الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليعة



Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية
دراسة حالة: مجمع صيدال – وادي السمار-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتورة **من إعداد الطالب**

ناقة نهلة **أمالو سيف الإسلام**

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة	المؤسسة	الصفة في اللجنة
مسعود زروتي	أستاذ التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	رئيسا
نهلة ناقة	مديرة بحث	مركز البحث في الاقتصاد المطبق من أجل التنمية	مشرفا ومقررا
جميلة عمارة زوجة تومي	أستاذة التعليم العالي	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	عضوا
مهدي بوشطارة	أستاذ محاضر قسم أ	المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت	عضوا
خالد تيطراوي	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الجزائر 3	عضوا

السنة الجامعية 2026/2025

شكر وعرفان

الحمد لله ربي العالمين الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع

ويسرني أن أتقدم بالشكر الخالص للدكتورة المشرفة **السيدة ناقة نهلة** على كل الدعم والمساعدة التي قدمتها لي خلال طيلة إعداد هذا البحث

وأشكر أيضا جميع أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل على قبولهم مناقشة هذه الرسالة و دورهم في إثراء الدراسة من علمهم وخبراتهم

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لجميع إطارات و موظفي مجمع صيدال على حسن تعاملهم ومساعداتهم في إنجاح هذا البحث

ويطيب لي عرفانا بالجميل أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من مد لي يد العون ولم يبخل بمساعدة أو إرشاد أو توجيه

الإهـــــــداء

أهدي جهدي هذا إلى...

والداي الكريمين وأظن أنها أفضل هدية يمكن أن يقدمها ابن لوالديه

زوجتي وبناتي الذين صبروا معي طيلة فترة الأطروحة

إخوتي وأخواتي وجميع أصدقائي

أساتذتي

كل من علمني حرفاً

الى جميع طلبة العلم

ملخص:

يتناول هذا البحث دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين بمجمع صيدال. تشمل الدراسة 161 مشاركًا، من مديرين، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، إطارات وعاملين. وباستخدام المنهج الكمي، تم توزيع استبانة لجمع البيانات، وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS 25). تشير النتائج إلى أن المناخ التنظيمي لصيدال يتميز بالقيادة الداعمة والتواصل الفعال والعلاقات الإنسانية القوية والتركيز على الكفاءة التكنولوجية. ومع ذلك، لا تزال التحديات قائمة في وضوح الدور، وإمكانية الوصول إلى الاتصالات، والقيادة أثناء الأزمات، والتحديث التكنولوجي، وصنع القرار المشترك، والتعاون بين الإدارات، والعدالة في الحوافز والترقيات. ولوحظ وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين التحفيز وأداء العاملين. وتكشف الدراسة أن الخصائص السوسيومهنية تؤثر بشكل كبير على تصورات المناخ التنظيمي. تتمتع الإناث بنظرة أكثر إيجابية مقارنة بالذكور، وينظر العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 عامًا إلى المناخ بشكل أفضل من الفئات العمرية الأخرى. ويرتبط التحصيل التعليمي العالي بتصورات أكثر إيجابية، ويذكر الموظفون الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات وجهات النظر الأكثر إيجابية، يليهم أولئك الذين لديهم أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات من الخبرة. تلعب الوظيفة أيضًا دورًا حاسمًا، حيث يُظهر الإطارات ورؤساء الأقسام والمصالح والعمال تصورات إيجابية قوية، في حين يشير المديرين إلى تصورات إيجابية ضعيفة. علاوة على ذلك، يظهر التحليل أن المناخ التنظيمي الإيجابي يعزز بشكل كبير أداء العاملين. يتم تحديد التواصل الفعال باعتباره العامل الأكثر تأثيرا، يليه استخدام الموارد التكنولوجية، مما يساهم بشكل كبير في الفعالية الشاملة. كما تؤثر العلاقات الإنسانية وأدوات اتخاذ القرار والهيكل التنظيمي بشكل إيجابي على الأداء، وإن كان بدرجة معتدلة. تشير الدراسة إلى أن التحسينات في استراتيجيات القيادة وأنظمة التحفيز ضرورية لتلبية احتياجات العاملين بشكل أفضل.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، أداء العاملين، مجمع صيدال، الجزائر

Abstract:

This research is aimed at the relationship between organizational climate and employee performance in Saidal company. The population of the study consisted of 161 managers, department heads, service chiefs, executives, and workers. A quantitative study was used wherein a questionnaire was distributed to collect data and statistical analysis was conducted using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25). The results indicate that Saidal's organizational climate is characterized by supportive leadership, effective communication, good human relations, and technological efficiency. However, role clarity, communication accessibility, crisis leadership, technological modernization, shared decision-making, inter-departmental collaboration, and equity in incentives and promotions are plagued with challenges. Weak positive correlation between motivation and employee performance was established. The study illustrates that socio-professional characteristics significantly influence organizational climate perceptions. Women are more positive than men, and workers aged 30-40 perceive the climate more positively than other age groups. More positive perceptions are associated with greater levels of educational attainment, and workers with 5-10 years of work experience have the most positive perceptions, followed by those with less than 5 years and greater than 10 years of work experience. Job function is also a significant factor, with executives, department heads, service chiefs, and workers posting strong positive perceptions, while managers post weaker positive perceptions. Further, the research shows that positive organizational climate significantly affects employee performance. Effective communication is shown as the most effective factor, followed by technological resource usage, which contributes significantly to overall effectiveness. Human relations, decision support, and organizational structure also positively influence performance, albeit moderately. The study suggests that leadership styles and motivation systems need to be developed to better meet employees' needs.

Keywords: Organizational climate, employee performance, Saidal Company, Algeria.

Résumé:

Cette recherche vise à étudier la relation entre le climat organisationnel et la performance des employés au sein du groupe Saidal. La population de l'étude se compose de 161 employés incluant des directeurs, des chefs de département, des chefs de service, des cadres et des ouvriers. Une étude quantitative a été menée à l'aide d'un questionnaire distribué pour la collecte des données, suivie d'une analyse statistique réalisée à l'aide du logiciel Statistical Package for the Social Sciences (SPSS 25). Les résultats indiquent que le climat organisationnel chez Saidal est caractérisé par un leadership soutenant, une communication efficace, de bonnes relations humaines et une efficience technologique. Cependant, des difficultés subsistent en ce qui concerne la clarté des rôles, l'accessibilité à la communication, le leadership en période de crise, la modernisation technologique, la prise de décision partagée, la collaboration inter-départements et l'équité dans les motivations et promotions. Une faible corrélation positive entre la motivation et la performance des employés a été établie. L'étude montre que les caractéristiques socio-professionnelles influencent de manière significative la perception du climat organisationnel. Les femmes ont une perception plus positive que les hommes, et les employés âgés de 30 à 40 ans perçoivent le climat plus favorablement que les autres tranches d'âge. Des perceptions plus positives sont également associées à un niveau d'instruction plus élevé. Les travailleurs ayant entre 5 et 10 ans d'expérience professionnelle affichent les perceptions les plus positives, suivis de ceux ayant moins de 5 ans, puis de ceux avec plus de 10 ans d'ancienneté. La fonction exercée joue également un rôle significatif : les cadres, chefs de département, chefs de service et ouvriers expriment des perceptions fortement positives, tandis que les directeurs présentent des perceptions positives plus faibles. En outre, la recherche montre qu'un climat organisationnel positif influence significativement la performance des employés. La communication efficace apparaît comme le facteur le plus déterminant, suivie par l'utilisation des ressources technologiques, qui contribue de manière significative à l'efficacité globale. Les relations humaines, le soutien à la décision et la structure organisationnelle influencent également positivement la performance, quoique de manière modérée. L'étude suggère que les styles de leadership et les systèmes de motivation doivent être développés afin de mieux répondre aux besoins des employés.

Mots-clés: Climat organisationnel, Performance des employés, Groupe Saidal, Algérie.

الفهـــــرس

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	II
الإهداء	III
مستخلص	IV-VI
الفهرس	VII-X
قائمة الأشكال	XI
قائمة الجداول	XII-XIV
مقدمة	أ- ب
الفصل المنهجي	
الإشكالية	ث-خ
أهمية الدراسة	خ-د
أهداف الدراسة	د-ذ
تحديد المصطلحات	ذ-ر
المنهج المتبع	ر-ز
أدوات الدراسة وإجراءاتها	ز-ط
الفصل الأول: المناخ التنظيمي، ماهيته، تطوره، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه	28-1
المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي، أهميته وأنواعه	12-1
مفهوم المناخ التنظيمي	5-3
علاقة المناخ التنظيمي ببعض المفاهيم الأخرى	9-5

أهمية دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه	12-9
المبحث الثاني: تطور المناخ التنظيمي في الفكر الإداري والتنظيمي	18-13
المناخ التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية	14-13
المناخ التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية	15-14
المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الحديث	18-15
المبحث الثالث: نماذج المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه	28-19
نماذج المناخ التنظيمي	23-19
مستويات المناخ التنظيمي	25-23
العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	27-25
خلاصة الفصل	28
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء: أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه	57-29
المبحث الأول: ماهية الأداء	38-31
تعريف الأداء	33-31
العوامل الأساسية المحددة للأداء	35-33
أنواع الأداء وأنماطه	38-36
المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء	41-39
عناصر الأداء	40-39
أبعاد الأداء	41-40
مستويات الأداء	41
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وطرق تقييمه	56-42
العوامل المؤثرة في الأداء	44-42

أهمية وأهداف تقييم الأداء	47-45
طرق تقييم الأداء	55-48
خلاصة الفصل	56
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	124-58
المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال	68-58
نظرة عامة عن مجمع صيدال	59-58
تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه	61-59
التزامات مجمع صيدال	62-61
الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	68-62
المبحث الثاني: تحليل بيانات واقع المناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال	86-69
خصائص عينة الدراسة	73-69
تحليل آراء وتصورات العاملين حول واقع المناخ التنظيمي في مجمع صيدال	86-73
بعد الهيكل التنظيمي	75-73
بعد الاتصالات	77-75
بعد القيادة	79-77
بعد التكنولوجيا	81-79
بعد المساعدة على اتخاذ القرار	83-81
بعد العلاقات الانسانية	84-83
بعد التحفيز	86-85
المبحث الثالث: تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب الخصائص السوسيومهنية	94-87

متغير الجنس	88-87
متغير السن	89-88
متغير المستوى التعليمي	90-89
متغير الخبرة	92-91
متغير المنصب	94-92
المبحث الرابع: اختبار علاقة وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء في مجمع صيدال	123-95
اختبار علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء	98-95
اختبار علاقة وتأثير الاتصالات على الأداء	102-98
اختبار علاقة وتأثير القيادة على الأداء	105-102
اختبار علاقة وتأثير التكنولوجيا على الأداء	109-105
اختبار علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على الأداء	113-109
اختبار علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على الأداء	116-113
اختبار علاقة وتأثير التحفيز على الأداء	120-116
اختبار علاقة وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء	121-120
خلاصة الفصل	122
الاستنتاج العام	130-123
قائمة المراجع	143-131
الملاحق	175-144

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1)	علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية	7
الشكل رقم (2)	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	27
الشكل رقم (3)	العوامل المؤثرة في الأداء	44
الشكل رقم (4)	يوضح أهمية تقييم الأداء	46
الشكل رقم (5)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	63
الشكل رقم (6)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	69
الشكل رقم (7)	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	70
الشكل رقم (8)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	71
الشكل رقم (9)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	71-72
الشكل رقم (10)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	72-73

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (1)	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	ش
الجدول رقم (2)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الهيكل التنظيمي	74-73
الجدول رقم (3)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر الاتصالات	76-75
الجدول رقم (4)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر القيادة	78-77
الجدول رقم (5)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر التكنولوجيا	80-79
الجدول رقم (6)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر المساعدة على اتخاذ القرار	82-81
الجدول رقم (7)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر العلاقات الإنسانية	84-83
الجدول رقم (8)	تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر عنصر التحفيز	85
الجدول رقم (9)	تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس	87
الجدول رقم (10)	اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير الجنس	87
الجدول رقم (11)	تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير السن	88
الجدول رقم (12)	اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير السن	89-88
الجدول رقم (13)	تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	89
الجدول رقم (14)	اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	90
الجدول رقم (15)	تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير الخبرة	91
الجدول رقم (16)	اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير الخبرة	92-91
الجدول رقم (17)	تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير المنصب	93-92

الجدول رقم (18)	اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير المنصب	93
الجدول رقم (19)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الابداع والابتكار	95
الجدول رقم (20)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	96
الجدول رقم (21)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الفعالية	97-96
الجدول رقم (22)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الأداء	98-97
الجدول رقم (23)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الابداع والابتكار	98
الجدول رقم (24)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	99
الجدول رقم (25)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الفعالية	100
الجدول رقم (26)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الأداء	101
الجدول رقم (27)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الابداع والابتكار	102
الجدول رقم (28)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	103
الجدول رقم (29)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الفعالية	104-103
الجدول رقم (30)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الأداء	105-104
الجدول رقم (31)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الابداع والابتكار	106-105
الجدول رقم (32)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	106
الجدول رقم (33)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الفعالية	107
الجدول رقم (34)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الأداء	108
الجدول رقم (35)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الابداع والابتكار	109
الجدول رقم (36)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	110

الجدول رقم (37)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الفعالية	111
الجدول رقم (38)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الأداء	112
الجدول رقم (39)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الابداع والابتكار	113
الجدول رقم (40)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	114
الجدول رقم (41)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الفعالية	115
الجدول رقم (42)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الأداء	116
الجدول رقم (43)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الابداع والابتكار	117-116
الجدول رقم (44)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و المعرفة بمتطلبات الوظيفة	118-117
الجدول رقم (45)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الفعالية	119-118
الجدول رقم (46)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الأداء	119
الجدول رقم (47)	نتائج معامل الارتباط بارسون بين المناخ التنظيمي و الأداء	120

مقدمة:

يشير المناخ التنظيمي، وهو جانب مهم من السلوك التنظيمي، إلى القيم والمعتقدات والمواقف والممارسات والسلوكيات المشتركة داخل المؤسسة (Schneider, 1990). هذا المفهوم المعقد والديناميكي له تأثير كبير على أداء العاملين، لأنه يشكل الطريقة التي يتفاعل بها العاملين مع بعضهم البعض وتصورهم العام للمؤسسة.

تعتبر دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين ذات أهمية خاصة في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة اليوم، حيث تواجه المؤسسات منافسة متزايدة وضغطًا لتحسين الإنتاجية(Brown & Leigh, 1996). يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية التي تم إنشاؤها للموظفين لأداء مهامهم، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوكهم وأنشطتهم في العمل. يساعد المناخ الإيجابي على تحسين أداء الموظفين من خلال تشكيل المواقف والسلوكيات والقيم التي تتوافق مع أهداف المنظمة (Haeranah Alwany et al., 2024). من المرجح أن يُسهم المناخ التنظيمي المُلائم إسهامًا إيجابيًا في تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي وأدائهم، إذ يمنحهم شعورًا بالانتماء والهدف المشترك. أما المناخ التنظيمي غير المُلائم، فقد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل دوران الموظفين، وانخفاض أداء العاملين.

الغرض من هذه الدراسة هو التعمق في فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين. سيتضمن البحث مراجعة الأدبيات الموجودة حول هذا الموضوع، بالإضافة إلى تحقيق تجريبي للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في بيئة تنظيمية محددة. سيتم اكتشاف في هذا البحث العوامل المختلفة التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وتأثيرها على تحفيز العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي بشكل عام.

بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات الموجودة، ستستخدم هذه الدراسة أيضًا طريقة البحث الكمية لجمع البيانات حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين. سيتضمن البحث مسحًا لعمال مجمع صيدال لجمع معلومات حول تصوراتهم للمناخ التنظيمي وتأثيره على أدائهم الوظيفي. سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها من هذا المسح باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.

كما ستُستخدم نتائج هذا البحث أيضًا في تقديم توصيات للمؤسسات حول كيفية تحسين مناخها التنظيمي وأداء موظفيها. بفهم تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين، يمكن للمؤسسات الاستعداد لتهيئة بيئة عمل مواتية ومحفزة تُسهم في تحقيق مستويات أداء عالية.

ستوفر هذه الدراسة فحصًا شاملاً للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين وستقدم رؤى قيّمة حول العوامل المختلفة التي تساهم في المناخ التنظيمي الإيجابي وتأثيرها على تحفيز العامل ورضاه وأداء العاملين العام.

تمت هذه الدراسة في عدة مديريات ووحدات إنتاج لمجمع صيدال، وتمت مقارنة النتائج لتحديد أي اختلافات أو أوجه تشابه في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين عبر الوحدات المختلفة للمجمع. سيوفر هذا فهمًا شاملاً ومتعمقًا للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال، وسيساعد في تطوير الاستراتيجيات لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز أداء العاملين.

سيتم مشاركة نتائج هذه الدراسة في مختلف الملتقيات والتظاهرات العلمية، لتساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز أداء العاملين. وسيتم نشر نتائج هذه الدراسة أيضًا في المجلات الأكاديمية، مما يساهم في تكوين مجموعة المعرفة حول المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين.

بشكل عام، ستوفر هذه الدراسة رؤى حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال وستساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز أداء العاملين في هذا المجمع.

وعلى هذا الأساس قسمنا مذكرتنا إلى ثلاثة جوانب:

- الجانب الأول تضمن الفصل المنهجي للدراسة حيث قمنا بعرض الإشكالية، الفرضيات، أهمية وأهداف الدراسة وكذا المنهج المتبع وأدوات الدراسة.
- أما الجانب الثاني، فقد خصصناه للجانب النظري للبحث، حيث تطرقنا في الفصل الأول منه إلى ماهية المناخ التنظيمي، تطوره، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه. بينما جاء في الفصل الثاني الإطار المفاهيمي للأداء، أهميته، محدداته و العوامل المؤثرة فيه، وطرق تقييمه.
- وللإجابة على تساؤلات دراستنا، قمنا بإسقاط الضوء على ما تم عرضه في الجانب النظري بإجراء الدراسة الميدانية في مجمع صيدال عن طريق تحليل أراء وتصورات العاملين حول واقع المناخ التنظيمي، كما قمنا برصد تصوراتهم حسب الخصائص السوسيومهنية، وتطرقنا أيضا إلى اختبار علاقة وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مجمع صيدال.

الفصل المنـهجي

الإشكالية:

إن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين حظيت بالكثير من الاهتمام من طرف الباحثين والممارسين في مجالات مختلفة، ويعرف المناخ التنظيمي بأنه تلك الآراء والقيم والتوقعات المشتركة التي تشكل نمط السلوك والمواقف لدى العاملين في المؤسسة، أما الأداء فهو تمكن العاملين من إكمال مهام العمل بنجاح وتلبية توقعات المؤسسة(Obeng et al., 2020). هناك مجموعة متزايدة من البحوث التي تدل على أن المناخ التنظيمي يمكن أن يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين في العمل. على سبيل المثال، أظهرت الدراسات أن المناخ التنظيمي الداعم والشامل يمكن أن يؤدي إلى مستويات أعلى من رضا العاملين والمشاركة، والتي في تطورها يمكن أن تؤدي إلى تحسين أداء العمل(Permatasari & Ratnawati, 2021). من جهة أخرى، يمكن أن يؤدي المناخ التنظيمي السلبي، الذي يتميز بالاتصالات السيئة ونقص الدعم من القيادة، إلى مستويات أقل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والارتباط العاطفي بالمنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى انخفاض أداء العاملين (Sugiarto, 2018).

وقد أكدت العديد من الدراسات على الارتباط الحاسم بين المناخ التنظيمي ونتائج الأداء. وتعتبر القيادة الداعمة والدافع المستمر وتطوير بيئة عمل مواتية عوامل رئيسية في تعزيز رضا الموظفين وتحسين سلوكهم وتعزيز الأداء العام. وتساهم هذه العناصر بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان النجاح على المدى الطويل(Jiang et al., 2012; W. G. Kim & Brymer, 2011; Saks, 2006).

وأكدت أيضا الدراسات الحديثة على الدور الحيوي للمناخ التنظيمي في تشكيل نجاح المنظمات. وتؤكد دراسة أجراها (M. G. Patterson et al., 2005) على صحة مقياس المناخ التنظيمي من خلال إظهار ارتباطه الوثيق بممارسات الإدارة الفعالة والابتكار والإنتاجية. وقد اعتُمدت في هذه الدراسة الأبعاد الثمانية - الاستقلالية، التكامل، المشاركة، الدعم الإشرافي، التدريب، الرعاية الاجتماعية، الرسمية، الابتكار، والمرونة - كإطار عمل صالح لتقييم المناخ التنظيمي. وتوفر هذه الأبعاد مجتمعةً أداةً عمليةً واستراتيجيةً للمؤسسات التي تسعى إلى تحسين الأداء والابتكار من خلال التحسين المُستهدف لبيئة العمل وممارسات الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، استكشفت مجموعة أخرى من الأبحاث عناصر حاسمة مثل الثقافة التنظيمية، وأساليب القيادة، ومشاركة الموظفين، وفعالية الاتصال، وبيئة العمل، وتحديات التوازن بين العمل والحياة، والعوامل المرتبطة بالتوتر في مكان العمل. على سبيل المثال، يؤكد (Schneider et al., 2013) أن هذه الجوانب تشكل مجتمعة المناخ العام وتؤثر على دافع الموظفين وأدائهم ورفاهيتهم. بالإضافة إلى ذلك، تبحث

دراسات مثل (Choi et al., 2015) في كيفية مساهمة هذه العوامل في رضا الوظيفة، والالتزام التنظيمي، وانخفاض معدلات دوران العمل.

فيما يتعلق بالسلوك الإبداعي، يلعب المناخ التنظيمي دورًا مهمًا، حيث يكون توفير الموارد هو أفضل مؤشر، يليه وضوح المهمة ودعم القادة (Moghimi & Subramaniam, 2013)، أظهر المناخ التنظيمي أيضًا ارتباطًا إيجابيًا وهامًا مع الأداء الإبداعي والسلوك الفردي المبتكر، مع الإبداع الفردي الذي يتوسط هذه العلاقة (Mutonyi et al., 2020)، تساهم مكونات المناخ التنظيمي، بما في ذلك القيادة وعلاقات العاملين والالتزام والرضا والتحفيز، بشكل كبير في مشاركة العاملين وأداء العاملين، لا سيما في المنظمات متوسطة الحجم (Rožman & Štrukelj, 2021).

إن خلق مناخ تنظيمي إيجابي ينطوي على تعزيز مشاركة الموظفين ومعالجة الحوافز غير المالية (Permarupan et al., 2013). وقد ارتبط المناخ التنظيمي الداعم بتعزيز رضا الموظفين باستمرار (Berberoglu, 2018). زيادة على ذلك، تؤثر عناصر مثل تقدير الموظفين، القيادة الداعمة، واستقلالية الوظيفة بشكل كبير في رفع مستوى الروح المعنوية وأداء العاملين في قطاعات مهنية مختلفة (Zahari et al., 2020).

كما يعتبر رضا الموظفين عن المناخ التنظيمي عنصراً مهمًا لتحسين الأداء. يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر على مستويات رضا الموظفين وبالتالي يؤثر على جوانب مختلفة من الفعالية في قطاع الأدوية في باكستان. يساهم رضا الموظفين الإيجابي عن المناخ التنظيمي في تحقيق نتائج إيجابية مثل زيادة الكفاءة والإنتاجية والالتزام التنظيمي والتماسك بين زملاء العمل. وفي الوقت نفسه، يخفف من النتائج السلبية بما في ذلك دوران الموظفين والسلوك المنحرف في العمل والتغيب وسرقة ممتلكات الشركة(Ahmad et al., 2010). تلعب بيئة العمل والمكافآت المقدمة داخل منظمة الأدوية في نيجيريا دورًا مهمًا في تشكيل كل من أداء المبيعات والتزام الموظفين. ونتيجة لذلك، تؤثر هذه العوامل - بيئة العمل ومكافآت الموظفين - بقوة على المناخ التنظيمي، مما يؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين العام (Babatunde & Abdulkareem, 2018). كان للمناخ التنظيمي في شركة الأدوية بإندونيسيا تأثير إيجابي على أداء الموظفين. أظهرت النتائج أن بيئة العمل الداعمة، التوزيع العادل للمسؤوليات، الانفتاح على اقتراحات الموظفين وتعزيز روح الإبداع تساهم في تحسين أداء الموظفين(Prabowo, 2020).

في دراسة قام بها (شعبان ، 2018) حيث أشارت أن عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية تؤثر بشكل موجب في الأداء المنظمي للمؤسسات المنتجة للأدوية بالجزائر، وأن عمليات إنشاء المعرفة التنظيمية تتوسط العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء المنظمي. وهناك دراسة

أخرى أجراها (كبير & بن علي, 2019) تبين أن وجود علاقة تأثير إيجابية للمناخ التنظيمي بأبعاده (نمط القيادة، نظم الاتصالات، التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات) على سلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسة صيدال عنابة.

في دراستنا الأخيرة، ركزنا على تقييم المناخ التنظيمي الوطني من خلال التحليل الببليومتري للمناخ التنظيمي عبر الأرضية الجزائرية للمجلات العلمية **ASJP**، حيث كشفت الدراسة أن عدد المقالات المنشورة للفترة الممتدة من 2000 الى 2022 بلغ 107 مقال في مختلف المجالات، وعليه كان أكبر عدد من الدراسات في قطاع التعليم العالي حيث بلغت نسبة 23.45%، ثم يليها قطاع الصناعة بـــ 18.51%، وفي مجال صناعة الأدوية، تم تحديد دراسة واحدة بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال - عنابة، الجزائر" (أمالو & ناقة, 2023).

وعلى المستوى الدولي، استخدمت دراستنا التحليلية قاعدة البيانات Scopus لإجراء تحليل ببليومتري حول المناخ التنظيمي والأداء، حيث كشفت عن 731 مقالة منشورة بين عامي 1973 و2022، وتركزت غالبية هذه المقالات على مجالات الأعمال والإدارة بنسبة 34%، تليها العلوم الإنسانية بنسبة 14%، مما يؤكد الاهتمام بهذا الموضوع في مؤسسات الأعمال (Amalou & Brahimi, 2023)،

لقد بحثت الدراسات السابقة في المقام الأول في العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الأخلاقي، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، وتأثير القيادة على تشكيل المناخ التنظيمي. وكثيراً ما تمت دراسة هذه الجوانب بمعزل عن بعضها البعض. وعلى النقيض من ذلك، يتبنى بحثنا نهجاً أكثر شمولية من خلال دمج أبعاد وعوامل متعددة في وقت واحد. لقد حددنا فجوة ملحوظة في فهم كيفية تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وتحديداً في شركة صيدال وادي السمار. ولسد هذه الفجوة، تقدم دراستنا فحصاً شاملاً لأبعاد مختلفة من المناخ التنظيمي، بما في ذلك الهيكل التنظيمي، وممارسات الاتصال، وأساليب القيادة والإشراف، واستخدام التكنولوجيا، والمشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، والدوافع. ومن خلال تحليل تفاعلات وتأثيرات هذه العوامل على أداء العاملين في شركة صيدال وادي السمار، يسعى بحثنا إلى تقديم رؤى قيمة من شأنها إثراء مجموعة المعرفة الموجودة في هذا المجال.

وتتمحور إشكالية هذا البحث في محاولة إبراز **مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مجمع صيدال وادي السمار؟**

وقد تفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

ماهو واقع وطبيعة المناخ التنظيمي في مجمع صيدال وادي السمار؟ وهل للخصائص السوسيومهنية للعاملين دلالة إحصائية حول المناخ التنظيمي السائد في المجمع؟ وإلى أي مدى يساهم المناخ التنظيمي الإيجابي بأبعاده في تحسين أداء العاملين في المجمع؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات ارتأينا إلى صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي جيد يساعد العاملين في مجمع صيدال وادي السمار على القيام بواجباتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية:

تلعب الخصائص السوسيومهنية للعاملين في مجمع صيدال وادي السمار دوراً في كيفية تصور المناخ التنظيمي السائد.

الفرضية الثالثة:

تؤثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نمط القيادة والاشراف، التكنولوجيا المستعملة، المشاركة في اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الحوافز) على توجيه سلوك العاملين وتحسين أدائهم.

أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين مهمًا من منظور علمي وإداري، وخاصة في مجال الموارد البشرية. وذلك لأن المناخ التنظيمي الإيجابي قد ثبت أن له عددًا من الفوائد لكل من العاملين والمؤسسات. بالنسبة للعاملين، يمكن أن يؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتحفيز والمشاركة، والتي يمكن أن تؤدي بدورها إلى تحسين الأداء. أما بالنسبة للمؤسسات، يمكن أن يؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى زيادة الإنتاجية والربحية والنجاح الشامل. لذلك، يمكن أن توفر دراسة هذا الموضوع رؤى قيّمة للمؤسسات التي تتطلع إلى تحسين ثقافة مكان العمل لديها ودعم رفاهية وأداء العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في تحديد عوامل محددة داخل مكان العمل تؤثر على أداء العامل. يمكن أن يسمح ذلك للمؤسسات بتوجيه جهودها وتدخلاتها لتحسين بيئة مكان العمل ودعم إنتاجية العاملين. علاوة على ذلك، يمكن أن يوفر هذا البحث فهمًا أفضل للتفاعلات المعقدة بين بيئة العمل

والعوامل الفردية والأداء، والتي يمكن أن تكون مفيدة لتطوير سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية الفعّالة.

وتتمثل أيضا أهمية دراسة هذا الموضوع فيما يلي:

1- تحسين فهم المناخ التنظيمي: ستوفر هذه الدراسة فهماً أعمق للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال. سيساعد هذا المؤسسات على فهم تأثير المناخ التنظيمي بشكل أفضل على تحفيز العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي بشكل عام.

2- تحسين الأداء التنظيمي: من خلال تحسين المناخ التنظيمي في مجمع صيدال، ستساعد هذه الدراسة على تعزيز أداء العاملين وتحسين الأداء التنظيمي العام.

3- المساهمة في جسم المعرفة: ستساهم نتائج هذه الدراسة في تكوين هيكل معرفي حول المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين. سيساعد هذا البحث في المستقبل ويساهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتحسين أداء العاملين في مجمع صيدال.

4- اتخاذ قرارات مستنيرة: ستوفر نتائج هذه الدراسة رؤى قيمة لمجمع صيدال حول كيفية تحسين مناخها التنظيمي وتعزيز أداء العاملين. سيؤدي ذلك إلى إبلاغ عملية صنع القرار ومساعدة المؤسسات على اتخاذ قرارات تستند إلى البيانات حول كيفية تحسين بيئة العمل وتعزيز إنتاجية العاملين.

بشكل عام، تعد هذه الدراسة مهمة لأنها ستسهم في فهم أفضل للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال وستساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتعزيز أداء العاملين، ومنح رؤية جيّدة لكل من الباحثين والممارسين في مجال إدارة الموارد البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

1- التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال.

2- فهم العوامل المختلفة التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي وتأثيرها على تحفيز العاملين ورضاهم وأدائهم الوظيفي بشكل عام.

3- تحديد أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مجمع صيدال باستخدام أسلوب البحث الكمي.

4- مقارنة النتائج عبر المؤسسات الصناعية المختلفة لفهم أي اختلافات أو أوجه تشابه في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.

5- تقديم توصيات لمجمع صيدال حول كيفية تحسين مناخها التنظيمي وتحسين أداء العاملين.

6- المساهمة في تكوين هيكل معرفي حول المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين من خلال نشر نتائج هذه الدراسة في المجلات الأكاديمية.

7- الإرشاد لوضع استراتيجيات فعالة لتحسين المناخ التنظيمي وتحسين أداء العاملين في مجمع صيدال.

تحديد مصطلحات الدراسة:

في هذه الدراسة، من المهم تحديد المصطلحات الأساسية التي سيتم استخدامها بوضوح. وعليه يمكننا تحديد المصطلحات التالية:

المناخ التنظيمي:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية، التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الإصطلاح على مكان العمل بإعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر فيها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض (العيفة، 2018).

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية الخاصة بكل منظمة، والتي تؤثر على وعي ولا وعي العاملين مما يؤثر على قيمهم ودوافعهم وسلوكياتهم اتجاه المؤسسة (كبير و بن علي، 2019).

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن تصورات الأفراد والجماعات لبيئة العمل السائدة داخل المنظمة و يؤدي ذلك التصور الى توجيه سلوكاتهم.

أداء العاملين:

يكشف التحليل الأصلي المباشر أن هذا المصطلح يستخدم على نطاق واسع في عدد من المجالات (الرياضة والميكانيكية والاقتصاد)، وأنه بمرور الوقت تطور إلى مصطلح متعدد الجوانب بسبب نطاق الأنشطة التي يشير إليها، ومع ذلك، يشير الأداء إلى الإنجاز و التنافس والنشاط والجهد والتقدم بغض النظر عن المجال، لأن الأداء سيشير دائمًا إلى قدرة

الفرد على تتبع التقدم نتيجة للجهود المبذولة لتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا وأحيانًا تجاوزها(Pintea, 2007)، كما أن الأداء يعني إنتاجية الموظف ومخرجاته، والذي يؤثر حتما على فعالية المؤسسة(Hameed & Waheed, 2011).

ويمكن تعريف الأداء على أنه عبارة عن حجم وجودة الأعمال المنجزة من طرف الموظفين في إطار تأدية مهامهم الوظيفية، وقدرتهم على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

المنهج المتبع:

المنهج الكمي مناسب بشكل خاص لدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، لأنه يمكّن الباحثين من قياس وتلخيص السمات الرئيسية لكلا المتغيرين بشكل منهجي. وكما أوضح (Creswell & Creswell, 2017)، فإن البحث الوصفي ضروري لتحديد خصائص المتغيرات قبل فحص علاقاتها، مما يجعله خطوة أولى مناسبة لفهم كيفية إدراك العاملين لبيئة عملهم وكيف ترتبط هذه التصورات بنتائج أدائهم.

بالإضافة إلى ذلك، يوفر النهج الوصفي خط أساس لاستكشاف التفاعلات المعقدة بين عوامل المناخ التنظيمي - مثل أسلوب القيادة أو التواصل أو ثقافة مكان العمل - ومؤشرات الأداء مثل الإنتاجية أو تحقيق الهدف. وكما يلاحظ (Babbie, 2020)، فإن الدراسات الوصفية فعالة في توليد ملفات تعريف مفصلة للظروف التنظيمية وسلوكيات العاملين، والتي يمكن تحليلها بعد ذلك لتحديد الارتباطات أو الأسباب المحتملة.

كما أن البحث الكمي الوصفي مثالي لالتقاط البيانات واسعة النطاق، والتي يمكن أن تساعد المؤسسات على فهم الاتجاهات العامة بين المناخ التنظيمي والأداء عبر الإدارات أو الأقسام. ووفقًا لـ (Grove et al., 2014)، فإن هذا النهج قيم بشكل خاص في البيئات الواقعية. على سبيل المثال، قد تستخدم المؤسسة البيانات الوصفية لتحديد ما إذا كانت الأقسام ذات درجات الرضا على المناخ التنظيمي الأعلى تبلغ باستمرار عن مقاييس أداء أفضل للعاملين.

هناك دراسة أجراها(Shah et al., 2024) تم استعمال المنهج الكمي للبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء المعلمين على مستوى الجامعة، مع جمع البيانات من خلال أسلوب المسح. استخدمت هذه الدراسة استبيانًا موحدًا كأداة. وتم استخدام الحزمة الإحصائية لبرامج العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة معتدلة بين المناخ التنظيمي وأداء المعلمين.

من خلال المنهج الكمي، يمكننا قياس وتلخيص تصورات المناخ التنظيمي ونتائج الأداء بدقة، وذلك باستعمال استمارة حسب نموذج ليكرت الخماسي و المكونة من 52 سؤال، 37

سؤال بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي، و 15 سؤال بالنسبة لمور الأداء لجمع البيانات. وباستخدام برنامج الحزمة الإحصائية العلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات، يمكننا الحصول على نتائج قابلة للتنفيذ وتقديم توصيات قائمة على الأدلة لتحسين الممارسات التنظيمية.

أدوات الدراسة وإجراءاتها:

1- الاستمارة:

تعد هذا الاستمارة بمثابة أداة أساسية لجمع المعلومات. وقد تم صياغتها بدقة بعد فحص شامل لعناصر الموضوع ومكوناته، والاعتراف بأهمية المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بالموضوع، والحصول على فهم شامل للمجتمع المستهدف للدراسة. تم تصميم الاستمارة كأداة ذات هدف مفتوح.

تم تقسيم الاستمارة إلى قسمين: يركز القسم الأول على الاستفسارات المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، بما في ذلك جوانب مثل العمر والجنس والخلفية التعليمية وسنوات الخبرة والمنصب الوظيفي الحالي. ويخصص القسم الثاني لمعالجة موضوعين متميزين وينقسم على النحو التالي:

المحور الأول: يحتوي هذا الجزء على عبارات لقياس المناخ التنظيمي داخل المجمع محل الدراسة، ويتضمن إجمالي 37 عبارة.

المحور الثاني: يحتوي هذا المحور على عبارات تهدف إلى تقييم أداء العاملين داخل المجمع محل الدراسة، مكونة من 15 عبارة.

باختصار، يشتمل الاستمارة على إجمالي 52 عبارة، تمت صياغتها جميعًا وفقًا لمقياس ليكرت المكون من خمس نقاط والمتحقق من صحته إحصائيًا. يطلب من المستجيبين التعبير عن آرائهم باستخدام المقياس التالي:

أوافق بشدة (5 نقاط)

أوافق (4 نقاط)

لا أوافق ولا أعارض (3 نقاط)

غير موافق (نقطتان)

غيرموافق بشدة (نقطة واحدة)

تمثل هذه القيم الرقمية نطاقًا على المقياس كنسب مئوية، والتي يتم تعريفها على النحو التالي:

لـ 1، يمثل اتفاقًا أقل من 20%.

بالنسبة لـ 2، تشير إلى موافقة أقل من 40%.

لمدة 3، مما يدل على موافقة أقل من 60%.

لمدة 4، بمناسبة اتفاق أقل من 80%.

لمدة 5، يدل على اتفاق كامل 100%.

يسمح هيكل مقياس ليكرت بإجراء تقييم فعال للاستجابات المقدمة من عينة الدراسة. لتحديد حدود مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، يتم حساب المدى (5-1 = 4)، ثم قسمته على أعلى قيمة في المقياس لتحديد طول الخلية. وبالتالي يكون طول الخلية هو (0.8) وعليه:

من 1 إلى أقل من 1.80

من 1.80 إلى أقل من 2.60

من 2.60 إلى أقل من 3.40

من 3.40 إلى أقل من 4.20

من 4.20 إلى 5

وقد تم تحديد معايير تفسير النتائج بناءً على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط، والذي يحدد مستويات الاتفاق على النحو التالي:

من 1 إلى أقل من 1.80: تعني عبارة "لا أوافق بشدة" أنه إذا كان متوسط الإجابات يقع ضمن هذا النطاق، فإن النتيجة تشير إلى عدم الاتفاق التام.

من 1.80 إلى أقل من 2.60: "غير موافق" يعني أنه إذا وقع المتوسط ضمن هذا النطاق، فإن مستوى الاتفاق ضعيف.

من 2.60 إلى أقل من 3.40: "مقبول إلى حد ما" يشير إلى أنه إذا وقع المتوسط ضمن هذا النطاق، فإن مستوى الاتفاق يكون متوسطًا.

من 3.40 إلى أقل من 4.20: تشير كلمة "موافق" إلى أنه إذا وقع المتوسط ضمن هذا النطاق، يكون مستوى الاتفاق مرتفعًا.

من 4.20 إلى أقل من 5: تشير عبارة "أوافق بشدة" إلى أنه إذا وقع المتوسط ضمن هذا النطاق، فإن مستوى الموافقة مرتفع جدًا.

2- صدق وثبات أداة الدراسة:

قبل البدء بعملية التحليل وصياغة الاستنتاجات، لا بد من التأكد من صحة واعتمادية العبارات الواردة في الاستمارة. وهذا أمر ضروري لضمان أن تكون النتائج ذات مصداقية وتعكس الواقع. تعتبر صلاحية أداة البحث، في هذه الحالة، الاستمارة، عاملاً حاسماً. ويشير إلى أن الاستمارة تشمل جميع البيانات ذات الصلة المطلوبة للتحليل، وتقيس المتغيرات المقصودة بدقة، ويعرض كل عنصر بطريقة واضحة وسهلة الفهم، مما يمكّن المجيبين من تقديم الإجابات دون مواجهة صعوبات كبيرة.

وعليه نقوم باختبار صدق وثبات الاستمارة باستعمال معامل ألفا كرومباخ، حيث جاءت نتائجه كالآتي:

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المتغيـــرات	عـدد الفقـرات	قيمـة ألفا كرو نباخ
المناخ التنظيمي	37	0.889
الأداء	15	0.835
الاستمارة ككـل	52	0.885

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

توضح النتائج الواردة في الجدول (1) بوضوح قيمة ألفا كرونباخ العالية البالغة 0.885 للاستبيان بأكمله. وهذا يدل على مستوى عال من الثبات للاستبيان ككل، مما يجعله أداة يمكن الاعتماد عليها لهذه الدراسة. وتؤكد النتائج أن أداة الدراسة

تفي بنجاح بالمعايير المطلوبة لأداة تقييم قوية، مما يجعلها مناسبة تماما لأهداف هذا البحث.

3- مجتمع وعينة الدراسة:

لا بد من تحديد المجتمع والعينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة، للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها، لا سيما وأن البحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية تسمح بتقدير خصائص المجتمع من خلال العينة المأخوذة منه

في إطار بحثنا، ينصب تركيزنا الأساسي على دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مجمع صيدال. يتألف مجتمع الدراسة الخاضعون للتدقيق من إجمالي 845 فردًا، يمثلون بشكل شامل المجموعة الكاملة من العاملين داخل مجمع صيدال – وادي السمار- منهم 350 ينتمون إلى المديرية العامة و 495 ينتمون إلى وحدة الإنتاج. يشمل التنوع داخل هذه الفئة من المجتمع أدوارًا وتخصصات وخبرات مختلفة، مما يجعلها مصدرًا غنيًا للرؤى حول الديناميكيات بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين. تسعى دراستنا إلى توضيح الفروق الدقيقة في هذه العلاقة في سياق هذا العدد الكبير والمتنوع من العاملين.

للتحقيق بشكل فعال في تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين بالمجمع، اخترنا بحكمة اتباع نهج أخذ العينة القصدية الملائمة، وذلك نظراً لعدة قيود مثل الزمن والموارد المحدودة وصعوبة التواصل مع المسيرين واقتحام أماكن العمل وكذلك الحصول على المعلومات الضرورية لتشكيل العينة. وفي هذا النهج، اقتصرت دراستنا على عينة مكونة من 250 فردًا، تم توزيع الاستمارات على العاملين في المديرية العامة عن طريق زيارة المكاتب، وأما العاملين بوحدة الإنتاج فقمنا بتوزيعها في أوقات الراحة، وذلك بهدف محدد هو الحصول على رؤى غنية حول التفاعل بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين ضمن هذا السياق المحدد. تم النظر بعناية في اختيار حجم العينة واستراتيجية التوزيع لاستيعاب القيود المفروضة على الموارد مع السعي لتحقيق نتائج هادفة وتمثيلية، وفي الأخير تم استرجاع 208 استبيان منها 43 مرفوضة، 4 فارغة و161 صالحة للدراسة.

4- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية:

4-1- إجراءات جمع المعلومات:

اقترن توزيع الاستمارة على المجموعة المختارة من العاملين بمجمع صيدال بتفسيرات شاملة تهدف إلى منع التفسيرات الخاطئة المحتملة لصياغة الاستمارة وتقليل احتمالية الردود المتكررة على استفسارات متطابقة. وقد تمت عملية توزيع الاستمارات وجمعها خلال فترة زمنية امتدت من 10 مارس 2024 إلى 26 ماي 2024. وكان هذا النهج محوريًا في ضمان أن البيانات التي تم جمعها كانت واضحة.

4-2- أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

ولإجراء تحليل شامل للبيانات ضمن استبيان الدراسة، تم نسخها ومعالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بعد إدخال البيانات تم إجراء سلسلة من العمليات للحصول على رؤى أعمق:

حساب الخصائص الشخصية والوظيفية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية، مما يتيح تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية المتميزة بين المشاركين في الدراسة. وقد سهّل هذا فهمًا دقيقًا للقوى العاملة.

مقارنة تعبيرات المحور: تم استخدام الوسط الحسابي لمقارنة متوسط الاستجابات داخل كل محور بمتوسط المحور الإجمالي. وساعد هذا النهج المقارن في الكشف عن التقلبات في تصورات المستجيبين ومواقفهم تجاه الأقوال داخل كل محور.

تقييم استقرار الاستمارة: تم استخدام ألفا كرونباخ، وهو اختبار إحصائي محوري، لتقييم استقرار الاستمارة، وبالتالي شرعيته. نتائج هذا الاختبار اتخذت قرارات مستنيرة بشأن تعديل الاستمارة أو قبوله. تم قياس الاتساق الداخلي لعناصر الاستمارة، مع حد أدنى مقبول لقيمة ألفا كرونباخ وهو 0.6. أشارت القيم الأعلى إلى قدر أكبر من الموثوقية.

قياس التشتت: تم استخدام الانحراف المعياري لتحديد مدى انحراف إجابات المشاركين عن متوسط بيانات الاستمارة. وكان لهذا المقياس أيضًا دور فعال في تصنيف المتوسطات، خاصة عندما كان بعضها متساويًا، مع إعطاء الأسبقية للبيان الذي يحتوي على انحراف معياري أصغر.

ولم تسهل هذه العمليات التحليلية فهمًا أعمق للبيانات فحسب، بل ضمنت أيضًا قوة وموثوقية نتائج الدراسة.

الفصل الأول: المناخ التنظيمي، ماهيته، تطوره، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه

الفصل الأول: المناخ التنظيمي، ماهيته، تطوره، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه

تمهيد:

لقد حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين المختصين في علم الإدارة، لما له دور كبير في تفعيل أداء المورد البشري داخل المؤسسة، ولقد أصبح من أحد أولويات الإدارة الحديثة التي تسعى في تحسين أداءها ومخرجاتها.

الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وفيرة ومتنوعة، لا يتم التطرق إلى "المناخ" في مجال المنظمات و المناجمنت دون طرح سلسلة من الأسئلة الدلالية (ما هو تعريفه؟) و المنهجية (كيفية فهمه أو قياسه؟)، خاصة أن المناخ التنظيمي يعتبر شخصية المؤسسة، أي مجموعة من الخصائص التي تصف المؤسسة وتميزها وتؤثر على سلوكيات ومواقف أعضائها.

وبغية الالمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي سنقوم في هذا الفصل بتحديد مفهومه، أهميته وخصائصه، تطوره، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي، أهميته وأنواعه

1. مفهوم المناخ التنظيمي:

بدأ البحث حول المناخ التنظيمي بشكل جدي في أوائل الستينيات من القرن الماضي، كان الاهتمام بمثل هذه الأبحاث بعد نهاية الحرب العالمية الثانية والاهتمام بالدراسات الاجتماعية في ميدان العمل برعاية جامعات هاوثورن (Roethlisberger & Dickson, 1946)، كشفت الدراسات أن الاهتمام ببيئة العمل له تأثير إيجابي على تحسين علاقتهم الاجتماعية في العمل والإنتاجية (Schneider و Barbera، Year is not mentioned.)

