

عنوان البحث

تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين

دراسة تطبيقية على مدرسة الأفق المضيئ

Title in English

**The Impact of Organizational Structure on Employee Satisfaction and
Performance**

An applied study on Al-Ofoq al-Modie School

إعداد الطالبة/الهنف بنت عبد العزيز بن محمد الربيق

إشراف/أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

تعتبر قوة الهيكل التنظيمي دليلاً على نضج المؤسسة كما أن ضعف الهيكل التنظيمي أو عدم فهم العاملين له في المؤسسة يشكل تحدياً كبيراً لأغلب العاملين في قطاع المؤسسات الربحية أو غير الربحية. ويلاحظ في معظم المؤسسات عدم وجود هيكل تنظيمي يوضح الصلاحيات والأدوار وخطوط الاتصال بين الإدارات في المؤسسة أو حتى داخل الإدارة الواحدة. مما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات وعدم الوضوح في السلطة الإدارية والمسؤوليات المرتبطة بالإدارات أو وحداتها الوظيفية (تشجيانغ، 2022)

تختلف عدة أنواع من الهياكل التنظيمية من حيث صلاحيات وأدوار مدير المشروع في المنظمة، وتختلف أدوار وصلاحيات مدير المشروع حسب الهيكل التنظيمي المتبع في المنظمة يعتمد اختيار الهيكل الأنسب للمؤسسة على حجمها، وطبيعة العمل، وثقافة المنظمة.

مدير المشروع هو الشخص المعين من قبل المنظمة المنفذة لقيادة الفريق المسؤول عن تحقيق أهداف المشروع يختلف دور مدير المشروع عن المدير الوظيفي أو مدير العمليات.

يركز المدير الوظيفي عادة على توفير الإشراف الإداري على الوحدة الوظيفية أو وحدة الأعمال، ويكون مديرو العمليات مسؤولين عن ضمان فعالية العمليات التجارية (جويس، 2022).

تركز المنظمات بكافة أنواعها بشكل متزايد على تطوير عملياتها ورفع مستوى رضا وأداء أقسامها للوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. وبما أن الموارد البشرية من أهم الموارد في المنظمة والأكثر تأثيراً في نتائج أعمالها، فيجب على الإدارة التركيز عليها وتطويرها. يحظى موضوع تمكين الموظفين باهتمام متزايد على مختلف المستويات وفي مختلف القطاعات، حيث لا يزال الباحثون والممارسون يسعون إلى بلورة وتطوير الأسلوب الإداري. ومن ناحية أخرى يعتبر الهيكل التنظيمي وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي من المواضيع المهمة لدى أبحاث الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد قام العديد من الباحثين والممارسين في هذه المجالات بإعداد دراسات حول تصميم العمل والهيكل التنظيمي بأبعاده، وكذلك تأثيرات الهيكل التنظيمي ودور التصميم على رضا وأداء الأفراد وأداء المنظمة بشكل عام. يلعب الهيكل التنظيمي للمنظمة دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المنظمة من خلال مساعدة الإدارة في اتخاذ القرارات والتخطيط والاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة وفي حالات أخرى، قد يكون مدير المشروع. اعتماداً على الهيكل التنظيمي، قد يقدم مدير المشروع تقاريره إلى مدير البرنامج أو المحفظة الذي يكون مسؤولاً في النهاية عن العديد من مديري المشاريع الذين يقدمون تقارير عن المشاريع عبر المنظمة. في هذا النوع من الهيكل المؤسسي، يعمل مدير المشروع بشكل وثيق مع مدير البرنامج أو المحفظة للعمل على تحقيق أهداف المشروع والتأكد من توافق خطة إدارة المشروع مع خطة البرنامج الشاملة. ويعمل مدير

المشروع أيضًا بشكل وثيق وبالتعاون مع أدوار أخرى، مثل محلل الأعمال ومدير ضمان الجودة وخبير

المحتوى (المطيري وآخرون، 2022)

للهيكل التنظيمي دور في إدارة أداء الموظفين و التي تعرف بعملية تحدد فيها المنظمات توقعات وأهداف

أداء واضحة للموظفين، وقياس مدى تقدمهم نحو هذه الأهداف، وتوفير التغذية الراجعة والتدريب لمساعدة

الموظفين على تحسين أدائهم، واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات بشأن الترقيات والتعويضات وغيرها

مثل المكافآت الوظيفية. تتضمن العملية عادةً التواصل المنتظم والتعليقات بين المديرين والموظفين،

بالإضافة إلى التقييمات الرسمية أو تقييمات أداء الموظف. الهدف العام لإدارة أداء الموظفين هو مساعدة

الموظفين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم، وتحديد مجالات التحسين، وتحقيق إمكاناتهم الكاملة داخل

المنظمة. إدارة أداء الموظفين هي عملية تحديد الأهداف وقياس التقدم وتقديم الملاحظات والدعم للموظفين

لمساعدتهم على تحسين أدائهم وتحقيق إمكاناتهم الكاملة في مكان العمل (المطيري وآخرون، 2022)

يعد الهيكل التنظيمي وسيلة مهمة لمساعدة المنظمات على إنجاز أعمالها، وذلك لارتباطه بالعديد

