمل بطرق مختلفة، مما يؤدي إلى اختلاف مستويات الأداء رغم وحدة المهام.

3- الأنشطة المتغيرة وفق الظروف والمواقف

وتتأثر بطبيعة البيئة التنظيمية والمحيط الذي يتم فيه أداء العمل، حيث تلعب العوامل البيئية دوراً مهماً في التأثير على الأداء.

كما تشمل هذه الظروف:

- **متغيرات البيئة المادية** :مثل الإضاءة، التهوية، الضوضاء، والأجهزة المستخدمة (فتوح، 2009: 211).
- **متغيرات البيئة الاجتماعية والتنظيمية** :مثل العلاقة مع الرؤساء، وزملاء العمل، وأنماط التفاعل داخل الجماعات الوظيفية .

العلاقات بين أنشطة العمل وتصميمه تُعد دراسة العلاقات بين أنشطة العمل من العناصر الأساسية في تحليل الأداء، حيث يتم تجميع الأنشطة المتشابهة في مهام، ثم دمج المهام ضمن وظائف متكاملة. ويساعد ذلك في فهم العلاقات الداخلية والخارجية بين عناصر العمل المختلفة، مما قد يؤدي إلى إعادة تصميم الوظائف أو تطوير الهيكل التنظيمي بما يحقق كفاءة أعلى في الأداء.

المواصفات المطلوبة في الفرد القائم بالعمل يُعد تحديد المواصفات المطلوبة لشاغل الوظيفة خطوة أساسية في عملية تقييم الأداء، حيث يتم بناء هذه المواصفات في ضوء تحليل أنشطة العمل الثابتة والمتغيرة. وتستخدم هذه المواصفات كأساس علمي لعملية الاختيار والتوظيف، بما يضمن مواءمة قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، ويحقق التكامل بين خصائص العامل ومتطلبات الأداء الفعال.

منهجية الدراسة

تُعد منهجية الدراسة الإطار العلمي الذي يربط بين الجانب النظري والتطبيقي للبحث، حيث توضح الخطوات والإجراءات التي يتبناها الباحث في تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة، وجمع البيانات، وتحليلها، بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية دقيقة وقابلة للتفسير.

وقد تم تحديد منهجية هذه الدراسة وفقاً للمحاور التالية:

منهج الدراسة

يُعرف منهج الدراسة بأنه الطريق العلمي الذي يسلكه الباحث للوصول إلى المعرفة الدقيقة حول الظاهرة محل الدراسة. وبناءً على طبيعة أهداف هذه الدراسة، فقد اعتمد الباحث على **المنهج الاستكشافي والمنهج الوصفي التحليلي** باعتبارهما الأكثر ملاءمة لموضوع الدراسة.

حيث لا يقتصر المنهج الوصفي التحليلي على جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة، بل يتجاوز ذلك إلى تحليلها وتفسيرها واستخلاص العلاقات بين متغيراتها، بما يسهم في تقديم فهم أعمق للظاهرة، وإمكانية تطوير الواقع العملي وتحسينه.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمراكز الصحية التابعة لبلدية حي الأندلس، والبالغ عددها (15) مركزاً صحياً، ويبلغ إجمالي عدد العاملين فيها (3400) موظفاً من أطباء وأطباء مساعدين وفنيين وإداريين.

وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية حجمها (360) مفردة، بحيث تمثل مجتمع الدراسة بشكل علمي دقيق، مع مراعاة التوزيع النسبي للعاملين في المراكز الصحية المختلفة.

وبعد عملية جمع البيانات، بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة (346) استبانة، منها (336) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (93%) من إجمالي العينة، بينما بلغت الاستبيانات غير الصالحة (10) استبانة بنسبة (3%)، في حين بلغت الاستبيانات المفقودة (14) استبانة بنسبة (4%).