يعرف جورج ليتوين و روبارت سترنجر (Litwin and Stringer) (1968) المناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة والمدركة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة ويكون لها انعكاسات أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم(Fey & Beamish, 2001)

ويعرف أيضا أناتول(Anatol) المناخ التنظيمي بأنه روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم، ويربط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين، توزع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم
(القاضي، 2015)

كذلك يعرف المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي تميز بيئة العمل وتقوم بتوجيه سلوك الأفراد، ويتضمن كافة المتغيرات المتكونة في إطار العمل من قيم وعادات وآثار حضارية وأبعاد مادية تؤثر بشكل كبير على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمنظمات (شريبط الشريف و العايب ، 2016)

وكذلك يقال أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي يشعر بها العاملون داخل المؤسسة، مثل طريقة التعامل وتصرفات الإدارة والأهداف المسطرة

والسياسات المتبعة والحوافر المتوفرة والعلاقات والاتصالات وإتخاذ القرارات والإجراءات التي تميزها عن غيرها (ربابعه، 2013)

وعرفه الصيرفي أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل داخل المؤسسة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، فضلا عن نظم وسياسات العمل في المؤسسة، كما أن هذه الخصائص تستخدم كأساس لتفسير القرارات وتوجيه الأداء وتحديد معدلاته (سيفي ، 2019)

كما يعرف المناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة المؤسسة كما يراها ويدركها الأفراد ويجعلهم يسلكون سلوكيات معينة، ويتمثل في الهيكل التنظيمي وطرق اتخاذ القرار ونمط الاتصال والتكوين والحوافز (ربعي و دالي، 2021)

ويعرف أيضا أنه عالم المؤسسة من الداخل، وهو يتكون من الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال، المشاركة، التكنولوجيا، طبيعة العمل والعلاقات الإنسانية بالإضافة الى مجموعة الخصائص التي تشمل المعتقدات، القيم، الاتجاهات، الإجراءات والقوانين التي تنتجها المؤسسة، وهذه الأخيرة تشمل جميع مستويات التنظيم بحيث تأثر في الأفراد وتتأثر بهم ويظهر ذلك في سلوكاتهم وردود الأفعال التي تصدر عنهم في العمل (بوخروبة ، 2018)

كما يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من طرف العاملين فيها وتؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم وأدائهم (عيشوش ، 2020)

وفي نفس السياق يعرف أنه هو ذلك التفاعل بين المؤسسة بكيانها الداخلي والخارجي والعامل بها بكل كيانه النفسي والجسدي والاجتماعي والثقافي، هذا التفاعل الذي يهدف الى تحقيق كل طرف من طرفيه أهدافه عبر منح الطرف الآخر ما يحتاجه ويخدم مصالح الطرفين (مرابط ، 2020)

كما يعبر المناخ التنظيمي عن تصورات الأفراد التي تتغير بتغير إدراكهم للخصائص المحيطة بهم في بيئة العمل الداخلية وهذا ما يؤدي لتباين سلوك الأفراد اتجاه تلك الخصائص التي تميز منظمتهم عن غيرها من المنظمات وهذا من شأنه أن

يؤدي الى التأثير في قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على أدائهم (شتاتحة و عمام، 2017)

و أنه ظاهرة إدراكية مبنية على كيفية إدراك وتفسير الأفراد لخصائص المؤسسة التي ينتمون إليها، وهذا الإدراك يختلف من فرد لآخر على حسب مقومات وشخصية كل واحد، كما أن تلك السمات قابلة للتغيير مع الزمن مما يجعل المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي (الأحول و بركان، 2020)

وهو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، فهو يمثل شخصية المؤسسة، والذي يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والمؤسسة، ومن ثم يجعلهم يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة (زاوي، خالدي، و مهاوة، 2021)

ويعرف أيضا أنه مجموعة المحددات والقيود والمتغيرات البيئية التي تتعلق بنظم الاشراف المتاحة ومدى إدراك المرؤوسين لها، وكذا القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة واللوائح والإجراءات المعمول بها وأثرها على حرية الأفراد وعلاقاتهم فيما بينهم (حوباد و بوحارة، 2021)

نستنتج مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي من طرف الباحثين واختلافها نظرا لتعدد الدراسات ومجالاتها، وهذا راجع الى اختلاف في الهدف من الدراسات والحدود الزمانية والمكانية لها، ونخلص الى القول أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل والاصطدام بين ثقافة المؤسسة و ثقافة الأفراد والجماعات داخل التنظيم الواحد، حيث يؤدي الى توجيه سلوكاتهم، وفي ظله يحاول كل طرف من الطرفين تحقيق الأهداف المرجوة.

2. علاقة مفهوم المناخ التنظيمي ببعض المفاهيم الأخرى

نحاول التعرف على العلاقة بين مفهوم المناخ التنظيمي وبعض المفاهيم الإدارية القريبة منه حتى يتسنى لنا تجنب الخلط الذي قد يقع بينهم.

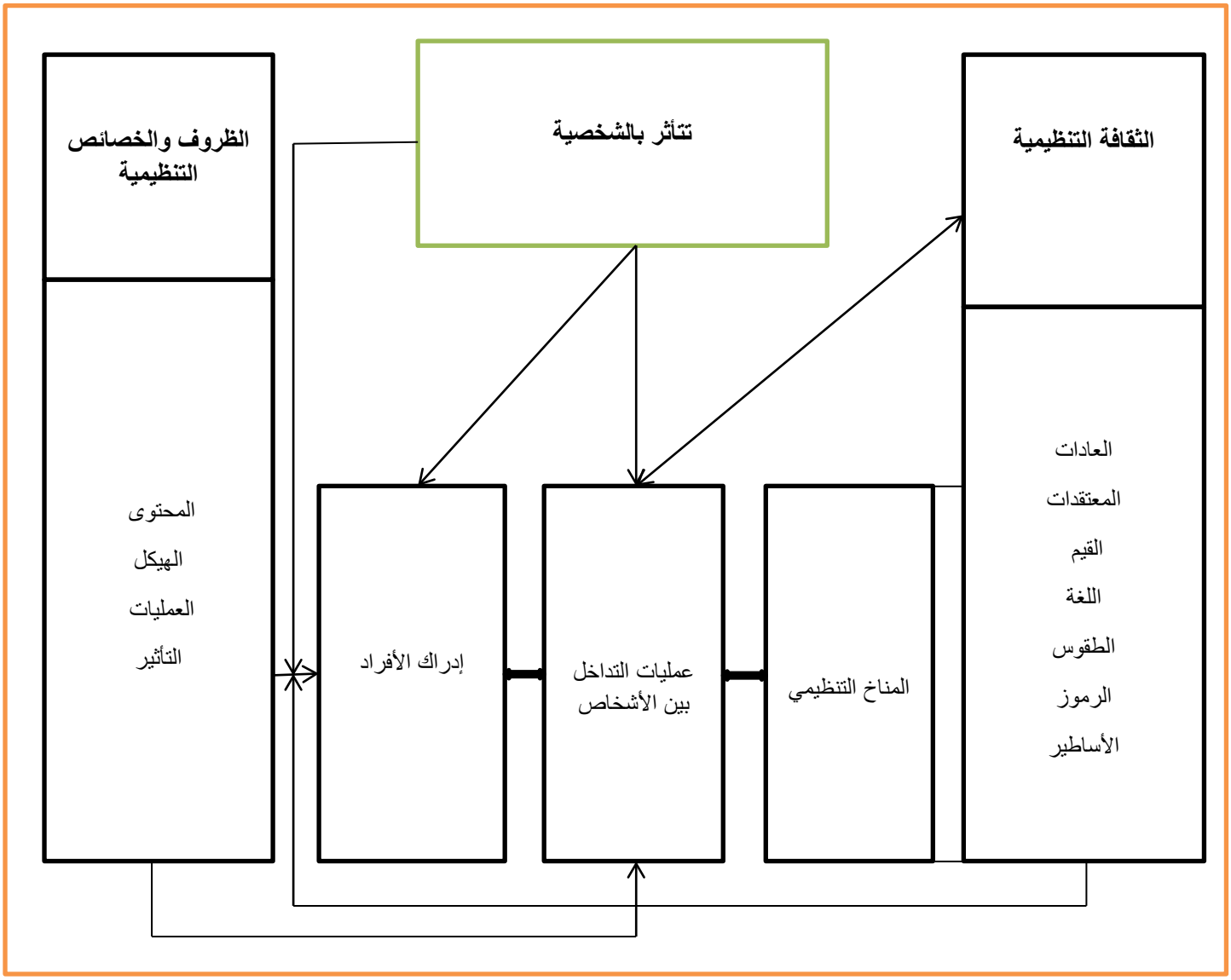
2-1- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة(Sung & Kyoo Joo Baek, 2011)

إن الثقافة التنظيمية تخلق مستويات عالية من الاتساق السلوكي لدى الأعضاء من خلال الأعراف الاجتماعية، والقيم المشتركة، والنموذج العقلي المشترك (Sung & Baek-Kyoo , 2011)، وهي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء، والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتظهر في سلوكه، وكلما تكاملت مشاعر الأفراد كلما توحد سلوكهم مما يجعلها على صلة بفعالية المؤسسة ومكانتها (مباركي و مشنان، 2021)، وتعد القيم والاتفاق أهم عوامل الثقافة التنظيمية التي تؤثر على المناخ التنظيمي(Iljins et al., 2015)

أما المناخ التنظيمي هو سمة دائمة نسبيا من سمات المؤسسة التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتجسد تصورات الأعضاء الجماعية بشأن تنظيمهم فيما يتعلق بالأصالة والثقة والتماسك والدعم والاعتراف والابتكار والانصاف الذي ينتج عن تفاعل الأعضاء كأساس لتفسير الحالات، ويعكس القيم والمواقف السائدة في ثقافة المؤسسة، ويعمل كمصدر للتأثير في تشكيل السلوك(Moran & Volkwein, 1992)

وعليه يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو عنصر من عناصر تشكيل الثقافة التنظيمية. كونه يتميز بالمرونة مقارنة بالثقافة التنظيمية التي من الصعب إحداث تغيير فيها ويتطلب ذلك عدة سنوات، فإذا أردنا احداث تغييرات على مستوى المؤسسة فإنه يتم عن طريق التعامل مع المناخ التنظيمي، وعليه فإن الطريق لإدارة الثقافة التنظيمية في ظل ثباتها النسبي يكون عبر المناخ التنظيمي.

الشكل رقم (1): علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمية



المصدر: (Moran & Volkwein, 1992)

2-2- المناخ التنظيمي وبيئة العمل:

البيئة التنظيمية عادة ما تحددها عناصرها، وهناك عدة طرق مختلفة لفرز هذه العناصر، وثلاثة هي أكثرها شيوعا وهي: الشبكة المشتركة بين المنظمات، والبيئة العامة، والبيئة الدولية/العالمية(Hatch, 2018)

يشير مفهوم بيئة العمل الى مجموع المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة سواء كانت هذه المتغيرات خارجية أم متغيرات داخلية خاصة بالمؤسسة، تشكل هذه المتغيرات فرصا أو تهديدات للمنظمة، فبيئة العمل تنقسم الى بيئة خارجية وبيئة داخلية (شعبان ، 2018)، كما تشمل العديد من العناصر التي تتفاعل فيما بينها، إذ تشمل بيئة العمل الداخلية: الموارد البشرية، القيادة، القوانين واللوائح، العلاقات الرسمية، تفويض السلطة والموارد المادية. أما بيئة العمل الخارجية فتشمل الموردون، الزبائن و المنافسون (الطاوس، 2019).

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية التي تحيط بالأفراد أثناء تأدية مهامهم والتي تميز بيئة عملهم عن باقي بيئات العمل الأخرى وتجعل نظرتهم إيجابية أو سلبية نحو عملهم والمؤسسة على حد سواء (سوفي، 2018)

وفي تعريف آخر يمكن اعتبار بيئة العمل ببساطة أنها المكان الذي يعمل فيه الأفراد، ويشمل الوسط المادي كالحرارة والمعدات، وخصائص العمل كعبء العمل وتعقيد المهام، والسمات التنظيمية الأوسع نطاقا كالثقافة والتاريخ، وحتى الجوانب الغير تنظيمية كسوق العمل المحلية (Briner, 2000)

بناء على ما تم التطرق إليه يمكن القول أن بيئة العمل تمس البيئة الداخلية المادية والمعنوية للمنظمة، وكذا البيئة الخارجية المحلية والدولية للمنظمة، أما المناخ التنظيمي يقتصر فقط على البيئة الداخلية والعلاقة بين المؤسسة والفرد.

2-3- المناخ التنظيمي والمناخ النفسي:

يعد هذا المفهوم الأكثر تداخلا مع المناخ التنظيمي، إذ أن المناخ النفسي يعكس وصف الفرد للعمليات والطرق التنظيمية، بينما المناخ التنظيمي يعكس الصفات المجمعة للبيئة التنظيمية، وغالبا ما يعبر عنها بالمتوسط الحسابي لإدراكات أعضاء المؤسسة، حيث يعتمد المناخ التنظيمي على المؤسسة في التحليل بينما يعتمد المناخ النفسي في تحليله على الفرد (العيفة، 2018)

يشير المناخ النفسي الى السمات الفردية، أي العملية النفسية المتداخلة، يترجم الفرد التفاعل بين السمات التنظيمية المتصورة والخصائص الفردية في مجموعة من

التوقعات والمواقف والسلوكيات وما الى ذلك، بينما يشير المناخ التنظيمي الى الخصائص التنظيمية أو الآثار الرئيسية أو المحفزات(Gavin & Howe, 1975)

ويمكن القول أن المناخ النفسي يخص نفسية الفرد وإدراكه لما يدور حوله وكيفية فهمه لخصائص المؤسسة، أما المناخ التنظيمي فيخص إدراك وسلوكات أفراد المؤسسة وكيفية التعامل مع اللوائح والقوانين التي يفرضها مسيري المؤسسة.

2-4- المناخ التنظيمي والمناخ الإداري:

إن المناخ الإداري هو عبارة عن فكرة أو مفهوم يشير الى أن الأساليب السلوكية للأفراد في المؤسسة مرتبطة بالفلسفة التي توجه عمل المؤسسة(Mathews, 1962)، كما يعرف أيضا بأنه يرتبط بتصرفات وتأثير الإدارة العليا، وما يتخذه قادة المؤسسة من قرارات إدارية تؤثر على الكيان الكلي للتنظيم، ويعتبر أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي، ويعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك (مرابط ، 2020)، ويعتبر أيضا عنصرا مهما في فهم المناخ التنظيمي، فهو يمثل مدى استجابة العاملين لسلسلة الإجراءات ونظم العمل داخل المؤسسة، في حين يمثل المناخ التنظيمي مفهوما أعم وأشمل، وعليه فإن المناخ الإداري يعتبر جزءا من المناخ التنظيمي (شعبان ، 2018)

وعليه يمكن القول أن المناخ الإداري يساعد على فهم المناخ التنظيمي الذي بدوره يعمل على تحديد السلوك التنظيمي.

3. أهمية دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه:

3-1- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي من خلال مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بدورها على فعالية المؤسسة مثل الأداء الوظيفي، الرضا الوظيفي والإبداع الإداري، ...، كما أن التحكم في أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المؤسسة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة (العيفة، 2018)

وتكمن أيضا أهمية المناخ التنظيمي لارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية المهمة، فهو يؤثر مباشرة في سلوكات واتجاهات أفراد التنظيم، وهناك عدة دراسات

تؤكد أن للمناخ التنظيمي تأثيرات لا يمكن إغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية ورضا الفرد والروح المعنوية السائدة، وبالتالي يعتبر من الدعامات أو المعوقات الهامة لنجاح أو فشل المؤسسة، ومن الطبيعي أن تسعى كل منظمة الى توفير المناخ الصحي والمحفز (العافري ، 2016)

كما تظهر أهمية المناخ التنظيمي أيضا من خلال العلاقة التي تربطه ببعض المتغيرات كالأداء والرضا الوظيفي، وعلى اعتبار أن الفرد يقضى معظم وقته في عمله فإن للمناخ تأثير كبير على الجوانب النفسية له (شريبط ، 2017)

تكمن أيضا أهمية المناخ التنظيمي في علاقته الإيجابية برضا العاملين، وأن المؤسسة الغير قادرة على تهيئة مناخ مرض لموظفيها قد يؤدي الى تراجع الولاء والرضا لهم، وإذا تم إعطاء هذه العوامل القليل من الرعاية يمكّن المؤسسة من الحفاظ على بيئة عمل جيدة مع مستوى عال من الرضا والتفاني والالتزام التنظيمي والمشاركة(Rai, 2014)

ويعد أيضا المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير على الأفراد، مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي (عيشوش ، 2020)، كما ترجع أهمية دراسة المناخ التنظيمي لعلاقته بصحة الأفراد البدنية والنفسية، حيث لوحظ أن العاملين في مناخ غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر والقلق النفسي وانعدام الثقة (كوردالي ، 2017)

وتتجلى أيضا أهمية المناخ التنظيمي في علاقته بفعالية المؤسسة، سواء كانت العلاقة إيجابية أو سلبية، وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها كعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم، مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم الفكرية و التطبيقية (مرابط ، 2020)

ويمكن القول أيضا أن متغير المناخ التنظيمي حظي باهتمام كثير من الباحثين والخبراء في مجال الإدارة وإدارة الأعمال في المنظمات الكبرى التي تسعى دائما الى تحقيق الأهداف المرجوة والتطوير والابتكار، وذلك لكونه من أقوى المتغيرات التنظيمية المحددة لسلوك الأفراد، فوجود مناخ تنظيمي إيجابي يدفع حتما بتوجيه سلوك الأفراد نحو الإيجابية وتلبية رغباتهم وتحقيق أهدافهم وبالتالي تمكين المؤسسة

من تحقيق أهدافها، وعلى العكس عندما يكون المناخ التنظيمي السائد يتسم بالسلبية سيدفع حتما الأفراد الى العزوف والملل وانخفاض في دافعيتهم للعمل، مما يصعب على المؤسسة الوصول الى أهدافها المرجوة.

3-2- أنواع المناخ التنظيمي:

سنتطرق الى وصف أنواع المناخ التنظيمي وسنلاحظ أن بعض التعريفات هي نفسها التي وصفها هالبين وكروفت (Halpin and Croft)، إلا أن هناك بعض الاختلافات بينها وبين الأوصاف التي سنقدمها فيما يلي:

أولاً: المناخ المفتوح: يصور المناخ المفتوح حالة يتمتع فيها الأفراد بروح معنوية عالية للغاية، لا تثقل كاهلهم بالعمل المرهق ولا التقارير الروتينية، ويتمتعون بعلاقات ودية مع بعضهم البعض، مع سياسات المسؤولين التي تسهل عليهم القيام بمهامهم، تصل علاقاتهم الودية الى خارج المؤسسة ويزورون بعضمهم البعض في المنازل، حيث يتمتع الأفراد بقدر كبير من الرضا عن النفس وتتولد لديهم دوافع كافية للتغلب على الصعوبات والإحباطات، ولديهم الحافر على العمل من أجل استمرارية المؤسسة وهم فخورون بانتمائهم إليها، وعليه لا يحتاج المسؤولون الى مراقبة أنشطة الأفراد عن كثب لأن الأفراد يقومون بذلك بكل سهولة وحرية(Hayes, 1973).

ثانياً: المناخ المغلق: يُعرّف المناخ المُغلق بأنه بيئة تنظيمية يُعاني فيها الموظفون من انخفاض مستوى الرضا عن تلبية احتياجاتهم الوظيفية والاجتماعية. ويعود ذلك إلى ضعف القيادة الإدارية، حيث يفشل المدراء في توجيه الموظفين والاهتمام برفاهية الموظفين. وبالتالي، يكون الأداء العام منخفضًا، والتوجيه الإداري ضعيفًا، ويسود شعور عام باللامبالاة بين أعضاء المنظمة (Hayes, 1973).

ثالثاً: المناخ المستقل: يتميز المناخ المستقل بالاستقلالية الكبيرة التي يمنحها المدراء للموظفين، لا سيما في تلبية احتياجاتهم الاجتماعية. الروح المعنوية جيدة - وإن لم تكن بنفس مستوى المناخ المنفتح - حيث يكون التركيز على الرضا الاجتماعي أكبر من التركيز على تحقيق الأهداف. لا يُجبر الموظفون على العمل، بل يُشجعون على القيام به وفقًا لرغباتهم. هذا النوع من الثقافة الداعمة يعزز الانسجام ويقلل من

النزاعات، مما يسمح للأفراد بإنجاز مهامهم بفعالية، وبالتالي المساهمة في نجاح المؤسسة (Hayes, 1973, p. 40-41).

رابعاً: المناخ المراقب: يتميز المناخ الخاضع للرقابة بالضغط على الأفراد من أجل إنجاز المهام، ربما على حساب تلبية الاحتياجات الاجتماعية " الجميع يعمل بجد"، وقد يكون هناك القليل من الوقت للعلاقات الودية، المناخ مفرط في إنجاز العمل وبعيد عن تلبية الاحتياجات الاجتماعية، ومع ذلك نظرا لأن الروح المعنوية مرتفعة في التركيز العالي على إنجاز المهام، فيمكن تصنيف هذا النوع على أنه مفتوح أكثر من كونه مغلق، وباختصار يحاول المسؤول في هذا المناح تحريك المؤسسة من خلال العمل بجدية مقابل دعم ضعيف للاحتياجات الاجتماعية للموظفين(Hayes, 1973, p. 42-43).

خامساً: المناخ المنفصل: ويتسم هذا المناخ بانخفاض مستوى إنجاز المهام مع انخفاض في تلبية الاحتياجات الاجتماعية للأفراد، فالمسؤول يشدد على القيام بالمهام دون مراعات الجانب الاجتماعي، ولا يبذل أي جهد لتسهيل إنجاز المهام، فينتج عن ذلك صراعات ومشاحنات بيع أفراد المجموعات والاحساس بأن العمل جد متعب ومرهق(Hayes, 1973).

سادساً: المناخ الساخط: يتميز هذا المناخ بانخفاض في الاحتياجات الاجتماعية للأفراد وبانخراطهم في أداء مهامهم ومشغولون بالعمل ومثقلون بالتقارير الإدارية وما الى ذلك، دون تلقي الدعم من طرف المسؤولين بينما يؤكدون على إنجاز المهام، ويتولد عليه شعور ضئيل أو معدوم بالانتماء الى المؤسسة، مما يؤدي الى أداء ضعيف لا يدعم المسؤولين في تحقيق الأهداف(Hayes, 1973, p. 45-46)

سابعاً: مناخ المجموعات المؤسسة: يتميز هذا المناخ بتشكيل عدة مجموعات في المؤسسة بحيث تكون بينهم صراعات ومشاحنات، وتتكون درجة عالية من الرضا الاجتماعي بين أعضاء كل مجموعة، مع ذلك هناك اهتمام قليل بإنجاز العمل، ويعمل المسؤولون على توجيه العمل والأنشطة بالدرجة الأولى بدون تقديم أي دعم للمجموعات، ولا يقود المسؤول المجموعة التي تعمل بجد من أجل أن تكون قدوة للآخرين، بدلاً من ذلك يقدم المسؤولون خدمات شخصية لبعض الأفراد ويساعدونهم في حل المشاكل الشخصية، باختصار يتميز هذا المناخ بتلبية الاحتياجات الفردية والاجتماعية على حساب احتياجات المجموعات(Hayes, 1973, p. 47-48)

المبحث الثاني: تطور المناخ التنظيمي في الفكر الإداري والتنظيمي

1- المناخ التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية:

إن أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني وكيفية السيطرة عليه بطريقة علمية حديثة هي المدرسة الكلاسيكية، وقد افترضت المدرسة الكلاسيكية بشكل عام بأن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وأنهم غير عقلانيين وأنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، وبالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك الغير الرشيد حتماً مقضياً، ولذا سنجد جميع النماذج الخارجة من المدرسة الكلاسيكية تركز على فرض نموذج عقلاني ورشيد وقوي على العاملين وذلك كمحاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المؤسسة (عبد الحميد، 2015)

1-1- مدرسة الإدارة العلمية:

اعتمد روادها "تايلور Taylor وفايول Fayol" على النهج الاستبدادي والأبوي في الإدارة والسيطرة، مما يبرر لجوئهما الى التوجيه والقيادة كاستراتيجيات رئيسية، ويتعين رصد الأداء من خلال ضوابط استثنائية لتسهيل عملية الإدارة، كانت طاعة الموظف للإدارة شرطاً حاسماً عن طريق الانضباط، كان هذا النموذج للتحكم السلوكي آلياً ولم يكن له أي اعتبار للسلوك البشري، والنهج المعياري للإدارة ومفاهيمها للرقابة مكرس في شكل قواعد ومبادئ أخلاقية وقانونية (Parker & Lewis, 2006)

1-2- المدرسة البيروقراطية:

تصف نظرية ماكس ويبر " Max Weber " للبيروقراطية شكلاً تنظيمياً جديداً الذي بدأ في الظهور في المجتمع الغربي خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر، ووفقا له في هذا النوع الجديد من التنظيم، كانت القيادة والسلطة مستمدة في إطار أكثر عقلانية مما كان عليه الحال من قبل حيث كانت السلطة مستمدة من الكاريزما أو التقاليد، في حالة السلطة الكاريزمية أطاع

الأتباع القادة الموهوبين بدافع الإخلاص والولاء والاحترام، من ناحية أخرى كانت السلطة التقليدية موجودة لأسباب تاريخية وأطاع الناس شخصاً في السلطة لسبب بسيط هو أن الشخص كان في موقع السلطة التقليدية، أما في التنظيم البيروقراطي الجديد أصبحت السلطة أكثر عقلانية حيث تم الاعتراف بالقادة وطاعتهم لاشتراكهم في قيم المنطق والكفاءة والعقل، تعمل هذه المنظمات على أساس القوانين والقواعد والأنظمة المستمدة بطريقة مشروعة، وافترض " ويبر " أن العمل البيروقراطي كان موجهاً عادة نحو حل المشكلات وأن صنع القرار البيروقراطي يسترشد بالكفاءة والقدرة على التنبؤ، وبالتالي كانت القرارات أكثر عقلانية لأنها كانت محصنة ضد الجوانب الشخصية وغير العقلانية والعاطفية(Jain, 2004)

ويمكن القول أن المناخ التنظيمي في المدرسة الكلاسيكية كان عبارة عن مناخ سلبي متسلط كون الإدارة كانت تعامل الموظف بطريقة استبدادية دون مراعاة الجانب النفسي و سلوك العاملين، وتدفع العاملين للقيام بعملهم عن طريق التحفيز المادي فقط، فكان هو البعد الوحيد الذي يحدد مستوى المناخ التنظيمي.

2- المناخ التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية

2-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تقول الحكمة التقليدية في دراسات التنظيم أن الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي والتي كانت تسمى في البداية العلاقات الإنسانية، كانت النسل الفكري لـ " إلتون مايو Elton Mayo " وشركائه حيث اعتمدوا على تجارب " هوثورن "، وأن اهتمامهم بالعامل البشري في الصناعة، كان كرد فعل على الإدارة اللاإنسانية التايلورية، التي كانت تستعمل أساليب مالية منخفضة المستوى للتحفيز التي أدت الى انفصال الأفراد عن العمل المنظم، حيث سماه " مايو " الاستغلال التايلوري، ويُنسب الى مايو ورفاقه الى اكتشاف الشخص الاجتماعي و مركزيته في مكان العمل، كون علاقتهم الاجتماعية في العمل تلعب دوراً مهماً في انتاجيتهم، واسترجاع هويتهم واستقرارهم ورضاهم يجعلهم أكثر استعداداً للتعاون والمساهمة بجهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، لم يكن الدافع يتعلق بالحوافز المالية فقط، وعليه كان يُنظر لمدرسة العلاقات الإنسانية

أنه بديل قابل للتطبيق أو في أحسن الأحوال مكمل للتايلورية (Bruce & Nyland, 2011)

2-2- المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي أظهرتها مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت المدرسة السلوكية ومن أبرز روادها " دوجلاس ماجريجر Douglas Mcgregor" و" رنسيس ليكرت Rensis Likert" و" ابراهام ماسلو Abraham Maslow" و" فريدرك هيرزبيرغ Frederick Herzberg"، وقد حاولت هذه المدرسة أن تعطي تفسيرات واقعية لسلوكات الأفراد والإدارة معتبرة أن الإنسان ليس سلبيا بطبعه، ولا يكره عمله، بل يحبه لأنه مصدر رضاه النفسي، وبأن لدى الفرد القدرة على تحمل المسؤولية مثلما أن لديه الحماس والدافعية للعمل والأداء المتميز، ولديه الرغبة في الاستقلالية بالعمل وكراهيته للرقابة المباشرة من جانب رؤساءه (القاضي، 2015)

وعليه يمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي في مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية بدأ يتطور ويأخذ طريقاً إيجابياً، ذلك لأنها اهتمت بسلوكيات الأفراد، واكتشفت مدى أهمية دراسة سلوك الأفراد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، وأن التحفيز المادي وحده لا يكفي لتوليد الدافعية والرغبة في الأداء الجيد للأفراد.

3- المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الحديث:

يمكن إرجاع الأبحاث حول المناخ التنظيمي الى الثلاثينيات القرن الماضي، مع حركة العلاقات الإنسانية التي ابتكرها "هوثورن"، حوّل الباحثون انتباههم من البيئة المادية الصعبة الى البيئة النفسية الليّنة، وهكذا نشأ مفهوم المناخ التنظيمي، كان أول باحث بدأ بدراسات في هذا المجال هو " كورت لوين Kurt Lewin " مؤسس ديناميكيات المجموعة (1939) في دراسته الشهيرة " أسلوب القيادة " حيث طبق لوين ثلاثة أنماط قيادية مختلفة (الديمقراطية، الاستبداد وعدم التدخل) لخلق جو جماعي مختلف، مع ذلك فشل في تحديد المناخ (Zhang & Liu, 2010)

تم ذكر المناخ مرة أخرى من قبل " فليشمان Fleishman " (1939)، حيث ناقش تطور مفهوم القيادة وآثاره من خلال المقاييس السلوكية، لكنه لم يشرح مفهوم المناخ بشكل مفصل، وتم تعريف المناخ لأول مرة بشكل شامل للغاية سنة (1958) من طرف " أرجريس Argyris" في محاولته لتشخيص ديناميكيات المجموعة في أحد البنوك، حيث قدم مفهوم للمناخ التنظيمي على أنه تلك السياسات التنظيمية الرسمية واحتياجات العاملين والقيم والشخصيات، مع ذلك وجد في هذا التعريف غموض بين الثقافة والمناخ، وفي سنة (1960) وضع " ماجريجور McGregor " مفهوم للمناخ الإداري وقال أن المناخ يتحدد في المقام الأول من خلال الافتراضات الإدارية و العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم، ولم يقدم ماجريجور أي تقنية لقياس المناخ التنظيمي والثقافة هي التي تقاس بالافتراضات وليس المناخ، حيث يعتمد المناخ على التصورات بدلا من الافتراضات، الى أن جاء تعريف " فورهاند وجيلمر Forehand and Gilmer " سنة (1964) أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز كل منظمة عن الأخرى وتؤثر على سلوك الأفراد في المؤسسة (Kundu, 2007)

اقترح ليتوين وسترينجر (1966) نموذجًا عامًا للمناخ التنظيمي، وحددا ستة أبعاد: الهيكل، والمسؤولية، والمكافأة، والمخاطرة، والدفء، والدعم. وبحلول تلك الفترة تقريبًا، بدأ مفهوم المناخ التنظيمي يتبلور بوضوح. بناءً على ذلك، أجرى شنايدر وبارتليت (1968) دراسة بهدف تطوير مقياس للمناخ التنظيمي. أجرى الباحثون بحثًا تجريبيًا مع موظفين في شركات تأمين على الحياة، حيث وضعوا مجموعتين من الأبعاد - واحدة للوكلاء الميدانيين وأخرى للمديرين. أكدت هذه الدراسات إمكانية تصور المناخ التنظيمي وقياسه بشكل صحيح من حيث التصورات المشتركة لأعضاء المنظمة، وهو موقف أكدته أبحاث لاحقة (Kundu, 2007).

ومن جهته استعرض جيمس وجونز (1974) جميع الأبحاث والتعاريف والأطر المفاهيمية ونهج القياس السابقة ذات الصلة، وقاموا بتقسيم جميع الشواغل النظرية الرئيسية والبحوث ذات الصلة بالمناخ التنظيمي الى ثلاث نهج (نهج الخصائص التنظيمية المتعددة القياس، نهج القياس الإدراكي- السمة التنظيمية ونهج القياس الإدراكي- السمة الفردية)، وفيما يخص هذه النهج فإن أحد الشواغل الرئيسية هو أن العديد من الباحثين في مجال المناخ يهتمون على ما يبدو بتقنيات القياس أكثر من اهتمامهم بفهم وتوضيح المفاهيم أو

البنيات الأساسية التي كانوا يحاولون قياسها، ولم يصبح القياس والتشغيل من المسائل التي تثير القلق إلا بعد تحديد الحدود المفاهيمية للمناخ التنظيمي، بعبارة أخرى يجب أن يوجه التعريف القياس بدلاً من الأدوات المتاحة والقيود النفسية التي تعمل على تحديد التعريف (James & Jones, 1974)

وقال "شنايدر ورايخرز Schneider and Reichers" (1983) أن هناك بعض الاتفاق على نهج مناخي لفهم الظواهر التنظيمية، يعتمد هذا النهج على تصورات العاملين التي تصف الأحداث والممارسات والإجراءات التنظيمية أو الفرعية التي تفيد في المجمل في توصيف المنظمات أو النظم الفرعية (Schneider & Reichers, 1983)

ويفترض "صلاح ووانج Saleh and Wang" (1993) أن العوامل الرئيسية في تطوير المناخ التنظيمي هي معتقدات وتوقعات الإدارة العليا، وأن مناخ المؤسسة المبتكرة يعتمد على الإدارة الإستراتيجية كأساس للابتكار الفعّال، وذلك عن طريق خلق مناخ مفتوح ترويجي، مناخ تكون فيه الجماعات أساس العلاقات ونظام مكافآة لتعزيز المناخ (Saleh & Wang, 1993)

ويرى " بورتن، لوريدسن وأوبال Burton, Lauridsen and Obel" (2004) أن المناخ التنظيمي يساعد في تحديد نجاح المؤسسة عن طريق الثقة والمعنويات والصراع والمساواة في المكافآة ومصداقية القائد ومقاومة التغيير، وأنه من أهم محددات الأداء (Burton et al., 2004)

أكد بيرماروبان وصوفي وآخرون (2013) على صعوبة تشكيل مناخ تنظيمي بالشكل المطلوب دون مشاركة وتعاون فعالين من الموظفين. يمكن للإدارة تصميم استراتيجيات مدروسة جيدًا لإشراك الجميع، بمن فيهم الموظفون، لكن الإنجاز يتجاوز الحوافز المادية. كما تلعب الجوانب غير المادية دورًا هامًا في تحفيز الموظفين، وتعزيز مشاركتهم في العمل، وتعزيز التزامهم العاطفي تجاه الشركة (Permarupan et al., 2013).

وفي دراسة قام بها "أبون، منور وآخرون Abun, Menor and All" (2021) تبين أن المناخ التنظيمي الإيجابي أو السلبي هو نتاج أساليب القيادة، وأن 70% من إدراك العاملين للمناخ التنظيمي هو نتيجة مباشرة لأنماط قيادة

مديريهم، يتم تحديد المناخ الذي يشعر به الموظفون أو خبرتهم في العمل من خلال مدى جودة تخطيط مديريهم وتنظيمهم وقيادتهم والتحكم فيهم، والقادة الفعّالين يغيّرون أنماط القيادة لخلق مناخ عمل إيجابي في المجالات التي يديرونها (Abun et al., 2021).

أما تطور المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الحديث يتمحور حول عنصر القيادة وما لها من دور كبير في تحديد نوع المناخ السائد في المنظمات، وأن القيادة الرشيدة والمحكمة تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي، أما القيادة الفاشلة الغير قادرة على إحداث التغيير في سلوك الأفراد ستؤدي حتما الى وجود مناخ سلبي تسوده التصورات السلبية اتجاه المؤسسة والمديرين.

المبحث الثالث: نماذج المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

1- نماذج المناخ التنظيمي:

اتفق الباحثون على عدم وجود مناخ تنظيمي نموذجي يصلح للتطبيق في مختلف أنواع المنظمات ويلائم كل البيئات، وهذا راجع الى الفوارق العديدة الموجودة بين المنظمات، ولكن حاول الكثير من الباحثين حصر أنماط المناخ التنظيمي التي يمكن إيجادها في المنظمات نذكر منها:

1-1- أنماط المناخ التنظيمي حسب تصنيف Halpin & Croft

قام الباحثان بتصنيف المناخات الى مناخ مفتوح من طرف ومناخ مغلق من الطرف المقابل، واعتبروا المناخ المفتوح أنه صحيح والمناخ المغلق أنه غير صحيح، (HALPIN, 1967) وعلى امتداد هذا التدريج يميز هالبن وكروفت بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي:

أولاً: المناخ المفتوح

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفراده، والسلوك الصادق من جميع العاملين بالمؤسسة، ويعمل المسؤول على إبداء اهتمام عال بالعاملين وتسهيل إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ارتفاع الروح المعنوية وانخفاض درجة التباعد (القاضي، 2015).

ثانياً: المناخ الأبوي

يتميز هذا المناخ بانخفاض مستوى الرضا والروح المعنوية والتماسك بين أفراد التنظيم، حيث أن المسؤول هو الذي يحدد المهام والفعاليات دون مشاركة الآخرين، ويحرص على إشباع حاجاته الاجتماعية الشخصية ويفشل الى حد كبير في تحفيز العاملين (شعبان ، 2018)

ثالثاً: مناخ الإدارة المستقلة

يصور هذا النوع من المناخ جواً يُمنح فيه الأفراد قدراً جيداً من الحرية في العمل بكثير من الحماس والاجتهاد والإخلاص، حيث تكون فيه اهتمام ضعيف بالرقابة، مما يجعل الأفراد يشعرون بارتفاع مستوى الروح المعنوية والرضا الوظيفي (Raza, 2010)

رابعاً: المناخ العائلي

يتميز هذا المناخ بألفة مفرطة بين الأفراد، حيث تُركز معظم الجهود على تلبية الاحتياجات الاجتماعية. يُعطي المدراء الأولوية للحفاظ على بيئة عمل ودية ومريحة، غالبًا على حساب إنجاز المهام وتحقيق الأهداف (Raza, 2010, p. 38).

خامساً: المناخ الموجه

يهتم هذا المناخ بتنفيذ العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالكل يعمل وليس هناك متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية، حيث يركز المسيرون على التوجيه المباشر للأفراد مع الحفاظ على المسافة بينهم وبين الأفراد كي لا تتكون علاقات ودية بينهم، ويتصف المسيرون بالسيطرة وقلة المرونة (سعد الله ، 2020)

سادساً: المناخ المغلق

يتسم بقلة الترابط بين الأفراد وقلة المسؤولية كما تكثر فيه المشاحنات بين الأفراد، وذلك لعدم تمكن الأفراد من تحقيق رغباتهم الاجتماعية، وعدم احساسهم بالرضا عن العمل، فالمسيرون لا يهتموا بحاجات الأفراد، إضافة الى الروتين في العمل نتيجة اهتمامهم بالعمل والتركيز على الإنتاج فقط (جايب ، 2021)

2-1- أنماط المناخ التنظيمي حسب تصنيف Likert

يأتي نموذج ليكرت شأنه شأن النماذج والنظريات الأخرى بخطوات التعرف على المناخ التنظيمي التي تريده المنظمات على اختلافها، وذلك من أجل الجودة والنوعية العالية ضمان أداء وإنتاجية متميزة من العاملين، وقد قدم ليكرت وزملائه نموذجاً إدارياً يسعى لتصور المناخ التنظيمي الذي يساهم في تحفيز العاملين ويحقق أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية التنظيمية والرضا الوظيفي وخلق جو من الثقة بين العاملين في المؤسسة وتشكيل علاقات اجتماعية صحية، حيث يتضمن هذا النموذج ستة أبعاد تساهم في خلق ذلك المناخ وهي: **نمط القيادة، الاتصالات، القرارات، التكنولوجيا، الحوافز والاهتمام بالعاملين،** كما قدم ليكرت تصوراً يقوم على أربعة أنظمة لملامح مناخات يمكن أن تسود المؤسسة وفقاً للأبعاد السالفة الذكر وهي: **ملامح المناخ المتسلط المستغل، ملامح المناخ المتسلط العادل، ملامح المناخ الاستشاري وملامح مناخ الإدارة التشاركية** (البحر، 2019)

1-3- أنماط المناخ التنظيمي حسب (Letwin & Stringer)

استخدم الباحثان أنماط للتعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على دوافع أفراد التنظيم ومستوى رضاهم وأدائهم الوظيفي، وتتمثل هذه الأنماط في: **مرونة الهيكل التنظيمي، تحديد المسؤوليات، الحوافز المادية، الروح المعنوية، مستوى الثقة والاعتراف وأخيرا التحدي ومستويات المخاطرة** (Gavin, 1975)

وتوصلا الباحثان الى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي الى مناخ تنظيمي إيجابي، وأن أبعاد المناخ التنظيمي لها تأثير جوهري في توجيه سلوك الأفراد العاملين الى الرضا والدافعية الى العمل والأداء المتميز.

1-4- أنماط المناخ التنظيمي حسب (Campbell & Al)

يعد ما قدمه كامبل وزملاءه من أكبر الإسهامات في مجال تحديد أنماط المناخ التنظيمي، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية مختلفة صالحة للاستخدام في أنواع مختلفة من المنظمات حيث حددوها بعشرة أبعاد أساسية وهي: (John P et al., s. d.)

- **هيكل المهمة أو الهيكل التنظيمي**: وهو درجة تحديد الأساليب المستخدمة في تراكم المهام من قبل المؤسسة.
- **علاقة المكافأة والأداء**: يعكس درجة استناد منح مكافأة إضافية وزيادة في المرتبات على الأداء والاستحقاق وليس على الأقدمية والمحسوبية وما الى ذلك.
- **مركزية القرار**: مدى تخصيص عملية صنع القرار للإدارة العليا.
- **التركيز على الإنجاز**: رغبة الأفراد في المؤسسة في القيام بعمل جيد والإسهام في أداء المؤسسة.
- **التركيز على التدريب والتنمية**: الدرجة التي تحاول بها المؤسسة دعم أداء الأفراد من خلال خبرات التدريب والتطوير المناسبة.
- **المخاطرة والأمان**: يعكس الدرجة التي تؤدي بها الضغوط في المؤسسة الى الشعور بعدم الأمن والقلق.
- **الانفتاح مقابل الدفاع**: درجة محاولة الأفراد تغطية أخطائهم ومحاولة إظهار الجانب الجيد بدلاً من التواصل بحرية والتعاون فيما بينهم.
- **الروح المعنوية**: درجة شعور الأفراد بأهميته ودورهم في فرق العمل.
- **الاعتراف والتغذية العكسية**: مستوى إدراك الأفراد لتصورات رئيسهم فيهم ودرجة الدعم التي يقدمها لهم.
- **الكفاءة والمرونة التنظيمية**: مدى معرفة المؤسسة لأهدافها ومتابعتها بطريقة مرنة ومبتكرة، يشمل مدى توقعه للمشاكل وتطوير أساليب ومهارات جديدة لدى الأفراد قبل أن تتحول المشكلات الى أزمات.

1-5- أنماط المناخ التنظيمي حسب (Lawler & al)

يرى لولر وآخرون أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن حصرها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل واحدة مجموعة من الأبعاد الفرعية: (Lawler et al., 1974)

المجموعة الأولى وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم:

- المركزية في اتخاذ القرار
- الرسمية في إجراءات العمل
- التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة

المجموعة الثانية وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم:

- نمط القيادة
- نظم المكافأة
- نظم مواجهة الصراعات

1-6-أنماط المناخ التنظيمي حسب (Koys & DeCotils)

لقد حددا عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي: (DeCotils & Koys, 1980)

- **الاستقلالية**: وتعني تصورات تقرير المصير فيما يتعلق بإجراءات العمل والأهداف والأولويات.
- **الثقة**: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا واطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر عن مستقبله الوظيفي.
- **التماسك**: ويعني روح التآزر أو التشارك داخل الإطار التنظيمي بما في ذلك استعداد الأفراد بتقديم الإعانات المادية.
- **ضغوط العمل**: يتطلب إدراك الوقت فيما يتعلق بمعايير الأداء.
- **الدعم**: مدى تسامح الرؤساء مع سلوك الأفراد، بما في ذلك السماح للأفراد بالتعلم من أخطائهم دون الخوف من العقاب.
- **الاعتراف**: إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من طرف الإدارة.
- **العدالة**: التصور بأن الممارسات التنظيمية منصفة وغير تعسفية.
- **الابداع**: تشجيع الأفراد على التغيير والابتكار، والقدرة على المخاطرة في مجالات جديدة يكون للأفراد فيها خبرة قليلة أو ربما معدومة.