من الجوانب المتعلقة بإدارة المنظمات وتميزها. لذلك لها دور في الرضا الوظيفي لأنها مهمة المنظمة

في النظرة المعاصرة هي اتخاذ القرارات في ظروف عدم اليقين والمخاطر، وتفترض أن المديرين لا

يملكون المعلومات والمعرفة والقدرة الكافية على فهم جميع البدائل. كما تسعى المنظمات إلى تقليل حالة

عدم اليقين من خلال بناء هيكلها التنظيمي بطريقة تسمح بتوفير المعلومات. معلومات جيدة وكافية من

خلال شبكة معلومات فعالة تسهل نقل وتبادل المعلومات والخبرات والأفكار بين كافة الوحدات والمستويات الإدارية، وبينها وبين البيئة الخارجية دون الخضوع لمحددات هرمية. الهيكل التنظيمي مهم في الرضا الوظيفي لأنه الهيكل أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو أجزائها الداخلية. ويبين الأقسام والوحدات التنظيمية التي تقوم بالأعمال والأنشطة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يحدد خطوط السلطة وأماكن اتخاذ القرارات الإدارية وتنفيذها (بهدوري ورحيمي، 2015)

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين قد تبدو للوهلة الأولى واضحة ومباشرة لكن الهياكل التنظيمية تعتبر الأكثر تعقيدا ولاكنها ستؤدي إلى أداء إيجابي للموظفين، دراسة تطبيقية على مدرسة الأفق في مدينة الرياض.

مشكلة الدراسة:

تكمن المشكلة البحثية في عدم معرفة دور الهيكل التنظيمي وكيفية عمله ودوره في الرضا الوظيفي و أهميته في النظام التقدمي الذي ينسق المهام والارتباطات بين الإدارات ومستويات السلطة للسماح بالتعاون والتعيين وخطوط المراسلات الادارية. وتكمن المشكلة أيضا في التركيب والتصميم الهرمي للشركة الذي يحدد رضا الموظفين و هو النظام الذي يحدد نظامها الداخلي ويواكبه. و إلى من يقدم التقارير لمن وماذا يفعل كل مهنة. من المتوقع أن يحدد هذا الهيكل كيفية عمل المنظمة وأن يساعد في تحقيق الأهداف

التي ستسمح لها بشغلها وبالتالي حصول رضا للموظف بمعرفة دوره. وقد أدركت بعض دراسات الإدارة وجود صلة جيدة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين، في حين لم تجد دراسات أخرى مثل هذه العلاقة باستخدام مؤشرات التنفيذ مثل حجم الشركة، والعائد على الموارد، والعائد على القيمة. توجد فجوة علمية في الدراسات حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين، كما تشير فجوة الأداء التطبيقية إلى الفرق بين الأداء الحالي للفرد أو الفريق أو المنظمة والأداء المرغوب فيه. تتمثل مشكلة البحث في جوهر هذه الدراسة في تحديد ما إذا كان اعتماد الهيكل المناسب هو أحد عوامل النجاح الحاسمة التي تدعم تلك الشركات التي تحقق أداءً جيداً في القطاع ومدى مساعدة الهيكل المناسب على أداء موظفيها بالتالي رضا الموظفين. ومع ذلك فقد أثبتت الدراسات أن الأداء الكفاء والفعال يعتمد على تصميم واعتماد هيكل مناسب من قبل المنظمة، وبعبارة أخرى، لا توجد منظمة فعالة وكفؤة إذا كان هيكل المنظمة لا يدعم الأشخاص الذين يعملون داخل النظام الذي توفير العنصر الأساسي لتحديد نجاحها.

ونلخص مشكلة البحث في السؤال التالي:

ما هي العلاقة بين الهيكل التنظيمي ورضا الموظفين وأدائهم؟

أهمية الدراسة:

جاءت أهمية الدراسة من أهمية الهيكل التنظيمي في تحقيق رضا الموظفين حيث يجب أن يتضمن الجوانب الرئيسية والتي تتمثل في توزيع العمل والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد، و في تحديد علاقات من يتبع كل شخص، ومن يتبعه، وعددهم و المستويات التنظيمية، تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام إلى دوائر، والدوائر إلى وحدات أكبر، وما إلى ذلك، تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة الامتثال، تصميم أنظمة ووسائل لضمان التواصل الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرار العملية وتوفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم رضا وأداء الموظفين. يتضح لنا أنها وسيلة وأداة هادفة لتحقيق أهداف المنظمات، حيث إن أي منظمة لها أهداف محددة والهيكل التنظيمي يساعدها على تحقيقها من خلال ثلاث مجالات رئيسية، المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تعريف الأهداف و الأدوار الفردية و في المساعدة في اتخاذ القرارات، وتندرج تحت هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يمكن للهيكل التنظيمي تحقيقها من خلالها ، وهي: تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تجنب التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، تجنب الاختناقات في العمل، تحقيق الانسجام والتناغم بين الوحدات والأنشطة والأدوار. وتمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات داخلها وخارجها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات.