ويوضح الجدول رقم (1.3) حركة توزيع الاستبيانات كما يلي:

جدول (1.3) توزيع حركة الاستبانة

نوع الاستبيان	العدد
الاستبانة الموزعة	360
المسترجعة	346
غير الصالحة	10
الصالحة للتحليل	336

أداة الدراسة وصدق وثبات الاستبانة

تكونت أداة الدراسة من استبانة صُممت لقياس متغيرات الدراسة: المناخ التنظيمي، الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، والأداء الوظيفي كمتغير تابع. وقد اشتملت على جزأين رئيسيين:

الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية (5 فقرات)، إضافة إلى محور المناخ التنظيمي (22 فقرة) ومحور الارتباط الوظيفي (17 فقرة)، ليصبح المجموع (39) فقرة. أما الجزء الثاني فتناول الأداء الوظيفي بـ(18) فقرة، وبذلك بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (59) فقرة.

اعتمدت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم الاستجابات، وتم تفسير المتوسطات وفق مدى محدد يتراوح بين (منخفض جداً إلى مرتفع جداً) اعتماداً على طول الفئة (0.8).

تم التحقق من صدق الأداة من خلال صدق المحتوى عبر تحكيم متخصصين وتعديل الاستبانة، إضافة إلى صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل بيرسون، والصدق البنائي عبر ارتباط المحاور بالدرجة الكلية، وجميعها أظهرت دلالة إحصائية جيدة.

كما تم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي بلغ (93.1%)، إضافة إلى التجزئة النصفية (سبيرمان براون وجثمان) والتي أكدت ارتفاع معامل الثبات، مما يدل على قوة واعتمادية أداة الدراسة.

عرض البيانات الأولية للدراسة

يتناول هذا الجزء عرض وتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية، والتي تشمل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف وصف خصائص العينة وتحليل استجابات أفرادها تجاه محاور الدراسة.

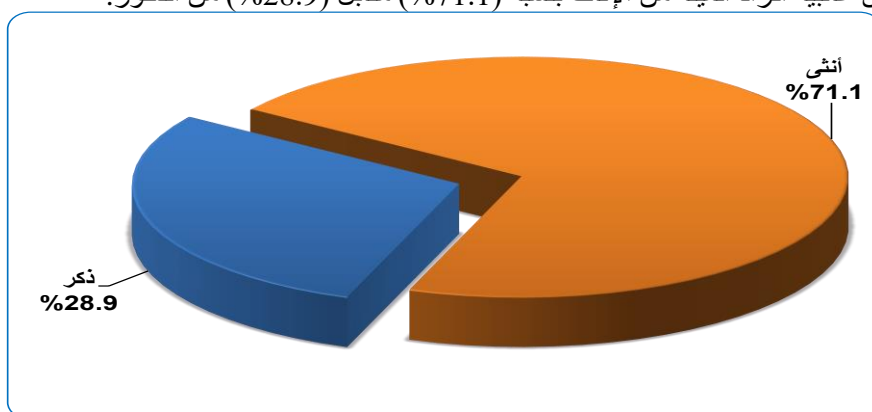
خصائص عينة الدراسة

1- النوع الاجتماعي

جدول (3-19): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي

النوع	العدد	النسبة (%)
ذكر	97	28.9
أنثى	239	71.1
الإجمالي	336	100

التفسير: يتضح أن غالبية أفراد العينة من الإناث بنسبة (71.1%) مقابل (28.9%) من الذكور.