2- مستويات المناخ التنظيمي:

يتفرع المناخ التنظيمي الى أربعة مستويات تتمثل فيما يلي:

2-1-على مستوى الفرد: من أجل تحسين الصحة النفسية للموظفين وللمنظمة ككل يجب على وجه الخصوص إثراء الوظائف وتحسين دوافع العاملين مع زيادة

نسبة المشاركة التي تهدف الى بناء نقاط القوة وتعزيز الإيجابية، إن الموارد الفردية مثل الذكاء العاطفي والمرونة التي تهدف الى تحقيق التنمية الشخصية والثقة والتسامح وتعزيز النضج النفسي يمكن أن تساعد العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض بطريقة أكثر صحية وإنتاجية (Di Fabio, 2017)

2-2- على مستوى المجموعة: المجموعة الصحية هي مجموعة تحترم أعضاءها، وتستغرق الوقت الكافي للاستماع الى آرائهم وتتسامح مع الأنماط المختلفة، وتهدف الى إيجاد حلول مربحة للجميع، يُنصب التركيز على بناء الفريق (الانتماء الى الفريق أمر ضروري لإحساس معظم الأفراد بالرفاهية)، والتدريب الجماعي الذي يساعد على التعارف والقبول والعمل بالتنوع، وكذا التفكير الإبداعي الذي يدفع الأفراد في المجموعات برفع مستوى التحدي نحو الابتكار، وينشأ هناك نوع من العلاقات الودية والثقافية نتيجة التفاعلات الإيجابية مع الأفراد الآخرين، والتي يمكن أن تقلل من الصراعات في المنظمات، يمكن للتدخلات التي تهدف الى إنشاء مجموعات صحية أن تساعد العاملين على بناء روابط قوية والدعم الاجتماعي اللازم لمواجهة تعقيدات عالم الشغل اليوم والحفاظ على الشعور بالرضا (Di Fabio, 2017, p. 2)

ويلاحظ أنه يوجد مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري، حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة المتوسطة ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا، وأن المستوى الأعلى يحاول أن يفرض نوع المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه مباشرة (العيفة، 2018)

2-3- على مستوى المؤسسة: إن المنظمات السليمة منفتحة على التحديات حيث تعمل على جعل المؤسسة مكانا أكثر كفاءة وسعادة للعمل وأكثر قدرة على المنافسة فيه، وخلق ثقافة مفتوحة تتميز بالإبداع والابتكار المستدامين، وتعزيز مناخ تنظيمي يدعم العلاقات الإيجابية وأساليب القيادة لتمكين العاملين من الاستقلال والتنظيم الذاتي (Di Fabio, 2017)

2-4- على المستوى المشترك بين المنظمات: يكون فيه التركيز على جعل حدود المنظمات أكثر مرونة وتحسين العلاقات بين المنظمات الأخرى، الشراكات والتواصل ومشاركة المجتمع مهمة أيضا، وعلى هذا المستوى من المهم تعزيز الشراكات بين المنظمات عبر سلسلة من الموردين لتحقيق المنفعة المتبادلة لها، ومن المهم أيضا تشجيع التواصل الفردي للموظفين داخل المنظمات وخارجها

وعبرها من أجل تحسين أفاق الأداء والأعمال التجارية، وكذا إنشاء برامج مجتمعية مثل تعليم الأطفال المحرومين وتجديد المباني وما الى ذلك (Di Fabio, 2017)

3- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

3-1-العوامل الخارجية: وهي تلك المتغيرات المكونة للبيئة الخارجية وتشمل كل من الجانب الاقتصادي، الاجتماعي، السياسي، الثقافي،... إلخ، فهي تؤثر على المؤسسة وطبيعة المناخ التنظيمي السائد فيها، حيث أن البيئة الداخلية للمنظمة ماهي إلا انعكاس للبيئة الخارجية (المغربي و الفاتح، 2019)

3-2-العوامل الداخلية والتشغيلية:

أولاً: الثقافة التنظيمية: تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم لما لها من تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وهي تمثل مجموعة من القيم والعادات والتقاليد المشتركة التي توجه الطريقة التي يفكر بها الأفراد وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة (المغربي و الفاتح، 2019)

ثانياً: ظروف العمل: ويقصد بها بيئة العمل المادية مثل الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، التهوية...الخ، التي يحتاجها ويستعملها الأفراد يومياً، وقد يؤثر عدم تطابق هذه الماديات مع معايير الجودة المرغوبة في مستوى أداء الأفراد، وربما إهمال جودة ظروف العمل يؤدي الى الاكتئاب والتذمر الذي يؤثر سلبياً على أداء الأفراد داخل المؤسسة (المغربي و الفاتح، 2019)

ثالثاً: درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: إن المناخ الذي يسوده مبدأ تحقيق أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود الى أداء جيد، وإن حجم الجماعة ودرجة تماسكها وخلق جو صحي وكذا التفاعل الإيجابي داخلها يسهم الى حد كبير في تحسين أداء الأفراد وتحقيق أهدافهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها (المغربي و الفاتح، 2019)

رابعاً: الهيكل التنظيمي: لا يوجد هيكل تنظيمي واحد يمكن أن يناسب جميع المنظمات لأن ملائمة الهيكل التنظيمي ستعتمد على حجم ومكان المؤسسة، وماهي آفاقها المستقبلية، إن إنشاء هيكل تنظيمي مناسب يساعد في خلق مناخ تنظيمي تسوده المرونة والإبداع والابتكار مما يمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف والمهام المنشودة (Itika, 2011)

خامساً: القيادة: يؤدي قادة المنظمات دورًا حيويًا في إيصال القيم الأخلاقية وإظهار أهميتها لأعضاء المنظمة. ويتحمل القادة مسؤولية تطوير الاستراتيجيات والهياكل والثقافات والمناخ التنظيمي العام. ويؤثر القادة باستمرار على هذا المناخ في كل مرحلة ومستوى من مراحل تطور المنظمة من خلال تطبيق سياسات وممارسات تُمكّن من التنفيذ الاستراتيجي وتحقيق الأهداف (Grojean et al., 2004).

3-3-العوامل الشخصية: إن العناصر الشخصية المتعلقة بالمورد البشري من حيث الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة والمشاركة في دورات التدريب تؤثر على درجة فاعلية وكفاءة أداء الأفراد وتعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، كما أن هناك عوامل شخصية أخرى تؤثر في خلق مناخ تنظيمي يؤثر على أداء الأفراد وتتمثل فيما يلي:

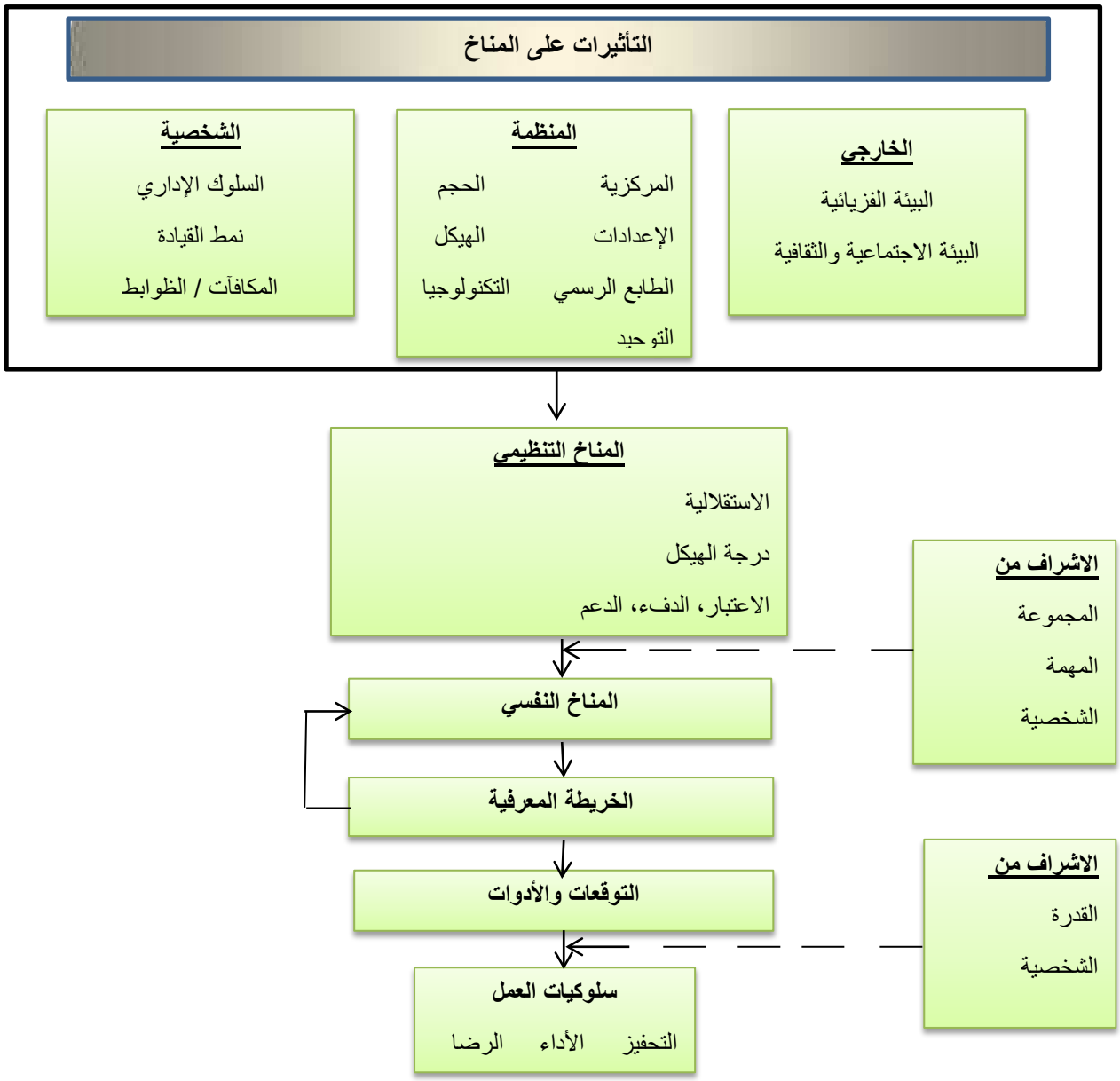
أولاً: قدرات الفرد: إن خصائص الأفراد وصفاتهم الشخصية تختلف في المؤسسة باختلاف المستويات إلا أنها تبقى مرتبطة بجانبهم الاجتماعي والقيم الموجودة في المؤسسة بحيث قد تتخذ جانب إيجابي قائم على التعاون أو جانب سلبي قائم على الصراعات، كون الجانب النفسي للفرد يؤثر بصفة كبيرة على أداءه وينعكس ذلك على أداء المؤسسة (بوخروبة ، 2018)

ثانياً: تناقض القيم: هي تلك المصادر الداخلية التي تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط سلوكه واتجاهاته، ولعل اختلاف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها يشكل تناقضات في قيم الجماعات والمؤسسة بشكل عام، ولهذه التناقضات أثر سلبي على المؤسسة وتضارب بين الأفراد، ولهذا فإن المنظمات تعمل على تغيير القيم التي يمكن أن تتحول لكي ترسخ قيم أخرى مناسبة (جوبر ، 2016)

ثالثاً: درجة المخاطرة: إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج

التحفظي أو العشوائي سيدفع الى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (المغربي و الفاتح، 2019).

الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي



المصدر: (Moran & Volkwein, 1992)

خلاصة الفصل:

يتضح من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل أن المناخ التنظيمي موضوع بالغ الأهمية، لما له من تأثير كبير على توجه المنظمة. وتنبع أهميته من ارتباطه الوثيق بعدد من المتغيرات التنظيمية، كالقيادة والهيكل التنظيمي وأساليب التواصل والتكنولوجيا، مما يُحدد بيئة العمل الداخلية ويؤثر بشكل مباشر على سلوك العاملين، إيجابًا أو سلبًا.

واستنتجنا أن المناخ التنظيمي متغير مهم جداً ويستدعي حقيقة الدراسة والاهتمام ومعرفة أهم نتائجه وكيف يؤثر على السلوكات والنشاطات التنظيمية والمتمثلة خاصة في الأداء الوظيفي الذي يدفع الى تطوير وتحسين أداء المنظمات.

كما اتضح لنا مما سبق ذكره أن الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة لتحقيق أهدافها تؤثر تأثيراً قوياً على إيجاد مناخ تنظيمي صحي وملائم لأداء الأفراد العاملين لأعمالهم على أحسن وجه ويساعدهم على تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم النفسية والمادية من جهة، ويساهم في نجاح وزيادة الإنتاج للمنظمة من جهة أخرى، إن نوعية وطبيعة المناخ السائد داخل المؤسسة إما أن يكون داعماً لتحقيق تلك الحاجات أو أن يكون محبطاً ويؤدي الى تدني مستوى الأداء الوظيفي.

فبعدما تعرضنا الى مفهوم المناخ التنظيمي وقمنا بالإلمام بكل جوانبه، ننتقل الى الفصل الموالي الذي سنتطرق فيه الى محور الأداء، خاصة أن موضوع دراستنا يتعلق بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء، فمن الصائب تخصيص فصل عن الأداء، أهميته والعوامل المؤثرة فيه.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء أهميته، محدداته، العوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه

تمهيد:

يعد الأداء جانبًا مهمًا من جوانب العمل وهو ضروري لكل من الموظف والمؤسسة، حيث تسعى المنظمات جاهدة لفهم وإدارة الأداء بشكل فعال من أجل تحسين الإنتاجية والقدرة التنافسية والنجاح، وخلق بيئة عمل إيجابية تدعم أداء الموظف وتعززه.

ويعد أيضا الأداء الفعال أمرًا حاسمًا لنجاح كل من الموظف والمؤسسة ككل، عندما يؤدي الموظفون أداءً جيدًا فمن المرجح أن يكونوا راضين عن وظائفهم ويشعرون بإحساس الإنجاز، ويكون لديهم الدافع لمواصلة الأداء على مستوى عالٍ. وهذا بدوره يفيد المؤسسة من خلال تحسين إنتاجيتها الإجمالية وقدرتها التنافسية ونجاحها.

ومع ذلك، يمكن أن يكون لضعف الأداء عواقب وخيمة على كل من الموظف والمؤسسة، عندما يكون أداء العاملين ضعيفًا فقد يواجهون إجراءات تأديبية، وانخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الحافز، يمكن أن يضر هذا أيضًا بالمؤسسة من خلال تقليل الإنتاجية وزيادة التكاليف والتأثير على النجاح العام للمؤسسة.

لذلك، من الضروري للمؤسسات فهم وإدارة الأداء بشكل فعال، يمكن تحقيق ذلك من خلال عمليات إدارة الأداء الفعالة، مثل تحديد توقعات أداء واضحة، وتوفير التغذية الراجعة والتدريب المنتظمين، وتوفير فرص للنمو والتطوير. من خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمات تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي والمساهمة في نجاح المؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل الى تعريفه، أهميته، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، وكذا كيفية تقييمه.

المبحث الأول: ماهية الأداء

1- تعريف الأداء:

الأداء هو سلوك أو إجراء من قبل الفرد تجاه مهام محددة يحتاج إلى إدراك القيام بها كموظف، يتأثر الأداء بشكل كبير بعوامل مثل النجاح في الحفاظ على علاقة شخصية جيدة مع زملاء العمل، والحضور إلى العمل، والانضباط، والمستوى الاجتماعي للموظف(Murphy, 1988)، كما أنه نشاط الفرد أو مهارته أو جهده، سواء كان عضليًا أو فكريًا، لإكمال الوظائف الموكلة إليه بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة (جواد، 2019).

ويتم تعريف الأداء على أنه سلوكيات أو إجراءات ذات صلة بأهداف المؤسسة المعنية، يتم تحديد هذه الأهداف من قبل أولئك الذين لديهم سلطة إصدار الأحكام، الأداء ليس نتيجة أو عاقبة أو سلوك أو فعل؛ الأداء هو العمل نفسه، بالإضافة إلى ذلك، فإن الأداء متعدد الأبعاد، بحيث يوجد في أي وظيفة محددة عددًا من مكونات الأداء الموضوعية التي يمكن تمييزها من حيث العلاقات المتبادلة وأنماط التباين مع المتغيرات الأخرى(McCloy et al., 1994)

يمكن تعريف الأداء في الدور على أنه الإجراءات المحددة والمطلوبة من خلال الوصف الوظيفي للموظف، وبالتالي يتم تفويضها وتقييمها ومكافأتها من قبل المؤسسة المستخدمة، هذه المجموعات من القواعد والإجراءات تجعل سلوك العمل قابلاً للتنبؤ به بحيث يمكن تنسيق المهام التنظيمية الأساسية والتحكم فيها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية(Janssen & Van Yperen, 2004)، ويُعرف أيضا أنه فعل إنجاز أو تنفيذ مهمة معينة(Selamat et al., 2013)

كما أن مفهوم الأداء له نطاق واسع من التقييم على الأداء نفسه، يمكن القول هنا أن الأداء هو في الواقع نتيجة عمل يساهم حتماً في نجاح المؤسسة بتحقيق أهدافها(Suandi et al., 2014)، وكذلك يُعرف الأداء على أنه عملية تقييم كفاءة العمال ومقدرتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في وظائفهم الحالية من أجل تحديد قدرتهم على تولي الواجبات الحالية والاستعداد للتقدم الى مناصب أعلى (الفروخ ، 2010)

حيث يعبّر الأداء عن سلوكات وأنشطة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والإجراءات المقررة للعمل، ودعم هذا السلوك بالتدريب المستمر (خالد، 2017)، كما أن الأداء هو سلوك يمارسه العامل في وظيفته يهدف الى تحقيق نتيجة معينة، ويتأثر هذا السلوك بالوسائل المادية كالأجهزة والأدوات وبنمط الاتصالات داخل المؤسسة، وهنا تتشكل المدخلات التي تتحول في الأخير الى مخرجات (مهملي، 2018)، ويعتبر أيضا أن الأداء هدف المؤسسة وليس هدف الأفراد، مع الحد الأدنى من الموارد المستهلكة لبلوغ الهدف (Ghalem et al., 2016)

يشير الأداء ببساطة الى فعل القيام بشيء ما، مثل عمل أو مهمة أو واجب، كما يشير الى تنفيذ أمر يتعلق بوظيفة أو مهمة معينة، أداء الموظف هو مدى جودة أداءه لمهامه وواجباته ومسؤولياته، ونظراً لأن تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها يقيّم بأداء مواردها، ينبغي تقييم أداء العاملين والمحافظة عليه بصورة دورية (Eltahir, 2018)، حيث يعتبر أداء العاملين من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة أو فشلها، ويعبّر الأداء عن إنجاز العمل المطلوب بفعالية وكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، كما يساعد التدريب العاملين من اكتساب أحدث المهارات والمعارف في سبيل الرفع من مستوى الأداء(Omotunde & Alegbeleye, 2021)

يمكن تصور الأداء كنظام يتكون من ثلاث عناصر رئيسية وهي:

1. مدخلات: وتتمثل في معرفة العاملين ومهاراتهم وكفاءاتهم بالإضافة الى موارد أخرى ملموسة وغير ملموسة.
2. إنتاجية: وتتمثل في الجهد المبذول والسلوك.
3. مخرجات: وهي نتائج سلوك العمل.(Shields, 2007)

يعد أداء العاملين أحد المقاييس الرئيسية التي تؤكد عليها الإدارة العليا، يركّز الموظفون بشكل أكبر على إنتاجهم ويصبحوا أكثر وعياً بالمعرفة والمهارات التي أصبحت قديمة بسرعة في بيئتهم المتقلبة، وفقاً للأدبيات، سيجعل التدريب والتطوير الفعّالين العاملين في وضع أفضل للتقدم الوظيفي لأن زيادة الإمكانات الوظيفية تزيد من الحافز الشخصي (Jocom et al., 2017)، والأداء هو مستوى الإنجاز وإنجاز المهام المسندة إلى فرد معين والتي تلبي أو تتجاوز متطلبات المنصب، وهو يعكس كيف أن الأداء والجهد كثيرا ما يكونان مفهومين متداخلين، الفرق بين الجهد والأداء هو أن الجهد يتعلق بالطاقة المستخدمة، بينما يشير الأداء إلى النتائج التي يحققها الشخص (Tichat, 2022)

بناءا على ما سبق، يمكن تعريف الأداء على أنه ذلك السلوك و الجهد البدني (و/أو) الذهني المبذول من طرف الأفراد العاملين عند قيامهم بالمهام الموكلة إليهم، أي هو عبارة عن مخرجات الأفراد من سلوكات ودوافع ورغبات التي تتغير حسب نوعية المدخلات من العوامل التنظيمية المختلفة، ويمكن الرفع من مستوى الأداء بالتحسين في العوامل التنظيمية، حتى يبلغ درجة الإبداع والابتكار.

2- العوامل الأساسية المحددة للأداء:

2-1- العوامل الداخلية (متعلقة بالفرد):

يقول A. Bajt أنه " تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية أو الحياة عموماً لا تؤثر على الأداء "، بغض النظر عن مدى أهمية العوامل التي تؤثر سلبًا أو إيجابيًا على الأداء ومدى اتساع التفاعل الذي قد يكون بينهما، ولعل أهم عمل في هذا السياق الذي تبنته غالبية الدراسات، هو هذا النموذج الذي يحاول موازنة العوامل المختلفة إلى عاملين رئيسيين هما القدرة والرغبة في العمل، بحيث يصبح الأداء دالة لمتغيرين يعبر عنهما بالعلاقة التالية:

الأداء = القدرة × الرغبة (جبيرات، 2018)

إن الهدف الأساسي لجميع المؤسسات هو الحصول على زيادة الإنتاج وتطويره والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقيق الأداء الأفضل للمستخدمين، هذا الأخير يمكن تحديده من خلال ثلاثة عوامل أساسية تتمثل في تفاعل جهد العامل الناتج عن دافعيته مع قدراته وإدراكه للدور الموكل إليه، ومنه نستنتج من هذا التفاعل أنه لا يمكن بأي شكل من الأشكال أن يؤثر أحد هذه العوامل لوحده على الأداء، وعليه يمكن تشكيل معادلة للأداء نتيجة امتزاج العوامل الثلاثة وتفاعلها كما يلي:

الأداء = القدرات والمهارات × الدافعية × إدراك الدور الوظيفي (مصطفى، 2016)

أولاً: القدرة: تتحدد بكل شيء يمكن للفرد القيام به من حيث الأنشطة العقلية أو الحركية أو السلوكية، سواء كانت نتيجة تدريب أم لا، وبالتالي يتم تقسيمها إلى قدرات فطرية يمتلكها الفرد ويجلبها إلى العمل، وقدرات مكتسبة يكتسبها الفرد من خلال الممارسة والتدريب والتعلم، هذا العامل شخصي للغاية لأن جزءًا كبيرًا منه مرتبط بتأثير الفرد، وهذا لا يعني أن المؤسسة ليس لها تأثير عليه إنما يتجسد في برامجها التدريبية (جبيرات، 2018).

وتمثل أيضا المكون الذي يتفاعل مع الدافعية (الرغبة في العمل) والإدراك في تكوين أداء العامل، وتتحقق القدرة على العمل نتيجة امتزاج ثلاث عناصر رئيسية هي: القدرات، المهارات و الخبرات.

تعرف القدرات على أنها إمكانية الفرد على القيام بعمل ما، بينما المهارات فهي مستوى الإنفاق الذي ينشأ نتيجة مزاولته لعمل معين خلال مدى زمنية طويلة، حيث تلعب البيئة والخبرات السابقة دوراً هاماً في تكوين القدرات المكتسبة وكذا التأثير على سلوك المستخدمين وتنمية قدراتهم الفطرية وتطويرها، وتكتسب عن طريق التعلم والتدريب. (مصطفى، 2016)

ثانياً: الرغبة: هي منبع السلوك ووقود الأداء، إذ تشير الى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن التعبير عنها من خلال حماسه واستعداده للعمل، والتي تعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وتوجهاته، كما أن هذا العامل على عكس سابقه، يرجع الجانب الأكبر منه الى المؤسسة، حيث يمكنها تفعيل الرغبة لدى الأفراد وتحويلها من طاقة كامنة غير فعّالة الى قوة محركة تدفع سلوك العاملين في الاتجاهات المتوافقة مع أهدافها بكثير من الوسائل أهمها المكافأة، حجم المسؤوليات، تفويض السلطة،...إلخ. (جبيرات، 2018)

وهي أيضا رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وتتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك، وتعرف الدافعية بأنها القوة التي تحرك الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي مثابرته واستمراره في الأداء و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل، إن الدافعية هي المحرك الأساسي لاستخدام الفرد لقدراته في أداء العمل، فمن خلالها يمكن دفع القوى الكامنة الى الظهور في شكل طاقات إضافية يستفيد منها الفرد والمؤسسة. (مصطفى، 2016)

ثالثاً: **إدراك الدور الوظيفي:** إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها، وعليه يجب توجيه جهوده في العمل عن طريق الأنشطة والسلوكيات المتوقعة في أداءه، والإدراك هو عمليات ذهنية تقوم بالانتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير المطلوبة. (مصطفى، 2016)

ويشمل أيضا تصورات الفرد وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة، وإن الجهد لا يترجم مباشرة الى أداء إلا إذا اعتمد على القدرات والسمات الشخصية للفرد بالإضافة الى إدراكه للدور الوظيفي الذي يقوم به وخصائص بيئة المؤسسة. (جبيرات، 2018)

إلى أنه لأداء مهمة ما، يجب على الشخص أولاً امتلاك المعرفة المطلوبة مسبقًا، ثانياً إتقان المهارات المطلوبة مسبقًا، ثم اختيار العمل في مهام الوظيفة لفترة معينة من الوقت على مستوى معين من الجهد. (McCloy et al., 1994)

2-2- العوامل الخارجية (التنظيمية):

أولاً: الثقافة التنظيمية: تعرَّف ثقافة المنظمة عمومًا بأنها منظومة من القيم المشتركة، والافتراضات والمعتقدات والأعراف الأساسية التي تحكم سلوك الأعضاء في المنظمة، وتُنقل إلى الأعضاء الجدد كحقائق مُسلَّم بها. وغالبًا ما تُعتبر عاملًا مهمًا يُمكن للمديرين استخدامه في صياغة وتوجيه التوجه الاستراتيجي لمنظماتهم. (Aboazoum، Nimran، و Al Musadieq، 2015).

ثانياً: العدالة التنظيمية: تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الإنصاف داخل إطار تنظيمي، وقد أصبحت محورًا أساسيا لباحثي العدالة، وقد تم قبول العدالة التنظيمية على نطاق واسع بأن العدالة التنظيمية تساهم في أداء الموظف، تشير نظرية الإنصاف الى أنه يمكن للفرد تغيير نوعية وكمية عمله لاستعادة العدالة عندما يدرك أن نسبة المخرجات و المدخلات غير عادلة. (Jankingthong & Rurkkhum, 2012).

ثالثاً: الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو إطار العلاقات بين الوظائف والأنظمة وعملية التشغيل والأشخاص والمجموعات التي تبذل جهودًا لتحقيق الأهداف، الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة من الأساليب التي تقسم المهمة إلى واجبات محددة (Ahmady et al., 2016).

3- أنواع الأداء وأنماطه:

3-1- أنواع الأداء: قدم (Campbell, 1990) نوعين من أداء المورد البشري، الأول يرتكز على الأبعاد السلوكية والثاني يرتكز على مخرجات ونتائج الأداء والجدول التالي يحدد الفرق بينهما:

النوع	البيان
أبعاد سلوكية	كيف كان أداء الفرد الالتزام بالقيم التنظيمية الكفاءات، عوامل الأداء، السمات والصفات، المميزات و الأسلوب الشخصي المعرفة، المواقف، المهارات و العادات
حسب النتائج	ماذا حقق الفرد مخرجات الفرد الفعلية نتائج محسوبة نتائج وإنجازات قابلة للقياس تحقيق الأهداف الكمية، الجودة، التكلفة و التوقيت

لكي تكون المؤسسة ناجحة، كل من السلوكيات والنتائج مهمة، يتعين على الأفراد إنجاز المهمة بطرقة تعكس توقعات المؤسسة حول كيفية تصرف الأفراد أثناء القيام بالمهمة، ولمعرفة أيهما أكثر أهمية علما أن ذلك يختلف من منظمة الى أخرى ومن فرد الى آخر، فإن معظم المنظمات تتفق على ضرورة التركيز بشكل أكبر على النتائج. (Grote, 2002)

أولاً: الأداء ذو البعد السلوكي: هو تلك الإجراءات والتصرفات التي يقوم بها الأفراد أثناء العمل، وعليه يصف بشكل واضح السلوك الذي يتجه نحو الهدف ولا يصف النتائج المترتبة عن السلوك. (ديدوني، 2022)

ثانياً: الأداء المتعلق بالنتائج: في هذا الجانب يحدد الأداء بالمخرجات والنتائج بغض النظر عن السلوكيات والإجراءات.

يمكن التمييز بين المفهومين المذكورين أعلاه من حيث قابليتهما للقياس ومعايير التقييم. ففي حين أن المفهوم الأول سلوكي ولا يُقاس كميًا بسهولة من حيث المعايير المطلقة، فإن المفهوم الثاني قائم على النتائج وأسهل قياسًا كميًا. ورغم هذه الاختلافات، يُنظر إلى كلا المفهومين على أنهما مُكمِّلان لبعضهما البعض (ديدوني، 2022، صفحة 90).

2-3- أنماط الأداء:

أولاً: أداء المهمة: هناك نوعان من السلوك في أداء المهمة، الأول يستلزم عمليات تحويل المواد الخام مباشرة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، إنه يستلزم مهام مثل شراء وبيع البضائع في متجر، وتشغيل خط إنتاج في مصنع، وإرشاد الطلاب في الفصل الدراسي، والعمل على المرضى في المستشفى، وصرف الشيكات في أحد البنوك، حيث تتكون الفئة الثانية من المهام التي تدعم وتحافظ على جوهر التقنية من خلال تجديد إمدادات المواد الخام، وتوزيع السلع النهائية، وأداء مهام التوظيف والتخطيط والتنسيق والإشراف التي تساعدها على العمل بفعالية وكفاءة، نتيجة لذلك، ترتبط سلوكيات أداء المهام ارتباطًا مباشرًا بالجوهر التقني للمؤسسة، إما من خلال تنفيذ عملياتها الفنية أو من خلال الحفاظ على متطلباتها الفنية وخدمتها. (Motowidlo & Van Scotter, 1994)

من المرجح أن يؤدي تحديد الأهداف إلى تحسين أداء المهمة عندما تكون الأهداف محددة وتشكل تحديًا كافيًا، تؤدي الأهداف المحددة والصعبة إلى أداء أعلى مقارنتاً بالأهداف السهلة أو أهداف "بذل قصارى جهدك" أو عدم تحقيق أهداف، تؤثر الأهداف على أداء المهمة من خلال توجيه الانتباه، حشد الجهود، زيادة المثابرة وتحفيز تطوير الاستراتيجية. (Locke et al., 1981)

ثانياً: الأداء السياقي: يشير الأداء السياقي إلى السلوك الذي يُحسّن البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية العامة التي يعمل فيها هذا الأساس التقني، بدلاً من

خدمة جوهر المؤسسة التقني مباشرةً. تُعرّف هذه الأنواع من السلوكيات عادةً بخمس فئات مُميزة وهي:

- المثابرة على الحماس والجهد الإضافي حسب الضرورة لإكمال أنشطة المهام الخاصة بنجاح؛
- التطوع للقيام بأنشطة مهمة ليست بشكل رسمي جزءًا من وظيفتك الخاصة؛
- مساعدة الآخرين والتعاون معهم؛
- اتباع القواعد والإجراءات التنظيمية؛
- إقرار ودعم الأهداف التنظيمية والدفاع عنها. (W. C. Borman & Motowidlo, 1997)

ثالثاً: الأداء الإضافي: هو سلوك المساعدة الذي يعتبر كآلية التي من خلالها تنتشر أفضل الممارسات في جميع أنحاء وحدة العمل أو المجموعة، ويعمل على زيادة الإنتاجية الإدارية، وقد تساهم السلوكيات المساعدة بشكل مباشر في مثل هذه البيئة من خلال تعزيز الروح المعنوية وتعزيز تماسك المجموعة والشعور بالانتماء إلى فريق، مما يجعل المؤسسة مكانًا أكثر جاذبية للعمل، فيما يتعلق بهذا، عندما يُظهر الموظفون الروح الرياضية من خلال استعدادهم للتغلب على الأزمات، والامتناع عن الشكوى من الأمور التافهة، فإن ذلك يمثل مثالًا على وضع مصالح وحدة العمل أو المجموعة في مقدمة اهتمامات الفرد، وبالتالي تعزيز الشعور بالولاء والالتزام تجاه المؤسسة. (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

رابعاً: الأداء الرسمي: هو مستوى الأداء الذي يُقيّمه العاملون رسميًا ويُظهرونه عمليًا في مكان العمل. يتأثر هذا المستوى بسلوكياتٍ ذات تأثيرٍ جسديٍّ واضحٍ على فعالية الأداء. يُمكن أن يُسفر تحليل تقييمات الأداء الرسمية عن معلوماتٍ قيّمةٍ حول عواقب العمل الإبداعي للأفراد (Shin et al., 2015).

المبحث الثاني: عناصر وأبعاد الأداء

1- عناصر الأداء:

1-1- الكفاءة: تشير الكفاءة إلى فعل الأشياء بشكل صحيح، أي ما يتم تنفيذه، يتم تنفيذه بالطريقة الأنسب، بالنظر إلى الموارد المتاحة. (Sundqvist et al., 2014)، وتشير فكرة الكفاءة إلى استخدام المعرفة، بما في ذلك المعرفة الواقعية والمعرفة العاطفية، لتحقيق نشاط علمي يؤكد على كيفية تطور الكفاءة من خلال الخبرة المهنية اليومية، وكيف يمكن ملاحظتها بموضوعية من منصب وظيفي حيث يمكن تنفيذها من خلال الأداء المهني، وكيف أن الطريقة الوحيدة لفهم الكفاءة حقًا هي فحص الإجراءات اليومية التي يتخذها الشخص للقيام بنشاط ما، عند تحليل الفعل، يمكننا تمييز المعرفة في موقف معين أو حل لمشكلة ما، عند وصف عامل في سياق ما، فإن حقيقة هذا العامل تمنعنا من فهم المصطلحات والظروف التي دفعت إلى إنتاج السلوك الملاحظ وتطوير الكفاءة (زواتيني & حاج الله, 2021).

2-1- الفعالية: تُعرّف الفعالية بأنها القدرة على القيام بالأمور الصحيحة، أي اتخاذ القرارات الصائبة والتركيز على تحقيق النتائج المرجوة في العمليات اليومية(Sundqvist et al., 2014).

وباعتبارها أحد المقاييس الرئيسية لقياس التنمية الاقتصادية والاجتماعية، برزت الفعالية كموضوع رئيسي في الإدارة ونظرية التنظيم والعلوم الإدارية. وتتناول هذه الدراسة الفعالية التنظيمية من خلال تحليل المتغيرات الهيكلية بهدف تحسين الأداء التنظيمي. كما تُزيل الغموض عن مفهوم الفعالية من خلال دراسة محتواه وعلاقته بالكفاءة والأداء (زواتيني & حاج الله, 2021).

3-1- الإنتاجية: إنها تعكس مقدار العمل أو النجاح الذي يستطيع الموظف إنجازه أو تحقيقه، وكذلك مدى سرعة إنجاز هذا العمل، تُعرف قدرة الشخص على أداء عمله إلى الدرجة اللازمة مقابل معايير الأداء المستهدفة بالإنجاز في ضوء قدراته العقلية والجسدية والنفسية التي يمارسها في عمله، يتم تحقيق ذلك من خلال المعرفة أو ما يمتلكه من معرفة ومعلومات عن شيء معين، بغض النظر عن مصادر

الحصول عليها، وكذلك المهارة في تطبيق ما تعلمه في مكان العمل، مما يؤدي إلى النجاح، يقيم هذا المعيار كيفية ارتباط المدخلات والمخرجات. (صوطة ، 2019)

1-4- المثابرة: تتمثل في الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله. (جواد، 2019)

1-5- الجودة: يجب أن يكون مستوى الجودة متسقًا مع الإمكانات المتاحة، مما يستلزم وجود معيار يتم الرجوع إليه عند الضرورة، وكذلك الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في ضوء تصاميم وأهداف وتوقعات ما قبل الإنتاج، وبالتالي تشير الجودة إلى مستوى معين من الأداء يتوافق مع المعايير المعمول بها. (بوسنة ، 2021)

1-6- الكمية: يشير إلى حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية في ظل القدرات والإمكانيات، لذلك يجب الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل نمو مقبول في معدلات الأداء وفقًا لقدرات العامل، لذلك يتم استخدام الكمية للإشارة إلى حجم العمل المنجز خلال فترة زمنية تتواجد فيها العديد من العوامل. (بوسنة ، 2021)

2- أبعاد الأداء:

2-1- العمل والإنتاجية: يشار إلى كمية الإنتاج في بُعد العمل والإنتاجية لأن هذا المكون يقيّم مدى جودة تغطية العامل لواجباته من حيث كمية الإنتاج مع مراعاة ظروف العمل، الكفاءة التي يتم بها إنجاز العمل اللازم، ومستوى الإتقان والإلمام به، وكلها تعكس مدى معرفة العامل ودرايته بتفاصيل وظيفته وكيفية أداءه. (بن ميري ، 2021)

2-2- القدرات العقلية: يشير بُعد القدرات العقلية إلى القدرة الإبداعية، والتي تنعكس في القدرة على تنفيذ التحسينات أو الأفكار الناجحة في العمل، وقدرة الفرد العامل على جمع المعرفة والاقتراحات التي من شأنها تحسين أدائه. كما يشير إلى قدرة الفرد العامل على التعامل مع المشكلات، وهو ما ينعكس على درجة تلك القدرة في فهم المشاكل والعمل على إيجاد حل لها، وكذلك الذكاء الذي يظهر من خلال

القدرات العقلية للشخص العامل، مثل ذاكرته وسرعة حدسه...إلخ (بن ميري ، 2021).

2-3- السمات الشخصية: تعتبر الشخصية أحد المكونات الأساسية للنجاح في أداء العمل، ولكن من الصعب تقييم العوامل الشخصية لمجموعة متنوعة من الأسباب المتعلقة بغموض العبارات التي تصف الشخصية، مما يؤدي إلى تقييم غير موضوعي وغير صحيح في رأي المقيم، وتفتقر معظم تقييمات الشخصية إلى المحددات السلوكية التي تساعد الأفراد على تغيير أدائهم وتحسينه بنجاح. (بن علي ، 2018)

3- مستويات الأداء:

3-1- الأداء الابتكاري: الأداء المبتكر في بيئة العمل هو عملية معقدة تنطوي على دوافع مختلفة ولوجستيات تهدف إلى التغلب على الصعوبات والحواجز والإحباط. وبالتالي، يظهر السلوك المبتكر أن له عملية من ثلاث مراحل: 1- توليد الأفكار، 2- الترويج للأفكار و 3- إدراك الفكرة، في المرحلة الأولى من سلوك الابتكار يتعرف الموظف على المشكلة ويولد حلولًا وأفكارًا جديدة سواء تم تبنيها أو جديدة و في المرحلة الثانية يجد الموظف طرقًا للترويج لحلوله وأفكاره، و خلال المرحلة النهائية يدرك الموظف الحل والفكرة من خلال إنشاء نموذج للابتكار ثم تطبيقه على دور العمل أو المجموعة.(M.-S. Kim & Koo, 2017)

3-2- الأداء الإبداعي: يشير الأداء الإبداعي إلى تطوير أفكار جديدة خاصة بالمجال فيما يتعلق بالمنتجات أو الخدمات أو الأساليب أو الإجراءات التي يتم إنتاجها في نهاية المطاف، وهو يختلف عن الأداء الفعال الذي هو مجرد إكمال مجموعة متوقعة من المهام داخل المؤسسة (Richard et al., 2019).

كما يشير الى إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، والعمل على ترجمتها الى الواقع والتي من شأنها تحسين الأداء الكلي للمنظمة(ابو محمد & ام موسى, 2021).
ويشار إلى الأداء الإبداعي أيضًا على أنه نتيجة قرارات الشخص المتعددة، ويبدأ بإدراك الوضع الحالي، ثم العناية به، وجمع المعلومات عنه، وإيجاد البدائل وتقييمها، ومن تم تجريب هذه البدائل وقد ينتهي الأداء الإبداعي برفض فكرة معينة أو تبنيها فإذا كان الناتج منه شيئاً جديداً غير مألوف أعتبر إبداعاً (عوني & بن ساسي, 2019).

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء وطرق تقييمه

1- **العوامل المؤثرة في الأداء**: يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء الى عوامل خارجية وأخرى داخلية، فالعوامل الخارجية هي تلك التي خارجة على نطاق سيطرة المؤسسة، أما العوامل الداخلية فهي تلك التي يمكن للمنظمة التحكم فيها الى حد ما، وعليه يمكن توضيح ذلك كما يلي:

1-1- العوامل الخارجية: هي تلك العوامل التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والتي تؤثر بشكل أو بآخر على المحيط الداخلي، وبالتالي على مستوى الأداء، ومن أهم هذه العوامل نذكر:

أولاً: العوامل الاجتماعية والثقافية: وهي تشير إلى مواقف المجتمع والقيم الثقافية، التي هي أساس المجتمع، حيث أن التغييرات في الجوانب الاجتماعية والثقافية تتطلب مرونة المؤسسة واعتماد أساليب متقدمة تتناسب مع التنمية المجتمعية وقيمه الأساسية من حيث تأثيرها عليه وعلى ثقافته التنظيمية وبالتالي على أدائه (صوطة ، 2019).

ثانياً: العوامل السياسية والقانونية: القوى القانونية هي نتاج تحولات في المبادئ الأخلاقية والقيم المجتمعية، والتي تتأثر بالقوى السياسية والاقتصادية. وتشمل هذه القوى قانون العمل، وقوانين حماية البيئة، وغيرها من اللوائح القانونية التي تؤثر على عمليات المنظمات. إن إضفاء الشرعية الرسمية على المنظمات ككيانات قانونية يُمكّنها من توظيف كامل آليات القانون الإداري، مما يعزز قدرتها على العمل ضمن الأنظمة القانونية (حواطي، 2017).

ثالثاً: العوامل الاقتصادية: تشمل الظروف الاقتصادية مجموعة من العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة، منها:

- النظام الاقتصادي العام للبلد، سواءً كان اقتصادًا موجهًا أو سوقًا حرة؛
- استقرار الاقتصاد الوطني وقدرته على التكيف مع التغيرات، لا سيما فيما يتعلق باستقرار الأسعار والنمو الاقتصادي والتضخم؛
- درجة التنظيم في القطاع المصرفي وتأثير السياسات التشريعية على عمل البنوك (حواطي، 2017).

2-1- العوامل الداخلية: وهي تلك العوامل الموجودة داخل بيئة المؤسسة سواءً كانت مادية أو معنوية ويمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المؤسسة كما يراها موظفوها، ويشير إلى جميع الظروف والعناصر السائدة داخلها التي تحيط بالموظف في العمل، وتؤثر على سلوكه، وتشكل مواقفه، وتحدد مستوى رضاه وأدائه. في هذا السياق، يشير المناخ التنظيمي إلى القيم والاتجاهات السائدة في المؤسسة، وكذلك تأثيرها على السلوك الإداري للموظفين وعملية الإدارة الشاملة.

يساهم المناخ الإيجابي في بيئة مؤسسية تُشجع وتدعم الابتكار والإبداع، ابتكار أساليب العمل والارتقاء بالأداء وضمان الإتقان والجودة، من خلال استيعابها لاحتياجات الوظائف والتخصصات، والقدرة على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق تدفق القرارات والأوامر، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء، إلى جانب تحديد أنظمة العمل ومعدلات الأداء ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات (خالد، 2017).

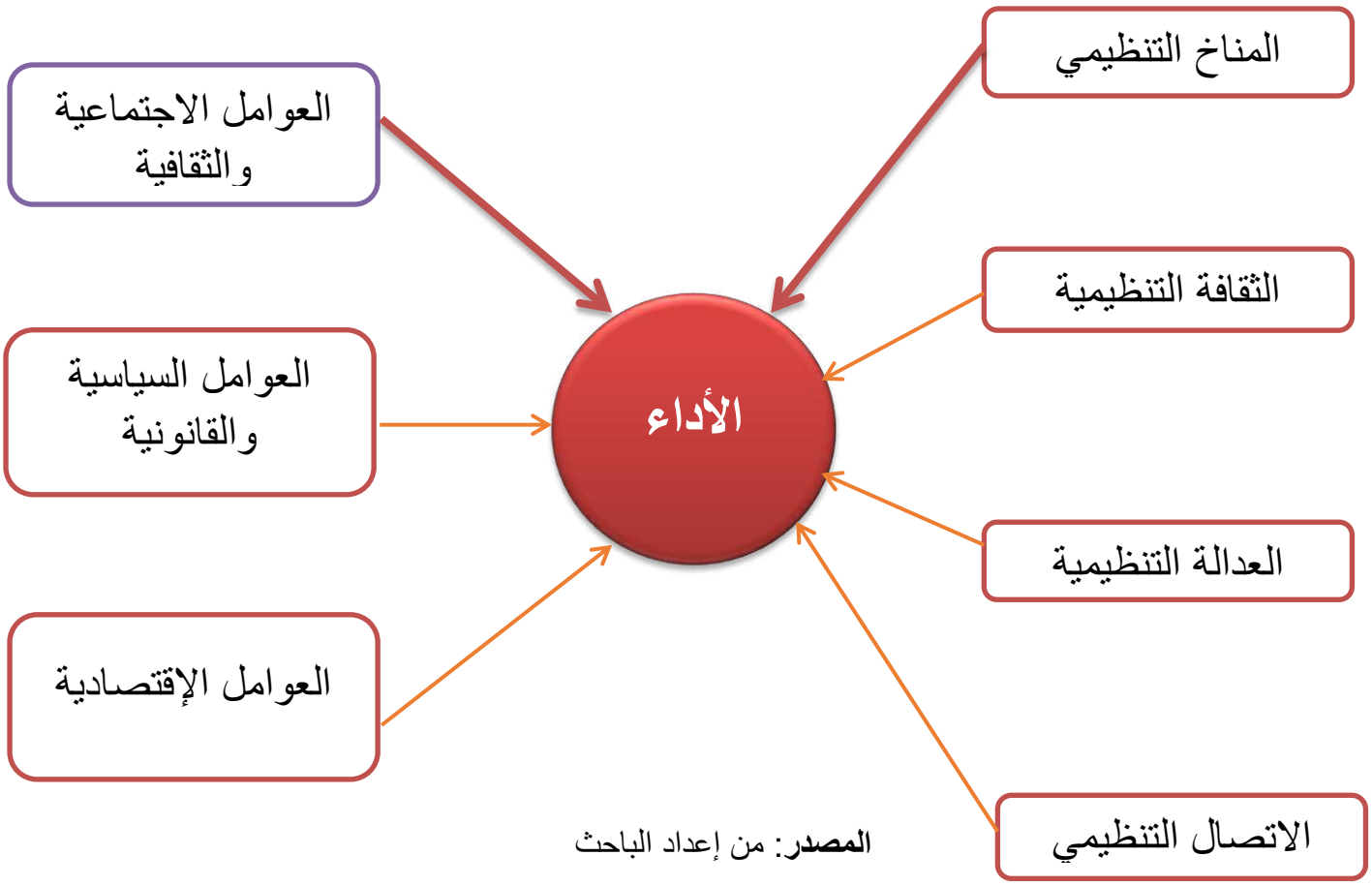
ثانياً: العدالة التنظيمية: تشير العدالة التنظيمية إلى تصورات الإنصاف داخل إطار تنظيمي، وقد أصبحت محور تركيز الباحثين في مجال العدالة. تم قبول العدالة التنظيمية على نطاق واسع بأن العدالة التنظيمية تساهم في أداء الموظف، تشير نظرية الإنصاف إلى أنه يمكن للفرد تغيير نوعية وكمية عمله لاستعادة العدالة عندما يدرك أن نسبة المخرجات و المدخلات غير عادلة. ومن المثير للاهتمام، أن بعض الدراسات التجريبية قد وجدت أن الأفراد يقللون من أدائهم لتقليل المدخلات عندما يتقاضون رواتب منخفضة، وزيادة أدائهم لإنتاج المزيد من المدخلات عندما يتقاضون رواتب زائدة. قدمت نظرية الإنصاف تفسيرًا نظريًا لتأثير عدالة التوزيع على الأداء. (Jankingthong & Rurkkhum, 2012)

ثالثاً: الثقافة التنظيمية: يعتمد نجاح الأداء الوظيفي على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود الأداء والعاملين في المؤسسة، مما يؤدي إلى أقصى استفادة ممكنة من الأداء، بحيث تكون بيئة مشجعة لإدارة الأداء الفعال، الثقافة التنظيمية القوية تميز المؤسسات الناجحة ذات الأداء العالي، أهم سمة للثقافة التنظيمية القوية هي تجانسها، حيث إنها ثقافة متجانسة يعمل فيها جميع أعضاء المؤسسة ضمن إطار

قيم واحد واضح ومفهوم لهم جميعًا. الثقافة التنظيمية الضعيفة هي ثقافة مجزأة وغير متجانسة، قد لا يكون لها ثقافة على الإطلاق، أو تتميز ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو توافق في الآراء بين الأعضاء، حتى القيم والمبادئ، ويحتاج عمالها إلى توجيهات سلوك صارمة، وهو الحد الأدنى المقبول، لأنهم يتبعون الأوامر فقط مثل نتيجة التناقض بين خصائص المؤسسة الرسمية وخصائص الشخصية الناضجة (زهـرة, 2013).