أهداف الدراسة:

كان الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو تقييم تأثير الهيكل التنظيمي على رضا الموظفين وأدائهم في

مدرسة الأفق. تستمد من الهدف العام المذكور أعلاه الأهداف المحددة التالية:

- التعرف على تأثير عدة طبقات في الهيكل التنظيمي على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق.
- تحديد أثر طبيعة الشكل الرسمي على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق.
- دراسة تأثير الحدود الداخلية والخارجية الفضفاضة على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق
- التحقق من تأثير التكنولوجيا المناسبة على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق.

تساؤلات الدراسة:

- ماهي عدد طبقات الهيكل التنظيمي لا يؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق؟
- ماهي طبيعة إضفاء الطابع الرسمي لا تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق؟
- ماهي الحدود الداخلية والخارجية لا تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق؟

فروض الدراسة:

بناءً على أهداف البحث وأسئلته، تم صياغة فرضيات البحث التالية لتوجيه البحث نحو الحلول المحتملة للمشكلات:

- عدد طبقات الهيكل التنظيمي لا يؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق.
- طبيعة إضفاء الطابع الرسمي لا تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق
- إن الحدود الداخلية والخارجية لا تؤثر بشكل كبير على رضا وأداء موظفين مدرسة الأفق

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين
- الحدود الزمانية: ٢٠٢٤
- الحدود المكانية: مدرسة الأفق

المنطلقات النظرية للدراسة:

المبحث الأول: أهمية الهيكل التنظيمي

تتطلب جميع الجمعيات أفكارًا تتعلق بالهيكل التنظيمي والتي يمكن تقسيمها على نطاق واسع إلى الهياكل الميكانيكية والمرنة والتي تعتبر أكثر فعالية بكثير في تطوير وتنمية الإبداع في المنظمات

وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي. الهياكل التنظيمية مرنة وتخضع لنوع الوظيفة او المنصب التي يتم تحديد العلاقات والقدرات عليها بدقة ولا يُتوقع منها بشكل أساسي الابتكار والتطوير. التصاميم الطبيعية مناسبة للمواقف المتغيرة والغير ثابتة. هذا النوع من البناء يقدر طرق الحياة وطرق التصرف غير التقدمية والقوية. فالمراسلة الواسعة كافية فيه، ومن المناسب أن تكون هناك فرصة للخيال والتقدم. وقد تم بالفعل الاتفاق على الهيكل الذي سيوفر الاستقرار اللازم داخل المستشفى او المنظمة او المدرسة والمجتمع من قبل خبراء في إدارة المنظمة. أن البناء او الهيكل التنظيمي القابل للتكيف لن يؤدي فقط إلى تعزيز وتحسين استخدام الأفكار الجديدة، ولكن بالإضافة إلى ذلك، تصبح هذه التصاميم أكثر إبداعًا بكثير من تلك التي لا تتزعزع، وربما كان جلب المناخ الخيالي والإبداعي هو الحساب الرئيسي الذي يضمن قدرة الجمعية على إعطاء أفكار الهيكل التنظيمي. أشار إلى ست صفات مهمة، بما في ذلك الفرصة لتوصيل أفكار جديدة، ومستوى البناء الهرمي، والبيانات من المديرين التنفيذيين، ومعلومات عن التنافس، وضروريات العمل، والقدرات، والمسؤوليات المتعلقة بالارتباطات الخيالية. ووافق على أن النقاط المذكورة أعلاه تمكن الجمعيات من تعزيز الإستراتيجية الابتكارية التي ستحقق التقدم. الطريقة الرئيسية التي يمكن بها تنظيم الجمعيات بشكل مناسب هي ضمان مسار الخيال. (رحيمي، 2015)

تعد أنظمة إدارة الأداء عنصرًا أساسيًا في المنظمات الحديثة. تم تصميم هذه الأنظمة لمساعدة

المؤسسات على إدارة أداء الموظفين، ومواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف التنظيمية، وتحديد فرص التحسين.

المبحث الثاني: دور الهياكل التنظيمية في أداء المنظمة

أنظمة إدارة الأداء هي مجموعة من العمليات والأدوات المصممة لمساعدة المؤسسات

على إدارة أداء الموظفين. تتضمن هذه الأنظمة عادةً تحديد الأهداف وتقييم الأداء وآليات التغذية الراجعة

وخطط تطوير الموظفين. في جوهرها، تم تصميم أنظمة إدارة الأداء لدفع أداء الموظفين وتحقيق الأهداف

التنظيمية من خلال تحديد توقعات واضحة، وتقديم ردود الفعل، ودعم تطوير الموظفين. يمكن لأنظمة

إدارة الأداء أن تساعد المؤسسات على تحسين الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين وزيادة مشاركة

الموظفين. تتبع أنظمة إدارة الأداء عادةً عملية محددة، تتضمن الخطوات التالية، تحديد الأهداف: الخطوة

الأولى في نظام إدارة الأداء هي تحديد الأهداف. يتضمن ذلك وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس وقابلة

للتحقق للموظفين. ويجب أن تتماشى هذه الأهداف مع أهداف المنظمة ويجب أن تكون محددة لدور

كل موظف. تقييم الأداء: بمجرد تحديد الأهداف، فإن الخطوة التالية هي تقييم أداء الموظف. ويمكن