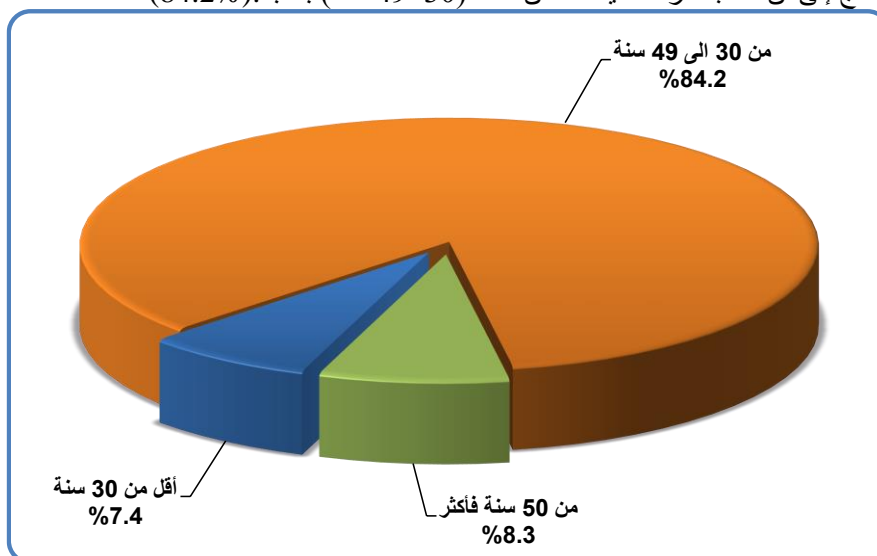


2- الفئة العمرية

جدول (3-20): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	25	7.4
30 – 49 سنة	283	84.2
50 سنة فأكثر	28	8.3
الإجمالي	336	100

التفسير: تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة ضمن الفئة (30-49 سنة) بنسبة (84.2%)

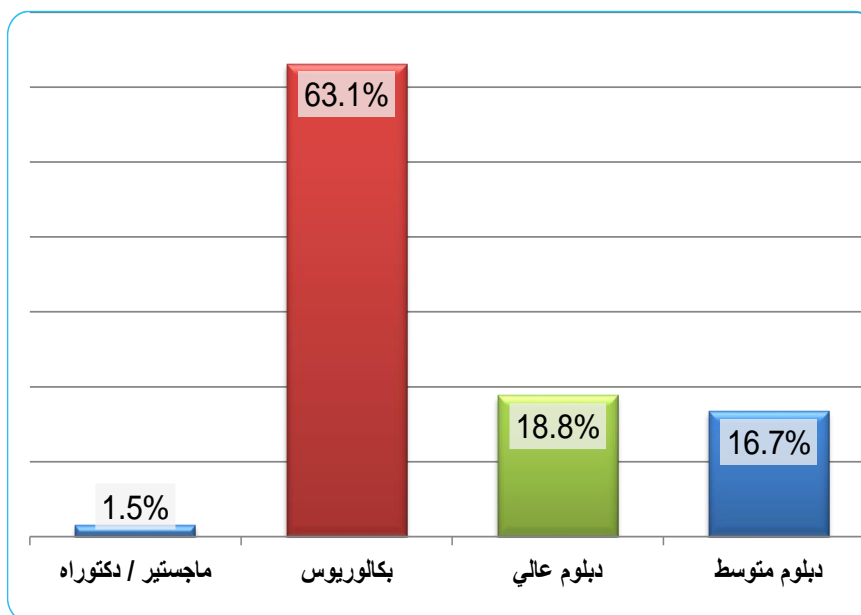


3- المؤهل العلمي

جدول (3-21): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة (%)
دبلوم متوسط	56	16.7
دبلوم عالي	63	18.8
بكالوريوس	212	63.1
ماجستير / دكتوراه	5	1.5
الإجمالي	336	100

التفسير: يتبين أن أغلب المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (63.1%)