رابعاً: الاتصال التنظيمي: يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء الموظف، حيث أن وجود قنوات اتصال مناسبة على جميع المستويات الإدارية للمنظمة يسمح للعامل الفرد بالحصول على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، مما يساهم في ترشيد القرارات التي يتخذها العامل ويساهم أيضًا في التقليل من الأخطاء. ونتيجة لذلك، يمكن القول إن الاتصال التنظيمي يساهم في تحسين الأداء الفردي، والذي بدوره يحسن أداء المؤسسة (موفق & الحدي, 2016).

الشكل رقم (3): يمثل العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: من إعداد الباحث

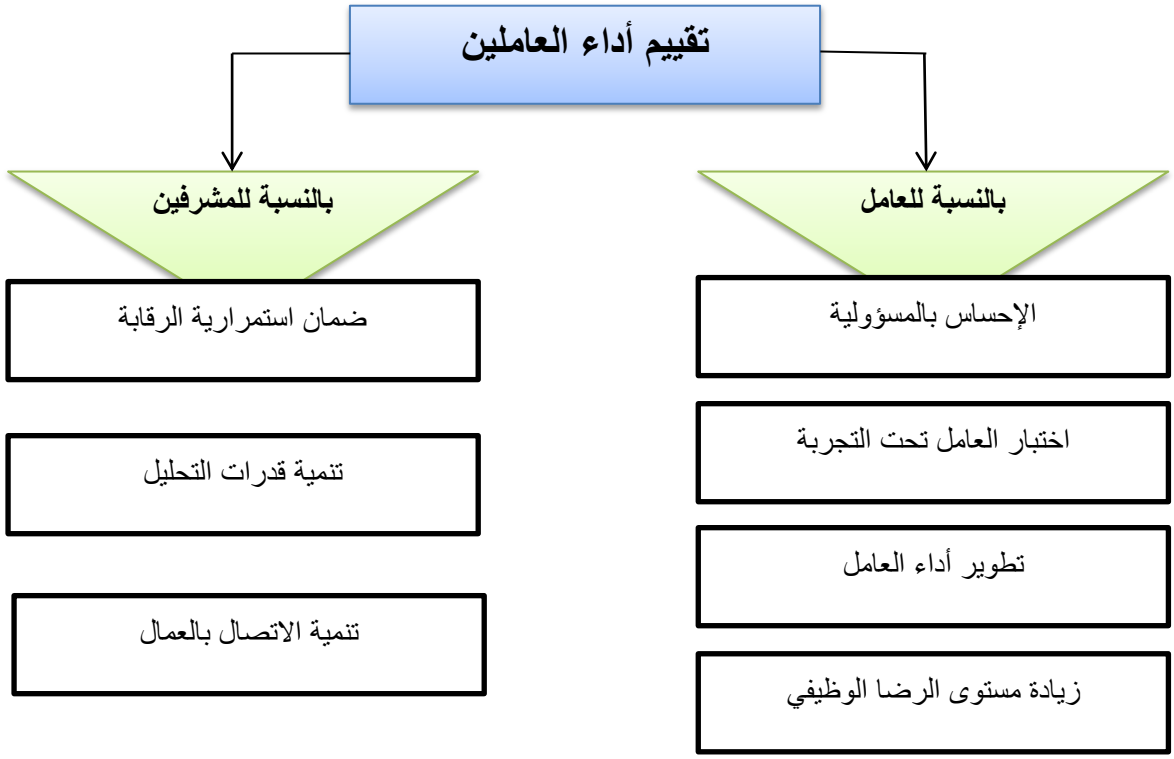
2- أهمية وأهداف تقييم الأداء:

2-1- أهمية تقييم الأداء: تقييم الأداء عملية ضرورية لكلٍّ من أصحاب العمل والموظفين. فهو يُقدّم للموظفين ملاحظات رسمية، تُبرز نقاط الضعف والقوة. أما أصحاب العمل، فيهدف إلى تكريم أفضل الموظفين أداءً، وتعزيز الإنتاجية من خلال اتخاذ خطوات محددة، واتخاذ قرارات مدروسة بشأن الترقيات والمكافآت والتعويضات.

علاوة على ذلك، يساعد تقييم الأداء في تعزيز الشفافية والعدالة في مكان العمل. يوفر منبرًا للموظفين للتعبير عن مظالمهم ومخاوفهم، مما يسهل على أصحاب العمل تحديد ومعالجة مشكلات مكان العمل، كما يعد تقييم الأداء أداة أساسية لتحسين أداء الموظف وتحديد المواهب وتعزيز النمو الوظيفي وتعزيز بيئة عمل صحية.

يبرز التقييم، بتشخيصه الموضوعي للواقع، مزاياه وعيوبه ويقدم أفضل مسار للنمو والتنمية وإعادة التنظيم. كما تسلط المؤسسة الضوء على الإنجازات من خلال التمييز بين الأشخاص بناءً على أدائهم، وتحديد المجالات القوية بشكل إبداعي التي يتفوقون فيها، ثم دعم المتميزين ومكافأتهم مالياً ووظيفياً. مع التغذية التي يقدمها، يتم استخدام التقييم لتحسين أداء الأفراد وإلهامهم للعمل بجدية أكبر وإنتاج المزيد و مراجعة درجة تحقيق الأهداف المرجوة وتحديد مجالات العمل التي تحتاج إلى مزيد من العمل. نظرًا لأن نجاح منظمة أو مؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد على قدرة الأفراد العاملين في التحسين والتطوير لتحقيق تلك الأهداف، فإن أهمية التقييم تتحدد من خلال حقيقة أنه أداة حاسمة لتحديد مدى التقدم المحرز من قبل الأفراد أو الجماعات نحو تحقيق أحد الأهداف. إن تقييم أداء العمل له فوائد كبيرة لكل من الرؤساء والمرؤوسين. إنه مراجعة للأداء العام للمنظمة ويحدد نقاط القوة والضعف في وظائف إدارة المؤسسة في مجالات التنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف. (مصباحي، 2017).

الشكل رقم (4): يوضح أهمية تقييم الأداء



المصدر: بن ميري مصطفى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية، 2021، ص 69.

2-2- أهداف تقييم الأداء: تختلف أهداف تقييمات الأداء وتعتمد على احتياجات الشركة وأولوياتها الاستراتيجية. ومن أهم أهدافها:

- تقديم التغذية الراجعة وتحسين الأداء: تُقدم تقييمات الأداء للموظفين تغذية راجعة حول أدائهم، مما يُحسّن رضاهم الوظيفي، والتزامهم التنظيمي، بالإضافة إلى تحفيزهم وإنتاجيتهم (Aguinis et al., 2013).

- تحديد احتياجات التدريب والتطوير: تُساعد التقييمات في تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى تطوير إضافي، مما يُمكّن المؤسسات من تصميم برامج تدريبية مُستهدفة. قد يشمل ذلك التدريب على التقنيات الجديدة، والإجراءات المُحدثة، أو التوجيه والإرشاد الفردي لتطوير مهارات الموظفين.(Cohen, 2010).

- دعم القرارات المتعلقة بالترقيات والنقل والتعويضات: تُشكل تقييمات الأداء الأساس لاتخاذ قرارات مدروسة بشأن الترقيات والنقل والزيادات. فمن خلال قياس الأداء المنظم، يتمكن المدراء من تحديد الموظفين المستعدين لتحمل مسؤوليات أكبر أو المستحقين لمكافآت مالية(Lawler, 2017).

- مواءمة الأهداف التنظيمية والفردية: تضمن تقييمات الأداء توافق أهداف المنظمة والأداء الفردي من خلال الأهداف والتوقعات المحددة. ويضمن هذا التوافق قدرة الموظف على ربط مساهمته بالمساهمة الإجمالية في نجاح المنظمة (Locke & Latham, 2012).

- تقدير ومكافأة العاملين ذوي الأداء العالي: يوفر تقييم الأداء فرصة للتعرف على العاملين ذوي الأداء العالي ومكافأتهم. يمكن أن يشمل ذلك المكافآت أو الزيادات في الأجور أو الترقيات أو أشكال التقدير الأخرى التي يمكن أن تساعد في تحفيز أفضل المواهب والاحتفاظ بها (Grote, 2002).

- اكتشاف ومعالجة ضعف الأداء: تؤدي تقييمات الأداء دورًا حاسمًا في تسليط الضوء على الموظفين الذين لا يستوفون معايير الأداء. وتُحدد التقييمات نوع المساعدة أو التدريب أو المعالجة اللازمة لتحقيق أقصى قدر من الفعالية التنظيمية (Murphy & Cleveland, 1995).

- تحسين التواصل وتقوية العلاقات بين الموظف والمدير: تُتيح عملية التقييم عملية منهجية للتبادل البنّاء بين الموظف والمدير. يُعزز هذا التبادل للأفكار التفاهم والتواصل والعلاقات، ويُؤدي إلى تعاون وعمل جماعي أقوى (de Vries et al., 2010).

- تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة: تُمكّن تقييمات الأداء المديرين من تقييم فعالية كل موظف وأداء القسم، مما يُقدم صورة واضحة عن نقاط القوة والضعف في المنظمة. يُساعد هذا في إثراء التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي المستمر (Jackson et al., 2014).

بشكل عام، تُركز أهم أهداف تقييمات الأداء على تحسين أداء الموظفين، وتنمية المواهب، ودفع عجلة نجاح أهداف المنظمة.

3- طرق تقييم الأداء: تقييم الأداء هو عملية تقييم الأداء الوظيفي للموظف. هناك العديد من الطرق التي تستخدمها المنظمات لإجراء تقييمات الأداء. فيما يلي بعض طرق تقييم الأداء الأكثر شيوعًا:

3-1- طريقة التدرج البياني: هذه هي الطريقة الأكثر استخدامًا لتقييم الأداء، حيث يقوم المديرون بتقييم العاملين بناءً على مجموعة من المعايير المحددة مسبقًا. إذ أنها تعتمد على سلوك العاملين بدلاً من الاعتماد على المواقف أو الافتراضات حول تلك المواقف، وتتمثل هذه الطريقة بمقياس رقمي تثبت عليه بعض العبارات أو الوقائع التي تصف السلوك الوظيفي، تتدرج من أقصى المراتب الإيجابية الى أقصى المراتب السلبية، إذ يقوم خبراء بتحليل كل وظيفة الى مكوناتها الأساسية وإعداد قائمة تضم الوقائع والأحداث والسلوكيات المهمة المؤثرة في أداء تلك الوظيفة، تقابل هذه السلوكيات بمجموعة معينة من الصفات أو الخصائص التي تمثل أبعاد للأداء، توضع على مقياس متدرج ذي طرفين إيجابي وسلبي.

تتميز هذه الطريقة بموضوعيتها مقارنةً بأساليب القياس الأخرى، لا سيما لتركيزها على قياس السلوكيات المرتبطة بالتوظيف. إلا أنها قد تكون طويلة، خاصةً عند قياس عدد كبير من الموظفين (العزاوي و جواد، 2010).

3-2- طريقة ردود الفعل 360 درجة: ردود الفعل 360 درجة هي طريقة لتقييم الأداء تتضمن جمع التعليقات من مجموعة من المصادر، بما في ذلك المديرين والأقران والمرؤوسين وحتى العملاء. الهدف هو تقديم رؤية شاملة لأداء الموظف ونقاط القوة ومجالات التطوير من مجموعة متنوعة من وجهات النظر.

تتضمن العملية عادةً الخطوات التالية:

- جمع الملاحظات: تُجمع الملاحظات من خلال الاستبيانات أو المقابلات، وقد تكون معلومات كمية ونوعية. وتميل هذه المعلومات إلى التركيز على سلوك أو مهارات معينة.
- الملاحظات المجمعة: تُحلل الملاحظات المجمعة وتُصنف وتُجمع في تقرير رسمي يُقدم إلى الموظف قيد التقييم.

- تقديم الملاحظات إلى الموظف: يُزود المدير الموظف بالملاحظات المُجمعة، ويتحقق من فهمه لها، ويتعاون معه في وضع خطة للتحسين (Bracken et al., 2001; London & Smither, 1995).

تشمل مزايا التغذية العكسية بزاوية 360 درجة ما يلي:

التقييم الشامل: توفر الملاحظات المقدمة من مصادر متعددة صورة أكثر اكتمالاً عن أداء الموظف.
زيادة الوعي الذاتي: يمكن أن تساعد العملية العاملين على اكتساب فهم أفضل لنقاط القوة ومجالات التطوير لديهم.
فرص التطوير: يمكن استخدام الملاحظات لإنشاء خطة تطوير للموظف.

تشمل عيوب التغذية العكسية بنطاق 360 درجة ما يلي:

- يمكن أن يستغرق جمع الملاحظات وتجميعها وقتًا طويلاً وموارد كثيرة.
- يمكن أن تتأثر الملاحظات بالتحيزات الشخصية مما قد يؤثر على دقة التقييم.
- قد لا يشعر بعض العاملين بالراحة عند تقديم ملاحظات صادقة من أشخاص يعرفونهم.

على الرغم من هذه العيوب، يمكن أن تكون التغذية العكسية بزاوية 360 درجة أداة قيّمة للمنظمات التي تتطلع إلى تقديم تقييم أكثر شمولاً لأداء موظفيها. (Bracken et al., 2001; London & Smither, 1995)

4- **تقنية الحوادث الحرجة:** تقنية الحوادث الحرجة هي طريقة لتقييم الأداء تركز على تحديد سلوكيات أو حوادث معينة تظهر أداءً فعالاً أو غير فعال في الوظيفة. تتضمن هذه الطريقة جمع وتحليل الأوصاف التفصيلية لمواقف محددة توضح الأداء الوظيفي المتميز أو الضعيف.

تتضمن العملية عادةً الخطوات التالية:

- تحديد الحوادث الخطيرة: تتمثل الخطوة الأولى في تحديد الحوادث المحددة ذات الصلة بالوظيفة التي يتم تقييمها.

- جمع الأوصاف التفصيلية: يتم جمع وصف تفصيلي لكل حادثة. قد يشمل ذلك مقابلات مع الموظف الذي يتم تقييمه أو مع الآخرين الذين شهدوا الحادث.
- تصنيف الحوادث: يتم تصنيف الحوادث بناءً على السلوكيات الوظيفية.
- تقييم الأداء: يتم تقييم الأحداث لتحديد أنماط الأداء الوظيفي.

تشمل مزايا تقنية الحوادث الحرجة ما يلي:

التغذية الراجعة المحددة: يُقدم هذا الأسلوب تغذية راجعة محددة ومُستهدفة تتعلق بالأداء الوظيفي الفعلي.

التركيز على الوظيفة: يُركز هذا الأسلوب على حوادث العمل الحرجة، بحيث يكون التقييم مُرتبطًا تحديدًا بالسلوكيات الوظيفية.

التقييم الموضوعي: من خلال تركيزه على سلوكيات وظيفية ملموسة، يُتيح هذا الأسلوب قياسًا أكثر موضوعيةً واستنادًا إلى الحقائق للأداء.

نقاط ضعف أسلوب الحوادث الحرجة
الاستغراق في الوقت: يُعد جمع وتحليل سجلات مُفصلة للحوادث الهامة أمرًا مُستهلكًا للوقت.

النطاق المحدود: نظرًا لأنه يتضمن أحداثًا مُحددة، فقد لا يعكس هذا الأسلوب الأداء الكامل للموظف على مدار فترة زمنية.

التحيز: يمكن أن يتأثر تحديد الحوادث الخطيرة بالتحيزات الشخصية.

على الرغم من هذه العيوب، يمكن أن تكون تقنية الحوادث الحرجة أداة قيّمة لتقديم ملاحظات محددة ومفصلة حول الأداء الوظيفي.(Flanagan, 1954; F. Patterson et al., 2016)

5- **مقياس التصنيف المرتبط بالسلوك**: تتضمن الطريقة تحديد مجموعة من الارتكازات السلوكية التي تمثل مستويات الأداء لكل معيار يتم تقييمه. يؤدي هذا إلى إنشاء مجموعة من الأوصاف التي ترتكز على سلوكيات أو حوادث معينة، مما يجعل التقييم أكثر موضوعية ومتصل بالوظيفة.

قياس التقييم المُرتكز على السلوك:

هي عملية مُهيكلة تتضمن عادةً الخطوات التالية:

- إنشاء مُرتكزات سلوكية: تحديد وتعريف سلوكيات مُحددة تُعتبر أساسية لفعالية الأداء الوظيفي.
- تخصيص مستويات الأداء: مطابقة كل سلوك مع مستويات أداء تتراوح من الأعلى إلى الأدنى.
- بناء مقياس التقييم: دمج مُرتكزات السلوك مع مستويات الأداء ذات الصلة لإنشاء مقياس تقييم.
- تقييم السلوك: استخدام المقياس لتقييم الموظفين من خلال ربط السلوك المُلاحظ بمعايير مُحددة مُسبقًا.

المزايا:

- التقييم الموضوعي: من خلال ربط الأداء بسلوكيات مُحددة بوضوح، يُعزز الموضوعية في التقييمات.
- التركيز على الوظيفة: يضمن استخدام الأمثلة التوضيحية السلوكية المُستندة إلى الوظيفة قياسًا مُتوافقًا مُباشرةً مع توقعات الأداء.
- ملاحظات أفضل: تُسهّل المعلومات السلوكية تقديم ملاحظات أكثر وضوحًا وقابلية للتنفيذ للعاملين.

عيوبه:

- يستغرق وقتًا طويلاً: يتطلب إعداد واستخدام هذا النظام الكثير من الوقت والجهد.
- تطوير معقد: قد يكون التحديد الدقيق لسلوكيات العمل ومستويات الأداء أمرًا صعبًا.
- التحيز المحتمل: يكون اختيار وتحديد المرتكزات السلوكية عرضة للتحيزات الذاتية.

يظل هذا النظام، على الرغم من نقاط ضعفه، أداةً مفيدةً لتقديم تقييمات موضوعية ومتعلقة بالأداء الوظيفي (Smith & Others, 1969; Tziner et al., 2001).

6- **طريقة الإدارة بالأهداف**: تسعى هذه الطريقة الى إيجاد منهج منظمي لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام النتائج كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في إنتاجية المؤسسة. وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات وهي:

- تحديد أهداف المؤسسة بشكل دقيق ومفصل ووضع سقف زمني لإنجاز كل هدف تسعى إليه المؤسسة، أي تحديد الوقت اللازم لإنجاز كل منهما من قبل الرؤساء.
- يتم تقييم الأداء وفقا للنتائج أو مدى تحقيق هذه الأهداف من قبل كل موظف من العاملين.

إن هذه الأهداف يجب أن تكون واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعا من التحدي لإمكانيات العاملين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دوراً مهماً في عملية التقييم النهائي للأداء، والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات بشكل دوري حول مدى التقدم الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعة، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف، مثل حالات تغيير مواقف المنافسين، الموردين، الزبائن، الأنظمة والقوانين، أساليب الإنتاج، ...إلخ (العزاوي و جواد، 2010).

7- **طريقة تقييم المقال**: تقييم المقال هو طريقة لتقييم الأداء تتضمن تحليلًا متعمقًا للسرد المكتوب للموظف حول أدائه الوظيفي. يركز التقييم على قدرة الموظف على التواصل بشكل فعال وتنظيم أفكاره وتقديم نظرة ثاقبة لأدائه الوظيفي. و تتضمن العملية عادةً الخطوات التالية:

- مراجع مقال الموظف: تتمثل الخطوة الأولى في قراءة السرد المكتوب للموظف حول أدائه الوظيفي.
- تقييم المقال: يتم تقييم المقال بناءً على معايير محددة وملاءمة للأداء الوظيفي.
- تقديم الملاحظات إلى الموظف بناءً على تقييم المقال (W. Borman & Motowidlo, 1993; Fletcher, 2004; Schmitt et al., 1984).

تشمل مزايا تقييم المقال ما يلي:

ملاحظات مفصلة: يقدم تقييم المقال ملاحظات مفصلة للموظف حول أدائه الوظيفي.
التركيز المرتبط بالوظيفة: يكون التقييم مرتبطا بالأداء الوظيفي، لأنه يعتمد على السرد المكتوب للموظف حول أدائه الوظيفي.
تحسين مهارات الكتابة: يمكن أن يساعد التقييم في تحسين مهارات الكتابة لدى الموظف من خلال تقديم ملاحظات حول التواصل والتنظيم.

تشمل عيوب تقييم المقال ما يلي:

الذاتية: يمكن أن يكون تقييم المقال ذاتيًا، لأنه يعتمد على تفسير المقيم للسرد المكتوب للموظف.
مضيعة للوقت: يمكن أن يكون تقييم المقال مضيعة للوقت، لأنه يتضمن قراءة وتحليل كمية كبيرة من المواد المكتوبة.
نطاق محدود: قد لا يوفر تقييم المقال صورة كاملة للأداء الوظيفي العام، لأنه يركز فقط على السرد المكتوب للموظف.

على الرغم من هذه العيوب، يمكن أن يكون تقييم المقالة أداة قيّمة لتقديم ملاحظات مفصّلة للموظفين حول أدائهم الوظيفي.(W. Borman & (Motowidlo, 1993; Fletcher, 2004; Schmitt et al., 1984

8- **طريقة التوزيع الإجباري**: هو طريقة لتقييم الأداء تتضمن تصنيف العاملين إلى مستويات أداء محددة مسبقًا. تتطلب الطريقة من المديرين تقييم العاملين بعضهم على بعض، وليس على أساس فردي. أي تقييم جماعي للأداء فبعض العاملين على مستوى عالٍ، وبعضهم بمستوى متوسط، والبعض الآخر بمستوى منخفض. و تتضمن العملية عادةً الخطوات التالية:

- تحديد معايير الأداء: أولاً يتم تحديد معايير الأداء التي سيستخدمها لتقييم العاملين.
- تصنيف العاملين: يتم بعد ذلك تصنيف العاملين إلى مستويات أداء محددة مسبقًا بناءً على أدائهم بالنسبة لأقرانهم.

- تقديم الملاحظات: يتم تقديم الملاحظات للموظفين بناءً على مستوى أدائهم.

تشمل مزايا التوزيع الإجباري ما يلي:

- الموضوعية: يمكن أن يوفر استخدام مستويات الأداء المحددة مسبقًا تقييمًا أكثر موضوعية لأداء الموظف.
- يساعد في تحديد أصحاب الأداء الأفضل

تشمل عيوب التوزيع الإجباري ما يلي:

- نطاق محدود: قد لا يوفر التوزيع الإجباري صورة كاملة للأداء الوظيفي العام، لأنه يركز فقط على الأداء النسبي للموظف داخل مجموعة أقرانه.
- خطر التحيز: يمكن أن يتأثر التوزيع الإجباري بالتحيزات الشخصية.

يمكن أن يكون التوزيع الإجباري أداة مفيدة لتشجيع التمايز وتحديد أصحاب الأداء الأفضل.(Murphy & Cleveland, 1991)

9- **طريقة القائمة المرجعية**: توفر الطريقة نهجًا منظمًا وموحدًا لتقييم الأداء ويمكن استخدامه لمجموعة متنوعة من المناصب الوظيفية. و تتضمن العملية عادةً الخطوات التالية:

إعداد قائمة التحقق: تُحدد قائمة التحقق السلوكيات أو المعايير المتعلقة بمهمة الموظف ووظيفته ومسؤولياته بناءً على مهامه ووظيفته.
قياس الأداء: يُقيّم المدير أداء الموظف من خلال التحقق من جميع بنود قائمة التحقق ووجود السلوك المقصود أو عدمه.
تقديم الملاحظات: يُقدّم للموظف ملاحظات بناءً على نتائج قياس قائمة التحقق.

نقاط قوة طريقة قائمة التحقق

هيكلية وموضوعية: تُعدّ هذه الطريقة نهجًا صحيحًا وموضوعيًا لقياس الأداء.
سهولة الاستخدام: سهلة الاستخدام ويمكن تعديلها لتناسب مختلف الأدوار الوظيفية.

التوحيد القياسي: تُستخدم المعايير نفسها لتقييم جميع الموظفين داخل المؤسسة، مما يضمن المساواة والموضوعية في القياس.

تشمل عيوب طريقة القائمة المرجعية ما يلي:

نطاق محدود: قد لا توفر طريقة قائمة التحقق صورة كاملة للأداء الوظيفي العام، لأنها تركز فقط على المعايير المدرجة في قائمة التحقق.
ردود فعل محدودة: قد لا توفر طريقة القائمة المرجعية ملاحظات مفصلة للموظف حول أدائه الوظيفي.
غير مرنة: يمكن أن يكون استخدام القائمة المرجعية محددة مسبقًا غير مرن وقد لا يسمح بتقييم المناصب الوظيفية الفريدة.

على الرغم من محدودية استخدام طريقة قائمة المراجعة، إلا أنها تظل وسيلةً عمليةً لتقييم أداء الموظفين بشكل موحد وموضوعي (DeNisi & Pritchard, 2006; Milkovich & Wigdor, 1991; R Gómez-Mejía et al., 2016)

في نهاية المطاف، تواجه المؤسسات أساليب مختلفة لتقييم الأداء، وينبغي أن يتوافق اختيار طريقة معينة مع أهدافها وبيئة عملها واحتياجات التقييم.

خلاصة الفصل:

في الختام، أكد الفصل الخاص بالأداء على أهمية فهم وتحسين الأداء في مكان العمل. الأداء هو مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد يتأثر بمجموعة من العوامل، بما في ذلك العوامل الفردية، مثل المهارات والقدرات، والعوامل التنظيمية، مثل المناخ التنظيمي والقيادة.

كما استنتجنا أنه يمكن للمنظمات اتخاذ خطوات لتحسين الأداء من خلال تزويد العاملين بالموارد والدعم اللازمين للنجاح في أدوارهم، وتعزيز التواصل الفعال والقيادة، وتعزيز مناخ تنظيمي إيجابي وداعم. من خلال القيام بذلك، يمكن للمنظمات تحسين تحفيز العاملين والمشاركة والرضا الوظيفي، مما قد يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب على المنظمات تقييم الأداء وتقييمه بانتظام لتحديد مجالات التحسين والتأكد من أن العاملين يلبون توقعات الأداء. يمكن أن يشمل ذلك استخدام مقاييس الأداء، وتقديم الملاحظات، وتوفير فرص للتدريب والتطوير.

بشكل عام، يسلط هذا الفصل الضوء على أهمية الأداء في مكان العمل والتأثير الذي يمكن أن يحدثه على نجاح المؤسسة، من خلال فهم العوامل التي تؤثر على الأداء واتخاذ خطوات لتحسينه، يمكن للمنظمات الاستفادة من زيادة الإنتاجية ورضا العاملين والنجاح العام.

بعدما تطرقنا الى مختلف الفصول النظرية التي رأينا أنها تغطي موضوع دراستنا وأهدافه، ننتقل الى الفصول القادمة لإسقاط محتوى ما جاء في هذه الفصول على ميدان بحثنا بتحليل البيانات المتحصل عليها عن طريق دراستنا الميدانية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بمجمع صيدال

1- نظرة عامة عن مجمع صيدال:

تعتبر صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية تتمتع بالاستقلالية في التسيير في فيفري 1989 وذلك تطبيقا لسياسية استقلالية المؤسسات، وتم بموجب ذلك تحويل رأسماليا إلى أسهم وأصبحت مؤسسة وطنية ذات أسهم. وفي إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي سنة 1993 تحملت الدولة جميع ديون وخسائر صيدال، ومن جهة أخرى سمحت لها بإنشاء مؤسسات أو فروع جديدة تابعة لها، واستنادا لمخطط إعادة الهيكلة الصناعية في بداية سنة1997 والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا تحولت المؤسسة في 02 فيفري 1998 بموجب عقد رقم 97/085 إلى المجمع الصناعي صيدال.

1-1- التعريف بالمجمع الصناعي صيدال

يعتبر مجمع صيدال المؤسسة الوطنية المنبثقة عن مخطط إعادة الهيكلة للصيدلية المركزية نموذجا لمستقبل الصناعة الدوائية في الجزائر باعتبارها الممثل العمومي الوحيد في سوق الدواء الجزائري.

1-2- نشأة وتطور مجمع صيدال

تمثلت ممتلكات المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة ومركب المضادات الحيوية بالمدية الذي كان بحيازة الشركة الوطنية للصناعات الكيميائية(Critiques industries des National Société) آنذاك، وفي سنة 1984 تغير اسم المؤسسة

الوطنية للإنتاج الصيدلاني لتصبح تحت تسمية صيدال"SAIDAL " .

وكان الهدف من هذه الهيكلة تمكين المصنع من البحث في مجال الطب البشري والبيطري، بالإضافة إلى تدعيم لامركزية القرارات، حيث طرأت أول المحاولات على الصعيد السياسي الذي كان مركزيا في السابق، وتم إعادة تنظيم المؤسسة إلى ثلاث فروع، هي : Pharmal, Biotic وantibiotical وهذا ما يسمى بالتقديم الأفقي، بينما تم إحداث تعليم عمودي بالشراكة مع الأجانب، مثل Pfizer وغيرها من المنظمات العالمية، وفي مارس 1999 وبعد أن قرر المجلس الإداري فتح 20 % من رأسماله للمساهمين الخواص، دخل المجمع الصناعي صيدال بورصة الجزائر وقدرت قيمة السهم الواحد ب

800 دج وكان أول تسعير له، ومن خلال مسيرته، تمكن صيدال من تحقيق نتائج مهمة واستمر نشاطه بالتطور بشكل ملحوظ على المستوى الوطني والمغاربي، وفي 03 ديسمبر 2006 تم اختيار صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة كبرى من أجل خوصصتها واستكمال فتح رأسمالها والبحث عن شريك استراتيجي بهدف تحسين قدرتها التنافسية.

وفي سنة 2009 رفع صيدال من حصته في رأسمال سويد پال إلى حدود 59 % وفي سنة 2010 قام المجمع بشراء 20 % من رأسمال منظمة إيرال كما رفع من حصته في رأسمال منظمة نافكو من 38.75 % إلى 44.51 %، وخلال سنة 2011 قام مجمع صيدال برفع حصته في رأسمال إيوال إلى حدود 60%، كما شرع صيدال في جانفي 2014 في إدماج فروعه التي ذكرها عن طريق الأمتصاص: آيونيكال، فارمال وبيوتيك، حيث أدى هذا القرار الذي تمت الموافقة عليه من قبل الهيئات الإدارية إلى تنظيم جديد في الهيكل التنظيمي.

2- تعريف مجمع صيدال، مهامه وأهدافه

2-1- التعريف بالمؤسسة : يعتبر المجمع الصناعي صيدال مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 2500000000دج ويتكون من عدة مديريات مركزية وثلاث فروع. إضافة إلى مركز البحث والتطوير وثلاث وحدات توزيع ومديرية التسويق والمبيعات.

ويعرف صيدال في ميدان صناعة المواد والمنتجات الصيدلانية، حيث تتمثل المهمة الرئيسية له في تطوير إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للإستطباب البشري والبيطري.

2-2- مهام مجمع صيدال:

ويمكن تقسيم مهامه إلى مهام أساسية وأخرى ثانوية، حيث تمثل المهام الأساسية في:

- إنتاج الأساس الفعال للمضادات الحيوية؛
- الاهتمام أكثر بالمهام التجارية، التوزيع والتسويق لمنتجات المجمع عبر كامل التراب الوطني لتغطية السوق الوطنية والسعي لاختراق الأسواق الدولية؛
- تأمين الجودة ومراقبة تحميل وتركيب الدواء؛
- القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية الجنيسة؛
- الرقابة الإستراتيجية لجميع الفروع؛

- تسيير المحفظة المالية الخاصة بالمجمع الصناعي صيدال؛
- تحديد استراتيجيات عمليات الإنتاج، تطوير المنتجات الجديدة والاتصال الطبي والتسويق؛
- تحضير واعداد السياسات العامة للمجمع الخاصة بمختلف الاستراتيجيات الصناعية، المالية؛
- صيانة ذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية؛
- تقديم خدمات التشكيل أو التركيب Façonnage والتحليل.

2-3- أهدافه:

تطمح مؤسسة صيدال الرائدة في إنتاج الأدوية، والمنتجات المشابهة في السوق الجزائرية إلى تعزيز وضعيته في السوق الداخلي، والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:

- تحقيق الأمن الدوائي médicale Assurance ؛
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية؛
- الإرضاء الكمي والدائم للزبون بحيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيسة تدريجيا؛
- تنويع قائمة المنتجات، حيث وضعت سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنيسة؛
- تطوير الشراكة من خلال مشاريع مع مخابر ذات سمعة عالمية سواء عن طريق عقود شراكة أواتفاقيات التصنيع؛
- التركيز على الاستفادة من البحث العلمي، بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحوث الأجنبية، والحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية، وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها؛
- الإنتاج، الإستيراد، التصدير، تسويق المنتجات الصيدلانية والمواد الكيميائية على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو منتجات تامة الصنع موجهة للاستغلال البشري والبيطري؛
- تقدم أدوية منافسة من حيث الجودة والسعر، وترقية نشاطاته بما فيها التسويق وضمان الجودة؛
- المشاركة في كل العمليات الصناعية والتجارية والتي يمكن ربطها بهدف المجمع عن طريق إنشاء منظمات جديدة أو فروع لخلق مناصب شغل؛

- الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان استمرارية المجمع الذي يضمن له الدخول إلى الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي؛
- تقميص فاتورة استيراد الأدوية التي تقارب ما قيمته 600 مليون دولار سنويا؛
- الأخذ في الاعتبار انشغالات الصحة العمومية الوطنية.

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة، قام صيدال بإعداد المخطط الإستراتيجي، وحسب تصريح مدير ضمان الجودة بالسمع قائلا: " تطبيقا للإستراتيجية التطويرية والمستقبلية يطمح المجمع الصناعي صيدال إلى إدماج تكنولوجيات جديدة وكذا تدعيم التقدم العلمي قصد تحسين سمعته وسمعة منتجاته واستعمال طرق تسيير فعالة، وبهذا يسجل مستقبله في مسار التقدم، وعليه يجب على كل الأفراد العاملين بالمجمع الاهتمام والبحث الدائم بهدف الإرضاء التام للزبائن، محققا بذلك يوما بعد يوم مجهودات كبيرة وتحسن ثابت في التحكم العلمي، بمعنى التقدم الدائم والمتواصل، نحن عازمون كل العزم على توفير الإمكانيات للتسيير التام والتزود بالآليات، ومن هنا نحن مدينون اتجاه زبائننا وعمالنا وشركائنا وكذا محيطنا، نحن مسؤولون عن منتجاتنا".

3- التزامات مجمع صيدال: تنقسم إلى:

3-1- التزام المجمع تجاه المرضى: المهمة الأساسية للمجمع هي تحسين حياة المرضى من خلال تقديم مجموعة غنية ومتنوعة من الأدوية عالية الجودة، وكذا تحسين ووفرة العلاجات عن طريق تبني سياسة تسعيرية تناسب أقسام واسعة من المجتمع.

3-2- التزام المجمع تجاه السلطات: كوهنا شركة عمومية تضع في الصف الأول سياسة الصحة العمومية التي تهدف إلى تحقيق الاستقلالية الصحية والتحكم في تكاليف الصحة، كما تكمن مهمتها في المساهمة في تحقيق أهداف الحكومة المتمثلة في تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية التي تمثل اليوم قطاعا استراتيجيا يساهم في التنويع الاقتصادي. وتقليل الواردات والانفتاح على الأسواق الخارجية.

3-3- التزام المجمع اتجاه مهنيي الصحة: إلى جانب توفير الأدوية العالية الجودة تعمل جنبا إلى جنب مع مهنيي الصحة لتحسين التكفل بالمرضى من خلال:

-نشاطات الوقاية (حملات التوعية)؛

-المساهمة في تكوين مهنيي الصحة؛

-التزامها تجاه جمعيات المرضى في النشاطات العلاجية الهادفة إلى تحسين نوعية حياة المرضى.

3-4- الالتزام الأخلاقي: من واجب المجمع الامتثال بأعلى معايير النزاهة والشفافية والصدق لذلك هم ملزمون باحترام كل القوانين و الالتزامات التنظيمية المطبقة على أنشطتها ومنتجاتها وتعمل على ترويج القواعد الأخلاقية والمهنية التي تهدف إلى تنظيم وتطهير سوق الأدوية.

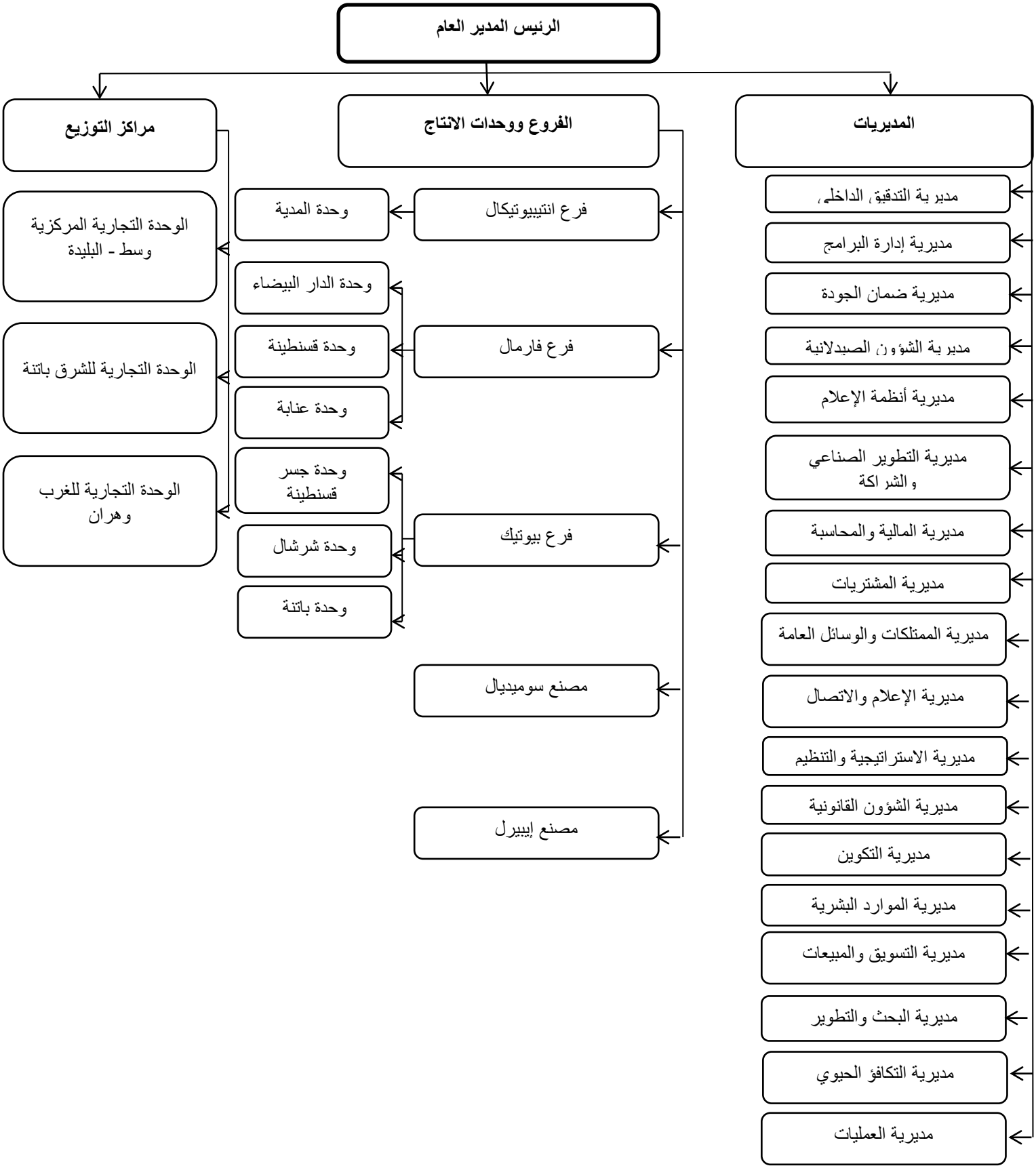
3-5- الالتزام بالجودة: تعكس التزامهم بالجودة من خلال رغبتهم المستمرة في ضمان امتثال أنشطتهم بأعلى المتطلبات التنظيمية المعمول بها في الصناعة الصيدلانية، وذلك بإنتاج أدوية عالية الجودة.

4- الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:

لتكييف المجمع مع المحيط الذي ينشط فيه وتجاوبا مع التطورات الحاصلة في سوق الدواء، قام مجمع صيدال بإعادة هيكلة هيكله التنظيمي في جانفي 2014 ليتلاءم مع أهدافه الاستراتيجية ويكون أكثر مرونة في

الاستجابة لمتطلبات محيطه. فيما يلي شكل توضيحي **للهيكل التنظيمي لمجمع صيدال:**

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



المصدر: مديرية الموارد البشرية لمجمع صيدال 2024

يتكون الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال مما يلي:

يوجد المدير العام في أعلى هرم المجمع و هو الذي يباشر عملية تسييره، إذ يقوم بإعطاء اللوائح والقرارات إلى المديرين المركزيين كما يقوم بالاجتماع معهم للنظر في التطورات الجارية على مستوى المجمع، كما يجتمع الرئيس المدير العام بمجلس الإدارة حسب الضرورة الملحة لدراسة المشاكل والحلول المترتبة عن سير المجمع، ومن بين مهامه وضع السياسة العامة للمجمع وتحديد الاستراتيجية الشاملة وتمثيل مجمع صيدال داخليا وخارجيا.

و يتفرع المجمع إلى:

مديريات المجمع: والمتمثلة في:

مديرية التدقيق الداخلي: تهتم بإجراء عمليات التدقيق المحاسبي والجبائي، وتتمثل مهام هذه المديرية في مراقبة التسيير و إعداد تقارير التسيير المالية، ويشتغل بها عدة إطارات مختصين في مجال الرقابة والمراجعة؛

مديرية إدارة البرامج: مهمتها إعداد ومتابعة البرامج المالية الاستراتيجية و تطويرها، وتز يد المجمع بمختلف البرامج المتعلقة بالتسيير وإدارة الأعمال، والمحاسبة، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات لذلك مع مراقبة تطبيقها وتقييم مدى جودتها؛

مديرية ضمان الجودة: تهتم هذه المديرية بمتابعة ومراجعة ملفات صناعة الدواء و مراقبة وحدة البحث والتطوير وتوجيهها بخصوص المنتجات المطابقة للأصل، وتعمل وفق برنامج خاص بنظام الجودة وفق معيار ISO9001؛

مديرية الشؤون الصيدلانية: تعتبر همزة وصل بين مجمع صيدال ووزارة الصحة، تتولى مهمة الإعلام الطبي، ومراجعة ملفات صنع الأدوية، وتمتلك فريق مختص في التسويق الطبي وشبكة من المندوبين الطبيين تغطي معظم التراب الوطني، مع تقديم مختلف دعائم التكوين والمعلومات الطبية، كما تعمل على التأكيد من مدى المطابقة بين ما تم إنجازه وبين ملفات الدواء، بالإضافة إلى قيامها بدارسة الملفات التقنية والصيدلية، ويعتبر إنشاء هذه المديرية كرد فعل للمنافسة التجارية التي أدت إلى الاهتمام بالتسويق الصيدلاني؛

مديرية أنظمة الإعلام: تقوم بإعداد الخطط والسياسات في مجال أنظمة الإعلام الآلي، وإعداد البرمجيات، كما يسهر على برجمة الوثائق وصيانة الهيكل القاعدي للمعاجلة والاتصال وربط مختلف الوحدات التنظيمية بشبكة الاتصالات، لتسهيل وصول المعلومات والعمل على توحيد البرامج وإعدادها وفق الهيكل التنظيمي الجديد؛

مديرية التطوير الصناعي والشراكة: مهمتها السهر على تطوير أساليب الإنتاج بالاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وكذا ترقية الشراكة مع المخابر العالمية، وتهتم بالاستثمار خاصة في مجال الشراكة سواء مع المحليين أو الأجانب من أجل تعزيز المكانة الدولية للمجمع في الأسواق العالمية؛

مديرية المالية والمحاسبة: تتمثل المهام الأساسية لهذه المديرية في تسيير وضع الاستراتيجيات المالية و كذا تسيير الميزانية، المحاسبة و العمليات التمويلية على المدى المتوسط والطويل، وكذا المساهمة في تسيير الموازنة و متابعة محفظة الأوراق المالية عبر السوق الثانوية (البورصة)، وإعداد القوائم المالية (الفردية للمؤسسة الأم وللمجمع)؛

مديرية المشتريات: مهمتها إدارة عمليات الشراء من خلال توفير مستلزمات العمليات الإنتاجية، وكذا مختلف احتياجات المجمع بالشكل المناسب وفقا للأنظمة والإجراءات المعتمدة؛

مديرية الممتلكات والوسائل العامة: تقوم بتسيير ومراقبة التثبيتات العينية والمعنوية الخاصة بالمجمع مع صيانتها دوريا وذلك لتحقيق أعلى نسبة إنتاجية؛

مديرية الإعلام والاتصال: تعمل على تطوير التقنيات الجديدة للإعلام و الاتصال لكل نشاطات المجمع، كما تهتم بإعداد النشرات الداخلية التي تهتم بكل نشاطات المجمع بالإضافة إلى مهمة إصدار المجلات التالية "Saidal Info" صيدال للصحة "Saidal santé " وصدى صيدال "Saidalécho "، و كذا إنشاء موقع الانترنت site web: www.saidalgroup.dz

مديرية الاستراتيجية والتنظيم: مهمتها إعداد الدراسات بتحديد الأهداف الاستراتيجية للمجمع والسهر على متابعتها وتنفيذها، وتأمين دخول المجمع في السوق المحلية والدولية، من خلال وضع استراتيجية ترتكزعلى اتفاقيات الشراكة واستحداث وحدات إنتاجية أو الحصول على رخص الإنتاج والتصنيع؛

مديرية الشؤون القانونية: تقوم هذه المديرية بإدارة الملفات القانونية للمجمع مع الجهات المعنية، بالإضافة إلى تسيير القضايا والمنازعات الخاصة بالمجمع مع الأطراف الأخرى؛

مديرية التكوين: تسعى إلى وضع البرامج الخاصة بالتدريب والتكوين لمختلف إطارات وموظفي المجمع للرفع من المستوى الوظيفي و الأكاديمي لمستخدمي المجمع، بالإضافة لمتابعة تنفيذ و تقييم هذه البرامج والعمل على تطويرها؛

مديرية الموارد البشرية: هي همزة وصل بين إدارة المجمع والأفراد العاملين من جهة وبين الإدارة والنقابة من جهة أخرى، لم تعد مديرية الموارد البشرية المسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط تعداد المستخدمين و تصرفاتهم وحفظ الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد فقط بل أصبحت تعنى باستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية وتسيير الأفراد والمستخدمين، الأجور وتطوير الموارد البشرية والتكوين، تقييم الأداء ... وغيرها؛

مديرية التسويق والمبيعات: وهي التي تتولى مهام التسويق بالدرجة الأولى كما تعمل على دراسة السوق قصد إدخال تحسينات على منتجات المجمع، وتوجيه المجمع في سياسته الإنتاجية والتسويقية، إعداد مخطط تسويقي يهدف إلى التعريف بمنتجات المجمع، وتطوير صورته وحصته السوقية من خلال إعلام الصيادلة والأطباء بالمنتجات التي يقدمها المجمع والترويج لها، وتدعيم ركائز مراقبة الجودة، إنشاء شبكة للمندوبين الطبيين عبر كامل التراب الوطني؛

مديرية العمليات: تتمثل مهامها في إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالمشاريع الحديثة، ووضع خطط لرفع تصنيف المجمع ومراقبة أشغال إنجاز المشاريع مع تقييم نسبة الإنجاز؛
مركز البحث والتطوير: يعمل على تطوير الأدوية الجنيسة، كما يعمل على ربط قنوات الاتصال بين صيدال وعالم الأبحاث في المجال الصيدلاني لضمان تنافسية عالية، إلى جانب تقديم المساعدة الفنية لمختلف المصانع، وكذا تجنيد مختلف الجهود لتأمين اليقظة التكنولوجية وتطوير الأبحاث في العلوم الصيدلاني؛
مركز التكافؤ الحيوي: يمثل مركز صيدال للتكافؤ الحيوي أول مركز خاص بإجراء دراسات التكافؤ الحيوي في الجزائر، وتقع هذه الوحدة في بلدية حسين داي ولاية الجزائر. وتمثل المهمة الرئيسية لهذا الهيكل الرائد في إجراء دراسات التكافؤ الحيوي وإثبات التكافؤ بين الأدوية الجنيسة و إثبات فعاليتها.