القيام بذلك من خلال عمليات تسجيل الوصول المنتظمة أو مراجعات الأداء أو آليات الملاحظات

الأخرى. الهدف من تقييم الأداء هو تقييم تقدم الموظفين نحو أهدافهم، وتحديد مجالات التحسين، وتقديم

التغذية الراجعة. آليات التغذية الراجعة: تعتبر آليات التغذية الراجعة عنصراً أساسياً في أنظمة إدارة الأداء. يمكن أن يشمل ذلك تسجيلات الوصول المنتظمة، أو الاجتماعات الفردية، أو مراجعات الأداء، أو أدوات التعليقات المجهولة. الهدف من آليات التغذية الراجعة هو تزويد الموظفين بتعليقات بناءة وتحديد مجالات التحسين. والاعتراف بإنجازات الموظفين. تعتبر أنظمة إدارة الأداء مهمة لعدة أسباب. أولاً، تساعد المؤسسات على مواءمة أهداف الموظفين مع الأهداف التنظيمية. من خلال تحديد توقعات وأهداف واضحة، تضمن أنظمة إدارة الأداء أن الموظفين يعملون لتحقيق نفس أهداف المنظمة. ثانياً، توفر أنظمة إدارة الأداء آلية لتحديد مجالات التحسين. ومن خلال التقييم المنتظم لأداء الموظفين وتقديم التعليقات، يمكن للمؤسسات تحديد المجالات التي يحتاج فيها الموظفون إلى دعم إضافي أو تدريب أو موارد. ثالثاً، يمكن لأنظمة إدارة الأداء أن تساعد المؤسسات على زيادة مشاركة الموظفين. من خلال توفير توقعات واضحة وملاحظات منتظمة وفرص التطوير، من المرجح أن يشعر الموظفون بالتقدير والمشاركة في عملهم. وأخيراً، يمكن لأنظمة إدارة الأداء أن تساعد المؤسسات على تحسين الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين. ومن خلال توفير الدعم للموظفين الذين يحتاجون إلى النجاح، يمكن للمؤسسات تحسين الأداء العام وتقليل احتمالية دوران الموظفين. (موتوني وآخرون، 2020)

المبحث الثالث: التنوع والشمول في الهيكل التنظيمي

لقد أصبح التنوع والشمول في مكان العمل من المواضيع ذات الأهمية المتزايدة في البحوث والممارسات التنظيمية، مع الاعتراف المتزايد بتأثيرها على مشاركة الموظفين إن وجود قوى عاملة متنوعة يمكن أن يجلب وجهات نظر فريدة وإبداع وابتكار إلى المنظمة، مما يؤدي إلى تعزيز عمليات حل المشكلات وصنع القرار ومع ذلك، لا يمكن تحقيق فوائد التنوع بشكل كامل إلا عندما تكون مصحوبة بممارسات شاملة تخلق شعوراً بالانتماء والسلامة النفسية لجميع الموظفين (مور باراك، 2016).

تعد مشاركة الموظفين قضية مهمة في نظرية الإدارة وممارستها. عادةً ما يبدأ النموذج بمقدمة توضح أهمية مشاركة الموظفين في النجاح التنظيمي. ثم يتم الخوض في مختلف المقالات العلمية والأوراق البحثية والنظريات المتعلقة بالموضوع. على سبيل المثال، تعريفات مشاركة الموظفين ورضاهم، والتوازن بين العمل والحياة. أظهرت الأبحاث أن التنوع والشمول في مكان العمل يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمشاركة الموظفين، حيث تعزز البيئات الشاملة مستويات أعلى من الالتزام والتحفيز والرضا الوظيفي بين الموظفين. في المقابل، قد تواجه المنظمات التي تفشل في احتضان التنوع وتعزيز الشمولية مستويات أقل من مشاركة الموظفين، حيث قد يشعر الموظفون بالتهميش أو التقليل من قيمتهم أو استبعادهم من

الفرص الرئيسية. (Robinson et al., 2017)

يمكن للسلوك النرجسي، والقيادة الفظة، وغيرها من أشكال السلوك السام في مكان العمل أن

يقوض جهود التنوع والشمول، مما يخلق بيئة معادية تعيق مشاركة الموظفين (إينارسن وآخرون، 2018).

وقد سلطت الدراسات الضوء على الآثار الضارة للتمييز في مكان العمل، والتحرش، والتسلط، والنبذ على

رفاهية الموظفين ومشاركتهم (ليم وكورتينا، 2005).