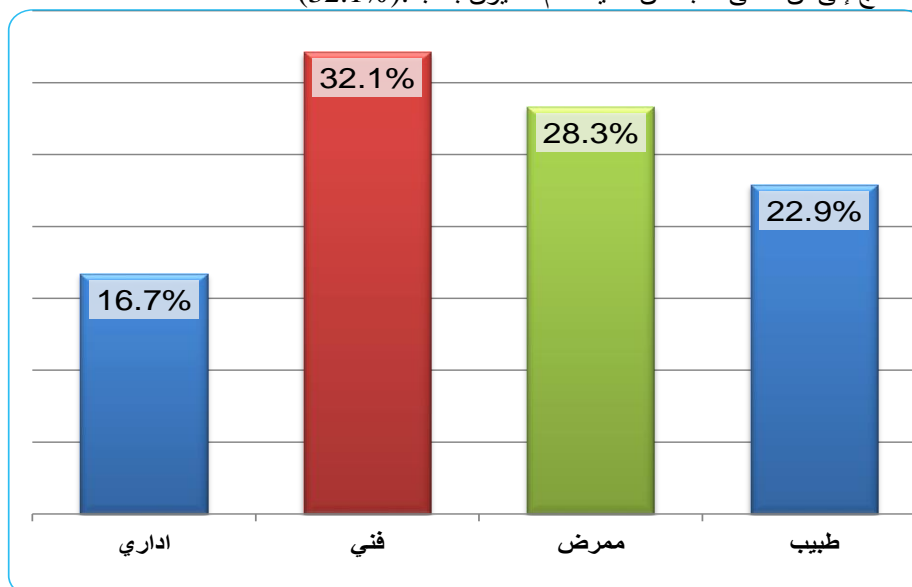


4- المسمى الوظيفي

جدول (3-22): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

الوظيفة	العدد	النسبة (%)
طبيب	77	22.9
ممرض	95	28.3
فني	108	32.1
إداري	56	16.7
الإجمالي	336	100

التفسير: تشير النتائج إلى أن أعلى نسبة من العينة هم الفنيون بنسبة (32.1%).

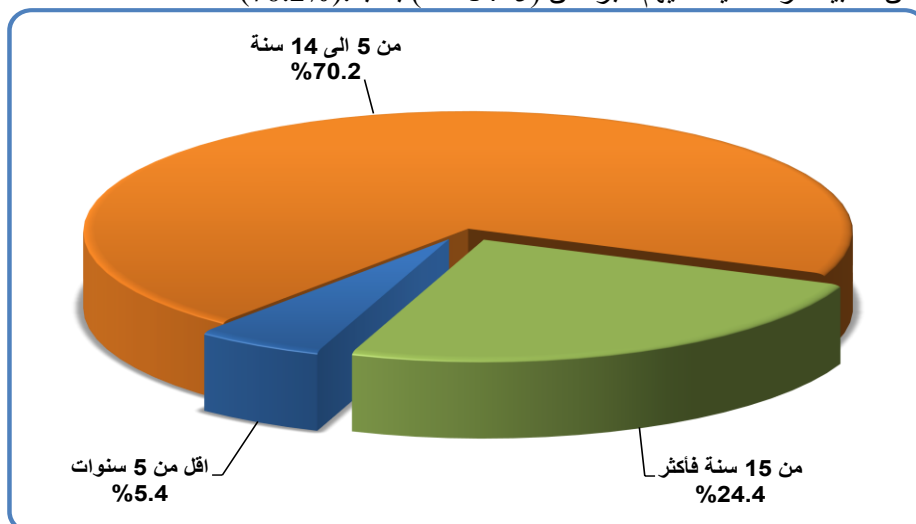


5- سنوات الخبرة

جدول (3-23): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	18	5.4
5 – 14 سنة	236	70.2
15 سنة فأكثر	82	24.4
الإجمالي	336	100

التفسير: يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة من (5-14 سنة) بنسبة (70.2%).



مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

جدول (3-24): مقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	الاستجابة
1	غير موافق إطلاقاً
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق تماماً

تحديد الفئات الإحصائية

• المدى = 5 - 1 = 4

• طول الفئة = 4 ÷ 5 = 0.80

جدول (3-25): تفسير المتوسطات الحسابية

الاتجاه	المتوسط الحسابي
غير موافق إطلاقاً	1.00 – أقل من 1.80
غير موافق	1.80 – أقل من 2.60
محايد	2.60 – أقل من 3.40
موافق	3.40 – أقل من 4.20
موافق تماماً	4.20 – 5.00

تحليل محاور الدراسة

الهيكل التنظيمي
جدول (3-26): نتائج محور الهيكل التنظيمي

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
مرونة الهيكل التنظيمي	3.82	1.046	موافق
تكافؤ السلطة والمسؤولية	3.59	1.089	موافق
سهولة التنسيق	3.65	0.909	موافق
وضوح المسؤوليات	3.62	0.900	موافق
سرعة الإنجاز	3.78	0.834	موافق
عدم التداخل	3.63	0.921	موافق
توافق الوظائف	3.60	0.981	موافق

الاتجاه العام: موافق

ثانياً: نمط القيادة
جدول (3-27): نتائج محور القيادة

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
التفويض	3.90	0.816	موافق
مناقشة العمل	3.57	1.011	موافق
المبادرات	3.54	1.145	موافق
تعزيز الثقة	3.83	0.965	موافق
تمركز السلطة	4.02	0.791	موافق