فروع ووحدات مجمع صيدال:

أولا: فرع بيوتيك Biotic: هي أحد الفر ع التابعة لمجمع صيدال يقدر رأس مالها ب 250 مليون دج، مقرها الاجتماعي بزميرلي "الحراش"، ويتكون من مصانع الإنتاج التالية:

- **مصنع جسر قسنطينة**: يتفرع هذا المصنع لخمسة ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية منها ورشة التحميلات، ورشة الأقراص والملبسات، ورشة الأمبولات، ورشة المحاليل المكثفة على شكل أكياس، ورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات. تقدر الطاقة الانتاجية لهذا المصنع ب 20 مليون وحدة أو أكثر، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في انتاج المحاليل المكثفة بتكنولوجيا حديثة. كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيو كيميائية والميكرو بيولوجية وخصائص السموم، وإلى جانب التسيير التقني و الوثائقي.
- **مصنع شرشال**: يقع بالمنطقة الصناعية واد بلاح بشرشال، ويتربع على مساحة قدرها 3120 م3. ويتكون المصنع من ثالثة ورشات إنتاج (الأشربة، الأقراص والكبسولات والأكياس، المحاليل المكثفة). يحتوي المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحليل الفيزيو كيميائية والميكرو بيولوجية وخصائص السموم.
- **مصنع باتنة**: يتخصص هذا المصنع في إنتاج التحاميل.

ثانيا: فرع فرمال Pharmal : يتواجد مقرها بالدار البيضاء يبلغ رأس مالها 200 مليون دج، تتفرع لثالثة مصانع إنتاجية ومخبر لمراقبة الجودة والنوعية لمنتجات مصانع الفرع وكذلك بعض المؤسسات العمومية والخاصة، هي:

- **مصنع الدار البيضاء**: يقع بالمنطقة الصناعية بالعاصمة منذ 1958 من أقدم المصانع المكونة لفرع Pharmal، وله دور رئيسي في تنفيذ العديد من عقود الشراكة الموقعة بين المجمع والأطراف الأجنبية لإنتاج الأدوية بصيغة عقود التصنيع Les Accords de Façonnage وينتج هذا المصنع أصنافا صيدلانية متنوعة (أقراص، أشربة، كبسولات، مراهم، أملاح، محاليل للشرب وغيرها) وتفوق قدرته الإنتاجية 40 مليون وحدة لكل الأشكال.
- **مصنع قسنطينة**: متخصص في إنتاج الأشكال السائلة(الأشربة، المحاليل)، بقدرة إنتاجية 05 مليون وحدة مباعة.
- **مصنع عنابة**: متخصص في إنتاج الأشكال الجافة(أقراص وكبسولات) بقدرة إنتاجية 07 مليون وحدة مباعة.
- **مصنع الأنسولين بقسنطينة**: متخصص بصنع الأنسولين للاستعمال البشري، وهو مجهز بعتاد صناعي متطور يشغله عمال مؤهلون. ينتج هذا المصنع ثالثة أصناف من الأنسولين(الأنسولين السريع، الأنسولين المركب، مزيج 25، الأنسولين أساسي/قاعدي على شكل قارورات حقن). والقدرة الإنتاجية للمصنع تصل إلى 3.5 مليون وحدة بيع.

ثالثا : **فرع أنتيبيوتيك Antibiotical** : بدأ المركب في العمل منذ عام 1988 وهو خاص بالمضادات الحيوية الذي يدعى Antibiotical المتواجد مقرها في ولاية المدية ويقدر رأس مالها ب 950 مليون دج. ويختص في إنتاج المضادات الحيوية من نوع البنيسيلينية Penicilliniaues وغيرها، بالإضافة إلى منتجات تامة الصنع ومواد أولية، كما تم تجهيزه بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة صولا لتشكيل النوع الصيدلاني للمنتوج. ويتميز المركب بطاقة إنتاجية معتبرة في إنتاج المواد الأولية، ومهارة عالية في التركيبات الحيوية، وخبرة معتبرة في إنتاج المضادات الحيوية، ومخابر للتحليل تسمح بالرقابة الكاملة للجودة.

رابعا: **مصنع سوميديال Somedial**: يقع هذا المصنع في المنطقة الصناعية واد السمار الجزائر العاصمة، وهو نتاج شراكة بين مجمع صيدال بنسبة تسامهية 63.55 % وتتضمن ثالثة أقسام وهي:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية؛
- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)؛
- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة(كبسولات و أقراص).

خامسا: مصنع إيبريل Iberal : هي شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بني القطاعين العام والخاص، ويساهم فيها المجمع بنسبة 99.998 %، وتكمن المهمة الرئيسية لإبريل في إنشاء واستغلال مشروع صناعي للإنتاج الصيدلاني الموجه للاستخدام في الطب البشري، كما يهدف لتحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنيسة(حقن وأشكال جافة)؛
- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)؛
- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

سادسا: وحدات تجارية: يمتلك مجمع صيدال ثالثة مراكز توزيع عبر التراب الوطني وهي:

- **مركز توزيع وسط**: تأسس هذا المركز سنة 1996 وهو أول مركز توزيع للمجمع، حيث كان يهدف إلى تسويق وتوزيع كافة منتجات المجمع انطلاقا من نقطة بيع احدة، وهذه الوحدة التجارية انتقلت إلى الموقع الجديد المتواجد بولاية البليدة.
- **مركز التوزيع شرق(باتنة)**: أستحدث هذا المركز سنة 1999 بباتنة، حيث يضمن هذا المركز تسويق منتجات صيدال في شرق البلاد.
- **مركز التوزيع غرب(وهران)**: في سنة 2000 تم إنشاء مركز التوزيع بوهران من أجل ضمان توزيع أفضل للمنتجات في غرب البلاد.

المبحث الثاني: تحليل بيانات واقع المناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال

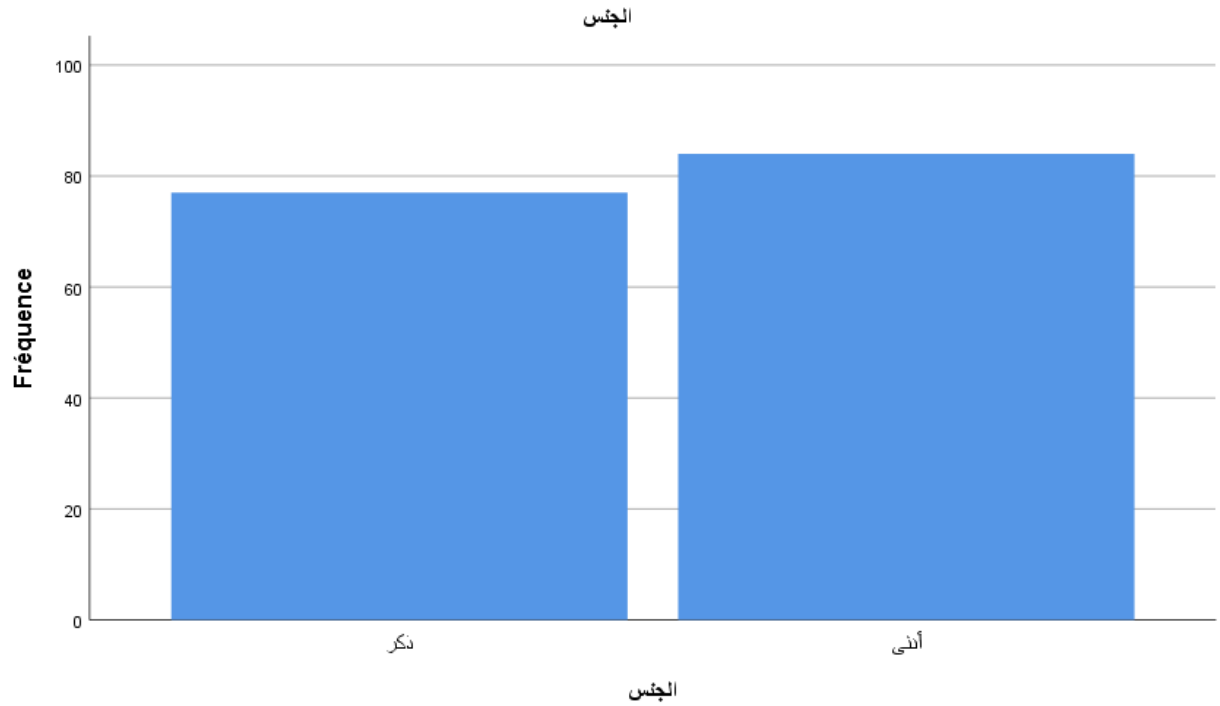
يتم من خلال هذا المبحث الإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة و المتعلق بواقع المناخ التنظيمي السائد داخل مجمع صيدال. وذلك عن طريق حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة. وينقسم المحور إلى سبعة مكونات رئيسية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، التكنولوجيا، الحوافز، العلاقات الإنسانية، المساعدة على اتخاذ القرار، والاتصالات. وتشكل هذه المكونات مجتمعة العناصر الأساسية التي تشكل وتقيس المناخ التنظيمي. سنقوم أولا بالتعرف على خصائص العينة كما يلي:

1- خصائص عينة الدراسة:

سنتطرق الى خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة والوظيفة.

1-1- توزيع العينة حسب متغير الجنس:

الشكل رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

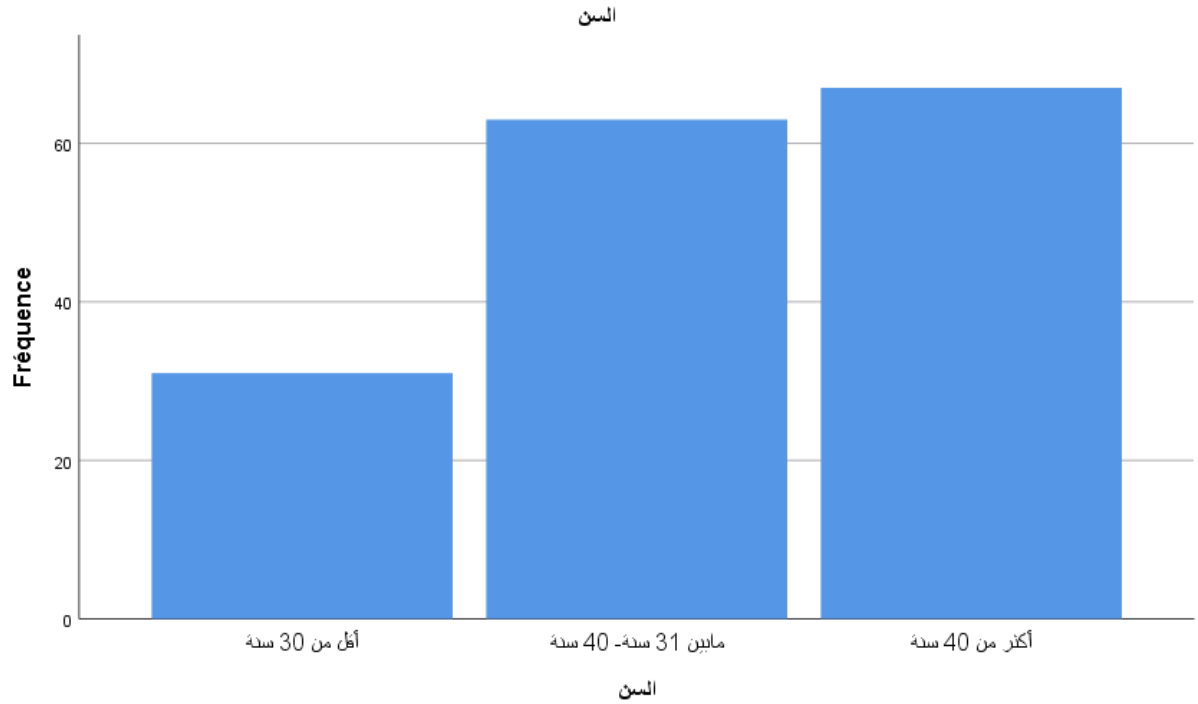


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الشكل التالي توزيعاً ملحوظاً بين الجنسين داخل العينة. ومن الواضح أن الأغلبية البالغة 52.2 % من العينة تتكون من الإناث، ويبلغ عددهم 84 مشاركاً. وفي المقابل بلغت نسبة تمثيل الذكور 47.8 %، بعدد 77 فرداً في العينة. ويؤكد هذا التوزيع على أهمية فهم الاختلافات المحتملة على أساس الجنس في تحليل البيانات لدينا، والتي يمكن أن تسفر عن رؤى قيمة حول نتائج الدراسة.

2-1- توزيع العينة حسب متغير السن:

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

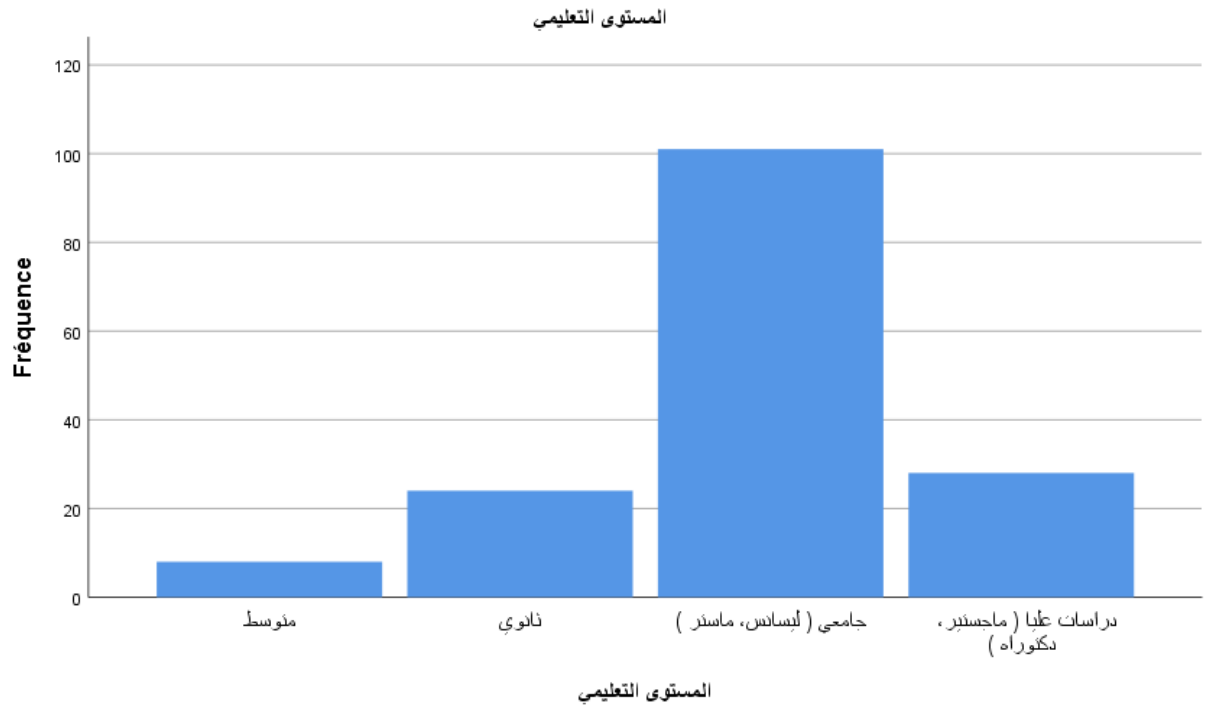


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تسلط البيانات الواردة في الشكل الضوء على نمط ملفت للنظر في التوزيع العمري للمشاركين في الدراسة. غالبية الأفراد، الذين يشكلون 41.6 % من العينة، يقعون ضمن الفئة العمرية فوق 40 سنة، بإجمالي 67 مشاركاً. وبمتابعة دقيقة، هناك تمثيل كبير للفئة العمرية ما بين 31 و 40 سنة، حيث بلغ عددهم 63 فرداً، أي ما نسبته 39.1 % من العينة. ومن المثير للاهتمام أن الفئة العمرية للأفراد أقل من 30 عامًا تشكل نسبة أصغر نسبيًا من العينة، حيث بلغ عددهم 31 فرداً فقط، أي ما نسبته 19.3 % من المجموع. يؤكد هذا التقسيم الثاقب للفئات العمرية على الحاجة إلى إجراء فحص أكثر دقة للاختلافات ووجهات النظر المحتملة المرتبطة بالعمر في تحليلنا، الأمر الذي يمكن أن يثري فهمنا لنتائج الدراسة بشكل كبير.

3-1- توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

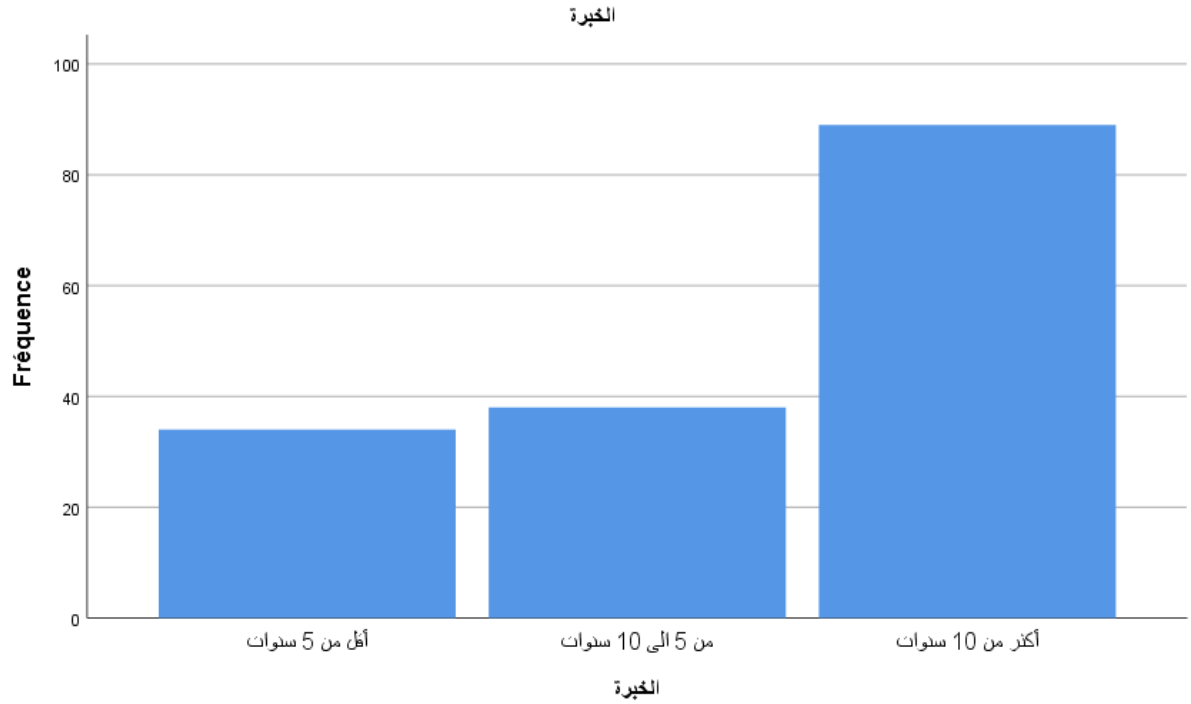


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف البيانات الواردة في الشكل عن اتجاه تعليمي ملحوظ لدى عينة الدراسة. ويحمل القسم الأكبر من المشاركين، والذي يشكل 62.7 %، خريجي الجامعات، ويبلغ عددهم 101 فرداً. وبعد هذه المجموعة الأولية، نلاحظ حضوراً ملحوظاً لذوي الدراسات العليا، حيث بلغ عددهم 28 فرداً يشكلون 17.4 % من العينة. وفي المقابل، يمثل الأفراد الحاصلون على تعليم متوسط و ثانوي نسبة أصغر نسبيًا، حيث يمثلون 14.9 % بالنسبة للثانوي و 5 % فقط بالنسبة للمتوسط. ويشير هذا التنوع التعليمي الغني إلى أن دراستنا لديها فرصة للتعمق أكثر في التأثيرات المحتملة للخلفيات التعليمية المختلفة على نتائج البحث. إنه يدفعنا إلى استكشاف وجهات النظر والرؤى الفريدة التي قد تنشأ من الأفراد الحاصلين على مؤهلات الدراسات العليا والجامعية، بالإضافة إلى أولئك الحاصلين على تعليم ثانوي، مما يضيف عمقًا ودقة إلى تحليل البيانات لدينا.

4-1- توزيع العينة حسب متغير الخبرة:

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

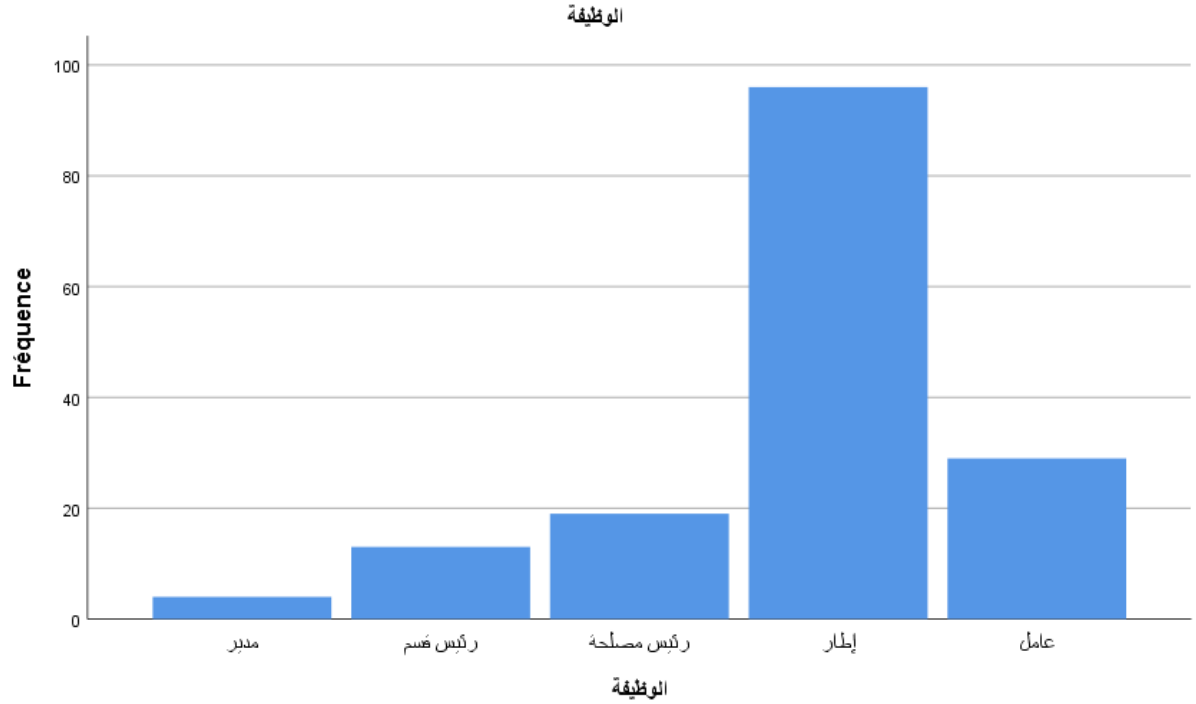


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

توفر البيانات الموضحة في الشكل رؤى قيمة حول توزيع الخبرة المهنية بين المشاركين في الدراسة. حيث يشكل الأفراد الذين يمتلكون أكثر من 10 سنوات من الخبرة المهنية النسبة الأكبر، حيث يبلغ عددهم 89 فردًا ويمثلون 55.3 % من العينة. وبعد ذلك، تبلغ نسبة الفئة التي تشمل الأفراد الذين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح من 5 إلى 10 سنوات 23.6%، مع 38 فرداً. في المقابل، يشكل أولئك الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة المهنية نسبة أصغر، حيث تبلغ 21.1 % ويبلغ عددهم 34 فردًا. يدعو هذا التوزيع المثير للخبرة المهنية إلى استكشاف أكثر عمقًا للتأثيرات المحتملة لمستويات الخبرة المختلفة على نتائج الدراسة. إنه يدفعنا إلى النظر في ثروة المعرفة ووجهات النظر التي قد يقدمها المشاركون ذوو الخبرة الواسعة على النقيض من أولئك الذين هم في المراحل الأولى من حياتهم المهنية، وبالتالي إثراء عمق تحليل البيانات لدينا.

1-5- توزيع العينة حسب متغير المنصب:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تكشف البيانات الواردة في الشكل عن نمط مميز في توزيع الأدوار ضمن عينة الدراسة. يتألف القطاع الأكبر من الإطارات، وهو ما يمثل نسبة تبلغ 59.6 % من الإجمالي، ويبلغ إجمالي عددهم 96 موظفًا. ويليه العمال، الذين يشكلون 18 % من العينة، ويبلغ عددهم 29 موظفًا في هذه الفئة. ويليه مباشرة رؤساء المصالح بنسبة 11.8 %، وعددهم 19 موظفا، ثم فئة رؤساء الأقسام بنسبة 8.1 %، وعددهم 13 موظفا، وفي الأخير نجد فئة المديرين، رغم أنها أقل عددا، لا تزال تشكل نسبة ملحوظة، تمثل 2.5% من العينة، مع وجود 4 مديرين. هذا التوزيع للأدوار يدعونا إلى التعمق في الاختلافات والديناميكيات المحتملة ضمن فئات العاملين المتميزة هذه، مما يحث على إجراء تحليل أكثر شمولاً للكشف عن وجهات النظر والمساهمات الفريدة التي قد تقدمها كل مجموعة إلى نتائج الدراسة.

2- تحليل آراء و تصورات العاملين حول واقع المناخ التنظيمي في مجمع صيدال:

2-1- بعد الهيكل التنظيمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر الهيكل التنظيمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد الهيكل التنظيمي

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		
1	ت	11	27	66	44	13	3.13	1.01
	%	6.8	16.8	41	27.3	8.1		
2	ت	7	23	57	64	10	3.29	0.94
	%	4.3	14.3	35.4	39.8	6.2		
3	ت	7	15	58	65	16	3.42	0.94
	%	4.3	9.3	36	40.4	9.9		
4	ت	6	21	50	70	14	3.40	0.95
	%	3.7	13	31.1	43.5	8.7		
5	ت	6	20	48	69	18	3.45	0.97
	%	3.7	12.4	29.8	42.9	11.2		
المتوسط الحسابي العام							3.34	0.80

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يسلط الجدول رقم (2) الضوء على التصورات الدقيقة للمشاركين في الدراسة تجاه الهيكل التنظيمي داخل مجمع صيدال. متوسط الاستجابة المُبلغ عنه يبلغ 3.34 من أصل 5 يضعه في النطاق المرتفع لمقياس ليكرت، مما يشير إلى موقف مرتفع، إن الخوض في تفاصيل أقوال العنصر الأول يكشف عن مجموعة من الآراء تتراوح بين 3.13 إلى 3.45.

تأتي العبارة رقم 5، "يتم احترام مستويات الهيكل التنظيمي من طرف العاملين". بمتوسط حسابي قدره 3.45 وانحراف معياري قدره 0.97، فإنه يدل على درجة مرتفعة من الاتفاق.

أما العبارة رقم 3 " يساعد الهيكل التنظيمي في طريقة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين"، فتحتل المركز الثاني. بمتوسط قدره 3.42 مع انحراف معياري قدره 0.94، فإنه يعكس اعترافًا جديرًا بالملاحظة للهياكل التنظيمية.

أما العبارة رقم 4 " يبين الهيكل التنظيمي حدود صلاحيات كل مسؤول بدقة"، فتحتل المركز الثالث. بمتوسط حسابي مقدر بـ 3.40، إلى جانب الانحراف المعياري 0.95، وهذا ما يؤكد أهميته في تصورات المجيبين.

وتأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم 2، "يوضح الهيكل التنظيمي مسؤوليات كل فرد بدقة". ويشير المتوسط البالغ 3.29، إلى جانب الانحراف المعياري البالغ 0.94، إلى منظور متنوع إلى حد ما بين المشاركين.

وتأتي العبارة رقم 1، "هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي"، في المركز الخامس. وبمتوسط 3.13 وانحراف 1.01، فإنه يشير إلى درجة موافقة أقل مقارنة بالعبارات الأخرى.

يقدم الجدول رقم (2) نظرة شاملة لوجهات نظر المشاركين في الدراسة حول الهيكل التنظيمي في مجمع صيدال، ومن خلال تحليل البيانات الفردية، يبرز البيان رقم 5 باعتباره الأكثر اتفاقًا، حيث يؤكد على احترام العاملين لمستويات الهيكل التنظيمي ، ويتبعه عن كثب البيان رقم 3 الذي يسلط الضوء على تسهيل الهيكل التنظيمي للتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين، وجاءت العبارة رقم 4 تعكس التصوير الدقيق لصلاحيات المسؤولين داخل الهيكل التنظيمي، وجاء البيان رقم 2 الذي يشير إلى وجهات نظر متنوعة إلى حد ما حول وضوح المسؤوليات الفردية داخل الهيكل، وأخيرا جاءت العبارة رقم 1 التي تناولت مستوى التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي في المرتبة الخامسة، وهي أقل درجة من الاتفاق مقارنة بالعبارة الأخرى. وبشكل عام هناك موافقة معتدلة لأفراد العينة حول مرونة الهيكل التنظيمي.

2-2- بعد الاتصالات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر الاتصالات، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (3): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد الاتصالات

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		

1	ت	7	25	34	76	19	3.47	1.03
	%	4.3	15.5	21.1	47.2	11.8		
2	ت	5	18	28	86	24	3.66	0.96
	%	3.1	11.2	17.4	53.4	14.9		
3	ت	5	20	26	88	22	3.63	0.97
	%	3.1	12.4	16.1	54.7	13.7		
4	ت	3	27	44	70	17	3.44	0.95
	%	1.9	16.8	27.3	43.5	10.6		
5	ت	5	15	39	79	23	3.62	0.94
	%	3.1	9.3	24.2	49.1	14.3		
المتوسط الحسابي العام							3.56	0.77

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (3) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر الاتصالات، في مجمع صيدال بلغ 3.56 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 3.47 و 3.66. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 2 (تساعد وسائل الاتصال على قدرة تبادل المعرفة بين العاملين) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف 0.96.

- العبارة رقم 3 (تزيد وسائل الاتصال من سرعة تبادل المعلومات بين العاملين) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال، بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف 0.97.

- العبارة رقم 5 (يساعد نظام الاتصال على القيام بالواجبات بكل سهولة) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.62 وانحراف 0.94.

- العبارة رقم 1 (وسائل الاتصال متاحة للجميع وسهلة الاستعمال) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.47 وانحراف 1.03.

- العبارة رقم 4 (تجري الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.44 وانحراف 0.95.

يكشف الجدول عن وجود مستوى مرتفع من الاتفاق بين أعضاء المجمع فيما يتعلق بفعالية الاتصال. ولوحظ أعلى إجماع في البيانات التي تؤكد على قدرة زيادة سرعة تبادل المعلومات وتبادل المعرفة والمساعدة في أداء الواجبات. ومع ذلك، فإن إمكانية الوصول إلى وسائل الاتصال وسهولة استخدامها تظهر مستوى أقل نسبيًا من الاتفاق. توفر النتائج رؤى موجزة حول نقاط القوة والضعف الملحوظة في أنظمة الاتصالات داخل مجمع صيدال.

2-3- بعد القيادة:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر القيادة، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (4): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد القيادة

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		
1	ت	17	16	36	85	7	3.30	1.06
	%	10.6	9.9	22.4	52.8	4.3		
2	ت	8	23	43	75	12	3.37	0.98
	%	5	14.3	26.7	46.6	7.5		
3	ت	19	25	49	55	13	3.11	1.13
	%	11.8	15.5	30.4	34.2	8.1		

4	ت	5	21	43	71	21	3.51	0.98
	%	3.1	13	26.7	44.1	13		
5	ت	8	30	42	58	23	3.36	1.09
	%	5	18.6	26.1	36	14.3		
6	ت	11	34	46	53	17	3.19	1.09
	%	6.8	21.1	28.6	32.9	10.6		
7	ت	9	33	52	48	19	3.22	1.07
	%	5.6	20.5	32.3	29.8	11.8		
المتوسط الحسابي العام							3.29	0.88

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (4) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر القيادة، في مجمع صيدال بلغ 3.29 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 3.11 و 3.51. وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 4 (يعبر المسؤول المباشر عن تقديره للعاملين عند قيامهم بعمل جيد) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال، بمتوسط حسابي 3.51 وانحراف 0.98، وهذا ما يدل على حرص القادة على تشجيع العاملين في مجمع صيدال.

- العبارة رقم 2 (مسؤولك المباشر يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف 0.98، وهذا ما يدل على أن القادة يشجعون العاملين على الابداع والابتكار في مجمع صيدال.

- العبارة رقم 5 (هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعاملين) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.36 وانحراف 1.09، وهذا ما يدل على وجود ثقة لابأس بها بين القادة والعاملين.

- العبارة رقم 1 (مسؤولك المباشر قادر على تسيير المواقف الصعبة والغامضة) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط

حسابي 3.30 وانحراف 1.06، وهذا ما يدل على أن العاملين غير راضين عن كفاءة المسؤولين في التسيير.

- العبارة رقم 7 (يحرص المسؤولين على تلبية حاجيات العاملين) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف 1.07، وهذا ما يدل على أن القادة لا تهتم كثيرا لاحتياجات العاملين.

- العبارة رقم 6 (يحس المسؤولين بمشاعر العاملين) في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.19 وانحراف 1.09، وهذا ما يدل على أن القادة لا يراعون كثيرا مشاعر العاملين.

- العبارة رقم 3 (يتعامل المسؤولين مع العاملين بعدل ومساواة) في الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف 1.13، وهذا ما يدل على أن نظام العدل والمساواة لا يطبق بشكل جيد في مجمع صيدال.

إن تحليل الجدول رقم (4) يكشف تصورات القيادة في مجمع صيدال. يشير المتوسط الإجمالي البالغ 3.29 إلى مستوى موافقة معتدل، مما يكشف عن ديناميكيات قيادية محددة. البيان رقم 4، الذي يركز على القادة الذين يعبرون عن تقديرهم لعمل العاملين، حصل على أعلى نسبة موافقة، مما يشير إلى أسلوب قيادة داعم. ويتابع عن كثب البيان رقم 2، الذي يسلط الضوء على تشجيع العاملين على الابداع والابتكار، ووجود ثقة متبادلة بين المسؤولين والعاملين، وتختلف البيانات الأخرى حول قدرة المشرفين المباشرين على إدارة المواقف الصعبة، والحلول المبتكرة للمشكلات، واهتمام القادة باحتياجات العاملين. ومع ذلك، فإن البيانات التي تتناول فهم القادة لمشاعر العاملين والمعاملة العادلة تأتي في مرتبة أقل، مما يشير إلى المجالات المحتملة للتحسين في هذه الأبعاد القيادية داخل مجمع صيدال.

2-4- بعد التكنولوجيا:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر التكنولوجيا، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد التكنولوجيا

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق	غير	لا أوافق	موافق	موافق		

		بشدة		ولا أعارض	موافق	بشدة		
1	ت	6	61	54	30	10	3.14	0.97
	%	3.7	37.9	33.5	18.6	6.2		
2	ت	9	70	46	27	9	3.27	0.99
	%	5.6	43.5	28.6	16.8	5.6		
3	ت	35	71	36	12	7	3.71	1.02
	%	21.7	44.1	22.4	7.5	4.3		
4	ت	35	67	36	15	8	3.66	1.07
	%	21.7	41.6	22.4	9.3	5		
5	ت	19	65	52	16	9	3.43	1.01
	%	11.8	40.4	32.3	9.9	5.6		
المتوسط الحسابي العام							3.44	0.83

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (5) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر التكنولوجيا، في مجمع صيدال بلغ 3.44 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 3.14 و 3.71، وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 3 (الوسائل التكنولوجية توفر علينا الوقت والجهد) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.71 وانحراف 1.02.

- العبارة رقم 4 (تساعد التكنولوجيا على سرعة تبادل المعلومات والولوج الى معلومات دقيقة ومتنوعة) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال، بمتوسط حسابي 3.66 وانحراف 1.07.

- العبارة رقم 5 (يحرص المجمع على تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر لمواكبة التطورات) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف 1.01.

- العبارة رقم 2 (تتميز الوسائل التكنولوجية المتواجدة في المجمع بسهولة الاستخدام) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.27 وانحراف 0.99.

- العبارة رقم 1 (تتوفر في المجمع معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.14 وانحراف 0.97.

يمكن أن نستنتج أن المشاركين في الدراسة عموماً لديهم إجماع معتدل فيما يتعلق بالجانب التكنولوجي داخل مجمع صيدال، ويشير الاتفاق الأعلى للبيان رقم 3 الذي يسلط الضوء على جوانب توفير الوقت والجهد، إلى تأييد قوي لهذه الجوانب، ويليه عن كثب البيان رقم 4 الذي يؤكد على دور التكنولوجيا في تسريع تبادل المعلومات، أما البيان رقم 5، فيؤكد على الالتزام بالتطور التكنولوجي المستمر. ومع ذلك، فإن انخفاض الاتفاق على البيانين رقم 2 ورقم 1، اللذين يركزان على سهولة الاستخدام وحداثة المعدات، على التوالي، يشير إلى المجالات المحتملة للتحسين في هذه المجالات المحددة. بشكل عام، توفر هذه الأفكار الدقيقة فهمًا شاملاً لوجهات نظر المشاركين، وتسلط الضوء على نقاط القوة والمجالات المحددة التي قد تستفيد من التعزيز في مجال التكنولوجيا داخل مجمع صيدال.

2-5- بعد المساعدة على اتخاذ القرار:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر المساعدة على اتخاذ القرار، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (6): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد المساعدة على اتخاذ القرار

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		
1	ت	13	35	56	41	16	3.07	1.09
	%	8.1	21.7	34.8	25.5	9.9		
2	ت	11	21	41	70	18	3.39	1.06
	%	6.8	13	25.5	43.5	11.2		

3	ت	15	26	53	53	14	3.16	1.09
	%	9.3	16.1	32.9	32.9	8.7		
4	ت	12	25	55	54	15	3.22	1.05
	%	7.5	15.5	34.2	33.5	9.3		
5	ت	17	16	47	65	16	3.29	1.11
	%	10.6	9.9	29.2	40.4	9.9		
المتوسط الحسابي العام							3.22	0.93

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (6) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر المساعدة على اتخاذ القرار، في مجمع صيدال بلغ 3.22 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 3.07 و 3.39، وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 2 (تشاركون في صنع القرارات إذا طلب منكم ذلك) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف 1.06.

- العبارة رقم 5 (يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.29 وانحراف 1.11.

- العبارة رقم 4 (يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.22 وانحراف 1.05.

- العبارة رقم 3 (يتم اتخاذ القرارات بعد عقد اجتماعات تشاورية وأخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.16 وانحراف 1.09.

- العبارة رقم 1 (تحرص الإدارة على مشاركتكم في صنع القرارات المتعلقة بسير عملكم) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف 1.09.

نستنتج أن المشاركين في الدراسة لديهم وجهة نظر متوسطة حول عنصر المساعدة على اتخاذ القرار في مجمع صيدال، والجدير بالذكر أن البيان رقم 2، الذي يؤكد على المشاركة في اتخاذ القرار عند السؤال، حصل على أعلى موافقة وفي المقابل، فإن البيان رقم 5، الذي يسلط الضوء على حل المشكلات بشكل جماعي، يأتي في مرتبة أدنى في الاتفاق. وتقع البيانات رقم 4 و3 و1 بينهما، مما يشير إلى تصورات متنوعة لعمليات صنع القرار. ويتضح من النتائج السابقة استعداد العاملين في المشاركة في صنع القرارات ولكن الإدارة قليل ما تشارك العاملين في صنع القرارات في مجمع صيدال.

2-6- بعد العلاقات الانسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر العلاقات الانسانية، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (7): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد العلاقات الإنسانية

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		
1	ت	2	7	23	94	35	3.95	0.80
	%	1.2	4.3	14.3	58.4	21.7		
2	ت	4	25	39	72	21	3.50	0.98
	%	2.5	15.5	24.2	44.7	13		
3	ت	5	28	49	58	21	3.39	1.01
	%	3.1	17.4	30.4	36	13		
4	ت	3	23	49	62	24	3.50	0.97
	%	1.9	14.3	30.4	38.5	14.9		
5	ت	10	18	55	59	19	3.37	1.03
	%	6.2	11.2	34.2	36.6	11.8		

المتوسط الحسابي العام	3.54	0.69

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (7) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر العلاقات الانسانية، في مجمع صيدال بلغ 3.54 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي (من 3.40 إلى أقل من 4.20)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 3.37 و 3.95، وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 1 (لديك علاقات جيدة مع زملائك في العمل) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال، بمتوسط حسابي 3.95 وانحراف 0.80.

- العبارة رقم 2 (تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق) والعبارة رقم 4 (العلاقات بين العاملين تصل الى خارج نطاق العمل) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي متساوي 3.50 وانحراف 0.98 و 0.97 على التوالي.

- العبارة رقم 3 (هناك روح التعاون بين جميع الأقسام والمصالح) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.39 وانحراف 1.01.

- العبارة رقم 5 (يؤدي الاتصال بين العاملين خارج نطاق العمل الى تسيير العمل بشكل جيد) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف 1.03.

إن تحليل الجدول رقم (7) يكشف عن وجود إجماع متوسط لدى المشاركين في الدراسة على عنصر العلاقات الإنسانية في مجمع صيدال، ومن الجدير بالذكر أن البيان رقم 1، الذي يؤكد على العلاقات الجيدة مع زملاء العمل، حصل على أعلى موافقة ويتبعه عن كثب البيانين رقم 2 و4 الذين يسلطان الضوء على العمل بروح الفريق والعلاقات التي تمتد خارج نطاق العمل. ويحتل البيانان رقم 3 المرتبة الثالثة في الاتفاق، والذي يركز على التعاون بين الإدارات، البيان رقم 5 يحتل المرتبة الرابعة في الاتفاق، مما يعكس الاتصال خارج نطاق العمل لا يؤدي الى سير العمل، مما يقترح المجالات المحتملة لتحسين التعاون بين الإدارات داخل مجمع صيدال.

7-2- بعد التحفيز:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على عنصر التحفيز، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (8): تصورات أفراد عينة الدراسة حول توفر بعد التحفيز

العبارة	التكرار والنسبة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة		
1	ت	17	34	44	46	20	3.11	1.18
	%	10.6	21.1	27.3	28.6	12.4		
2	ت	22	35	30	57	17	3.07	1.24
	%	13.7	21.7	18.6	35.4	10.6		
3	ت	21	35	39	45	21	3.06	1.24
	%	13	21.7	24.2	28	13		
4	ت	29	30	43	48	11	2.89	1.21
	%	18	18.6	26.7	29.8	6.8		
5	ت	37	41	32	33	18	2.71	1.32
	%	23	25.5	19.9	20.5	11.2		
المتوسط الحسابي العام							2.97	1.07

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من الجدول رقم (8) يتضح أن المتوسط الحسابي العام، لاستجابات أفراد عينة الدراسة نحو عنصر التحفيز، في مجمع صيدال بلغ 2.97 درجة من 5 درجات، ويقع في الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي (من 2.60 إلى أقل من 3.40)، وتتراوح متوسطات عبارات العنصر بين 2.71 و 3.11، وقد جاء ترتيب عبارات العنصر على النحو التالي:

- العبارة رقم 1 (يحرص المجمع على راحة العاملين بجودة الخدمات و المعدات وأماكن العمل) في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.11 وانحراف 1.18.

- العبارة رقم 2 (تُمنح الحوافر للعاملين الذين رفعوا من مستواهم المعرفي واكتسبوا خبرات و تقنيات جديدة) في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف 1.24.

- العبارة رقم 3 (تُمنح الحوافز للعاملين المبدعين و المبتكِرين) في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 3.06 وانحراف 1.24.

- العبارة رقم 4 (الترقية تكون بطريقة عادلة على أساس الاستحقاق) في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال، بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف 1.21.

- العبارة رقم 5 (الراتب يكفي لتحقيق احتياجاتكم و رغباتكم الشهرية) في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، بالنسبة لأفراد الدراسة في مجمع صيدال بمتوسط حسابي 2.71 وانحراف 1.32.

إن تحليل الجدول رقم (8) يشير إلى وجود إجماع متوسط بين المشاركين في الدراسة على العنصر التحفيزي في مجمع صيدال، والجدير بالذكر أن البيان رقم 1، الذي يسلط الضوء على اهتمام المجمع براحة العاملين، حصل على أعلى موافقة. وجاء البيان رقم 2، حيث تتناول تحفيز العاملين الذين رفعوا من مستواهم المعرفي، في المرتبة الثانية موافقة. وتتوافق البيانات رقم 3 و4 و5، على حوافز العاملين المبدعين، والترقية العادلة على أساس الجدارة، وكفاية الراتب للاحتياجات والرغبات الشهرية، على درجة ضعيفة من الموافقة. وعليه يتطلب إعادة النظر في النظام التعويضي لعمال مجمع صيدال وكذا تحفيز العمال المبدعين والمتميزين.

المبحث الثالث: تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب الخصائص السوسيومهنية

1- متغير الجنس:

الجدول رقم (9): تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس:

الجنس	محور المناخ التنظيمي					المجموع
	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة	
ذكر	0%	2.5%	14.3%	26.1%	5%	47.8%
أنثى	0%	0.6%	9.3%	32.9%	9.3%	52.2%

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من خلال دراسة الجدول رقم (9) يتبين أن أفراد العينة الإناث أبدوا ميلاً كبيراً نحو إدراك المناخ التنظيمي الإيجابي في مجمع صيدال. والجدير بالذكر أن 42.2% من المشاركين الإناث عبروا عن موافقتهم على هذا المنظور. ولوحظ وجود اتجاه مواز أقل نسبة بالنسبة للمتغير الذكوري، حيث وافق 31.1% على أن المناخ التنظيمي في مجمع صيدال إيجابي. وهذا التفاوت في درجات الاتفاق بين الجنسين يشير إلى تصور الإناث للمناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال إيجابي أكثر من التصور الذكوري، مما يؤكد اختلاف في تصورات المناخ التنظيمي الإيجابي بين الجنسين في مجمع صيدال.