الموظفون الذين يعانون من التمييز أو سوء المعاملة في العمل هم أكثر عرضة للإبلاغ عن

انخفاض الرضا الوظيفي، وانخفاض الالتزام التنظيمي، وزيادة نيات دوران الموظفين (كورتينا وآخرون،

2013). ولذلك، يلعب الدعم التنظيمي دورًا حاسمًا في التخفيف من الآثار السلبية لبيئة العمل السامة

على مشاركة الموظفين. (Eisenberger et al., 1986) أظهرت الأبحاث أن الموظفين الذين يدركون

مستويات عالية من الدعم التنظيمي هم مجهزون بشكل أفضل للتعامل مع الضغوطات في مكان العمل

والحفاظ على رفاهيتهم وأدائهم (Rhoades & Eisenberger، 2002). (ومن خلال تعزيز ثقافة العمل

الداعمة وتوفير الموارد للموظفين لمعالجة التمييز والتحرش، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة أكثر شمولاً

تعزز مشاركة الموظفين. (Shore et al., 2009)

وقد سلطت الدراسات الضوء أيضًا على أهمية العوامل الفردية، مثل التفاؤل والإيمان واحترام

الذات والمرونة، في تقليل تأثير التمييز في مكان العمل على رفاهية الموظفين ومشاركتهم (Luthans

et al., 2006). الموظفون الذين يمتلكون موارد نفسية وأنظمة دعم يكونون أكثر قدرة على التنقل في

بيئات العمل الصعبة والحفاظ على مشاركتهم في وظائفهم ومنظمتهم. ومع ذلك، سلطت الدراسات الحديثة الضوء أيضًا على دور القيادة في تعزيز التنوع والشمول وتأثيرها على مشاركة الموظفين. إن القادة الذين يظهرون التزامًا بالتنوع والشمولية، ويتواصلون بشكل مفتوح حول هذه القيم ويحملون أنفسهم والآخرين المسؤولية عن إنشاء بيئة شاملة، هم أكثر عرضة لتعزيز مستويات أعلى من مشاركة الموظفين (ريان وآخرون، 2011). في المقابل، يمكن للقادة الذين يظهرون سلوكًا متحيزًا أو محاباة أو ممارسات إقصائية تقويض جهود التنوع وتقويض مشاركة الموظفين (ديركس وآخرون، 2016)

المبحث الرابع: الهيكل التنظيمي ورضا الموظفين

البحث الذي أجراه سميث وآخرون. (2020) وجد أن "الموظفين الذين لديهم إمكانية الوصول إلى ترتيبات العمل المرنة، مثل خيارات العمل عن بعد وساعات العمل المرنة، يبلغون عن مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والتوازن بين العمل والحياة". ويؤكد هذا الارتباط أهمية تزويد الموظفين بالمرونة في ترتيبات عملهم. بالإضافة إلى ذلك، سلطت الدراسة الضوء على تأثير إدارة الوقت على مستويات الطاقة، مما يشير إلى أن الأفراد قد لا يدركون إمكاناتهم بالكامل ما لم يخصصوا وقتًا للدراسة والعمل. وأكدت النتائج أيضًا على الآثار الأوسع للتوازن بين العمل والحياة، مثل تأثيره على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأداء الموظفين، ورضا العملاء، والأداء المالي. وتؤكد هذه النتائج أهمية دمج خيارات العمل المرنة، بما في ذلك العمل عن بعد، لتعزيز مشاركة الموظفين في أماكن العمل المعاصرة. ومع

ذلك، فإن البحث الذي أجراه سميث وآخرون. (2020) لم يحدد مكانًا محددًا تمت فيه الدراسة. تستند النتائج والاستنتاجات المستخلصة من البحث إلى تحليل عام للعلاقة بين ترتيبات العمل المرنة، والرضا الوظيفي، والتوازن بين العمل والحياة. هناك أدلة مقنعة على أن تعزيز التنوع والشمول في مكان العمل أمر ضروري لتعزيز مشاركة الموظفين، وتعزيز الأداء التنظيمي، وخلق ثقافة الاحترام والانتماء (سميث، 2019). ومن خلال معالجة القضايا المتعلقة بالتحيز والتمييز والإقصاء، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل أكثر شمولاً تدعم رفاهية جميع الموظفين ومشاركتهم. يلعب التزام القيادة والسياسات التنظيمية وبرامج التدريب دورًا حاسمًا في تعزيز التنوع والشمول وجني فوائد القوى العاملة المتنوعة لتحقيق النجاح المستدام.

لقد قامت العديد من الدراسات بفحص البحث وأظهرت باستمرار أن الهيكل التنظيمي والتنوع في مكان العمل يؤثر بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين، حيث تتفوق الفرق المتنوعة على الفرق المتجانسة. لقد تم ربط الممارسات الشاملة، مثل تعزيز الشعور بالانتماء وتكافؤ فرص النمو، بزيادة الالتزام والتحفيز بين الموظفين. وفقا لسميث وآخرون. (2020)، "من المرجح أن تولد الفرق المتنوعة أفكارًا وحلولًا مبتكرة، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من مشاركة الموظفين ورضاهم." وهذا يسلط الضوء على أهمية التنوع في تحقيق نتائج إيجابية لمشاركة الموظفين داخل المنظمات. ومع ذلك، فإن الهيكل التنظيمي والسلوكيات السامة مثل النرجسية والتحرش يمكن أن يكون لها آثار ضارة على جهود التنوع