الاتجاه العام: موافق

ثالثاً: المشاركة في اتخاذ القرار
جدول (3-28): نتائج محور المشاركة

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
إشراك العاملين	3.55	1.094	موافق
الصلاحيات	3.54	1.058	موافق
توقيت القرار	3.65	0.976	موافق
تحمل المسؤولية	3.66	1.030	موافق
المشاورة	3.60	1.082	موافق

الاتجاه العام: موافق

رابعاً: نظم وإجراءات العمل
جدول (3-29): نتائج محور إجراءات العمل

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
ساعات العمل	3.80	1.050	موافق
الإجازات	3.87	0.940	موافق
بيئة العمل	3.26	1.227	محايد
السلامة	3.36	1.119	محايد
التطوير	3.49	1.022	موافق
الاستقرار	3.67	0.992	موافق
دليل العمل	3.62	1.056	موافق

الاتجاه العام: موافق / محايد جزئياً

خامساً: الحيوية

جدول (30-3): نتائج محور الحيوية

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
الرغبة في العمل	3.96	0.925	موافق
النشاط	3.93	0.854	موافق
المثابرة	4.25	0.756	موافق تماماً
المرونة	4.24	0.653	موافق تماماً
الاستمرار	3.74	0.943	موافق

الاتجاه العام: مرتفع

سادساً: التفاني في العمل

جدول (31-3): نتائج محور التفاني

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
صعوبة العمل	3.34	1.310	محايد
الإلهام	3.96	1.026	موافق
الفخر	4.06	1.109	موافق
المعنى	4.12	1.056	موافق

الاتجاه العام: مرتفع

سابعاً: الاستغراق الوظيفي

جدول (32-3): نتائج محور الاستغراق

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
التفكير في العمل	3.82	0.993	موافق
التركيز	4.32	0.629	موافق تماماً
الاندماج	4.32	0.754	موافق تماماً
الفخر	4.50	0.613	موافق تماماً

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
الاستقرار	4.26	0.727	موافق تماماً
الجهد	4.35	0.601	موافق تماماً
توظيف الخبرة	4.31	0.612	موافق تماماً
الدقة	4.35	0.656	موافق تماماً

الاتجاه العام: مرتفع جداً
ثامناً: الأداء الوظيفي
جدول (3-33): نتائج الأداء الوظيفي

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
تحقيق الأهداف	4.13	0.801	موافق
إنجاز العمل	4.04	0.889	موافق
تحمل المسؤولية	3.98	0.869	موافق
الالتزام	3.56	1.282	موافق
التكيف	3.60	0.928	موافق
التعاون	3.80	0.917	موافق
الانضباط	3.77	0.827	موافق
التدريب	3.44	1.083	موافق
جودة الأداء	4.02	0.774	موافق
الإبداع	3.77	0.913	موافق
تصحيح الأخطاء	3.84	0.839	موافق
الإشراف	4.06	0.695	موافق
الالتزام الزمني	3.75	0.915	موافق
الحماس	3.66	0.845	موافق

الفقرة	المتوسط	الانحراف	الاتجاه
الوقت	4.00	0.761	موافق
الجهد	3.92	0.747	موافق
المعرفة	3.90	0.766	موافق
تنفيذ الأوامر	4.13	0.671	موافق

الاتجاه العام: مرتفع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات البحث، حيث تبين وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والارتباط الوظيفي، مما يدل على أن تحسن خصائص البيئة التنظيمية يساهم في رفع مستوى اندماج العاملين والتزامهم الوظيفي. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي، وهو ما يشير إلى أن ارتفاع مستوى الارتباط الوظيفي ينعكس بشكل مباشر على تحسين أداء العاملين وجودة إنجازهم للمهام. بالإضافة إلى ذلك، أوضحت النتائج وجود علاقة مباشرة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة تتعزز بشكل أكبر عند إدخال الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط، مما يؤكد دوره التفسيري في هذه العلاقة. وبناءً على ذلك تم قبول جميع الفرضيات البديلة للدراسة ورفض الفرضيات الصفرية، مع تأكيد أن نموذج الدراسة القائم على الدور الوسيط للارتباط الوظيفي بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي قد تم دعمه إحصائياً.