الجدول رقم (10): اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير الجنس:

الجنس	محور المناخ التنظيمي			
	المتوسط	التباين	الفاصل الزمني الموثوق به 95%	
			الحد الأدنى	الحد الأقصى
ذكر	3.701	0.006	3.548	3.855
أنثى	3.976	0.006	3.829	4.123

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

أظهرت النتائج أن الإناث ينظرون إلى المناخ التنظيمي بشكل أكثر إيجابية من الذكور، مع متوسط تقدير أعلى للإناث (3.976) مقارنة بالذكور (3.701). وأن الفرق ذو دلالة إحصائية لأن الفترات بنسبة 95% للجنسين لا تتداخل، ويعزز التباين المنخفض موثوقية هذه التقديرات مما يشير إلى أن التصورات تختلف بشكل ملحوظ بين الجنسين.

2- متغير السن :

الجدول رقم (11): تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير السن:

السن	محور المناخ التنظيمي					المجموع
	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة	
أقل من 30 سنة	0.0%	0.6%	3.1%	13%	2.5%	19.3%
من 30 إلى 40 سنة	0.0%	0.5%	8.1%	23.6%	6.8%	39.1%
أكثر من 40 سنة	0.0%	1.9%	12.4%	22.4%	5.0%	41.6%

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من خلال تحليل الرؤى المستمدة من الجدول رقم (11)، يظهر نمط مقنع حيث يظهر أفراد العينة من مختلف الفئات العمرية ميلاً واضحاً نحو إدراك مناخ تنظيمي إيجابي داخل مجمع صيدال. ومن الجدير بالذكر أن أغلبية كبيرة من المشاركين، تشكل 30.4%، تقع ضمن الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 عاماً. بالإضافة إلى ذلك، فإن 27.4% من المشاركين تزيد أعمارهم عن 40 عامًا، في حين أن 15.5% تقل أعمارهم عن 30 عامًا. ويشير هذا التوزيع إلى منظور دقيق حول المناخ التنظيمي. ومن ثم يمكن الاستدلال على أن الفئات العمرية المتنوعة ضمن عينة الدراسة تتقارب بشكل جماعي في تصوراتها، مما يشكل اعتقاداً مشتركاً بإيجابية المناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال.

الجدول رقم (12): اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير السن:

السن	محور المناخ التنظيمي		
	المتوسط	التباين	الفاصل الزمني الموثوق به 95%

			الحد الأدنى	الحد الأقصى
أقل من 30 سنة	3.903	0.016	3.658	4.149
من 30 إلى 40 سنة	3.937	0.008	3.764	4.109
أكثر من 40 سنة	3.731	0.007	3.564	3.898

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

تشير النتائج إلى أن العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 عامًا ينظرون إلى المناخ التنظيمي بشكل أكثر إيجابية قليلاً (متوسط 3.937) من أولئك الذين تقل أعمارهم عن 30 عامًا (متوسط 3.903) وأكثر من 40 عامًا (متوسط 3.731). وتشير الفروق المنخفضة والفترات الضيقة ذات المصداقية إلى أن التقديرات دقيقة وموثوقة. وعلى الرغم من تقارب الوسائل، يبدو أن تصور المناخ التنظيمي يختلف قليلا حسب العمر، مع وجود فرق أكثر وضوحا بين المجموعة التي تزيد أعمارهم عن 40 عاما والمجموعات الأخرى.

3- متغير المستوى التعليمي :

الجدول رقم (13): تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	محور المناخ التنظيمي					المجموع
	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة	
متوسط	0.0%	1.2%	0.6%	1.2%	1.9%	5.0%
ثانوي	0.0%	0.0%	3.1%	10.6%	1.2%	14.9%
جامعي	0.0%	1.2%	16.8%	36.6%	8.1%	62.7%
دراسات عليا	0.0%	0.6%	3.1%	10.6%	3.1%	17.4%

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بعد التدقيق في النتائج المبينة في الجدول رقم (13)، يظهر اتجاه واضح لدى أفراد العينة في مختلف المستويات التعليمية (المتوسط، الثانوية، الجامعية، الدراسات العليا)، مما يشير إلى ميل واضح نحو إدراك مناخ تنظيمي إيجابي داخل مجمع صيدال. وعلى وجه التحديد،

فإن معدلات التأييد ملحوظة، إذ تبلغ 3.1% للمرحلة المتوسطة، و 11.8% للمرحلة الثانوية، و44.7% للمرحلة الجامعية، و13.7% للدراسات العليا. وعليه نستنتج أن جميع الأفراد المشاركين باختلاف مستوياتهم التعليمية لديهم تصورات إيجابية للمناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال.

الجدول رقم (14): اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	محور المناخ التنظيمي			
	المتوسط	التباين	الفاصل الزمني الموثوق به 95%	
			الحد الأدنى	الحد الأقصى
متوسط	3.750	0.062	3.262	4.238
ثانوي	3.875	0.021	3.593	4.157
جامعي	3.822	0.005	3.684	3.959
دراسات عليا	3.929	0.018	3.668	4.190

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

تشير النتائج أن قيم الوسائط والوسائل لكل مستوى تعليمي متقاربة إلى حد ما، مما يدل على ثبات جيد للتقديرات. تظهر الفترات الموثوقة بنسبة 95% النطاق الذي تقع فيه القيم الحقيقية للمعاملات فبالنسبة للمستوى التعليمي المتوسط، فإن الفاصل الزمني للمصداقية أوسع (3.262 إلى 4.238) بسبب التباين الأكبر. ويتمتع مستوى التعليم الثانوي بفاصل زمني أضيق (3.593 إلى 4.157)، مما يشير إلى دقة أكبر في التقدير. أما المستوى الجامعي فله نطاق أضيق (3.684 إلى 3.959)، مما يشير إلى دقة عالية للتقدير. وللتعليم العالي أيضًا نطاق ضيق نسبيًا (3.668 إلى 4.190)، مما يشير إلى ثقة جيدة في التقديرات الخاصة بهذه المجموعة. تظهر النتائج اختلافات طفيفة ولكن ملحوظة في تصورات المناخ التنظيمي على أساس مستوى التعليم. بشكل عام، يبدو أن الأشخاص ذوي المستويات التعليمية العليا (الجامعية وما فوقها) لديهم تصور أكثر إيجابية عن المناخ التنظيمي. والتقديرات قوية والفواصل الزمنية الموثوقة توفر مؤشرا جيدا على دقة النتائج.

4- متغير الخبرة :

الجدول رقم (15): تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير الخبرة:

الخبرة	محور المناخ التنظيمي					المجموع
	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة	
أقل من 5 سنوات	0.0%	0.6%	3.7%	14.9%	1.9%	21.1%
من 5 الى 10 سنوات	0.0%	0.0%	5.0%	14.3%	4.3%	23.6%
أكثر من 10 سنوات	0.0%	2.5%	14.9%	29.8%	8.1%	55.3%

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بعد الخوض في النتائج المبينة في الجدول رقم (15)، يظهر نمط واضح لدى أفراد العينة الذين تتفاوت سنوات خبرتهم، مما يشير إلى ميل واضح نحو إدراك مناخ تنظيمي إيجابي داخل مجمع صيدال. إن معدلات التأييد تمثل: 16.8% للأفراد الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة، و18.6% لأولئك الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، و37.9% للأفراد الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة. وتؤكد هذه النسب مسارًا واضحًا، بغض النظر عن شريحة خبرتهم المحددة، حيث يحمل أفراد عينة الدراسة تصورات مماثلة. ويدل هذا التوافق على اعتقاد جماعي داخل العينة فيما يتعلق بالطبيعة الإيجابية للمناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال، مما يكشف عن فهم مشترك بغض النظر عن سنوات الخبرة المتنوعة بين المشاركين.

الجدول رقم (16): اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير الخبرة:

الخبرة	محور المناخ التنظيمي			
	المتوسط	التباين	الفاصل الزمني الموثوق به 95%	
			الحد الأدنى	الحد الأقصى
أقل من 5 سنوات	3.853	0.014	3.618	4.088

من 5 الى 10 سنوات	3.974	0.013	3.751	4.196
أكثر من 10 سنوات	3.787	0.005	3.641	3.932

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

تشير النتائج أن قيم الأوضاع والوسائل لكل مستوى من مستويات الخبرة متقاربة جداً مما يدل على ثبات التقديرات. ونلاحظ أن التباين منخفض نسبيًا عبر جميع مستويات الخبرة، مما يشير إلى دقة عالية للتقديرات. وتظهر الفترات الموثوقة بنسبة 95% النطاق الذي تقع فيه القيم الحقيقية للمعاملات فبالنسبة للخبرة التي تقل عن 5 سنوات، يكون الفاصل الزمني الموثوق به هو 3.618 إلى 4.088. وبالنسبة للخبرة من 5 إلى 10 سنوات، فإن الفاصل الزمني الموثوق به هو 3.751 إلى 4.196، وهو أعلى قليلاً من المجموعات الأخرى. أما بالنسبة للخبرة التي تزيد عن 10 سنوات، فإن الفاصل الزمني الموثوق به هو 3.641 إلى 3.932، مما يشير إلى تصور أقل قليلاً للمناخ التنظيمي من قبل هذه المجموعة. تظهر النتائج اختلافات طفيفة في تصورات المناخ التنظيمي على أساس مستويات الخبرة. يبدو أن العاملين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات لديهم التصور الأكثر إيجابية للمناخ التنظيمي، يليهم أولئك الذين لديهم أقل من 5 سنوات من الخبرة ثم العاملين الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة لديهم تصور أقل قليلاً، على الرغم من أنه لا يزال إيجابيًا. هذه الاختلافات، على الرغم من أنها طفيفة، قد تعكس اختلافات في كيفية إدراك العاملين ذوي مستويات الخبرة المختلفة لبيئة عملهم والتفاعل معها.

5- متغير المنصب :

الجدول رقم (17): تصورات عينة الدراسة حول محور المناخ التنظيمي حسب متغير المنصب:

المنصب	محور المناخ التنظيمي					المجموع
	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة	
مدير	0.0%	0.0%	0.6%	1.9%	0.0%	2.5%

رئيس قسم	0.0%	0.6%	0.6%	5.0%	1.9%	8.1%
رئيس مصلحة	0.0%	0.0%	1.2%	8.1%	2.5%	11.8%
إطار	0.0%	1.2%	18.0%	36.0%	4.3%	59.6%
عامل	0.0%	1.2%	3.1%	8.1%	5.6%	18.0%

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بعد التدقيق في النتائج المفصلة في الجدول (17)، يظهر نمط متميز بين أفراد العينة في مختلف المناصب، مما يسلط الضوء على ميل واضح نحو إدراك مناخ تنظيمي إيجابي داخل مجمع صيدال. والجدير بالذكر أن معدلات التأييد جديرة بالملاحظة، حيث بلغت 1.9% للمديرين، و 6.9 لرؤساء الأقسام، و 10.6 لرؤساء المصالح، و 40.3 للإطارات، وفي الأخير 13.7 للعمال. من هذه النتائج، يمكن استنتاج أن الأفراد مع اختلاف رتبهم وأدوارهم داخل المجمع فإنهم يتشاركون في تصورات مماثلة. يؤكد هذا التوافق على الاعتقاد الجماعي داخل هذه المجموعة الفرعية من العينة فيما يتعلق بالطبيعة الإيجابية للمناخ التنظيمي في مجمع صيدال.

الجدول رقم (18): اختبار التباين ANOVA للمناخ التنظيمي حسب متغير المنصب:

المنصب	محور المناخ التنظيمي			
	المتوسط	التباين	الفاصل الزمني الموثوق به 95%	
			الحد الأدنى	الحد الأقصى
مدير	3.750	0.119	3.072	4.428
رئيس قسم	4.000	0.037	3.624	4.376
رئيس مصلحة	4.105	0.025	3.794	4.416
إطار	3.729	0.005	3.591	3.868
عامل	4.000	0.016	3.748	4.252

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

تشير النتائج إلى أن قيم الأوضاع والوسائل متطابقة لكل دالة، مما يشير إلى تقارب التقديرات، أما التباين بين المناصب، حيث يكون أعلى تباين لمنصب المدير (0.119)

وأدنى تباين لمنصب إطار (0.005)، مما يشير إلى قدر أكبر من عدم اليقين بالنسبة للمديرين مقارنة بالإطارات. وتظهر الفترات الموثوقة بنسبة 95% النطاق الذي تقع فيه القيم الحقيقية للمعاملات فبالنسبة للمديرين، النطاق واسع (3.072 إلى 4.428)، مما يعكس قدرًا أكبر من عدم اليقين. أما بالنسبة لرؤساء الأقسام ورؤساء المصالح والعاملين، تكون الفواصل الزمنية أضيق، مما يشير إلى تقدير أكثر دقة. وبالنسبة للإطارات، فإن الفاصل الزمني الموثوق به ضيق للغاية (3.591 إلى 3.868)، مما يشير إلى درجة عالية من اليقين في هذا التقدير. وأظهرت النتائج أن تصورات المناخ التنظيمي تختلف باختلاف الأدوار داخل المجمع. ويبدو أن الإطارات لديهم التصور الأكثر إيجابية، في حين أن رؤساء الأقسام والمصالح والعاملين لديهم تصور أقل قليلا. في حين يظهر المديرون تصورًا إيجابيًا، مما قد يشير إلى تجارب أكثر تنوعًا أو وجهات نظر أكثر تنوعًا داخل هذه المجموعة.

المبحث الرابع: اختبار علاقة وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مجمع صيدال

1- اختبار علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء:

1-1- علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (19): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.425
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يكشف الجدول (19) عن وجود علاقة ارتباط واضحة ولكن إيجابية متوسطة بين الهيكل التنظيمي والإبداع والابتكار، ويتجلى ذلك من خلال معامل الارتباط البالغ 0.425. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى التقليدي 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب (Sig) البالغ 0.000. وهذا يعني أنه كلما تواجد عنصر الهيكل التنظيمي فإنه يساهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مجمع صيدال.

تشير هذه النتائج إلى أن الهيكل التنظيمي عاملٌ مهم في بيئة عمل تدعم الإبداع والابتكار. وتشير العلاقة الإيجابية المعتدلة التي تم اكتشافها هنا إلى أن محاولات جعل الهيكل التنظيمي أكثر شفافيةً أو كفاءةً ترتبط ارتباطًا معتدلًا بارتفاع مستويات الإبداع والابتكار. يتماشى هذا مع الأبحاث الحالية التي تسلط الضوء على تأثير العوامل التنظيمية على قدرات الابتكار.

وتعزز الدلالة الإحصائية ثبات هذه العلاقة، مما يشير إلى أن الارتباط المرصود ليس نتيجة الصدفة. ويرتبط وجود الهيكل التنظيمي بمستوى أعلى موثوق من الإبداع والابتكار، مما

يؤكد أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح المعالم وداعم في تعزيز النتائج المبتكرة داخل مجمع صيدال.

2-1- علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (20): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		المعرفة بمتطلبات الوظيفة
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.237
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.003
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يوضح الجدول (20) وجود علاقة ارتباط إيجابية ملحوظة ولكنها ضعيفة بين الهيكل التنظيمي ومعرفة متطلبات الوظيفة، وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.237. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى التقليدي 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب (Sig) البالغ 0.003. وهذا يعني أنه كلما تواجد عنصر الهيكل التنظيمي فإنه يساهم بشكل كبير في رفع مستوى المعرفة بمتطلبات الوظيفة بين العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، يصبح من الواضح أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا حاسما في تعزيز فهم العاملين لمتطلبات الوظيفة. يتماشى هذا مع الأبحاث الحالية التي تؤكد على تأثير العوامل التنظيمية على المعرفة المتعلقة بالوظيفة لدى العاملين.

وتعزز الدلالة الإحصائية ثبات هذه العلاقة، مما يشير إلى أن الارتباط المرصود ليس نتيجة الصدفة. ويرتبط توفر الهيكل التنظيمي بمستوى أعلى يمكن الاعتماد عليه من المعرفة بمتطلبات الوظيفة، مما يسلط الضوء على أهمية وجود هيكل تنظيمي محدد جيدًا وداعم في تعزيز فهم واضح لتوقعات الوظيفة داخل مجمع صيدال.

3-1- علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية:

الجدول رقم (21): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الفعالية

المحور		الفعالية
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.226
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.004
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يشير الجدول (21) إلى وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين الهيكل التنظيمي والفعالية، كما يتضح من معامل الارتباط البالغ 0.226. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، بالنظر إلى مستوى الأهمية المحسوب (Sig)البالغ 0.004. وبالتالي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، مما يعني أن توفر عنصر الهيكل التنظيمي يؤثر معنويا على الفعالية لدى العاملين في مجمع صيدال.

ويشير الارتباط المعنوي إلى أن وجود الهيكل التنظيمي يلعب دورا أكثر أهمية في التأثير على الفعالية الشاملة للعاملين في مجمع صيدال. ويؤكد الحاجة إلى فهم شامل للديناميكيات التنظيمية المختلفة وتفاعلها في تحديد نتائج الفعالية.

4-1- علاقة وتأثير الهيكل التنظيمي على الأداء:

الجدول رقم (22): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الهيكل التنظيمي و الأداء

المحور		الأداء
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.342
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يكشف الجدول (22) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها متوسطة بين الهيكل التنظيمي والأداء، كما يدل على ذلك معامل الارتباط البالغ 0.342. والأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) البالغ 0.000. ولذلك كلما توافر عنصر الهيكل التنظيمي كلما ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الأداء لدى العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، يمكن القول أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما في التأثير على نتائج الأداء. يتماشى هذا مع دراسة أجراها (Johari & Yahya, 2019) حيث تبين أن تنفيذ هيكل تنظيمي أكثر مرونة يمكن أن يعزز الأداء والمشاركة في العمل بين موظفي الخدمة المدنية. كما أوصت الدراسة بإجراء المزيد من البحوث لاستكشاف العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي في القطاع الخاص، وخاصة في القطاعين الصناعي والخدماتي.

وتعزز الأهمية الإحصائية هذه الحجة، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية. ويرتبط توفر الهيكل التنظيمي بشكل موثوق بمستوى أعلى من الأداء، مما يؤكد أهمية وجود هيكل تنظيمي محدد جيدًا وداعم في تحسين النتائج داخل مجمع صيدال.

2- اختبار علاقة وتأثير الاتصالات على الأداء:

2-1- علاقة وتأثير الاتصالات على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (23): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
الاتصالات	معامل الارتباط	0.473
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يوضح الجدول (23) وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها متوسطة بين الاتصالات والإبداع والابتكار، ويتجلى ذلك من خلال معامل الارتباط 0.473. تصل هذه العلاقة إلى دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) البالغ 0.000. ولذلك كلما توافر عنصر الاتصالات كلما ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التواصل الفعال يلعب دورا حاسما في تعزيز الإبداع والابتكار. ويشير الارتباط الإيجابي المتوسط الملحوظ إلى أنه عندما يصبح التواصل أكثر وضوحا أو فعالية، هناك زيادة مقابلة، وإن كانت معتدلة، في مستويات الإبداع والابتكار. ويتماشى هذا مع الأبحاث الحالية التي تؤكد على الدور المحوري للاتصالات في تحقيق نتائج مبتكرة.

وتعزز الأهمية الإحصائية هذه الحجة، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية. ويرتبط توفر عنصر الاتصالات بشكل موثوق بمستوى أعلى من الإبداع والابتكار، مما يؤكد أهمية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة في تعزيز النتائج المبتكرة داخل مجمع صيدال.

2-2- علاقة وتأثير الاتصالات على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (24): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		المعرفة بمتطلبات الوظيفة
الاتصالات	معامل الارتباط	0.450
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يوضح الجدول (24) وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها متوسطة بين الاتصالات ومعرفة متطلبات الوظيفة، كما يدل على ذلك معامل الارتباط 0.450. تحقق هذه العلاقة دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) البالغ 0.000. وبالتالي، كلما وجد عنصر الاتصال فإنه يساهم بشكل كبير في رفع مستوى المعرفة بمتطلبات الوظيفة لدى العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التواصل الفعال يلعب دورا حيويا في تعزيز فهم العاملين لمتطلبات الوظيفة. ويشير الارتباط الإيجابي المتوسط الملحوظ إلى أنه عندما يصبح التواصل أكثر وضوحا أو فعالية، هناك زيادة مقابلة، وإن كانت معتدلة، في المعرفة بمتطلبات الوظيفة. ويتماشى هذا مع الأبحاث الحالية التي تؤكد على الدور الحاسم للاتصالات في تسهيل نشر المعلومات واستيعابها.

وتعزز الأهمية الإحصائية هذه الحجة، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية. ويرتبط توفر عنصر الاتصال بشكل موثوق بمستوى أعلى من المعرفة بمتطلبات الوظيفة، مما يؤكد أهمية قنوات الاتصال الواضحة والفعالة في تعزيز الفهم الشامل لتوقعات الوظيفة داخل مجمع صيدال.

2-3- علاقة وتأثير الاتصالات على الفعالية:

الجدول رقم (25): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الفعالية

المحور		الفعالية
الاتصالات	معامل الارتباط	0.444
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يكشف الجدول (25) عن وجود علاقة ارتباط إيجابية متوسطة واضحة بين الاتصالات والفعالية، كما يدل على ذلك معامل الارتباط البالغ 0.444. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب

الأصغر (Sig) البالغ 0.000. ولذلك، كلما توافر عنصر الاتصالات، كلما ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الفعالية بين العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التواصل الفعال يلعب دورا محوريا في التأثير على الفعالية الشاملة. يشير الارتباط الإيجابي المتوسط الملحوظ إلى أنه عندما يصبح التواصل أكثر وضوحًا أو فعالية، هناك زيادة مقابلة، وإن كانت معتدلة، في الفعالية الإجمالية. يتماشى هذا مع الأبحاث الأوسع التي تؤكد على الدور المتكامل للتواصل في تعزيز التعاون والتفاهم والكفاءة داخل البيئات التنظيمية.

وتعزز الأهمية الإحصائية الحجة بشكل أكبر، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية. ويرتبط توفر عنصر الاتصالات بشكل موثوق بمستوى أعلى من الفعالية، مما يؤكد أهمية وجود قنوات اتصال واضحة وفعالة في تحسين النتائج داخل مجمع صيدال.

2-4- علاقة وتأثير الاتصالات على الأداء:

الجدول رقم (26): نتائج معامل الارتباط بارسون بين الاتصالات و الأداء

المحور		الأداء
الاتصالات	معامل الارتباط	0.525
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يوضح الجدول (26) وجود ارتباط إيجابي قوي بين الاتصال والأداء، حيث بلغ معامل الارتباط 0.525. وهذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05، كما يشير مستوى الدلالة (Sig) البالغ 0.000. وتشير هذه النتيجة إلى أن تعزيز الاتصال يعزز مستويات الأداء بين العاملين في مجمع صيدال بشكل كبير. وتسلط النتائج الضوء على أن الاتصال الفعال هو عامل حاسم في دفع الأداء العام. ويشير الارتباط الإيجابي العالي إلى أنه مع

تحسن الاتصال من حيث الوضوح والفعالية، يحدث زيادة مقابلة في الأداء. ويتماشى هذا مع الأبحاث الأوسع نطاقًا، مثل الدراسة التي أجراها (Giri & Pavan Kumar, 2010)، والتي وجدت أن الاتصال التنظيمي يؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وأداء الوظيفة. وأشارت دراستهم أيضًا إلى أن رضا الوظيفة يختلف عبر المستويات التنظيمية، مما يؤكد دور الاتصال في تشكيل الرضا والأداء. وتدعم الدلالة الإحصائية في هذا التحليل الحجة بشكل أكبر، مما يشير إلى أن الارتباط القوي غير مرجح بسبب الصدفة. وبشكل عام، يبدو أن توفر قنوات اتصال واضحة وفعالة أمر ضروري لتعزيز نتائج الأداء داخل مجمع صيدال.

3- اختبار علاقة وتأثير القيادة على الأداء:

3-1- علاقة وتأثير القيادة على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (27): نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
القيادة	معامل الارتباط	0.264
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.001
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يؤكد الارتباط الموضح في الجدول (27) على وجود علاقة دقيقة بين القيادة والإبداع والابتكار. معامل الارتباط 0.264 يعني وجود علاقة إيجابية ضعيفة. ويشير هذا المقياس الإحصائي إلى أنه مع زيادة القيادة، هناك ميل لارتفاع الإبداع والابتكار، وإن كان بشكل معتدل.

تتضح الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة عند العتبة التقليدية البالغة 0.05. ويعزز مستوى الأهمية المحسوب (Sig) ذلك أيضًا، بقيمة دقيقة تبلغ 0.001، مما يؤكد أهمية إحصائية قوية. ومن الناحية العملية، تشير هذه النتائج إلى أن وجود القيادة الفعالة يؤثر بشكل كبير على ارتفاع مستويات الإبداع والابتكار الملحوظة بين العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، يصبح من الواضح أن القيادة تلعب دورا حاسما في تعزيز بيئة مواتية للإبداع والابتكار.

3-2- علاقة وتأثير القيادة على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (28): نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		المعرفة بمتطلبات الوظيفة
القيادة	معامل الارتباط	0.155
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.049
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يكشف الجدول (28) عن وجود علاقة ارتباطية واضحة ولكنها ضعيفة بين القيادة ومعرفة متطلبات الوظيفة، كما يدل على ذلك معامل ارتباط قدره 0.155. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية التقليدي (0.05). ويعزز مستوى الأهمية المحسوب (Sig) هذا التأكيد، حيث يبلغ 0.049، مما يؤكد وجود ارتباط ذي معنى إحصائيًا.

وبتفسير هذه النتائج، يصبح من الواضح أنه كلما أصبح عنصر القيادة أكثر انتشارا، هناك ارتفاع مماثل في مستوى المعرفة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة.

وهذا يشير إلى أن القيادة الفعالة تساهم، ولو بشكل متواضع، في تعزيز الفهم والوعي بالتوقعات الوظيفية بين الأفراد داخل السياق التنظيمي.

في السياق الأوسع للديناميكيات التنظيمية، فإن العلاقة الضعيفة ولكن المهمة بين القيادة والمعرفة الوظيفية تتوافق مع الأبحاث الحالية. يتم الاعتراف بدور القيادة في التأثير على جوانب مختلفة من السلوك والأداء التنظيمي، حتى لو كان التأثير غير مباشر أو دقيق.

3-3- علاقة وتأثير القيادة على الفعالية:

الجدول رقم (29): نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الفعالية

المحور		الفعالية
القيادة	معامل الارتباط	0.185
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.019
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يسلط الجدول (29) الضوء على وجود علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين القيادة والفعالية، حيث يدل على ذلك معامل ارتباط قدره 0.185. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن نلاحظ أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى التقليدي وهو 0.05. مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أقل، حيث يبلغ 0.019.

وهذا يعني أن توفر القيادة يؤثر على مستوى الفعالية بين العاملين في مجمع صيدال. ويشير الارتباط الضعيف للغاية إلى أنه على الرغم من احتمال وجود بعض الارتباط، إلا أنه ليس كبيرًا بما يكفي لتأكيد وجود تأثير ملموس على الفعالية الشاملة.

وتتوافق هذه النتيجة مع بحث أوسع حول أساليب القيادة والنتائج التنظيمية، مع التركيز على الطبيعة الدقيقة للعلاقة بين القيادة والفعالية. قد لا يكون وجود القيادة وحده كافياً لتحقيق تحسينات ملحوظة في الفعالية، وقد تلعب عوامل أخرى أو أساليب القيادة دوراً أكثر بروزا في تشكيل النتائج التنظيمية.

3-4- علاقة وتأثير القيادة على الأداء:

الجدول رقم (30): نتائج معامل الارتباط بارسون بين القيادة و الأداء

المحور		الأداء
القيادة	معامل الارتباط	0.232

	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.003
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يؤكد الجدول (30) وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها ضعيفة بين القيادة والأداء، ويتجلى ذلك من خلال معامل الارتباط البالغ 0.232. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى التقليدي 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب (Sig) البالغ 0.003. وهذا يدل على أنه كلما توافر عنصر القيادة، كلما ساهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء بين العاملين في مجمع صيدال.

ومن خلال تفسير هذه النتائج، يصبح من الواضح أن القيادة تلعب دورًا مهمًا في تشكيل نتائج الأداء داخل مجمع صيدال. يتماشى هذا مع الدراسة التي أجراها (Alzghoul, 2017) والتي أشارت أن القادة الذين يؤكدون على الشفافية والمعالجة المتوازنة والوعي الذاتي والمعايير الأخلاقية العالية يزيدون من تصورات العاملين الإيجابية لمكان العمل، مما يؤدي إلى تعزيز أداءهم داخل المؤسسة.

ويعزز الارتباط الملحوظ الحجة القائلة بأن زيادة حضور القيادة يؤدي بشكل كبير إلى مستويات أداء أعلى بين العاملين، مما يسلط الضوء على أهمية القيادة الفعالة في تحسين النتائج التنظيمية.

4- اختبار علاقة وتأثير التكنولوجيا على الأداء:

4-1- علاقة وتأثير التكنولوجيا على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (31): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
التكنولوجيا	معامل الارتباط	0.358
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	

		0.000
القرار الاحصائي		**توجد دلالة إحصائية**

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يوضح الجدول (31) وجود علاقة ارتباط إيجابية ملحوظة ولكنها ضعيفة بين التكنولوجيا والإبداع والابتكار، وذلك بمعامل ارتباط قدره 0.358. والأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) البالغ 0.000. ولذلك كلما توافرت التكنولوجيا كلما زادت مساهمتها بشكل كبير في رفع مستوى الإبداع والابتكار لدى العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التكنولوجيا تلعب دورا حاسما في تعزيز الإبداع والابتكار. وتشير العلاقة الإيجابية الضعيفة الملحوظة إلى أنه كلما أصبحت التكنولوجيا أكثر سهولة أو تقدما، هناك زيادة مقابلة، وإن كانت معتدلة، في الإبداع والابتكار.

ويرتبط توفر التكنولوجيا بشكل موثوق بمستوى أعلى من الإبداع والابتكار، مما يؤكد أهمية دمج الأدوات والموارد التكنولوجية لتعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية داخل مجمع صيدال.

4-2- علاقة وتأثير التكنولوجيا على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (32): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		**المعرفة بمتطلبات الوظيفة**
التكنولوجيا	**معامل الارتباط**	**0.372**
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	**0.000**
القرار الاحصائي		**توجد دلالة إحصائية**

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يبين الجدول (32) وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها ضعيفة بين التكنولوجيا ومعرفة متطلبات الوظيفة، كما يدل على ذلك معامل الارتباط 0.372. والجدير بالذكر أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) البالغ 0.000. وبالتالي، كلما توافر عنصر التكنولوجيا، فإنه يساهم باستمرار في رفع مستوى المعرفة بمتطلبات الوظيفة بين العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التكنولوجيا تعمل كميسر في تعزيز فهم وإتقان متطلبات الوظيفة بين العاملين. وتشير العلاقة الإيجابية الضعيفة الملحوظة إلى أنه مع زيادة توافر التكنولوجيا، هناك تحسن مماثل، وإن كان معتدلا، في المعرفة بمتطلبات الوظيفة. ويتماشى هذا مع المفهوم الأوسع القائل بأن الأدوات والأنظمة التكنولوجية تساهم في أداء وظيفي أكثر كفاءة واستنارة.

إن الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة تعزز الحجة بشكل أكبر، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية. ويرتبط توفر التكنولوجيا بشكل موثوق بمستوى أعلى من المعرفة بمتطلبات الوظيفة، مما يسلط الضوء على الدور الأساسي للتكنولوجيا في تعزيز ممارسات العمل المستنيرة والماهرة داخل مجمع صيدال.

4-3- علاقة وتأثير التكنولوجيا على الفعالية:

الجدول رقم (33): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الفعالية

المحور		الفعالية
التكنولوجيا	معامل الارتباط	0.379
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يؤكد الجدول (33) وجود علاقة ارتباط إيجابية واضحة ولكنها ضعيفة بين التكنولوجيا والفعالية، وهو ما تؤكده قيمة معامل الارتباط البالغة 0.379. يصل هذا الارتباط إلى دلالة

إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومًا بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig)البالغ 0.000. وبالتالي فإن توفر عنصر التكنولوجيا بشكل أكبر يؤدي باستمرار إلى مستوى أعلى من الفعالية لدى العاملين في مجمع صيدال.

وبتفسير هذه النتائج، فمن الواضح أن التكنولوجيا تلعب دورا متواضعا ولكنه مفيد في تعزيز الفعالية الشاملة للعاملين. وتشير العلاقة الإيجابية الضعيفة الملحوظة إلى أنه مع زيادة توافر التكنولوجيا، هناك تحسن مماثل، وإن كان معتدلا، في فعالية العمل بشكل عام. ويتماشى هذا مع إدراك أن التكنولوجيا، عند استخدامها بفعالية، يمكنها تبسيط العمليات وتحسين الكفاءة والمساهمة في تحسين نتائج العمل.

إن الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة تعزز الحجة، مما يشير إلى أن الارتباط الملحوظ ليس نتيجة للصدفة العشوائية.

4-4- علاقة وتأثير التكنولوجيا على الأداء:

الجدول رقم (34): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التكنولوجيا و الأداء

المحور		الأداء
التكنولوجيا	معامل الارتباط	0.426
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

يتضح من الجدول (34) وجود علاقة إيجابية دقيقة بين التكنولوجيا والأداء، كما يتضح من معامل الارتباط البالغ 0.426. وتحقق هذه العلاقة دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مع الأخذ في الاعتبار أن مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أصغر عند 0.000. وبالتالي فإن توفر عنصر التكنولوجيا بشكل أكبر يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين في مجمع صيدال.

يشير التحليل التفسيري لهذه النتائج إلى وجود علاقة دقيقة ولكن ذات معنى بين التكنولوجيا والأداء. ويشير الارتباط الإيجابي المتوسط الملحوظ إلى أنه مع زيادة الموارد التكنولوجية

في مجمع صيدال، يتبعها تحسين في الأداء العام. يتماشى هذا مع الأبحاث المنشورة في هذا المجال كما تبينه دراسة أجراها (Bader & Mohammad, 2019) حيث تشير إلى أنه ينبغي للمديرين وصناع السياسات إعطاء الأولوية لتوقعات الجهد، وخصائص المهام والتكنولوجيا، والدعم الإشرافي لتحسين رغبة العاملين في تبني التكنولوجيا والقيام بمهامهم بشكل فعال.

تشير الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة إلى أنه من غير المرجح أن يكون الارتباط المرصود نتيجة للصدفة العشوائية. وبدلا من ذلك، فإنه يقترح وجود ارتباط ثابت وهادف بين التكنولوجيا المتاحة وأداء العاملين في مجمع صيدال. قد تشهد المنظمات التي تستثمر في التكنولوجيا وتستفيد منها أداءً عامًا أفضل، مما يعكس التأثير الإيجابي للتقدم التكنولوجي على فعالية مكان العمل.

5- اختبار علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على الأداء:

5-1- علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (35): نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
المساعدة على اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.546
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من خلال التدقيق في البيانات الواردة في الجدول (35)، يتبين أن هناك علاقة إيجابية مرتفعة و ذات معنى بين المساعدة على اتخاذ القرار والإبداع والابتكار. ويؤكد معامل الارتباط البالغ 0.546 هذا الارتباط. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، علماً أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig) أصغر من ذلك،

حيث يسجل 0.000. وبالتالي، فإن إدخال عناصر المساعدة على اتخاذ القرار يتوافق مع مستوى عالٍ من الإبداع والابتكار بين العاملين في مجمع صيدال.

ويشير التحليل التفسيري لهذه النتائج إلى وجود تفاعل حاسم بين المساعدة في اتخاذ القرار والقدرات الإبداعية والابتكارية للعمال. ويشير الارتباط الإيجابي المرتفع إلى أنه مع تعزيز عمليات صنع القرار بالدعم أو المساعدة، هناك زيادة مقابلة في مستويات الإبداع والابتكار. وهذا يتماشى مع فهم أن بيئة صنع القرار المواتية، مع المساعدة الكافية، يمكن أن تعزز ثقافة الإبداع والابتكار داخل بيئة العمل.

تشير الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة إلى أن الارتباط المرصود ليس نتيجة الصدفة العشوائية. وبدلا من ذلك، فإنه يشير إلى وجود ارتباط ثابت وهادف بين المساعدة في اتخاذ القرار والإنتاج الإبداعي والمبتكر للعاملين في مجمع صيدال. قد تلاحظ المنظمات التي تستثمر في آليات دعم اتخاذ القرار تأثيرًا إيجابيًا على المساهمات الإبداعية والمبتكرة الشاملة لقوتها العاملة.

5-2- علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (36): نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		المعرفة بمتطلبات الوظيفة
المساعدة على اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.203
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.010
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بفحص البيانات الواردة في الجدول (36)، يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المساعدة في اتخاذ القرار ومعرفة متطلبات الوظيفة بين العاملين في مجمع صيدال. ويؤكد معامل الارتباط، الذي يبلغ 0.203، هذا الارتباط، مما يشير إلى وجود ارتباط متواضع ولكنه ذو دلالة إحصائية. عند مستوى الأهمية المعتمد وهو 0.05، يكون مستوى الأهمية المحسوب

(Sig)أصغر من ذلك، حيث يبلغ 0.010. وبالتالي، فإن وجود المساعدة في اتخاذ القرار يرتبط بمستوى عالٍ من المعرفة فيما يتعلق بمتطلبات الوظيفة بين العاملين في مجمع صيدال.

ويكشف التحليل التفسيري لهذه النتائج عن وجود ديناميكية مثيرة للاهتمام بين المساعدة في اتخاذ القرار وفهم متطلبات الوظيفة. يشير الارتباط الإيجابي الضعيف الملحوظ إلى أنه عندما تتلقى عمليات صنع القرار الدعم أو المساعدة، فإن هناك زيادة مقابلة، وإن كانت طفيفة، في فهم متطلبات الوظيفة من قبل العمال. ويتماشى هذا مع فكرة أن المساعدة الفعالة في اتخاذ القرار تعزز بيئة مواتية لاكتساب وتطبيق المعرفة اللازمة لمتطلبات الوظيفة.

تشير الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة إلى أن الارتباط المرصود ليس نتيجة الصدفة العشوائية. وبدلا من ذلك، فهو يؤكد على وجود علاقة ثابتة وهادفة بين المساعدة في اتخاذ القرار ومعرفة متطلبات الوظيفة بين العاملين في مجمع صيدال. قد تتوقع المنظمات التي تستثمر في آليات دعم اتخاذ القرار تأثيرًا إيجابيًا على فهم القوى العاملة لمتطلبات الوظيفة.

5-3- علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على الفعالية:

الجدول رقم (37): نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الفعالية

المحور		الفعالية
المساعدة على اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.196
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.013
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (37) يتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين المساعدة على اتخاذ القرار وفعالية العاملين في مجمع صيدال. ويؤكد معامل الارتباط البالغ 0.196. هذا الارتباط، مما يشير إلى وجود ارتباط متواضع ولكنه ذو دلالة إحصائية. عند مستوى الأهمية المعتمد وهو 0.05، يكون مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أصغر من ذلك، حيث

يبلغ 0.013. وبالتالي فإن توفر المساعدة في اتخاذ القرار له تأثير ذو دلالة إحصائية على فعالية العاملين في مجمع صيدال.

تشير الأهمية الإحصائية لهذه العلاقة إلى أن الارتباط المرصود ليس نتيجة الصدفة العشوائية. وبدلا من ذلك، فهو يؤكد على وجود علاقة ثابتة وهادفة بين المساعدة في اتخاذ القرار والفعالية، فإن هذا الارتباط يدل على أن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار ترفع من مستوى فعاليتهم، إن تأثير المساعدة في اتخاذ القرار على الفعالية يعني أن المشاركة في صنع القرار تلعب دوراً مهم في تحديد الأداء العام للعاملين في مجمع صيدال.

إن العلاقة الهامة، كما يتضح من مستوى الأهمية المحسوب، تدعم فكرة أن توفير المساعدة في اتخاذ القرار له تأثير واضح على فعالية العاملين في هذا السياق. يشير هذا إلى أنه يجب على المنظمات أن تعزز عملية إشراك العاملين في صنع القرار من أجل رفع مستوى فعالية القوى العاملة لديها.

5-4- علاقة وتأثير المساعدة على اتخاذ القرار على الأداء:

الجدول رقم (38): نتائج معامل الارتباط بارسون بين المساعدة على اتخاذ القرار و الأداء

المحور		الأداء
المساعدة على اتخاذ القرار	معامل الارتباط	0.363
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بدراسة البيانات الواردة في الجدول (38) يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين المساعدة على اتخاذ القرار وأداء العاملين في مجمع صيدال. ويؤكد معامل الارتباط البالغ 0.363 هذا الارتباط المتواضع. والأهم من ذلك أن هذه العلاقة تحقق دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05. مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أصغر من ذلك، حيث يصل إلى

0.000. وبالتالي فإن توفر المساعدة في اتخاذ القرار يرتبط بارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين في مجمع صيدال، وهذا الارتباط ذو دلالة إحصائية.

ويشير التفسير الدقيق لهذه النتائج إلى أنه على الرغم من أن الارتباط الإيجابي بين المساعدة في اتخاذ القرار والأداء ضعيف، إلا أن أهميته الإحصائية تؤكد مصداقيته. ويبدو أن توفر المساعدة في اتخاذ القرار له أثر ملحوظ على تحسين أداء العاملين في مجمع صيدال. وهذا ما تؤكده الدراسات السابقة مثل دراسة قام بها (Ceschi et al., 2017) أشارت إلى أن عمليات صنع القرار، فضلاً عن ظروف بيئة العمل، مرتبطة بشكل مشترك بأداء العامل.

هذه الأهمية الإحصائية، كما يتضح من مستوى الأهمية المحسوب الصغير، تعزز الحجة القائلة بأن المساعدة في اتخاذ القرار تساهم بشكل إيجابي في أداء العمال. تعزز قيمة Sig المنخفضة فكرة أن المؤسسات قد تستفيد من الدمج النشط لعناصر المساعدة في اتخاذ القرار لرفع الأداء العام لقوتها العاملة.

6- اختبار علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على الأداء:

6-1- علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (39): نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط	0.381
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (39)، تظهر علاقة إيجابية ضعيفة ملحوظة بين العلاقات الإنسانية والإبداع والابتكار لدى العاملين في مجمع صيدال. ويدعم معامل

الارتباط البالغ 0.381 بقوة هذا الارتباط المعتدل. والأهم من ذلك، أن هذه العلاقة ليست ذات دلالة إحصائية فحسب، بل ذات دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05. مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أصغر من ذلك، على وجه التحديد عند 0.000.

ويشير تفسير هذه النتائج إلى أن توفر عنصر العلاقات الإنسانية يرتبط بمستوى أعلى بشكل ملحوظ من الإبداع والابتكار. وهذا يعني أن المنظمات التي تؤكد على العلاقات الإنسانية الإيجابية وترعاها قد تلاحظ زيادة ملحوظة في القدرات الإبداعية والابتكارية لقوتها العاملة.

6-2- علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (40): نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور		المعرفة بمتطلبات الوظيفة
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط	0.291
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (40) يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين العلاقات الإنسانية ومعرفة متطلبات الوظيفة لدى العاملين في مجمع صيدال. ويدعم معامل الارتباط البالغ 0.291 هذا الارتباط الضعيف. والأهم من ذلك، أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية المعتمد وهو 0.05، كما يتضح من مستوى الأهمية المحسوبSig ، وهو أصغر عند 0.000.

يشير تفسير هذه النتائج إلى أن توفر عنصر العلاقات الإنسانية يرتبط بمستوى أعلى قليلاً من المعرفة بمتطلبات الوظيفة. وفي حين أن الارتباط ضعيف، فإن الأهمية الإحصائية تعني أن المنظمات التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية قد تلاحظ تأثيرًا ملحوظًا على فهم ووعي متطلبات الوظيفة بين القوى العاملة لديها.

وتعزز قيمة Sig الأصغر مصداقية هذا الارتباط، مما يشير إلى أنه من غير المحتمل أن يكون قد حدث عن طريق الصدفة. ولذلك، فإن المنظمات التي تؤكد على العلاقات الإنسانية الإيجابية وتنميها قد تساهم في تحسين فهم متطلبات الوظيفة بين موظفيها.

6-3- علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على الفعالية:

الجدول رقم (41): نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الفعالية

المحور		الفعالية
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط	0.317
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بدراسة البيانات الواردة في الجدول (41) يتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين العلاقات الإنسانية وفعالية العاملين في مجمع صيدال. ومعامل الارتباط البالغ 0.317 يؤكد صحة هذا الارتباط الضعيف. بشكل ملحوظ، هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الأهمية المعتمد وهو 0.05، كما يتضح من مستوى الأهمية المحسوب الأصغر(Sig) ، وهو 0.000.

يشير تفسير هذه النتائج إلى أن وجود عنصر العلاقات الإنسانية يرتبط بمستوى أعلى قليلاً من الفعالية بين العاملين. على الرغم من أن الارتباط ضعيف، إلا أن الأهمية الإحصائية تعني أن المنظمات التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية قد تلاحظ تأثيرًا ملحوظًا على الفعالية الشاملة لقوتها العاملة.

وتعزز قيمة Sig الأصغر موثوقية هذا الارتباط، مما يشير إلى أن العلاقة المرصودة من غير المرجح أن تكون قد حدثت عن طريق الصدفة. ولذلك، فإن المنظمات التي تؤكد على العلاقات الإنسانية الإيجابية وتنميها قد تساهم في تحسين مستوى الفعالية بين موظفيها.

6-4- علاقة وتأثير العلاقات الانسانية على الأداء:

الجدول رقم (42): نتائج معامل الارتباط بارسون بين العلاقات الانسانية و الأداء

المحور		الأداء
العلاقات الانسانية	معامل الارتباط	0.380
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (42)، يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين العلاقات الإنسانية والأداء، كما يدل على ذلك معامل الارتباط البالغ 0.380. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تحمل دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) عند 0.000.

ويشير تفسير هذه النتائج إلى أن توفر عنصر العلاقات الإنسانية يرتبط بمستوى أعلى قليلاً من الأداء بين العاملين في مجمع صيدال. وهذا ما تؤكده الأبحاث السابقة في هذا الموضوع فهناك دراسة أجراها (Kenneth et al., 2024) حيث خلصت الدراسة إلى أن ممارسات العلاقات الإنسانية القوية، وخاصة في تعزيز التواصل المفتوح والواضح، تلعب دوراً محورياً في توجيه وتحسين أداء العاملين. وتسلط هذه النتائج الضوء على أهمية الديناميكيات الشخصية في خلق بيئة عمل منتجة ومتناغمة.

تعمل قيمة Sig الأصغر على تعزيز موثوقية هذا الارتباط، مما يدل على أن احتمال أن تكون العلاقة بمثابة اكتشاف بالصدفة هو الحد الأدنى. وبالتالي، فإن المنظمات التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية قد تساهم في تحسين مستوى الأداء بين القوى العاملة لديها، على الرغم من أن الارتباط ليس قويًا بشكل خاص.