والشمول، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية. يمكن للدعم التنظيمي والعوامل الفردية المرنة أن تخفف من التأثير السلبي للبيئات السامة على المشاركة. تلعب القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز التنوع والشمول، حيث تؤثر سلوكيات القيادة الشاملة بشكل إيجابي على مشاركة الموظفين. وعلى العكس من ذلك، فإن السلوك المتحيز والمحسوبية من قبل القادة يمكن أن يقوض جهود التنوع ويؤدي إلى تآكل مشاركة الموظفين. ولذلك، فإن التأثير الإيجابي للتنوع في مكان العمل على مشاركة الموظفين يثير العديد من الأسئلة البحثية المهمة، مثل: كيف يمكن للمنظمات أن تعالج بشكل فعال السلوك المتحيز والمحسوبية بين القادة لدعم التنوع وتعزيز مشاركة الموظفين؟ ما هي السلوكيات القيادية الرئيسية التي تساهم في تعزيز التنوع والشمول، وكيف تؤثر على مشاركة الموظفين؟ وأخيرًا، ما هي الاستراتيجيات الأكثر فعالية لتعزيز التنوع والشمول في مكان العمل لتعزيز مشاركة الموظفين؟ بحث محدود في سياق الهيكل التنظيمي حول مشاركة الموظفين، غالبًا ما تركز الأبحاث الحالية على دراسة جدوى التنوع والشمول، مع تسليط الضوء على الفوائد المالية وتحسين عملية صنع القرار المرتبطة بالفرق المتنوعة. ومع ذلك، هناك فجوة في الدراسة في فهم كيفية تأثير مبادرات التنوع والشمول بشكل مباشر على مشاركة الموظفين في سياق المملكة العربية السعودية. على سبيل المثال، دراسة أجراها لي وآخرون. (2019) استطلع آراء 500 موظف من مختلف الصناعات في الولايات المتحدة ووجد أنه على الرغم من تقدير التنوع، أبلغ الموظفون عن شعورهم بالإقصاء أو التهميش في مكان عملهم. وهذا يسلط الضوء على

الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية قيام ممارسات التنوع والشمول بتعزيز مشاركة الموظفين ورفاهيتهم. أشارت الدراسات السابقة إلى أن التنوع والشمول يمنحان الجمعيات العديد من المزايا، بما في ذلك نتائج مالية أفضل، وقبول القدرة، والتطوير، ومواصلة تطوير التفكير النقدي. لقد أصبح التنوع والقيمة والدمج قضايا اجتماعية مهمة (جاليمارد 2023). تم إجراء أبحاث حول التنوع في مكان العمل ومشاركة الموظفين في العديد من البلدان والصناعات، مما يوضح باستمرار تأثير التنوع على أداء الفريق ورضا الموظفين. ولذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وجوهرية بين التوازن بين العمل والحياة وخيارات العمل المرنة. كما أظهرت الدراسة أن الإنسان لا يعرف مدى طاقته إلا إذا قام بترتيب وقته للدراسة والعمل. أعطى كل شيء حقه علاوة على ذلك، بما في ذلك الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وأداء الموظفين، ورضا العملاء، والأداء المالي. العمل عن بعد، وعلى مشاركة الموظفين في أماكن العمل المعاصرة.

في دراسة تعود لعام (1968م) لمحسن مجيد المنصوري، بعنوان: "الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"، هدفت للتعرف على مستوى الرضا عن العمل بين معلمي المدارس الابتدائية في مدينة بغداد وضواحيها، وتحديد العوامل المؤثرة في الرضا، وتوصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها: أن عوامل الرضا عن المهنة تنحصر في الإشباع الذي تحققه مهنة التعليم لعدد من الحاجات الأساسية، مثل التقدير، والمكانة الاجتماعية، والحرية، والاستقلال، وتقديم الخدمة للآخرين

وفي دراسة مشابهة تمت في الأردن لعادل محمد الطوباسي (1971م) بعنوان: "الرضا عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن"، ركزت على مقارنة رضا المعلمين، من خلال خصائصهم الديموغرافية، وكانت من أهم نتائجها: أن المعلمات أكثر رضا من المعلمين، وخلافا للدراسة الأولى فإن هذه الدراسة لم تهتم بتحديد العوامل الأساسية للرضا.

وفي دراسة لأحمد محمود أبو هنطش (1989م) بعنوان: "الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة ميدانية تحليلية"، هدفت لمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين في هذه الكليات، من خلال التعرف على اتجاهاتهم نحو العناصر المختلفة للرضا الوظيفي. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في كليات المجتمع في الأردن راضون بشكل عام عن أعمالهم. وقد تم قياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر تشمل: الراتب، وعنصر الترقية، والتقدم في العمل.

وفي دراسة لخالد العمري (1991م) بعنوان: "مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة إربد"، والتي هدفت إلى قياس مستوى الرضا من خلال خصائص المدير الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند مديري المدارس كان عاليا نسبيا. وقد قام الباحث بقياس حالة الرضا، من خلال مجموعة من العناصر التي شملت: شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعملهم، والعلاقة بينهم وبين زملائهم، والتقدم الوظيفي، والرواتب.

وفيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو

نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة

المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Tomas) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من

السلوك، والإنجاز، والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون

بها، كعقد الاجتماعات وأداء النشاطات والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل

إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل،

كالمنتجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهم مجموع

السلوك والنتائج معاً، فهو ليس السلوك وحدة أو الإنجاز وحدة بل هو تكاملهما معاً

وفي دراسة أعدها ياسر العدوان وأحمد عبد الحليم (1995م) بعنوان: "الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى

في أجهزة الإدارة العامة في الأردن"، هدفت للتعرف على مستوى رضا العاملين في الإدارة الوسطى في

أجهزة الإدارة العامة الأردنية، من خلال بعض العناصر الوظيفية التي شملت: الدرجة الوظيفية، والخبرة،

والراتب، والعلاقة مع الزملاء والمسؤولين، وطبيعة العمل، وفرص الترقية. وقد توصلت هذه الدراسة إلى

أن مستوى الرضا الوظيفي لجميع المبحوثين، في ضوء جميع عناصر الرضا، متوسط على أساس مقياس

(ليكرت) الخماسي

المنهجية وطرق البحث:

إن البحث الوصفي هو نموذج يعتمد على القياس والمنطق، حيث يتم الكشف عن المعرفة من خلال ملاحظة محايدة وقابلة للقياس للنشاط أو الفعل أو رد الفعل. سنتعرف في هذا البحث على تأثير الهيكل التنظيمي على رضا الموظفين وأدائهم. وهو استنباطي مقطعي ذو مقاربات مختلطة، يشترك المنهج في بناء النتائج على البديهيات، هل هي حقيقة كلية كما في الاستنباط أم حقيقة جزئية كما في الاستقراء؟ وهناك اختلافات أخرى بين النهجين، وهي أن الاستقراء ينتج معلومات ذات نطاق واسع، من خلال الاعتماد على مدخلات معرفية محددة، على عكس الاستنباط. يقوم الباحث من خلال الاستقراء بجمع الكثير من المعلومات والقوانين وربطها للوصول إلى قاعدة أكثر عمومية، بينما يهدف من خلال الاستنباط إلى تقسيم المعلومات أو المعلومات العامة إلى قوانين ونظريات خاصة بحالات محددة، ومن الممكن تجميعها بعد ذلك للعودة إلى القاعدة العامة. ويهدف الاستقراء إلى اكتشاف القوانين، أما الاستنباط فهو عملية عقلية يطبق فيها الباحث قانونا أو نظرية على مسألة معينة، للوصول إلى نتائج منطقية. فالاستقراء يعتمد على التجارب السابقة ويعتمد على التصورات الحسية، أما الاستنباط فهو عملية عقلية تعتمد على المنطق، وتأكيد صحته يعتمد على صحة المقدمات وعدم تناقضها. ففي حالة الاستقراء يكون المدخل غير مكتمل، بينما في حالة الاستنباط يكون المدخل كافيا لإنتاج النتائج. الاستنباط لا يقدم معلومات جديدة، فالنتيجة هي قاعدة فرعية من القاعدة العامة التي بدأ بها، بينما الاستقراء يقدم نتيجة

جديدة. فالنتائج صحيحة ومضمونة في الاستنباط، وليست كذلك في الاستقراء. ومن العلوم التي يُستخدم فيها الاستقراء، يتمتع الاستقراء بموضوعية عالية في مختلف العلوم. لأنه يعتمد على صحة المقدمات وإجراء التجارب، فهو يعتمد على العقل والحس معا، أما الاستنباط فيعتمد على العقل دون إجراء التجارب.

أدوات الدراسة:

يعد مسح دراسة الحالة باستخدام الاستبانة بمثابة استراتيجية سيتم استخدامها، ويتم تعريفه على أنه أداة لأبحاث السوق تتكون من أسئلة أو مطالبات لاستنباط وجمع الاستجابات من عينة من المجيبين. عادة ما يكون الاستبانة عبارة عن مزيج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة. ويسمح هذا الأخير للمستجيبين بملء آرائهم بالتفصيل. يمكن استخدام الاستبانة في كل من أبحاث السوق النوعية وكذلك أبحاث السوق الكمية باستخدام أنواع مختلفة من الأسئلة.

أنواع الأسئلة التي سيتم استخدامها في الاستبانة.

- الأسئلة المفتوحة: أحد أنواع الأسئلة الشائعة الاستخدام في الاستطلاع هو السؤال المفتوح. تساعد هذه الأسئلة في جمع بيانات متعمقة من المستجيبين حيث يوجد مجال كبير للرد بالتفصيل.
- الأسئلة الثنائية: السؤال الثنائي هو سؤال مغلق "نعم/لا". يُستخدم هذا السؤال عمومًا عند الحاجة إلى التحقق الأساسي. إنه أسهل نوع سؤال في الاستطلاع.

- أسئلة الاختيار من متعدد: سهلة الإدارة والإجابة، ونوع السؤال في الاستبانة هو سؤال الاختيار

من متعدد. هذه الأسئلة عبارة عن أسئلة مغلقة إما بسؤال واحد محدد متعدد الاختيارات أو سؤال

متعدد الاختيارات.

تقنيات جمع وتحليل البيانات:

تمت مراجعة أسئلة الاستبانة وترميزها وتدوينها، وتحليل بياناتها باستخدام الحاسوب وبرنامج الحزمة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً من خلال:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستخراج صورة وصفية قياسية وتحليل المعلومات في ضوء

أهداف الدراسة وأسئلتها. لكل فقرة من الاستبانة.