النتائج

1. أظهرت الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في المراكز الصحية محل الدراسة جاء بدرجة إيجابية بشكل عام .
2. تبين أن نمط القيادة يعد من أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيراً في بيئة العمل .
3. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي لدى العاملين .
4. سجل بعد الاستغراق الوظيفي أعلى مستويات الارتباط مقارنة بالأبعاد الأخرى .
5. بينت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين جاء بدرجة جيدة إلى مرتفعة نسبياً .
6. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والارتباط الوظيفي .
7. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي .
8. أثبتت النتائج وجود دور وسيط فعال للارتباط الوظيفي في تعزيز العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

التوصيات

1. العمل على تطوير وتحسين المناخ التنظيمي داخل المراكز الصحية بما يعزز بيئة العمل الإيجابية .
2. تعزيز أساليب القيادة الحديثة القائمة على المشاركة والنفويض بدل الأسلوب المركزي .
3. الاهتمام برفع مستوى الارتباط الوظيفي من خلال برامج التحفيز والدعم الوظيفي .
4. توفير بيئة عمل داعمة تساعد على زيادة الاستغراق والحيوية لدى العاملين .
5. تطوير نظم وإجراءات العمل بما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل التعقيد الإداري .
6. تعزيز برامج التدريب والتطوير المهني بشكل مستمر للعاملين في القطاع الصحي .
7. وضع أنظمة عادلة وموضوعية لقياس وتقييم الأداء الوظيفي بشكل دوري .
8. إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أخرى وسيطة أو مقارنة بين قطاعات مختلفة.

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والارتباط الوظيفي والأداء الوظيفي في المراكز الصحية محل الدراسة، بهدف فهم طبيعة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات، وتحديد الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في هذه العلاقة. وقد اعتمدت الدراسة على

منهج وصفي تحليلي وأداة استبانة لجمع البيانات من عينة ممثلة من العاملين، مما أتاح الوصول إلى نتائج علمية قابلة للتفسير.

وقد أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي في المراكز الصحية محل الدراسة يتسم بدرجة إيجابية نسبياً، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الارتباط الوظيفي لدى العاملين، إضافة إلى مستوى جيد من الأداء الوظيفي بشكل عام. كما أكدت النتائج وجود علاقات ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة، مع بروز الدور الوسيط للارتباط الوظيفي في تعزيز العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وبناءً على ذلك، يتضح أن تحسين المناخ التنظيمي يمثل مدخلاً أساسياً لرفع مستوى الارتباط الوظيفي لدى العاملين، والذي بدوره يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصحية. وعليه فإن الاهتمام بالعوامل التنظيمية مثل القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، ونظم وإجراءات العمل يعد أمراً محورياً لتحقيق كفاءة أعلى في الأداء وتعزيز فاعلية العمل المؤسسي.

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن التأكيد على أهمية تبني سياسات تنظيمية أكثر مرونة وفعالية، تعمل على دعم العاملين وتعزيز اندماجهم الوظيفي، بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة وتحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع

1. القطاونة، أمينة (2000)، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية .
2. الصيرفي، محمد، (2009) السلوك التنظيمي، دار نورس للنشر والتوزيع، القاهرة.
3. تيسير، زهران (2013) أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين : دراسة ميدانية على الفنادق ذات الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28 العدد الثاني .
4. عارف، حسين ناجي عارف. (2010) السلوك التنظيمي، ط 1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
5. وصيف، مريم (2024) . المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى موظفي الإدارة المحمية، دراسة ميدانية بمدينة الطاهير ولاية جيجل-مجلة طبنة للدراسات العلمية الأكاديمية المجلد 7 العدد 1 الجزائر
6. الطيب، إيهاب، (2008) أثر المناخ على الرضا الوظيفي في شركة اتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير .
7. كافي، مصطفى يوسف (2016) . إدارة الأداء. الأردن. عمان : دار حامد للنشر والتوزيع .
8. زراري ياسمين (2017)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين : دراسة ميدانية بولاية أم البواقي . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
9. الوناس، مزيان (2016) . أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 23 مارس .
10. فلية، فاروق عبده، محمود، عبدالمجيد السيد، السلوك التنظيمي في الإدارة والمؤسسات التعليمية، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005
11. أبوطه، سامي سليم (2008) . أثر الاحتراف الوظيفي على فاعلية الأداء بالتطبيق على المستشفيات الفلسطينية الحكومية في محافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة ، مصر .
12. بن عيسى، عمار (2012) . اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد. الأردن. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع
13. دره، عمر محمد (2008) . العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، . الأردن ز عماد : دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن .
14. خالد مسعود يحي الباروني، إلهام خليفة مفتاح بن عامر & طارق الهادي علي النائلي. (2025). أثر نظام معلومات الموارد البشرية في إهتمام القيادات الإدارية بتقييم أداء العاملين *مجلة العلوم الشاملة*. 110-143, (38), 10 ,
15. رسمي، محمد (2009) السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدينا. الطباعة والنشر، مصر .
16. الحريري، محمد سرور (2012) . الدراسات الأكاديمية الحديثة في الإدارة الموارد البشرية، الأردن. عمان : مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع .
17. أ. د/حسني رمضان الشتيوي1 د/عبدالناصر مسعود تنتوش2 د/محمد منصور عثمان3 أ. د طارق الهادي النائلي4. (2025). مدى إسهام التحول الرقمي في تطوير الأنظمة المحاسبية وانعكاسه على تحسين جودة التقارير المالية (دراسة حالة: مصرف الجمهورية-وكالة بحوث النفط) *مجلة العلوم الشاملة*. 1-18, (37), 10 ,
18. الشعبان، محمد جاسم، محمد صالح الأبيج (2014) . إدارة الموارد البشرية (في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة -الهندرة. الأردن . عمان : دار الرضوان للنشر .
19. أ. سامي عياد الفيتوري راشد1 أ. جلال علي رمضان عمار2 أ. حمزة امحمد علي بالخير3 أ. د طارق الهادي النائلي4. (2025). إسهام نظم المعلومات المحاسبية الإلكترونية في تطوير الأداء المالي (دراسة حالة: مصحة النفط) *مجلة العلوم الشاملة*. 130-143, (37), 10 ,
20. السلمي على (2013) :السلوك الإنساني في الإدارة . مصر . القاهرة : مكتب الغريب للنشر والتوزيع .
21. البلوي، محمد سليمان (2008) . التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، السعودية .

22. دعيبب، جمعة عبد الحفيظ منصور، الأبعاد الادارية لهندرة العمليات الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة الواحة للنفط، قسم الادارة والتنظيم الاكاديمية الليبية.
23. حدهم مصباح سرب، طارق الهادي النائلي، محمد إبراهيم الشامل، سالم مصطفى الجريدي، عبدالله حسين باللغطي، احمد الصغير الوقاع & احمد عبدالمنعم الموسي. (2026). أثر التحول الرقمي في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي التقني - من من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالمعهد العالي للعلوم والتقنية رقدالين. *مجلة العلوم الشاملة-1609*, 10(39), 1622.
24. فتوح، محمود (2005). إدارة الموارد البشرية. سوريا. دمشق: دار شعاع للنشر والتوزيع.
25. صلاح مولود دغنوش، طارق الهادي النائلي، مصطفى محمود المجدوب، أحمد الهادي اولاد بريك، ألاء الهادي اولاد بريك & ملاك فواد الشاطر. (2026). أثر العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية على تبني المعاملات الإلكترونية في الشركات الصغيرة والمتوسطة بليبيا—دراسة حالة مدينة رقدالين. *مجلة العلوم الشاملة-1676*, 10(39), 1656-1676.
26. Alnnale, T. (2026). Predictive Governance in Digital Enterprises: An LSTM-Enhanced Deep Learning Framework for Economic Optimization of IT Incident Management Using Enriched Process Logs. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(3), 86-113.
27. Shaltami, O. R., Hkoma, M. A. B., & Alnnale, T. (2026). Green Geochemical Education in Libya: Current Status, Applications, Challenges, and Future Perspectives. *Al-Farooq Journal of Sciences*, 2(4), 347-356.