7- اختبار علاقة وتأثير التحفيز على الأداء:

7-1- علاقة وتأثير التحفيز على الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (43): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الابداع والابتكار

المحور		الابداع والابتكار
التحفيز	معامل الارتباط	0.458
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (43)، يتبين وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التحفيز والإبداع والابتكار، كما يدل على ذلك معامل الارتباط البالغ 0.458. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تحمل دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) عند 0.000.

يشير تفسير هذه النتائج إلى أن توفر عنصر التحفيز يرتبط بمستوى أعلى قليلاً من الإبداع والابتكار بين العاملين في مجمع صيدال. وعلى الرغم من أن الارتباط متوسط، إلا أن الأهمية الإحصائية تشير إلى أن هذه العلاقة المرصودة من غير المرجح أن تكون حدثًا عشوائيًا.

تعمل قيمة Sig الأصغر على تعزيز موثوقية هذا الارتباط، مما يدل على أن احتمال أن تكون العلاقة بمثابة اكتشاف بالصدفة هو الحد الأدنى. ولذلك، فإن المنظمات التي تعزز التحفيز قد تساهم في تعزيز مستوى الإبداع والابتكار بين القوى العاملة لديها.

7-2- علاقة وتأثير التحفيز على المعرفة بمتطلبات الوظيفة:

الجدول رقم (44): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و المعرفة بمتطلبات الوظيفة

المحور	المعرفة بمتطلبات الوظيفة

التحفيز	معامل الارتباط	0.092
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.246
القرار الاحصائي		لا توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (44) يتبين وجود علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين التحفيز ومعرفة متطلبات الوظيفة، حيث بلغ معامل الارتباط 0.092. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تفتقر إلى دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، كما يتضح من أن مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أكبر عند 0.246.

ويشير تفسير هذه النتائج إلى أن توفر عنصر التحفيز له تأثير ضئيل على مستوى المعرفة بمتطلبات الوظيفة لدى العاملين في مجمع صيدال. ويشير الارتباط الضعيف جدًا إلى أن أي ارتباط ملحوظ بين التحفيز ومعرفة متطلبات الوظيفة من المحتمل أن يكون نتيجة للصدفة، نظرًا لعدم وجود دلالة إحصائية.

تشير قيمة Sig الأكبر إلى أن العلاقة ليست قوية بما يكفي لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حول أهميتها. ولذلك، فإن المنظمات التي تركز على التحفيز قد لا تشهد بالضرورة تحسنًا كبيرًا في معرفة العاملين بمتطلبات الوظيفة بناءً على البيانات المقدمة.

7-3- علاقة وتأثير التحفيز على الفعالية:

الجدول رقم (45): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الفعالية

المحور		الفعالية
التحفيز	معامل الارتباط	0.086
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.278

القرار الاحصائي	**لا توجد دلالة إحصائية**

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بتحليل البيانات الواردة في الجدول (45)، يتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة جداً بين التحفيز والفعالية، ويدل على ذلك معامل الارتباط 0.086. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة تفتقر إلى دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، كما يتضح من أن مستوى الأهمية المحسوب (Sig) أكبر عند 0.278.

ويدل تفسير هذه النتائج على أن توافر عنصر التحفيز له تأثير ضئيل على مستوى الفعالية لدى العاملين في مجمع صيدال. ويعني الارتباط الضعيف للغاية أن أي ارتباط ملحوظ بين الدافع والفعالية ليس له معنى عمليًا ويمكن أن يعزى إلى اختلاف عشوائي، نظرًا لعدم وجود دلالة إحصائية.

تشير قيمة Sig الأكبر إلى أن العلاقة ليست قوية بما يكفي لاستخلاص استنتاجات ذات معنى حول أهميتها. ولذلك، فإن المنظمات التي تركز على التحفيز قد لا تشهد بالضرورة تحسنًا كبيرًا أو انخفاضًا في فعالية العاملين بناءً على البيانات المقدمة.

7-4- علاقة وتأثير التحفيز على الأداء:

الجدول رقم (46): نتائج معامل الارتباط بارسون بين التحفيز و الأداء

المحور		**الأداء**
التحفيز	**معامل الارتباط**	**0.245**
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	**0.002**
القرار الاحصائي		**توجد دلالة إحصائية**

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

بدراسة البيانات الواردة في الجدول (46)، يتبين أن هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين التحفيز والأداء، كما يدل على ذلك معامل الارتباط البالغ 0.245. الأهم من ذلك، أن هذه العلاقة

تحمل دلالة إحصائية عند المستوى المعتمد وهو 0.05، مدعومة بمستوى الأهمية المحسوب الأصغر (Sig) عند 0.002.

ويشير تفسير هذه النتائج إلى أن التحفيز المتاح في مجمع صيدال، رغم أنه يظهر ارتباطًا إيجابيًا ضعيفًا، إلا أنه كافي لإحداث تأثير ملموس على مستوى الأداء العالي بين العاملين. وهذا ما يتماشى مع الأبحاث المنشورة فمثلا هناك دراسة قام بها (Hemakumara, 2020) حيث أكدت أن تحفيز العاملين له علاقة إيجابية بأدائهم في مختلف الصناعات في العديد من البلدان. لذلك، يجب على المؤسسات أن تحاول تحفيز عامليها لإبقائهم راضين وجعلهم يؤدون واجباتهم بشكل جيد.

ومن الناحية العملية، يعني هذا أن المستوى الحالي للتحفيز، كما تعكسه البيانات، قد يكون مؤشرا موثوقا أو مساهما في مستويات أداء العاملين في مجمع صيدال. فإن المنظمات التي تعزز التحفيز قد تساهم في تعزيز مستوى الأداء بين القوى العاملة لديها.

8- علاقة وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء:

الجدول رقم (47): نتائج معامل الارتباط بارسون بين المناخ التنظيمي و الأداء

المحور		الأداء
المناخ التنظيمي	معامل الارتباط	0.418
	مستوى الدلالة المحسوب Sig	0.000
القرار الاحصائي		توجد دلالة إحصائية

المصدر: من مخرجات برنامج (SPSS. VER 25)

من خلال الجدول (47)، يمكن أن يتبين وجود علاقة إيجابية دقيقة ومتوسطة بين المناخ التنظيمي والأداء، والتي يوضحها معامل الارتباط البالغ 0.418. يعد هذا التمثيل الرقمي بمثابة بوصلة ترشدنا نحو فهم أنه مع تحسن المناخ التنظيمي، يميل الأداء إلى إظهار تحول إيجابي. ومع ذلك، فمن الضروري تسليط الضوء على أن هذه العلاقة تصل إلى أهمية إحصائية عند العتبة التقليدية البالغة 0.05، والتي يتم إثباتها بمستوى الأهمية المحسوب الأقل بشكل ملحوظ (Sig) البالغ 0.000. وهذا يؤكد على قوة الارتباط الملحوظ، مع التأكيد على موثوقيته ومصداقيته الإحصائية. وهذا ما يتماشى مع الأبحاث المنشورة التي تبحث في

العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، لدينا دراسة حديثة أجراها (Salim & Swasti, 2024) تشير إلى أن المناخ التنظيمي له تأثير مساهم وكبير على أداء العاملين، وهناك دراسة أخرى قام بها (Moha et al., 2024) تشير إلى أن المناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في جودة عمل العاملين، الأمر الذي يؤثر بدوره أداء العاملين. وبالتالي، فمن المهم للمؤسسة أن تعمل على خلق مناخ تنظيمي إيجابي والحفاظ عليه حتى يتمكن العاملون من العمل على النحو الأمثل وتحقيق الأهداف المتوقعة. وكذلك توصلت دراسة أخرى قام بها (Erniati et al., 2024) أن المناخ التنظيمي له تأثير كبير على الأداء.

خلاصة الفصل:

في تجميع هذه النتائج، يظهر فهم دقيق، يسلط الضوء على التفاعل المعقد بين العوامل التنظيمية المختلفة ونتائج الأداء داخل مجمع صيدال. وتؤكد العلاقة الإيجابية الضعيفة بين انتشار القيادة والأداء على التأثير الدقيق والمؤثر لأساليب القيادة، مع وجود دلالة إحصائية تؤكد موثوقية هذا الارتباط. وتكشف العدسة التفسيرية عن الدور المحوري للقيادة الفعالة في تشكيل النتائج التنظيمية، بما يتماشى مع البحوث الأوسع حول تأثير القيادة. وبالمثل، فإن الارتباط الإيجابي المتوسط بين الهيكل التنظيمي والأداء يدعم احتمالية أن يُسهم الهيكل الجيد في تحسين الأداء. يبرز التفسير أهمية وجود هيكل تنظيمي داعم في تحسين النتائج داخل مجمع صيدال. ويؤكد الارتباط الإيجابي القوي بين التواصل الفعال والأداء العام على التحسن المعتدل في الأداء مع تحسن الاتصال، مع تعزيز الدلالة الإحصائية للحجة. يشير التحليل أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التواصل والأداء العام، مما يُبرز أهمية التواصل في تمكين العمل الجماعي، والإدراك، والفعالية التشغيلية. فيما يتعلق بالتكنولوجيا، يشير الارتباط الإيجابي المتواضع إلى أن الموارد التكنولوجية تُؤدي إلى تحسينات طفيفة ولكنها مهمة في الأداء. وتُبرز الدلالة الإحصائية للعلاقة ضرورة الاستثمار المستمر في التكنولوجيا في مكان العمل. وعلى الرغم من الارتباط الإيجابي الضعيف، فإن الأهمية الإحصائية للمساعدة في اتخاذ القرار تؤكد تأثيرها الملحوظ على أداء العمال، مما يعزز الحجة القائلة بأن المساعدة في اتخاذ القرار تساهم بشكل إيجابي في الأداء العام. ويؤكد التفسير الفوائد المحتملة للدمج الفعال لأدوات مساعدة القرار لرفع أداء القوى العاملة. ويكشف التفسير عن مستوى أعلى قليلا من الأداء المرتبط بتوافر عنصر العلاقات الإنسانية، مع أهمية إحصائية تعزز موثوقية هذا الارتباط. قد تساهم المنظمات التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية في تحسين الأداء، على الرغم من أن الارتباط ليس قويًا بشكل خاص. على الرغم من ضعف الارتباط بين التحفيز والأداء، إلا أن دلالته الإحصائية تثبت أن مستويات التحفيز الحالية تُعد مؤشرًا موثوقًا لأداء الموظفين. وهذا يعزز الأهمية العملية للاستثمار في البرامج التحفيزية. باختصار، تؤكد هذه التفسيرات على الطبيعة المعقدة للمناخ التنظيمي، وتحث على منظور شمولي لتعزيز الأداء داخل مجمع صيدال.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام

تطرقنا في دراستنا الى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال، ومدى تأثيره على أداء العاملين. وقمنا باختيار مجمع صيدال لأهمية توفير مناخ تنظيمي إيجابي في مؤسسة مختصة في مجال صناعة الأدوية وخلق جو ملائم يحفز على الابداع والابتكار، من أجل تحسين جودة الإنتاج.

تؤكد النتائج على أهمية فهم وتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي كعامل حاسم في تعزيز رفاهية العاملين وإنتاجيتهم. لقد تم استكشاف الطبيعة الديناميكية للمناخ التنظيمي، والتي تتأثر بعوامل مختلفة مثل أساليب القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصال، التكنولوجيا، المساعدة على اتخاذ القرار، التحفيز والعلاقات الانسانية. ومن الواضح أن المناخ التنظيمي الملائم لا يساهم فقط في النمو الفردي ورضا العاملين، بل له أيضًا آثار أوسع على نجاح وفعالية المؤسسة الجزائرية.

بينما تواجه المنظمات تحديات عالم سريع التغير، فإن الأفكار المكتسبة من هذه الدراسة تؤكد على ضرورة قيام المؤسسات بالتكيف وتطوير مناخاتها التنظيمية. يعد تنفيذ التدابير الرامية إلى تعزيز الجوانب الإيجابية للمناخ التنظيمي والتخفيف من التأثيرات السلبية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق النجاح المستمر والتميز في أداء العاملين داخل مجمع صيدال.

- التأثير على أداء العاملين: المناخ التنظيمي له تأثير كبير على أداء العاملين. يعزز المناخ الإيجابي والمواتي بيئة العمل حيث يتم تحفيز العاملين وانخراطهم ومن المرجح أن يقدموا أفضل ما لديهم.
- القدرة على التكيف أمر بالغ الأهمية: تؤكد الطبيعة الديناميكية للمناخ التنظيمي على الحاجة إلى القدرة على التكيف.
- أهمية أساليب القيادة: تساهم القيادة الفعالة التي تعزز التواصل والتمكين والثقافة الإيجابية في خلق جو عمل أكثر صحة وإنتاجية.
- الفروق الثقافية والسياقية: تحتاج المؤسسات إلى النظر في الخصائص المحددة لقوتها العاملة والسياق الثقافي الأوسع في تشكيل المناخ.
- رضا العاملين ورفاهيتهم: تعتبر عوامل مثل التواصل الواضح والشعور بالانتماء وفرص النمو المهني أمرًا حيويًا لخلق بيئة عمل إيجابية.
- الأداء التنظيمي: المناخ التنظيمي ليس فقط حاسما لأداء العاملين الفرديين ولكن له أيضا آثار أوسع على النجاح التنظيمي الشامل.
- المراقبة والتحسين المستمر: المناخات التنظيمية ليست ثابتة؛ أنها تتطور مع مرور الوقت. ولذلك، تحتاج المؤسسات إلى الانخراط في المراقبة المستمرة والتقييمات الدورية لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز المناخ بشكل إيجابي.

- العنصر البشري هو المفتاح: في حين أن الموارد ضرورية، يتم تحديد العنصر البشري داخل المؤسسة على أنه ثروة حقيقية. تعتبر الاستثمارات في تطوير العاملين ورضاهم ومشاركتهم أمرًا بالغ الأهمية لبناء مناخ تنظيمي إيجابي.
- العوامل الفردية والتنظيمية: قد تشمل العوامل الفردية المهارات والتحفيز والسمات الشخصية، في حين تشمل العوامل التنظيمية القيادة وبيئة العمل والثقافة التنظيمية.
- تأثير التحفيز: من المرجح أن يستثمر العاملون المتحمسون الجهد في عملهم، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من المهام والأداء السياقي.
- دور التغذية العكسية والتقدير: العاملون الذين يتلقون التعليقات ويشعرون بالتقدير هم أكثر عرضة للسعي لتحقيق التميز في أدوارهم.
- التدريب والتطوير: تساهم فرص التعلم المستمر في زيادة قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل المتطورة.
- التوازن بين العمل والحياة: يعد تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة أمرًا ضروريًا لأداء وظيفي مستدام. تميل المؤسسات التي تدعم مبادرات التوازن بين العمل والحياة إلى أن يكون لديها عاملون أكثر رضا وإنتاجية.
- تأثير القيادة: تميل القيادة الداعمة والتحويلية إلى تعزيز مستويات أعلى من مشاركة العاملين وأدائهم، في حين أن القيادة الضعيفة يمكن أن يكون لها آثار ضارة.
- الاعتراف بالفروق الفردية: يعد التعرف على الفروق الفردية واستيعابها، بما في ذلك المهارات والخلفيات وأساليب العمل المتنوعة، أمرًا بالغ الأهمية لتحسين الأداء الوظيفي في القوى العاملة المتنوعة.
- إدارة الأداء المستمر: التحول من مراجعات الأداء التقليدية إلى أساليب إدارة الأداء المستمر، بما في ذلك ردود الفعل المنتظمة وتحديد الأهداف، يعزز مشاركة العاملين والأداء الوظيفي العام.

في ضوء مشكلة البحث والفرضيات التي صيغت، يمكن لنتائج الدراسة الميدانية أن تسفر عن رؤى قيمة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال.

تشير الفرضية الأولى الى الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي جيد في مجمع صيدال يساعد العاملين على القيام بواجباتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة. يكشف التحليل الشامل لمجمع صيدال عن إجماع معتدل بين المشاركين في الدراسة في عدة مجالات رئيسية. الهيكل التنظيمي محترم ويسهل التواصل ولكنه يفتقر إلى الوضوح في المسؤوليات والتعاون بين المستويات. تعتبر أنظمة الاتصالات فعالة في تبادل المعلومات والمساعدة في المهام، على الرغم من إمكانية تحسين إمكانية الوصول إليها وسهولة استخدامها. القيادة داعمة وتشجع الإبداع، ولكن هناك مجال للتحسين في إدارة المواقف الصعبة والمعاملة العادلة. يتم تقدير التقدم التكنولوجي لتوفير الوقت والجهد، ولكن سهولة الاستخدام وحداثة المعدات هي مجالات للنمو. تظهر عمليات صنع القرار أنه على الرغم من رغبة العاملين

في المشاركة، إلا أن الإدارة نادراً ما تشملهم. العلاقات الإنسانية قوية في علاقات زملاء العمل والعمل الجماعي ولكن يمكن أن تستفيد من التعاون الأفضل بين الإدارات. وأخيرًا، في حين أن هناك اهتمامًا كبيرًا براحة العمال وتحفيزهم من خلال تعزيز المعرفة، فإن نظام الحوافز والترقيات العادلة يحتاج إلى إعادة تقييم. وبشكل عام، فإن معالجة هذه المجالات المحددة للتحسين يمكن أن تعزز الأداء الوظيفي ورضا العاملين داخل مجمع صيدال.

تشير الفرضية الثانية إلى أن الخصائص السوسيومهنية تؤثر بشكل كبير على تصورات المناخ التنظيمي داخل مجمع صيدال. تنظر الإناث بشكل عام إلى المناخ بشكل أكثر إيجابية من الذكور. ومن حيث العمر، يتمتع العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 عامًا بتصور أكثر إيجابية قليلاً مقارنة بالفئات الأصغر سناً والأكبر سناً. ويلعب المستوى التعليمي أيضًا دورًا، حيث يُظهر الأفراد الحاصلون على مستويات تعليمية عليا تصورًا أكثر إيجابية للمناخ التنظيمي. ويؤثر مستوى الخبرة على التصورات أيضًا، حيث ينظر أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات إلى المناخ بشكل أكثر إيجابية، يليهم أولئك الذين لديهم أقل من 5 سنوات ثم أولئك الذين لديهم أكثر من 10 سنوات من الخبرة. وأخيرًا، تختلف التصورات حسب الوظيفية، حيث يظهر الإطارات و رؤساء الأقسام والمصالح والعاملون درجة عالية من اليقين في تصوراتهم الإيجابية، بينما يظهر المديرون نطاقًا أوسع من الخبرات ووجهات النظر، مما يؤدي إلى قدر أكبر من عدم اليقين. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج على الطرق الدقيقة التي تشكل بها الخصائص السوسيومهنية المختلفة آراء العاملين حول بيئتهم في مجمع صيدال.

وتتناول الفرضية الثالثة تأثير الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي والتي تشمل الهيكل التنظيمي، وأسلوب الاتصال، والقيادة، واستخدام التكنولوجيا، والمشاركة في صنع القرار، والعلاقات الإنسانية، والحوافز، على توجيه سلوك العاملين وتعزيز أدائهم. إن تجميع النتائج الشاملة المستمدة من جداول متنوعة لتقييم الارتباطات بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين في مجمع صيدال يكشف عن نمط ثابت وواضح. ومن الجدير بالذكر أنه تم إنشاء علاقة إيجابية مرتفعة بين الاتصال وأداء العاملين، مما يؤكد الأهمية الحاسمة لقنوات الاتصال الفعالة في تحسين الأداء العام. ويسلط الفحص الدقيق للبيانات الضوء على العلاقة الإيجابية المتميزة بين التكنولوجيا وأداء العاملين على التأثير البناء للموارد التكنولوجية على الفعالية العامة لمكان العمل. وبالمثل، فإن العلاقة الإيجابية الدقيقة الملحوظة بين العلاقات الإنسانية والأداء تشير إلى أن المؤسسات التي تعزز العلاقات الإنسانية الإيجابية قد تساهم بشكل إيجابي في تعزيز أداء القوى العاملة لديها. علاوة على ذلك، توجد علاقة إيجابية متوسطة ولكنها جديرة بالملاحظة بين أدوات اتخاذ القرار وأداء العاملين، مما يبرز المزايا المحتملة المرتبطة بدمج أدوات اتخاذ القرار في الإطار التشغيلي لمجمع صيدال. هناك أيضا علاقة إيجابية واضحة ولكن متوسطة بين الهيكل التنظيمي وأداء العاملين، مما يؤكد الدور المحوري الذي يلعبه الهيكل التنظيمي المحدد جيدًا في رفع النتائج داخل مجمع صيدال. وفي الأخير نلاحظ علاقة موجبة ضعيفة بين القيادة وأداء العاملين، وكذلك علاقة التحفيز

بأداء العاملين في مجمع صيدال، وهذا ما يتطلب تحسين وتوطيد العلاقة بين المسؤولين والعاملين، والاهتمام أكثر باحتياجات ومشاعر العاملين، وكذا إعادة النظر في نظام التحفيز وخاصة تحسين الرواتب والترقية العادلة وتحفيز العاملين المبدعين وإعطاء أهمية أكبر للعدالة التنظيمية بشكل عام.

سلطت نتائج البحث الضوء على واقع وطبيعة المناخ التنظيمي داخل مجمع صيدال. يمكن الإجابة على التساؤل الأول على أن المناخ التنظيمي في مجمع صيدال يتمتع بعدة جوانب إيجابية، منها القيادة الداعمة والتواصل الفعال والعلاقات الإنسانية القوية والتركيز على الكفاءة التكنولوجية. ومع ذلك، هناك مجالات حاسمة للتحسين مثل الوضوح في الأدوار، وإمكانية الوصول إلى أنظمة الاتصالات، والقيادة في المواقف الصعبة، وتحديث التكنولوجيا، والمشاركة في صنع القرار، والتعاون بين الإدارات، والعدالة في الحوافز والترقيات. من خلال معالجة هذه المجالات، يمكن لمجمع صيدال تعزيز أداء العاملين ورضاهم، والمساهمة في النجاح الشامل للمجمع.

فيما يتعلق بالتساؤل الثاني، فإن الخصائص السوسيومهنية للعاملين تحمل دلالة إحصائية بالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في مجمع صيدال. يكشف تحليل العوامل الديموغرافية والمهنية المختلفة عن اختلافات ملحوظة في التصورات. تنظر الإناث إلى المناخ التنظيمي بشكل أكثر إيجابية من الذكور، ولدى العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 عامًا تصورات أكثر إيجابية قليلاً مقارنة بالفئات العمرية الأخرى. يرتبط التحصيل التعليمي العالي بآراء أكثر إيجابية حول المناخ التنظيمي، حيث يميل الأفراد الحاصلون على شهادات جامعية أو درجات متقدمة إلى تقييمه بشكل أكثر إيجابية. ويؤثر مستوى الخبرة أيضًا على التصورات، حيث أفاد أولئك الذين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات عن أكثر الآراء إيجابية، يليهم أولئك الذين لديهم أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات. بالإضافة إلى ذلك، تلعب الوظيفة دورًا مهمًا، حيث يظهر الإطارات ورؤساء الأقسام والمصالح والعاملين درجة عالية من اليقين في تصوراتهم الإيجابية، في حين يظهر المديرون المزيد من التباين، مما يعكس تجارب متنوعة داخل هذه المجموعة. تثبت هذه النتائج أن الخصائص السوسيومهنية لها دلالة إحصائية في تشكيل تصورات العاملين للمناخ التنظيمي داخل مجمع صيدال.

أما فيما يخص التساؤل الثالث توضح النتائج الشاملة المستمدة من الدراسة أن المناخ التنظيمي الإيجابي بأبعاده المختلفة يساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين في مجمع صيدال. وعلى وجه التحديد، يكشف التحليل أن قنوات الاتصال الفعالة لها أكبر تأثير إيجابي على الأداء، مما يؤكد الدور الحاسم للاتصال القوي في تعزيز الكفاءة الشاملة. كما تلعب الموارد التكنولوجية دوراً كبيراً، حيث لوحظ وجود علاقة إيجابية متميزة بين استخدام التكنولوجيا وأداء العاملين، مما يسلط الضوء على التأثير البناء للتقدم التكنولوجي. تشير العلاقات الإنسانية، على الرغم من أنها تظهر علاقة إيجابية خفية، إلى أن تعزيز العلاقات

الإيجابية بين الأشخاص يمكن أن يعزز أداء القوى العاملة. تساهم أدوات صنع القرار والهيكل التنظيمي المحدد جيدًا بشكل معتدل ولكن بشكل كبير في تحسين الأداء، مما يوضح أدوارها المحورية في الإطار التشغيلي. ومع ذلك، فإن العلاقات الإيجابية الضعيفة بين القيادة والتحفيز والأداء تشير إلى الحاجة إلى مواءمة أفضل لاستراتيجيات القيادة وأنظمة التحفيز لتلبية احتياجات العاملين بشكل فعال. بشكل عام، تؤكد هذه النتائج أن المناخ التنظيمي الإيجابي متعدد الأوجه يعزز بشكل كبير أداء العاملين في مجمع صيدال، مع التركيز بشكل خاص على الاتصالات والتكنولوجيا والعلاقات الإنسانية وصنع القرار والهيكل التنظيمي، مع تسليط الضوء على مجالات التحسين في أنظمة القيادة والتحفيز.

خاتمة:

إن المناخ التنظيمي في مجمع صيدال يميل إلى الإيجابية، ويتأثر بالخصائص السوسيومهنية، وله تأثير كبير على أداء العاملين. توفر النتائج رؤى قابلة للتنفيذ للتحسينات التنظيمية، مما يؤكد أهمية معالجة أبعاد محددة لتعزيز بيئة عمل أكثر ملاءمة وتعزيز أداء العاملين. ونختتم دراستنا بتقديم بعض التوصيات التي نراها ملائمة لتعزيز النتائج وتحقيق الفائدة المرجوة:

التوصيات:

- تعزيز التواصل المفتوح والشفاف:

إنشاء قنوات اتصال مفتوحة وشفافة داخل المؤسسة. يساهم التواصل الواضح حول القيم التنظيمية والتوقعات والتغييرات في خلق مناخ إيجابي وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي.

- تشجيع مشاركة العاملين في تحسين المناخ:

إشراك العاملين في مبادرات تعزيز المناخ التنظيمي. تشجيع مشاركتهم النشطة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالثقافة التنظيمية والمناخ، وتعزيز الشعور بالملكية.

- تنفيذ تدابير المرونة والقدرة على التكيف:

تعزيز مناخ يحتضن المرونة والقدرة على التكيف. إن المؤسسات التي يمكنها التكيف مع التغيير بسرعة تخلق بيئة يمكن للعاملين أن يزدهروا فيها، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم الوظيفي.

- معالجة الضغوطات والتحديات في مكان العمل:

تحديد ومعالجة الضغوطات المحتملة داخل المناخ التنظيمي. تنفيذ استراتيجيات للتخفيف من التوتر في مكان العمل، مثل توفير الموارد لدعم الصحة العقلية ومعالجة المشكلات التي تؤثر على الأداء الوظيفي.

- التعرف على السلوكيات المناخية الإيجابية والاحتفال بها:

إنشاء نظام للتعرف على السلوكيات التي تساهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي والاحتفال بها.

تعزيز الشمولية والتنوع:

تعزيز مناخ تنظيمي شامل ومتنوع. إن احتضان التنوع والشمول يعزز الرضا الوظيفي والأداء من خلال خلق شعور بالانتماء والاحترام بين العاملين.

- تقديم التدريب على القيم التنظيمية والمناخ:

تقديم برامج تدريبية تركز على القيم التنظيمية والمناخ. عندما يفهم العاملون المناخ التنظيمي ويتعرفون عليه، فمن المرجح أن يساهموا بشكل إيجابي في الأداء الوظيفي.

- تقييم وتعديل مبادرات المناخ التنظيمي بشكل منتظم:

تقييم تأثير المبادرات المناخية على الأداء الوظيفي بشكل دوري.

- تسهيل التحسين المستمر للمناخ التنظيمي:

إرساء ثقافة التحسين المستمر للمناخ التنظيمي. تشجيع حلقات ردود الفعل والالتزام بإجراء التعديلات المستمرة بناءً على مدخلات العامل والاحتياجات التنظيمية المتطورة.

- ربط مبادرات المناخ برفاهية العاملين:

التأكيد على العلاقة بين المناخ التنظيمي الإيجابي ورفاهية العاملين. تساهم بيئة العمل الداعمة في تحسين الصحة العقلية، وبالتالي تعزيز الأداء الوظيفي.

- دمج اعتبارات المناخ في إدارة الأداء:

دمج اعتبارات المناخ التنظيمي في أنظمة إدارة الأداء.

إن العمل الجماعي بناءً على هذه الاقتراحات من شأنه أن يُحدث تأثيرًا تآزريًا، حيث يكون الأثر الإجمالي لعوامل المناخ التنظيمي المواتية على الأداء الوظيفي أكبر من أي تدخل فردي عند تطبيقه بشكل منفصل. هذا العمل الجماعي لا يعزز زيادة الإنتاجية فحسب، بل يؤدي أيضًا إلى بيئة عمل أكثر تحفيزًا وإشباعًا للعاملين.

آفاق الدراسة:

إن استخدام مفهوم المناخ التنظيمي منتشر على نطاق واسع، ويمتد تطبيقه عبر الأعمال التجارية وعلم النفس والبحوث الاجتماعية. ومع ذلك، وعلى الرغم من الاستخدام المكثف، فإن الأبحاث والدراسات في هذا المجال، وخاصة في السياقات العربية، لا تزال غير مكتملة وتتطلب المزيد من التوسع. وفي ختام هذه الدراسة التي لم تقدم سوى مساهمة متواضعة في الموضوع، وإدراكاً لأهمية المفاهيم السابقة وقيمة البحث المميزة في هذا المجال، تبرز أمام الباحث قضايا وجوانب عديدة. وهذه الجوانب تحتاج إلى استكشاف ودراسة مستمرة في هذا الاتجاه، ومن بينها:

- دور المناخ التنظيمي في دعم الابداع والابتكار
- تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الشركات الناشئة
- دراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمي
- دراسة مقارنة لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء بين مؤسسة وطنية وأخرى اقتصادية أو خاصة.
- دور المناخ التنظيمي في تمكين المورد البشري
- دراسة تأثير المناخ التنظيمي بزيادة أبعاد تنظيمية أخرى على أداء المورد البشري
- معالجة نفس الموضوع لكن في مؤسسات صناعية أو خدماتية، عمومية أو خاصة

المراجع باللغة العربية:

أمالو, س. ا., & ناقة, ن. (2023). التحليل البيليومتري للمناخ التنظيمي الوطني عبر الأرضية الجزائرية للمجلات العلمية.ASJP. *Beam Journal of Economic Studies*, *7*(1), 192-203

ابو محمد, ا. ا. م. ع., & ام موسى, ن. م. ا. م. (2021). أثر التدريب في الأداء الإبداعي للعاملين في شركة الكهرباء الاردنية المساهمة العامة المحدودة : دراسة حالة محافظة العاصمة The Impact of training on the creative performance of employees in Jordan Electric Power Company: A Case Study at the Capital Governorate.*مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*, *17*(1), 479-494.

إبراهيم علي البحر. (2019). درجة توافر المناخ التنظيمي الصحي في الجامعات الأردنية الخاصة في ضوء نموذج ليكرت. *الجمعية الأردنية للعلوم التربوية، 4*(4)، 216-238.

أسماء بوخروبة . (2018). *دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين*. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

أمال حواطي. (2017). *استراتيجيات الاصلاح والتطوير التنظيمي وأثرها على أداء العاملين داخل المؤسسة*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2.

بن علي مهملي. (2018). *صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإقتصادية*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

حكيمة مصباحي. (2017). *علاقة الاحتراق الوظيفي بأداء العاملين بمديرية الجمارك*. أطروحة دكتوراه، جامعة حمه لخضر الوادي.

خالد جوبر . (2016). *نمط المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي والرضا الوظيفي*. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

خديجة جواد. (2019). *إدارة الوقت في علاقتها بالأداء الوظيفي*. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2.

رزيقة جايب . (2021). *تأثير المناخ التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات الإدارية*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

سامي مباركي، و بركة مشنان. (2021). تقييم الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بالجامعات باستخدام أداة تقييم الثقافة التنظيمية. *مجلة الاقتصاد الصناعي، 11*(2)، 169-195.

سعيدة مرابط . (2020). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتماثل التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه*. الجزائر: جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2.

سناء جبيرات. (2018). *الأداء البشري في منظمات الأعمال*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

صالح بن علي أبو عرّاد. (2003). الإدارة في الفكر الإسلامي. *مجلة الجزيرة- تفكّر، 5*(2)، 1-28.

صورية زاوي، فراح خالدي، و أمال مهاوة. (2021). أثر المناخ التنظيمي على مستوى الاستغراق الوظيفي. *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 6*(2)، 229-240.

عائشة شتاتحة ، و ريم عمام. (2017). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*(18)، 118-130.

قائمة المراجع العربية

عثمان عيشوش . (2020). *دور المناخ التنظيمي في تفعيل فرق العمل نحو تحقيق أهداف المؤسسة*. رسالة دكتوراه، جامعة لونيسي علي البليدة 2، الجزائر.

علي الطاوس. (2019). *بيئة العمل وإشكالية الأداء المتميز*. أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2، الجزائر.

علي خالد. (2017). *أثر الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسات الأعمال*. أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1 -الحاج لخضر.

عمر كبير، و عبد الرزاق بن علي. (2019). أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال عنابة. *مجلة رؤى اقتصادية، 9*(2)، 225-242.

عمر عبد الرحيم ربابعه. (2013). درجة تقييم واقع المناخ التنظيمي السائد بجامعة البلقاء التطبيقية. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية، 7*(3)، 422-432.

فايز عبدالرحمن الفروخ . (2010). *التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي* (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار جليس الزمان.

محمد الشريف شريبط . (2017). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالتوافق المهني*. أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة 2، الجزائر.

محمد العيفة. (2018). *أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي*. رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.

محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2019). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (المجلد الطبعة الأولى). القاهرة: دار حميثرا للنشر.

محمد ربعي ، و لخمي دالي. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية. *مجلة أبحاث ودراسات التنمية، 8*(1)، 56-73.

محمد شريبط الشريف ، و رابح العايب . (2016). محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية. *مجلة العلوم الإنسانية، ب*(45)، 15-29.

محمد شعبان . (2018). *عمليات انشاء المعرفة التنظيمية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي والأداء المنظمي*. أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

محمد يوسف القاضي. (2015). *السلوك التنظيمي* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

مريم كوردالي . (2017). *تأثير نمط المناخ التنظيمي وبعض المتغيرات المهنية والشخصية للأساتذة على الشعور بضغط مهنة التدريس*. أطروحة دكتوراه، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 2، الجزائر.

مصطفى بن ميري . (2021). *الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين*. أطروحة دكتوراه، جامعة يحي فارس المدية .

مليكة العافري . (2016). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للأستاذ الجامعي*. أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، الجزائر.

مهملي بن علي . (2018). *صناعة القرار ودورها في تفعيل الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الإقتصادية في الجزائر*. أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3.

قائمة المراجع العربية

مؤمن عبد العزيز عبد الحميد. (2015). *السلوك التنظيمي في المجال الرياضي*. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع.

نبيل سوفي. (2018). *أثر بيئة العمل على أداء العاملين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية*. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.

نجم عبد الله العزاوي، و عباس حسين جواد. (2010). *الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية*. عمان-الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

نسرين بوسنة . (2021). *دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء الوظيفي*. أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري –قسنطينة2 -.

نعيمة صوطة . (2019). *عملية التطوير التنظيمي وانعكاسها على أداء العاملين*. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة.

نوال الأحول، و زهية بركان. (2020). أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. *مجلة الاقتصاد الجديد، 11*(1)، 263-278.

يبرير سعد الله . (2020). *علاقة المناخ التنظيمي وسمات الشخصية بالاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الابتدائية*. أطروحة دكتوراه، جامعة البليدة 2 لونيسي علي، الجزائر.

يوسف حوباد ، و هناء بوحارة. (2021). المناخ التنظيمي وعلاقته بالصمت المهني لدى العاملين. *مجلة روافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم الاجتماعية والإنسانية، 5*(2)، 399-427.

يوسف ديدوني. (2022). *تمكين الموارد البشرية وأثره على الأداء الوظيفي*. جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر .

يوسف سيفي . (2019). مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي. *مجلة التدوين*(12)، 350-365.

يوسف مصطفى. (2016). *إدارة الأداء* (الإصدار الطبعة الأولى). عمان- الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

علي, م. ك. (2020). *الإدارة الإسلامية في عز العرب*. دار القلم للطباعة و النشر و التوزيع - بيروت / لبنان..

براهيمي, آ., شيخ قادري, ج., & شريفي, ن. (2022). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين بالرغاية. *مجلة الإبداع, 12*(1), 316-328 --ENGTP بالمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى.

زهـرة, خ. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي. *مجلة الإقتصاد الجديد, 4*(2), 257-267.

زواتيني, ع. ا., & حاج الله, م. (2021). المورد البشري بين الكفاءة والفعالية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية, 8*(1), 120-143.

عوني, ب., & بن ساسي, إ. (2019). أثر العوامل التنظيمية على الأداء الإبداعي للعاملين : دراسة حالة الأطباء الكوبيين بالمستشفيات العمومية في الجنوب الشرقي الجزائري. *المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية, 6*(2), 99-118.

كبير, ع., & بن علي, ع. ا. (2019). أثر المناخ التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال – عنابة، الجزائر. *مجلة رؤى اقتصادية, 9*(2), 225-242.

قائمة المراجع العربية

محمد عبد الباري مبروک, ع. (2017). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في ضوء التوجهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية بالتطبيق على بلديات منطقة الرياض. *المجلة العلمية للإقتصاد و التجارة*, *47*(4), 394-345. https://doi.org/10.21608/jsec.2017.40029

موفق, س., & الحدي, ن. (2016). نموذج مقترح يوضح العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية على عينة من موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية « محمد .زيوشي » طولقة). *مجلة دفاتر اقتصادية*, *7*(2), 72-89

زواتيني, ع. ا., & حاج الله, م. (2021). المورد البشري بين الكفاءة والفعالية. *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية*, *8*(1), 120-143.

كبير, ع., & بن علي, ع. ا. (2019). أثر المناخ التنظيمي علي سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال – عنابة، الجزائر. *مجلة رؤى اقتصادية*, *9*(2), 225-242.

المراجع باللغات الأجنبية:

Abun, D., Menor, R. I., Catabagan, N. C., Magallanes, T., & Ranay, F. B. (2021). *Organizational Climate and Work Engagement of Employees of Divine Word Colleges in Ilocos Region, Philippines* (SSRN Scholarly Paper 3784300). https://papers.ssrn.com/abstract=3784300

Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2013). Avoiding a "me" versus "we" dilemma : Using performance management to turn teams into a source of competitive advantage. *Business Horizons*, *56*(4), 503-512. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.02.004

Ahmad, Z., Ahmad, Z., Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2010). Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier : Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector. *International Journal of Business and Management*, *5*(10).

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *230*, 455-462. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057

Alzghoul, A. (2017). The Role of Leadership Style on Employee Outcome : An Overview. *American Academic & Scholarly Research Journal*, *9*(5), Article 5. https://www.aasrc.org/aasrj/index.php/aasrj/article/view/1960

Amalou, S. I., & Brahimi, B. (2023). Mapping the Research Landscape of Organizational Climate and Performance Using Bibliometric Analysis. *Modelling and Data Analysis*, *13*(3), 7-27. https://doi.org/10.17759/mda.2023130301

Babatunde, S., & Abdulkareem, Z. J. (2018). Organizational Climate and its effects on the Performance of the Nigeria Pharmaceutical Companies. *Advances in Multidisciplinary Scientific Research Journal, 4(4), 1-12. A Publication of the International Centre for a information Technology and Development, Southern University, Baton Rouge, LA. USA.* https://www.academia.edu/43428819/Organizational_Climate_and_its_effects_on_the_Performance_of_the_Nigeria_Pharmaceutical_Companies

Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au. https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=lFvjDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Babbie,+E.+R.+(2020).+The+Practice+of+Social+Research+(15th+ed.).+Cengage+Learning.&ots=l4zR2zaRWa&sig=QLWLGKSu9dsVI2WreJFkgw6oq-c

Bader, A. A., & Mohammad, A. Y. Y. (2019). *The impact of task technology fit on employee job performance*. https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76007

Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance : Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, *18*(1), 399. https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research. *Human Performance*, *10*(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3

Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.

قائمة المراجع الأجنبية

Bracken, D. W., Timmreck, C. W., & Church, A. H. (2001). *The Handbook of Multisource Feedback*. John Wiley & Sons.

Briner, R. B. (2000). Relationships between Work Environments, Psychological Environments and Psychological Well-being. *Occupational Medicine*, *50*(5), 299-303. https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.299

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, *81*(4), 358-368. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.4.358

Bruce, K., & Nyland, C. (2011). Elton Mayo and the Deification of Human Relations. *Organization Studies*, *32*(3), 383-405. https://doi.org/10.1177/0170840610397478

Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, *43*(1), 67-82. https://doi.org/10.1002/hrm.20003

Ceschi, A., Demerouti, E., Sartori, R., & Weller, J. (2017). Decision-Making Processes in the Workplace : How Exhaustion, Lack of Resources and Job Demands Impair Them and Affect Performance. *Frontiers in Psychology*, *8*, 313. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00313

Choi, S. B., Tran, T. B. H., & Park, B. I. (2015). Inclusive Leadership and Work Engagement : Mediating Roles of Affective Organizational Commitment and Creativity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *43*(6), 931-943. https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.6.931

Cohen, E. (2010). Employee training and development. In *CSR for HR*. Routledge.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design : Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.

DeCotils, T. A., & Koys, D. J. (1980). The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. *Academy of Management Proceedings*, *1980*(1), 171-175. https://doi.org/10.5465/ambpp.1980.4976195

DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance : A Motivational Framework. *Management and Organization Review*, *2*(2), 253-277. https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x

de Vries, R. E., Bakker-Pieper, A., & Oostenveld, W. (2010). Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *Journal of Business and Psychology*, *25*(3), 367-380. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2

Di Fabio, A. (2017). Positive Healthy Organizations : Promoting Well-Being, Meaningfulness, and Sustainability in Organizations. *Frontiers in Psychology*, *8*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01938

Eltahir, O. (2018). *Impact of Job Rotation on Employees' Performance : Case study Omdurman Ahlia University Employees, Sudan*. *10*.

Erniati, Musdiani, & Sari, S. M. (2024). The Influence of Organizational Climate and Work Motivation on the Performance of Basic Education Teachers. *Indonesian Journal of Instructional Media and Model*, *6*(1), Article 1. https://doi.org/10.32585/ijimm.v6i1.5303

Fey, C. F., & Beamish, P. W. (2001). Organizational Climate Similarity and Performance : International Joint Ventures in Russia. *Organization Studies*, *22*(5), 853-882. https://doi.org/10.1177/0170840601225005

Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, *51*, 327-358. https://doi.org/10.1037/h0061470

Fletcher, C. (2004). *Appraisal and Feedback : Making Performance Review Work*. CIPD Publishing.

Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied Psychology*, *60*, 135-139. https://doi.org/10.1037/h0076364

Gavin, J. F., & Howe, J. G. (1975). Psychological climate : Some theoretical and empirical considerations. *Behavioral Science*, *20*(4), 228-240. https://doi.org/10.1002/bs.3830200404

Ghalem, Â., Okar, C., Chroqui, R., & Semma, E. (2016). *Performance : A concept to define*. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.24800.28165

Giri, V. N., & Pavan Kumar, B. (2010). Assessing the impact of organizational communication on job satisfaction and job performance. *Psychological Studies*, *55*(2), 137-143. https://doi.org/10.1007/s12646-010-0013-6

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate : Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, *55*(3), 223-241. https://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5

Grote, R. C. (2002). *The performance appraisal question and answer book : A survival guide for managers*. American Management Association.

Grove, S. K., Gray, J. R., & Burns, N. (2014). *Understanding nursing research : Building an evidence-based practice*. Elsevier health sciences. https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=csaNCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Burns,+N.,+%26+Grove,+S.+K.+(2010).+Understanding+Nursing+Research+%E2%80%93+Building+an+Evidence-Based+Practice.+Elsevier+Health+Sciences.&ots=uLWGzBcBtt&sig=iVQrSSUp2oWu_sl8WRsUcv7ohhM

Haeranah Alwany, Maryadi Maryadi, Irfan Setiawan, & Herni Herni. (2024). *The Influence of Career Development, Organizational Climate, And Motivation on Employee Performance at Sidenreng Rappang Regency Water Resources Management Office | TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*. https://ejournal.ipdn.ac.id/JTP/article/view/3680

HALPIN, A. W. (1967). Change and Organizational Climate. *Journal of Educational Administration*, *5*(1), 5-25. https://doi.org/10.1108/eb009606

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). *Employee Development and Its Affect on Employee Performance A Conceptual Framework*. *2*(13), 7.

Hatch, M. J. (2018). *Organization Theory : Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Hayes, A. E. (1973). *A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational Climate of Schools*. https://eric.ed.gov/?id=ED075934

Hemakumara, H. (2020). The Impact of Motivation on Job Performance : A Review of Literature. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, *8*(2). https://doi.org/10.15640/jhrmls.v8n2a3

Iljins, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *213*, 944-950. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.509

Itika, J. (2011). *Fundamentals of human resource management : Emerging experiences from Africa*. African Studies Centre.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An Aspirational Framework for Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 1-56. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335

Jain, A. (2004). Using the lens of Max Weber's theory of bureaucracy. *37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2004. Proceedings of the*, 127-136. https://doi.org/10.1109/HICSS.2004.1265321

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate : A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, *81*, 1096-1112. https://doi.org/10.1037/h0037511

Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (FORMER NAME SILPAKORN UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES, HUMANITIES, AND ARTS)*, 115-128.

Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, *47*(3), 368-384. https://doi.org/10.5465/20159587

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How Does Human Resource Management Influence Organizational Outcomes? A Meta-analytic Investigation of Mediating Mechanisms. *Academy of Management Journal*, *55*(6), 1264-1294. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088

Jocom, J., Lambey, L., & Pandowo, M. (2017). THE EFFECT OF JOB ROTATION AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PT. PEGADAIAN (PERSERO) MANADO. *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *5*(2), Article 2. https://doi.org/10.35794/emba.5.2.2017.15554

Johari, J., & Yahya, K. K. (2019). Organizational Structure, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants. *International Journal of Public Administration*, *42*(8), 654-663. https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498106

John P, C., David A, B., Norman G, P., & Marvin D, D. (s. d.). *The Measurement of Organizational Effectiveness : A Review of Relevant Research and Opinion*. Consulté 25 octobre 2022, à l'adresse https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD0786462

Kenneth, U., Muhammed, M., University Research Repository Extension, M., & Alex, I. (2024). *Human Relations And It's Impact On Employee Performance. A Case Of Metropolitan International*. *3*, 267-283.

Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *29*(12), 3044-3062. https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2016-0319

Kim, W. G., & Brymer, R. A. (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes, and firm performance. *International Journal of Hospitality Management*, *30*(4), 1020-1026. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.03.008

Kundu, K. (2007). *DEVELOPMENT OF THE CONCEPTUAL FRAMEWORK OF ORGANIZATIONAL CLIMATE*. http://inet.vidyasagar.ac.in:8080/jspui/handle/123456789/964

Lawler, E. E. (2017). *Reinventing Talent Management : Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.