2- اختبار Ca2 لاختبار معنوية الفروق بين المتوسطات.

التوصيات

- يلعب الهيكل التنظيمي للشركة دوراً حيوياً في تشكيل أداء موظفيها. يمكن أن تؤثر كيفية هيكلة

الشركة على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض، وتدفق الاتصالات داخل المنظمة،

ومستوى استقلالية الموظفين في أدوارهم. يمكن أن يؤثر هيكل المنظمة على مستوى الرضا

الوظيفي وتحفيز الموظفين.

- قد يؤدي الهيكل الهرمي إلى بيئة عمل صارمة مع فرص محدودة لحل المشكلات بشكل إبداعي.
- في المقابل، قد يعزز الهيكل المسطح جوًا أكثر تعاونًا وابتكارًا.
- يمكن أن يؤثر الهيكل أيضًا على كيفية إدراك الموظفين لأدوارهم ومسؤولياتهم، مما يؤثر على مشاركتهم والتزامهم بأهداف المنظمة. وإليك كيف يمكن للهيكل التنظيمية المختلفة أن تؤثر على أداء الموظفين وتسلط الضوء على مزايا وعيوب كل منها.
- يجب أن يكون لدى المنظمة جيدة التنظيم قنوات اتصال مبسطة، وبروتوكولات للتعاون، وتسلسل هرمي محدد بوضوح للقيادة.
- يساعد الموظفين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم داخل الشركة وكيف يمكنهم العمل معًا بشكل أفضل لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- التواصل المفتوح بين أعضاء الأقسام المختلفة يمكن أن يعزز الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق، مما يحسن الأداء العام.
- يؤثر نوع الهيكل التنظيمي أيضًا على كيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض ومستوى استقلاليتهم في أدوارهم.

- يجب أن يعرف الموظفون ما هو متوقع منهم لتحقيق الأداء الأمثل وكيف سيساهم عملهم في تحقيق أهداف المنظمة. في شركة جيدة التنظيم، يجب تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، مع فهم كل عضو في الفريق لمكانته داخل المنظمة. وهذا يساعد الموظفين على التركيز على مهامهم والبقاء متحمسين لبذل قصارى جهدهم.
- يمكن للهيكل التنظيمي أيضًا تحديد مستوى الاستقلالية التي يتمتع بها الموظفون. في الهيكل الهرمي، قد يتركز صنع القرار في يد شخص واحد أو شخصين، بينما في منظمة أكثر لامركزية، قد يتمتع أعضاء الفريق بمزيد من الحرية في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مجال مسؤوليتهم.

(1) محسن مجيد المنصوري، "الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية"،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بغداد، العراق، 1968م.

(1) عادل محمد الطوباسي، "الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن"

- دراسة ميدانية تحليلية -، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1971م.

(1) أحمد محمود أبو هنطش، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية

الهاشمية" -دراسة ميدانية تحليلية-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 1989م.

(1) خالد العمري، "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر،

العدد الرابع، 1992م ، ص221.

(1) ياسر العدوان وأحمد عبد الحليم، "الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في

الأردن"، أبحاث اليرموك، مجلد 11، عدد1، الأردن، 1995م.

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022).

Impact of Employees' Workplace Environment on Employees' Performance: A

Multi-Mediation Model. *Frontiers in public health*, 10, 890400.

<https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400>

Perryman-Starkey, M., Rivers, P. A., & Munchus, G. (2023). The effects of organizational structure on hospital performance. *Health services management research*, 12(4), 232–245. <https://doi.org/10.1177/095148489901200405>

Joyce, A., Moussa, B., Elmes, A., Campbell, P., Suchowerska, R., Buick, F., Barraket, J., & Carey, G. (2022). Organizational structures and processes for health and well-being: insights from work integration social enterprise. *BMC Public Health*, 22(1), 1624. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13920-4>

Ji, H., & Yan, J. (2020). How Team Structure Can Enhance Performance: Team Longevity's Moderating Effect and Team Coordination's Mediating Effect. *Frontiers in Psychology*, 11, 1873.

<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01873>

Mutonyi, B. R., Slåtten, T., Lien, G., & González-Piñero, M. (2022). The impact of organizational culture and leadership climate on organizational attractiveness and innovative behavior: a study of Norwegian hospital employees. *BMC health services research*, 22(1), 637.

<https://doi.org/10.1186/s12913-022-08042-x>

Bahadori, M., Yaghoubi, M., Javadi, M., & Rahimi, Z. A. (2015). Study of the relationship between the organizational structure and market orientation from the viewpoint of nurse managers. *Journal of education and health promotion*, 4, 15. <https://doi.org/10.4103/2277-9531.154026>

Almutairi, R. L., Aditya, R. S., Kodriyah, L., Yusuf, A., Solikhah, F. K., Al Razeeni, D. M., & Kotijah, S. (2022). Analysis of organizational culture factors that influence the performance of health care professionals: A literature review. *Journal of Public Health in Africa*, 13(Suppl 2), 2415.

<https://doi.org/10.4081/jphia.2022.2415>