Lawler, E. E., Hall, D. T., & Oldham, G. R. (1974). Organizational climate : Relationship to organizational structure, process and performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, *11*(1), 139-155. https://doi.org/10.1016/0030-5073(74)90010-5

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2012). Goal Setting Theory : The Current State. In *New Developments in Goal Setting and Task Performance*. Routledge.

Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance : 1969–1980. *Psychological Bulletin*, *90*, 125-152. https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125

London, M., & Smither, J. W. (1995). Can Multi-Source Feedback Change Perceptions of Goal Accomplishment, Self-Evaluations, and Performance-Related Outcomes? Theory-Based Applications and Directions for Research. *Personnel Psychology*, *48*(4), 803-839. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x

Mathews, B. P. (1962). Administrative Climate : Its Implications for Health Educators. *Health Education Monographs*, *1*(12), 19-31. https://doi.org/10.1177/109019816200101202

McCloy, R. A., Campbell, J. P., & Cudeck, R. (1994). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 493-505. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.493

Milkovich, G. T., & Wigdor, A. K. (1991). *Pay for performance : Evaluating performance appraisal and merit pay* (p. viii, 210). National Academy Press.

Moghimi, S., & Subramaniam, I. D. (2013). Employees' Creative Behavior : The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs. *International Journal of Business and Management;*, *8*, 1-12. https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p1

Moha, R. R. B., Sakir, M., & Dunggio, S. (2024). The Influence of Organizational Climate on The Quality of Work of Employees At State 1 Batudaa Vocational High School Gorontalo District. *PROVIDER JURNAL ILMU PEMERINTAHAN*, *3*(2). https://doi.org/10.59713/projip.v3i2.1102

Moran, E. T., & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, *45*(1), 19-47. https://doi.org/10.1177/001872679204500102

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, *79*, 475-480. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475

Murphy, K. R. (1988). Psychological measurement : Abilities and skills. In *International review of industrial and organizational psychology 1988* (p. 213-243). John Wiley & Sons.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1991). *Performance appraisal : An organizational perspective* (p. xiv, 349). Allyn & Bacon.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal : Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE.

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Organizational climate and creative performance in the public sector. *European Business Review*, *32*(4), 615-631. https://doi.org/10.1108/EBR-02-2019-0021

Obeng, A. F., Quansah, P. E., Cobbinah, E., & Danso, S. A. (2020). Organizational Climate and Employee Performance : Examining the Mediating Role of Organizational Commitment and Moderating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Human Resource Studies*, *10*(3). https://econpapers.repec.org/article/mthijhr88/v_3a10_3ay_3a2020_3ai_3a3_3ap_3a238-262.htm

Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *The Journal of Academic Librarianship*, *47*(2), 102319. https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319

Parker, L. D., & Lewis, N. R. (2006). *Classical management control in contemporary management and accounting : The persistence of Taylor and Fayol's world : Accounting, Business & Financial History : Vol 5, No 2*. https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585209500000040

Patterson, F., Zibarras, L., & Ashworth, V. (2016). Situational judgement tests in medical education and training : Research, theory and practice: AMEE Guide No. 100. *Medical Teacher*, *38*(1), 3-17. https://doi.org/10.3109/0142159X.2015.1072619

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., Robinson, D. L., & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure : Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, *26*(4), 379-408. https://doi.org/10.1002/job.312

Permarupan, P. Y., Saufi, R. A., Kasim, R. S. R., & Balakrishnan, B. K. P. D. (2013). The Impact of Organizational Climate on Employee's Work Passion and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *107*, 88-95. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.403

Permatasari, J., & Ratnawati, I. (2021). Work Climate and Employee Performances : A Literature Observation. *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, *8*(2), 184-195. https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n2.1425

Pintea, M.-O. (2007). *PERFORMANCE - AN EVOLVING CONCEPT*. 12.

Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance : A Review and Suggestion for Future Research. *Human Performance*, *10*(2), 133-151. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_5

Prabowo, W. S. (2020). *Organizational Citizenship Behavior, Organizational Climate, and Employee Performance* (SSRN Scholarly Paper 3732898). Social Science Research Network. https://papers.ssrn.com/abstract=3732898

R Gómez-Mejía, L., B Balkin, D., & L Cardy, R. (2016). *Managing human resources*.

Rai, R. (2014). *ROLE OF ORGANISATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE JOB SATISFACTION: A CRITICAL STUDY ON INDIAN IT INDUSTRIES*. *4*, 14.

Raza, S. A. (2010). *RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND PERFORMANCE OF TEACHERS IN PUBLIC AND PRIVATE COLLEGES OF PUNJAB* [Thesis, University Institute of Education and Research Pir Mehr Ali Shah Arid Agriculture University, Rawalpindi]. http://173.208.131.244:9060/xmlui/handle/123456789/6603

Richard, O. C., Avery, D. R., Luksyte, A., Boncoeur, O. D., & Spitzmueller, C. (2019). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement : The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology*, *72*(3), 421-444. https://doi.org/10.1111/peps.12316

Rožman, M., & Štrukelj, T. (2021). Organisational climate components and their impact on work engagement of employees in medium-sized organisations. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *34*(1), 775-806. https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1804967

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, *21*(7), 600-619. https://doi.org/10.1108/02683940610690169

Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). The management of innovation : Strategy, structure, and organizational climate. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *40*(1), 14-21. IEEE Transactions on Engineering Management. https://doi.org/10.1109/17.206645

Salim, M., & Swasti, I. (2024). The Influence of Proactive Work Behaviour, Organizational Climate, and Employee Engagement on Employee Performance at PT Sucofindo Surabaya Branch. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, *3*, 4849-4862. https://doi.org/10.55927/eajmr.v3i10.11380

Schmitt, N., Gooding, R. Z., Noe, R. A., & Kirsch, M. (1984). Metaanalyses of Validity Studies Published Between 1964 and 1982 and the Investigation of Study Characteristics. *Personnel Psychology*, *37*(3), 407-422. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1984.tb00519.x

Schneider, B. (1990). The climate for service : An application of the climate construct. *Organizational climate and culture*, *1*, 383-412.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational Climate and Culture. *Annual Review of Psychology*, *64*(1), 361-388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the Etiology of Climates. *Personnel Psychology*, *36*(1), 19-39. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x

Selamat, N., Samsu, N. Z., & Kamalu, N. S. M. (2013). The impact of organizational climate on teachers' job performance. *Educational Research eJournal*, *2*(1), 71-82.

Shah, D. N. H., Akhter, D. K., & Abid, S. (2024). Organizational Climate and Performance of Teachers at University Level : A Correctional Study. *Competitive Research Journal Archive*, *2*(04), Article 04.

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward : Concepts, Practices, Strategies by Shields J. - PDF Drive*. http://www.pdfdrive.com/managing-employee-performance-and-reward-concepts-practices-strategies-d184239091.html

Shin, I., Hur, W.-M., & Oh, H. (2015). Essential precursors and effects of employee creativity in a service context : Emotional labor strategies and official job performance. *Career Development International*, *20*(7), 733-752. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2014-0137

قائمة المراجع الأجنبية

Smith, P. C., & Others, A. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement : A Strategy for the Study of Attitudes*. Rand McNally and Company, Chicago, Illinois ($7.

Suandi, T., Ismail, I. A., & Othman, Z. (2014). Relationship Between Organizational Climate, Job Stress And Job Performance Officer At State Education Department. *International Journal of Education and Literacy Studies*, *2*(1), Article 1.

Sugiarto, I. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, *1*(2), 112-120. https://doi.org/10.14710/dijb.1.2.2018.112-120

Sundqvist, E., Backlund, F., & Chronéer, D. (2014). What is Project Efficiency and Effectiveness? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *119*, 278-287. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.032

Sung, J. J. & Kyoo Joo Baek. (2011). *Knowledge Sharing : The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors—Sung Jun Jo, Baek-Kyoo Joo, 2011*. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051811405208

Tichat, S. (2022). Impact Of Job Rotation On Employees Performance Case Study : The National Savings and Reserve Fund-Bank - Reghaia. 32-15 ,(2)*6* ,*مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*.

Tziner, A., Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Roberts-Thompson, G. P. (2001). Relationships Between Attitudes Toward Organizations and Performance Appraisal Systems and Rating Behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, *9*(3), 226-239. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00176

Zahari, A. S. M., Salleh, A., Azlan, N. N. A., Syuhada, N., & Baniamin, R. M. R. (2020). *THE FACTORS THAT INFLUENCE JOB SATISFACTION AMONG EMPLOYEES: A CASE STUDY AT WIDAD EDUCATION SDN BHD*. *6*(18).

Zhang, J., & Liu, Y. (2010). Organizational Climate and its Effects on Organizational Variables : An Empirical Study. *International Journal of Psychological Studies*, *2*(2), p189. https://doi.org/10.5539/ijps.v2n2p189

Benjamin Schneider و،Karen, M Barbera) .Year is not mentioned .(.*The Oxford Handbook of ORGANIZATIONAL CLIMATE and CULTURE*.

F James ، Govin و ، G John .(1975) . Howe, Psychological climate : Some theoretical and empirical considerations .*Behavior Science*.228 ،*20* ،

Fey Carl F و ، .Beamish Paul W .(2001) . .Organizational Climate Similarity and Performance, , p.857, 22/5, 853-882 .*Organization Studies*.882-853 ،(5)*22* ،

Hassan M. E .Aboazoum ،Umar Nimran و،Mochammad Al Musadieq .(2015) .Analysis Factors Affecting Employees Job Performance in Libya .*Journal of Business and Management* ،(7)*17* ، .49-42

Hatch Mary Jo) . Year is not mentionned .(Organization Theory .*Oxford University Press*.64 ،

Hayes Andrew E .(1973) .A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the organizational climate of schools .*school of education, University of north California*.70-1 ،

قائمة المراجع الأجنبية

Iljins Juris ، Viktorija و ، Elina .(2015) .Impact of Organizational Culture on Organizational Climate during the process of change .*Social and Behavioral Sciences*.950-949 ،*213* ،

Jun Jo Sung و ، Joo Baek-Kyoo .(2011) . Knowledge Sharing : The Influences of learning organization culture, Organizational commitment and organizational citizenship behaviors .*Jornal of Leadership & Organizational Studies*.354 ،

Moran Thomas و ، Volkwein Fredericks .(1992) . The Culture Approach to the Formation of Organizational Climate . *Human Relations*.20 ،(1)*45* ،

P Betty و ، Mathews) .year not montionned .(Administrative Climate Its Implications for Health Educators .*School of Public Health, University of California*.21 ،

R.B Brine .(2000) .Relationships between work environments, psychological environments and psychological well-being .*Birkbeck college, University of London, Occup.med*.300-299 ،*5* ،

Rai Rashmi .(2014) . Role of organizational climate on employee job satisfaction : a critical study on indian it industries .*Asian Journal of business and economics*.11 ،(4)*4* ،

الملاحق:

1- الاستمارة

في إطار إعداد مذكرة الأطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة: مجمع صيدال، يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستمارة، الذي تم تصميمه لغرض جمع المعلومات اللازمة، ونتعهد لكم بأن الإجابات الواردة سوف تكون موضع سرية تامة، ولن تستخدم الا في حدود هذه الدراسة. لذا نرجو منكم التكرم بملأ الاستمارة، وهذا بعد قراءة كل عبارة بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة شاكرين ومقدرين كل ما بذلتموه من جهد ووقت.

وتقبلوا خالص تحياتي.

البيانات الشخصية:

السن :

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) ☐

الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الوظيفة:

مدير ☐ رئيس قسم ☐ رئيس مصلحة ☐ إطار ☐ عامل ☐

البيانات الأساسية:

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة							
الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	لا أوافق ولا أعارض	موافق	موافق بشدة
المناخ التنظيمي						
1- القيادة						
01	مسؤولك المباشر قادر على تسيير المواقف الصعبة والغامضة					
02	مسؤولك المباشر يشجع على حل المشكلات بطرق مبتكرة					
03	يتعامل المسؤولين مع العاملين بعدل ومساواة					
04	يعبر المسؤول المباشر عن تقديره للعاملين عند قيامهم بعمل جيد					
05	هناك ثقة متبادلة بين المسؤولين والعاملين					
06	يحس المسؤولين بمشاعر العاملين					
07	يحرص المسؤولين على تلبية حاجيات العاملين					
2- العلاقات الإنسانية						
08	لديك علاقات جيدة مع زملائك في العمل					
09	تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق					
10	هناك روح التعاون بين جميع الأقسام والمصالح					
11	العلاقات بين العاملين تصل الى خارج نطاق العمل					
12	يؤدي الاتصال بين العاملين خارج نطاق العمل الى تسيير العمل بشكل جيد					
3- الهيكل التنظيمي						
13	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي					
14	يوضح الهيكل التنظيمي مسؤوليات كل فرد بدقة					
15	يساعد الهيكل التنظيمي في طريقة التواصل بين الرؤساء والمرؤوسين					
16	يبيّن الهيكل التنظيمي حدود صلاحيات كل مسؤول بدقة					
17	يتم احترام مستويات الهيكل التنظيمي من طرف العاملين					
4- الاتصالات						
18	وسائل الاتصال متاحة للجميع وسهلة الاستعمال					
19	تساعد وسائل الاتصال على قدرة تبادل المعرفة بين العاملين					
20	تزيد وسائل الاتصال من سرعة تبادل المعلومات بين العاملين					
21	تجري الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة					
22	يساعد نظام الاتصال على القيام بالواجبات بكل سهولة					
5- التكنولوجيا						
23	تتوفر في المُجمع معدات وأجهزة تكنولوجية حديثة					
24	تتميز الوسائل التكنولوجية المتواجدة في المُجمع بسهولة الاستخدام					
25	الوسائل التكنولوجية توفر علينا الوقت والجهد					
26	تساعد التكنولوجيا على سرعة تبادل المعلومات والولوج الى معلومات دقيقة ومتنوعة					
27	يحرص المُجمع على تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر لمواكبة التطورات					

6- المساعدة على اتخاذ القرارات						
28	تحرص الإدارة على مشاركتكم في صنع القرارات المتعلقة بسير عملكم					
29	تشاركون في صنع القرارات إذا طلب منكم ذلك					
30	يتم اتخاذ القرارات بعد عقد اجتماعات تشاورية وأخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات					
31	يتم تقييم البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار					
32	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					
7- التحفيز						
33	يحرص المُجمع على راحة العاملين بجودة الخدمات و المعدات وأماكن العمل					
34	تُمنح الحوافز للعاملين الذين رفعوا من مستواهم المعرفي واكتسبوا خبرات و تقنيات جديدة					
35	تُمنح الحوافز للعاملين المبدعين و المبتكِرين					
36	الترقية تكون بطريقة عادلة على أساس الاستحقاق					
37	الراتب يكفي لتحقيق احتياجاتكم و رغباتكم الشهرية					
الأداء						
1- الابداع والابتكار						
38	يُشجع المُجمع جميع العاملين بمختلف مستوياتهم على تقديم أفكارهم و مقترحاتهم					
39	أحاول أن أكون مبدعا في عملي					
40	أحاول تأدية الأعمال الموجهة الي بتقنيات حديثة					
41	مستعد لبذل مجهود أكبر لإنجاح أهداف المُجمع					
42	أقترح أساليب جديدة لأداء العمل وأتحمل مسؤولية عدم نجاحها					
2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة						
43	تتوفر لديّ المعرفة الكاملة بالوظيفة التي أقوم بها					
44	أتحمل مسؤولية كل ما أقوم به					
45	ألتزم بتنفيذ اللوائح التنظيمية داخل المُجمع					
46	أسعى الى معرفة التفاصيل الدقيقة عند تكليفي بعمل ما					
47	ألتزم بتوجيهات المشرفين أثناء القيام بالعمل					
3- الفعالية						
48	أقوم بأداء الأعمال الموكلة الي في وقتها دون تأخير					
49	أبذل مجهود كبير لإنجاز عملي بسرعة					
50	لدي الرغبة في التحدي أثناء العمل					
51	أستطيع التكيُّف مع كل التغيرات التي تعترضني					
52	أخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد					

2- مخرجات SPSS:

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	77	47,8	47,8	47,8
	أنثى	84	52,2	52,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	31	19,3	19,3	19,3
	سنة 40 -سنة 31 مابين	63	39,1	39,1	58,4
	سنة 40 من أكثر	67	41,6	41,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	8	5,0	5,0	5,0
	ثانوي	24	14,9	14,9	19,9
	جامعي (ماستر ليسانس،)	101	62,7	62,7	82,6
	عليا دراسات (دكتوراه ماجستير،)	28	17,4	17,4	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	4	2,5	2,5	2,5
	قسم رئيس	13	8,1	8,1	10,6
	مصلحة رئيس	19	11,8	11,8	22,4
	إطار	96	59,6	59,6	82,0
	عامل	29	18,0	18,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	34	21,1	21,1	21,1
	سنوات 10 الى 5 من	38	23,6	23,6	44,7
	سنوات 10 من أكثر	89	55,3	55,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Tableau croisé OC * الجنس

Effectif

		الجنس		
		ذكر	أنثى	Total
OC	موافق غير	4	1	5
	أعارض ولا أوافق لا	23	15	38
	موافق	42	53	95
	بشدة موافق	8	15	23
Total		77	84	161

Tableau croisé OC * السن

Effectif

		السن			
		سنة 30 من أقل	40 -سنة 31 مابين سنة	سنة 40 من أكثر	Total
OC	موافق غير	1	1	3	5
	أعارض ولا أوافق لا	5	13	20	38
	موافق	21	38	36	95
	بشدة موافق	4	11	8	23
Total		31	63	67	161

Tableau croisé OC * التعليمي المستوى

Effectif

		التعليمي المستوى				
		متوسط	ثانوي	ليسانس،) جامعي ماستر (	) عليا دراسات دكتوراه ماجستير، (	Total
OC	موافق غير	2	0	2	1	5

	أعارض ولا أوافق لا	1	5	27	5	38
	موافق	2	17	59	17	95
	بشدة موافق	3	2	13	5	23
Total		8	24	101	28	161

Tableau croisé OC * الخبرة

Effectif

		الخبرة			
		سنوات 5 من أقل	سنوات 10 الى 5 من	سنوات 10 من أكثر	Total
OC	موافق غير	1	0	4	5
	أعارض ولا أوافق لا	6	8	24	38
	موافق	24	23	48	95
	بشدة موافق	3	7	13	23
Total		34	38	89	161

Tableau croisé OC * الوظيفة

Effectif

		الوظيفة					
		مدير	قسم رئيس	مصلحة رئيس	إطار	عامل	Total
OC	موافق غير	0	1	0	2	2	5
	أعارض ولا أوافق لا	1	1	2	29	5	38
	موافق	3	8	13	58	13	95
	بشدة موافق	0	3	4	7	9	23
Total		4	13	19	96	29	161

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	10

التنظيمي الهيكل مستويات بين التعاون من عال مستوى هناك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	11	6,8	6,8	6,8

	موافق غير	27	16,8	16,8	23,6
	أعارض ولا أوافق لا	66	41,0	41,0	64,6
	موافق	44	27,3	27,3	91,9
	بشدة موافق	13	8,1	8,1	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

بدقة فرد كل مسؤوليات التنظيمي الهيكل يوضح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4,3	4,3	4,3
	موافق غير	23	14,3	14,3	18,6
	أعارض ولا أوافق لا	57	35,4	35,4	54,0
	موافق	64	39,8	39,8	93,8
	بشدة موافق	10	6,2	6,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

والمرؤوسين الرؤساء بين التواصل طريقة في التنظيمي الهيكل يساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4,3	4,3	4,3
	موافق غير	15	9,3	9,3	13,7
	أعارض ولا أوافق لا	58	36,0	36,0	49,7
	موافق	65	40,4	40,4	90,1
	بشدة موافق	16	9,9	9,9	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

بدقة مسؤول كل صلاحيات حدود التنظيمي الهيكل يبيّن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	3,7	3,7	3,7
	موافق غير	21	13,0	13,0	16,8
	أعارض ولا أوافق لا	50	31,1	31,1	47,8
	موافق	70	43,5	43,5	91,3
	بشدة موافق	14	8,7	8,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5ال طرف من التنظيمي الهيكل مستويات احترام يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	6	3,7	3,7	3,7
	موافق غير	20	12,4	12,4	16,1
	أعارض ولا أوافق لا	48	29,8	29,8	46,0
	موافق	69	42,9	42,9	88,8
	بشدة موافق	18	11,2	11,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بين التعاون من عال مستوى هناك التنظيمي الهيكل مستويات	161	1	5	3,13	1,013
كل مسؤوليات التنظيمي الهيكل يوضح بدقة فرد	161	1	5	3,29	,940
طريقة في التنظيمي الهيكل يساعد والمرؤوسين الرؤساء بين التواصل	161	1	5	3,42	,946
صلاحيات حدود التنظيمي الهيكل يبيّن بدقة مسؤول كل	161	1	5	3,40	,951
من التنظيمي الهيكل مستويات احترام يتم ين5ال طرف	161	1	5	3,45	,974
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
OrganizationalS	161	1,00	5,00	3,3404	,80026
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وسهلة للجميع متاحة الاتصال وسائل الاستعمال	161	1	5	3,47	1,031
تبادل قدرة على الاتصال وسائل تساعد ين5ال بين المعرفة	161	1	5	3,66	,969
تبادل سرعة من الاتصال وسائل تزيد ين5ال بين المعلومات	161	1	5	3,63	,973
الرؤساء بين الاتصالات تجري كبيرة بسرعة والمرؤوسين	161	1	5	3,44	,954

القيام على الاتصال نظام يساعد سهولة بكل بالواجبات	161	1	5	3,62	,948
N valide (liste)	161				

الاستعمال وسهلة للجميع متاحة الاتصال وسائل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4,3	4,3	4,3
	موافق غير	25	15,5	15,5	19,9
	أعارض ولا أوافق لا	34	21,1	21,1	41,0
	موافق	76	47,2	47,2	88,2
	بشدة موافق	19	11,8	11,8	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5ال بين المعرفة تبادل قدرة على الاتصال وسائل تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	18	11,2	11,2	14,3
	أعارض ولا أوافق لا	28	17,4	17,4	31,7
	موافق	86	53,4	53,4	85,1
	بشدة موافق	24	14,9	14,9	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5ال بين المعلومات تبادل سرعة من الاتصال وسائل تزيد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	20	12,4	12,4	15,5
	أعارض ولا أوافق لا	26	16,1	16,1	31,7
	موافق	88	54,7	54,7	86,3
	بشدة موافق	22	13,7	13,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

كبيرة بسرعة والمرؤوسين الرؤساء بين الاتصالات تجري

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

Valide	بشدة موافق غير	3	1,9	1,9	1,9
	موافق غير	27	16,8	16,8	18,6
	أعارض ولا أوافق لا	44	27,3	27,3	46,0
	موافق	70	43,5	43,5	89,4
	بشدة موافق	17	10,6	10,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

سهولة بكل بالواجبات القيام على الاتصال نظام يساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	15	9,3	9,3	12,4
	أعارض ولا أوافق لا	39	24,2	24,2	36,6
	موافق	79	49,1	49,1	85,7
	بشدة موافق	23	14,3	14,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Communication	161	1,00	5,00	3,5640	,77746
N valide (liste)	161				

والغامضة الصعبة المواقف تسيير على قادر المباشر مسؤولك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	17	10,6	10,6	10,6
	موافق غير	16	9,9	9,9	20,5
	أعارض ولا أوافق لا	36	22,4	22,4	42,9
	موافق	85	52,8	52,8	95,7
	بشدة موافق	7	4,3	4,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

مبتكرة بطرق المشكلات حل على يشجع المباشر مسؤولك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	23	14,3	14,3	19,3

	أعارض ولا أوافق لا	43	26,7	26,7	46,0
	موافق	75	46,6	46,6	92,5
	بشدة موافق	12	7,5	7,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ومساواة بعدل ين5ال مع المسؤولين 5يت

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	19	11,8	11,8	11,8
	موافق غير	25	15,5	15,5	27,3
	أعارض ولا أوافق لا	49	30,4	30,4	57,8
	موافق	55	34,2	34,2	91,9
	بشدة موافق	13	8,1	8,1	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

جيد بعمل قيامهم عند ين5ال تقديره عن المباشر المسؤول يعبر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	21	13,0	13,0	16,1
	أعارض ولا أوافق لا	43	26,7	26,7	42,9
	موافق	71	44,1	44,1	87,0
	بشدة موافق	21	13,0	13,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5وال المسؤولين بين متبادلة ثقة هناك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	30	18,6	18,6	23,6
	أعارض ولا أوافق لا	42	26,1	26,1	49,7
	موافق	58	36,0	36,0	85,7
	بشدة موافق	23	14,3	14,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5ال بمشاعر المسؤولين يحس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	11	6,8	6,8	6,8
	موافق غير	34	21,1	21,1	28,0
	أعارض ولا أوافق لا	46	28,6	28,6	56,5
	موافق	53	32,9	32,9	89,4
	بشدة موافق	17	10,6	10,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ين5ال حاجيات تلبية على المسؤولين يحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	5,6	5,6	5,6
	موافق غير	33	20,5	20,5	26,1
	أعارض ولا أوافق لا	52	32,3	32,3	58,4
	موافق	48	29,8	29,8	88,2
	بشدة موافق	19	11,8	11,8	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Leadership	161	1,00	5,00	3,2955	,88021
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تسيير على قادر المباشر مسؤولك والغامضة الصعبة المواقف	161	1	5	3,30	1,067
حل على يشجع المباشر مسؤولك مبتكرة بطرق المشكلات	161	1	5	3,37	,986
ومساواة بعدل ين5ال مع المسؤولين 5يت	161	1	5	3,11	1,135
ين5لل تقديره عن المباشر المسؤول يعبر جيد بعمل قيامهم عند	161	1	5	3,51	,982
ين5وال المسؤولين بين متبادلة ثقة هناك	161	1	5	3,36	1,093
ين5ال بمشاعر المسؤولين يحس	161	1	5	3,19	1,098
حاجيات تلبية على المسؤولين يحرص ين5ال	161	1	5	3,22	1,076
N valide (liste)	161				

حديثة تكنولوجية وأجهزة معدات المركز في تتوفر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	10	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	30	18,6	18,6	24,8
	أعارض ولا أوافق لا	54	33,5	33,5	58,4
	موافق	61	37,9	37,9	96,3
	بشدة موافق	6	3,7	3,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الاستخدام بسهولة المجمع في المتواجدة التكنولوجية الوسائل تتميز

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	5,6	5,6	5,6
	موافق غير	27	16,8	16,8	22,4
	أعارض ولا أوافق لا	46	28,6	28,6	50,9
	موافق	70	43,5	43,5	94,4
	بشدة موافق	9	5,6	5,6	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

والجهد الوقت علينا توفر التكنولوجية الوسائل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	7	4,3	4,3	4,3
	موافق غير	12	7,5	7,5	11,8
	أعارض ولا أوافق لا	36	22,4	22,4	34,2
	موافق	71	44,1	44,1	78,3
	بشدة موافق	35	21,7	21,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ومتنوعة دقيقة معلومات الى والولوج المعلومات تبادل سرعة على التكنولوجيا تساعد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	8	5,0	5,0	5,0
	موافق غير	15	9,3	9,3	14,3
	أعارض ولا أوافق لا	36	22,4	22,4	36,6

	موافق	67	41,6	41,6	78,3
	بشدة موافق	35	21,7	21,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

التطورات لمواكبة مستمر بشكل التكنولوجيا تطوير على المجمع يحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	9	5,6	5,6	5,6
	موافق غير	16	9,9	9,9	15,5
	أعارض ولا أوافق لا	52	32,3	32,3	47,8
	موافق	65	40,4	40,4	88,2
	بشدة موافق	19	11,8	11,8	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
وأجهزة معدات المركز في تتوفر حديثة تكنولوجية	161	1	5	3,14	,974
في المتواجدة التكنولوجية الوسائل تتميز الاستخدام بسهولة المجمع	161	1	5	3,27	,992
الوقت علينا توفر التكنولوجية الوسائل والجهد	161	1	5	3,71	1,027
تبادل سرعة على التكنولوجيا تساعد دقيقة معلومات الى والولوج المعلومات ومتنوعة	161	1	5	3,66	1,073
التكنولوجيا تطوير على المجمع يحرص التطورات لمواكبة مستمر بشكل	161	1	5	3,43	1,011
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Technologie	161	1,00	5,00	3,4422	,83199
N valide (liste)	161				

عملكم بسير المتعلقة القرارات صنع في مشاركتكم على الإدارة تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	13	8,1	8,1	8,1

	موافق غير	35	21,7	21,7	29,8
	أعارض ولا أوافق لا	56	34,8	34,8	64,6
	موافق	41	25,5	25,5	90,1
	بشدة موافق	16	9,9	9,9	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ذلك منكم طلب إذا القرارات صنع في تشاركون

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	11	6,8	6,8	6,8
	موافق غير	21	13,0	13,0	19,9
	أعارض ولا أوافق لا	41	25,5	25,5	45,3
	موافق	70	43,5	43,5	88,8
	بشدة موافق	18	11,2	11,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الاقتراحات جميع الاعتبار بعين وأخذ تشاورية اجتماعات عقد بعد القرارات اتخاذ يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	15	9,3	9,3	9,3
	موافق غير	26	16,1	16,1	25,5
	أعارض ولا أوافق لا	53	32,9	32,9	58,4
	موافق	53	32,9	32,9	91,3
	بشدة موافق	14	8,7	8,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

القرار اتخاذ قبل المتاحة البدائل تقييم يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	12	7,5	7,5	7,5
	موافق غير	25	15,5	15,5	23,0
	أعارض ولا أوافق لا	55	34,2	34,2	57,1
	موافق	54	33,5	33,5	90,7
	بشدة موافق	15	9,3	9,3	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

جماعي بشكل العمل تواجه التي المشكلات حل يتم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	17	10,6	10,6	10,6
	موافق غير	16	9,9	9,9	20,5
	أعارض ولا أوافق لا	47	29,2	29,2	49,7
	موافق	65	40,4	40,4	90,1
	بشدة موافق	16	9,9	9,9	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Decision	161	1,00	5,00	3,2261	,93838
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
صنع في مشاركتكم على الإدارة تحرص عملكم بسير المتعلقة القرارات	161	1	5	3,07	1,093
طلب إذا القرارات صنع في تشاركون ذلك منكم	161	1	5	3,39	1,068
اجتماعات عقد بعد القرارات اتخاذ يتم جميع الاعتبار بعين وأخذ تشاورية الاقتراحات	161	1	5	3,16	1,093
القرار اتخاذ قبل المتاحة البدائل تقييم يتم	161	1	5	3,22	1,059
العمل تواجه التي المشكلات حل يتم جماعي بشكل	161	1	5	3,29	1,116
N valide (liste)	161				

العمل في زملائك مع جيدة علاقات لديك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	2	1,2	1,2	1,2
	موافق غير	7	4,3	4,3	5,6
	أعارض ولا أوافق لا	23	14,3	14,3	19,9
	موافق	94	58,4	58,4	78,3
	بشدة موافق	35	21,7	21,7	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الفريق بروح العمل على الإدارة تحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	4	2,5	2,5	2,5
	موافق غير	25	15,5	15,5	18,0
	أعارض ولا أوافق لا	39	24,2	24,2	42,2
	موافق	72	44,7	44,7	87,0
	بشدة موافق	21	13,0	13,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

والمصالح الأقسام جميع بين التعاون روح هناك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	5	3,1	3,1	3,1
	موافق غير	28	17,4	17,4	20,5
	أعارض ولا أوافق لا	49	30,4	30,4	50,9
	موافق	58	36,0	36,0	87,0
	بشدة موافق	21	13,0	13,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

العمل نطاق خارج الى تصل ين5ال بين العلاقات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	3	1,9	1,9	1,9
	موافق غير	23	14,3	14,3	16,1
	أعارض ولا أوافق لا	49	30,4	30,4	46,6
	موافق	62	38,5	38,5	85,1
	بشدة موافق	24	14,9	14,9	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

جيد بشكل العمل تسيير الى العمل نطاق خارج ين5ال بين الاتصال يؤدي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	10	6,2	6,2	6,2
	موافق غير	18	11,2	11,2	17,4
	أعارض ولا أوافق لا	55	34,2	34,2	51,6
	موافق	59	36,6	36,6	88,2
	بشدة موافق	19	11,8	11,8	100,0

	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
العمل في زملائك مع جيدة علاقات لديك	161	1	5	3,95	,805
الفريق بروح العمل على الإدارة تحرص	161	1	5	3,50	,988
الأقسام جميع بين التعاون روح هناك والمصالح	161	1	5	3,39	1,019
خارج الى تصل ين5ال بين العلاقات العمل نطاق	161	1	5	3,50	,975
نطاق خارج ين5ال بين الاتصال يؤدي جيد بشكل العمل تسيير الى العمل	161	1	5	3,37	1,035
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Relations	161	1,60	5,00	3,5416	,69521
N valide (liste)	161				

العمل وأماكن المعدات و الخدمات بجودة ين5ال راحة على المجمع يحرص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	17	10,6	10,6	10,6
	موافق غير	34	21,1	21,1	31,7
	أعارض ولا أوافق لا	44	27,3	27,3	59,0
	موافق	46	28,6	28,6	87,6
	بشدة موافق	20	12,4	12,4	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

جديدة تقنيات و خبرات واكتسبوا المعرفي مستواهم من رفعوا الذين ين5ال الحوافر تُمنح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	22	13,7	13,7	13,7
	موافق غير	35	21,7	21,7	35,4
	أعارض ولا أوافق لا	30	18,6	18,6	54,0
	موافق	57	35,4	35,4	89,4
	بشدة موافق	17	10,6	10,6	100,0

	Total	161	100,0	100,0	

المبتكِرين و المبدعين ين5ل الحوافز تُمنح

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	21	13,0	13,0	13,0
	موافق غير	35	21,7	21,7	34,8
	أعارض ولا أوافق لا	39	24,2	24,2	59,0
	موافق	45	28,0	28,0	87,0
	بشدة موافق	21	13,0	13,0	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الاستحقاق أساس على عادلة بطريقة تكون الترقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	29	18,0	18,0	18,0
	موافق غير	30	18,6	18,6	36,6
	أعارض ولا أوافق لا	43	26,7	26,7	63,4
	موافق	48	29,8	29,8	93,2
	بشدة موافق	11	6,8	6,8	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

الشهرية ورغباتكم احتياجاتكم لتحقيق يكفي الراتب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بشدة موافق غير	37	23,0	23,0	23,0
	موافق غير	41	25,5	25,5	48,4
	أعارض ولا أوافق لا	32	19,9	19,9	68,3
	موافق	33	20,5	20,5	88,8
	بشدة موافق	18	11,2	11,2	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
بجودة ين5ال راحة على المجمع يحرص العمل وأماكن المعدات و الخدمات	161	1	5	3,11	1,188

من رفعوا الذين ين5ل الحوافر تُمنح و خبرات واكتسبوا المعرفي مستواهم جديدة تقنيات	161	1	5	3,07	1,243
و المبدعين ين5ل الحوافز تُمنح المبتكِرين	161	1	5	3,06	1,243
أساس على عادلة بطريقة تكون الترقية الاستحقاق	161	1	5	2,89	1,214
ورغباتكم احتياجاتكم لتحقيق يكفي الراتب الشهرية	161	1	5	2,71	1,325
N valide (liste)	161				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Motivation	161	1,00	5,00	2,9702	1,07336
N valide (liste)	161				

Tableau croisé الجنس * OC

Effectif

		OC				
		موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
الجنس	ذكر	4	23	42	8	77
	أنثى	1	15	53	15	84
Total		5	38	95	23	161

Tableau croisé الجنس * OC

			OC				
			موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
الجنس	ذكر	Effectif	4	23	42	8	77
		% dans الجنس	5,2%	29,9%	54,5%	10,4%	100,0%
		% dans OC	80,0%	60,5%	44,2%	34,8%	47,8%
		% du total	2,5%	14,3%	26,1%	5,0%	47,8%
	أنثى	Effectif	1	15	53	15	84
		% dans الجنس	1,2%	17,9%	63,1%	17,9%	100,0%
		% dans OC	20,0%	39,5%	55,8%	65,2%	52,2%
		% du total	0,6%	9,3%	32,9%	9,3%	52,2%
Total		Effectif	5	38	95	23	161
		% dans الجنس	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%
		% dans OC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

% du total	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%

Tableau croisé السن * OC

			OC				
			موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
السن	سنة 30 من أقل	Effectif	1	5	21	4	31
		% dans السن	3,2%	16,1%	67,7%	12,9%	100,0%
		% dans OC	20,0%	13,2%	22,1%	17,4%	19,3%
		% du total	0,6%	3,1%	13,0%	2,5%	19,3%
	سنة 40 -سنة 31 مابين	Effectif	1	13	38	11	63
		% dans السن	1,6%	20,6%	60,3%	17,5%	100,0%
		% dans OC	20,0%	34,2%	40,0%	47,8%	39,1%
		% du total	0,6%	8,1%	23,6%	6,8%	39,1%
	سنة 40 من أكثر	Effectif	3	20	36	8	67
		% dans السن	4,5%	29,9%	53,7%	11,9%	100,0%
		% dans OC	60,0%	52,6%	37,9%	34,8%	41,6%
		% du total	1,9%	12,4%	22,4%	5,0%	41,6%
Total		Effectif	5	38	95	23	161
		% dans السن	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%
		% dans OC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%

Tableau croisé التعليمي المستوى * OC

			OC				
			موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
التعليمي المستوى	متوسط	Effectif	2	1	2	3	8
		% dans التعليمي المستوى	25,0%	12,5%	25,0%	37,5%	100,0%
		% dans OC	40,0%	2,6%	2,1%	13,0%	5,0%
		% du total	1,2%	0,6%	1,2%	1,9%	5,0%
	ثانوي	Effectif	0	5	17	2	24
		% dans التعليمي المستوى	0,0%	20,8%	70,8%	8,3%	100,0%
		% dans OC	0,0%	13,2%	17,9%	8,7%	14,9%
		% du total	0,0%	3,1%	10,6%	1,2%	14,9%
	(ماستر ليسانس،) جامعي	Effectif	2	27	59	13	101
		% dans التعليمي المستوى	2,0%	26,7%	58,4%	12,9%	100,0%
		% dans OC	40,0%	71,1%	62,1%	56,5%	62,7%
		% du total	1,2%	16,8%	36,6%	8,1%	62,7%
	(دكتوراه ماجستير،) عليا دراسات	Effectif	1	5	17	5	28
		% dans التعليمي المستوى	3,6%	17,9%	60,7%	17,9%	100,0%

		% dans OC	20,0%	13,2%	17,9%	21,7%	17,4%
		% du total	0,6%	3,1%	10,6%	3,1%	17,4%
Total		Effectif	5	38	95	23	161
		% dans التعليمي المستوى	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%
		% dans OC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%

Tableau croisé الخبرة * OC

			OC				
			موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
الخبرة	سنوات 5 من أقل	Effectif	1	6	24	3	34
		% dans الخبرة	2,9%	17,6%	70,6%	8,8%	100,0%
		% dans OC	20,0%	15,8%	25,3%	13,0%	21,1%
		% du total	0,6%	3,7%	14,9%	1,9%	21,1%
	سنوات 10 الى 5 من	Effectif	0	8	23	7	38
		% dans الخبرة	0,0%	21,1%	60,5%	18,4%	100,0%
		% dans OC	0,0%	21,1%	24,2%	30,4%	23,6%
		% du total	0,0%	5,0%	14,3%	4,3%	23,6%
	سنوات 10 من أكثر	Effectif	4	24	48	13	89
		% dans الخبرة	4,5%	27,0%	53,9%	14,6%	100,0%
		% dans OC	80,0%	63,2%	50,5%	56,5%	55,3%
		% du total	2,5%	14,9%	29,8%	8,1%	55,3%
Total		Effectif	5	38	95	23	161
		% dans الخبرة	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%
		% dans OC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%

Tableau croisé الوظيفة * OC

			OC				
			موافق غير	أعارض ولا أوافق لا	موافق	بشدة موافق	Total
الوظيفة	مدير	Effectif	0	1	3	0	4
		% dans الوظيفة	0,0%	25,0%	75,0%	0,0%	100,0%
		% dans OC	0,0%	2,6%	3,2%	0,0%	2,5%
		% du total	0,0%	0,6%	1,9%	0,0%	2,5%
	قسم رئيس	Effectif	1	1	8	3	13
		% dans الوظيفة	7,7%	7,7%	61,5%	23,1%	100,0%
		% dans OC	20,0%	2,6%	8,4%	13,0%	8,1%
		% du total	0,6%	0,6%	5,0%	1,9%	8,1%
	مصلحة رئيس	Effectif	0	2	13	4	19

		% dans الوظيفة	0,0%	10,5%	68,4%	21,1%	100,0%
		% dans OC	0,0%	5,3%	13,7%	17,4%	11,8%
		% du total	0,0%	1,2%	8,1%	2,5%	11,8%
	إطار	Effectif	2	29	58	7	96
		% dans الوظيفة	2,1%	30,2%	60,4%	7,3%	100,0%
		% dans OC	40,0%	76,3%	61,1%	30,4%	59,6%
		% du total	1,2%	18,0%	36,0%	4,3%	59,6%
	عامل	Effectif	2	5	13	9	29
		% dans الوظيفة	6,9%	17,2%	44,8%	31,0%	100,0%
		% dans OC	40,0%	13,2%	13,7%	39,1%	18,0%
		% du total	1,2%	3,1%	8,1%	5,6%	18,0%
Total		Effectif	5	38	95	23	161
		% dans الوظيفة	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%
		% dans OC	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% du total	3,1%	23,6%	59,0%	14,3%	100,0%

Corrélations

		OrganizationalS	Innovation
OrganizationalS	Corrélation de Pearson	1	,425**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,425**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		OrganizationalS	Knowledge
OrganizationalS	Corrélation de Pearson	1	,237**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,237**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	OrganizationalS	Effectivenesse

OrganizationalS	Corrélation de Pearson	1	,226**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,226**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		OrganizationalS	JP
OrganizationalS	Corrélation de Pearson	1	,342**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,342**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Communication	Innovation
Communication	Corrélation de Pearson	1	,473**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,473**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Communication	Knowledge
Communication	Corrélation de Pearson	1	,450**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,450**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Communication	Effectivenesse
Communication	Corrélation de Pearson	1	,444**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,444**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Communication	JP
Communication	Corrélation de Pearson	1	,525**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,525**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Leadership	Innovation
Leadership	Corrélation de Pearson	1	,264**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,264**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Leadership	Knowledge
Leadership	Corrélation de Pearson	1	,155*
	Sig. (bilatérale)		,049
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,155*	1
	Sig. (bilatérale)	,049	

	N	161	161

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Leadership	Effectivenesse
Leadership	Corrélation de Pearson	1	,185*
	Sig. (bilatérale)		,019
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,185*	1
	Sig. (bilatérale)	,019	
	N	161	161

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Leadership	JP
Leadership	Corrélation de Pearson	1	,232**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,232**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Technologie	Innovation
Technologie	Corrélation de Pearson	1	,358**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,358**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Technologie	Knowledge
Technologie	Corrélation de Pearson	1	,372**
	Sig. (bilatérale)		,000

	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,372**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Technologie	Effectivenesse
Technologie	Corrélation de Pearson	1	,379**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,379**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Technologie	JP
Technologie	Corrélation de Pearson	1	,426**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,426**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Decision	Innovation
Decision	Corrélation de Pearson	1	,546**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,546**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Decision	Knowledge
Decision	Corrélation de Pearson	1	,203**
	Sig. (bilatérale)		,010
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,203**	1
	Sig. (bilatérale)	,010	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Decision	Effectivenesse
Decision	Corrélation de Pearson	1	,196*
	Sig. (bilatérale)		,013
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,196*	1
	Sig. (bilatérale)	,013	
	N	161	161

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		Decision	JP
Decision	Corrélation de Pearson	1	,363**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,363**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Relations	Innovation
Relations	Corrélation de Pearson	1	,381**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,381**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Relations	Knowledge
Relations	Corrélation de Pearson	1	,291**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,291**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Relations	Effectivenesse
Relations	Corrélation de Pearson	1	,317**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,317**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Relations	JP
Relations	Corrélation de Pearson	1	,380**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,380**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Motivation	Innovation
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,458**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
Innovation	Corrélation de Pearson	,458**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		Motivation	Knowledge
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,092
	Sig. (bilatérale)		,246
	N	161	161
Knowledge	Corrélation de Pearson	,092	1
	Sig. (bilatérale)	,246	
	N	161	161

Corrélations

		Motivation	Effectivenesse
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,086
	Sig. (bilatérale)		,278
	N	161	161
Effectivenesse	Corrélation de Pearson	,086	1
	Sig. (bilatérale)	,278	
	N	161	161

Corrélations

		Motivation	JP
Motivation	Corrélation de Pearson	1	,245**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,245**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		OC	JP
OC	Corrélation de Pearson	1	,418**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	161	161
JP	Corrélation de Pearson	,418**	1

	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	161	161

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Estimations de Bayes des coefficients[a,b,c]

		Postérieur		95% d'intervalle crédible	
Paramètre	Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
ذكر = الجنس	3,701	3,701	,006	3,548	3,855
أنثى = الجنس	3,976	3,976	,006	3,829	4,123

a. Variable dépendante : OC

b. Modèle : الجنس

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.

Estimations de Bayes des coefficients[a,b,c]

		Postérieur		95% d'intervalle crédible	
Paramètre	Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
سنة 30 من أقل = السن	3,903	3,903	,016	3,658	4,149
سنة 40 -سنة 31 مابين = السن	3,937	3,937	,008	3,764	4,109
سنة 40 من أكثر = السن	3,731	3,731	,007	3,564	3,898

a. Variable dépendante : OC

b. Modèle : السن

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.

Estimations de Bayes des coefficients[a,b,c]

		Postérieur		95% d'intervalle crédible	
Paramètre	Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
متوسط = التعليمي المستوى	3,750	3,750	,062	3,262	4,238
ثانوي = التعليمي المستوى	3,875	3,875	,021	3,593	4,157
ليسانس،) جامعي = التعليمي المستوى ماستر)	3,822	3,822	,005	3,684	3,959
عليا دراسات = التعليمي المستوى (دكتوراه ماجستير،)	3,929	3,929	,018	3,668	4,190

a. Variable dépendante : OC

b. Modèle : التعليمي المستوى

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.

Estimations de Bayes des coefficients[a,b,c]

		Postérieur		95% d'intervalle crédible	
Paramètre	Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
سنوات 5 من أقل = الخبرة	3,853	3,853	,014	3,618	4,088
سنوات 10 الى 5 من = الخبرة	3,974	3,974	,013	3,751	4,196
سنوات 10 من أكثر = الخبرة	3,787	3,787	,005	3,641	3,932

a. Variable dépendante : OC

b. Modèle : الخبرة

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.

Estimations de Bayes des coefficients[a,b,c]

		Postérieur		95% d'intervalle crédible	
Paramètre	Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
مدير = الوظيفة	3,750	3,750	,119	3,072	4,428
قسم رئيس = الوظيفة	4,000	4,000	,037	3,624	4,376
مصلحة رئيس = الوظيفة	4,105	4,105	,025	3,794	4,416
إطار = الوظيفة	3,729	3,729	,005	3,591	3,868
عامل = الوظيفة	4,000	4,000	,016	3,748	4,252

a. Variable dépendante : OC

b. Modèle : الوظيفة

c. En supposant des distributions à priori de référence standard.