

تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين

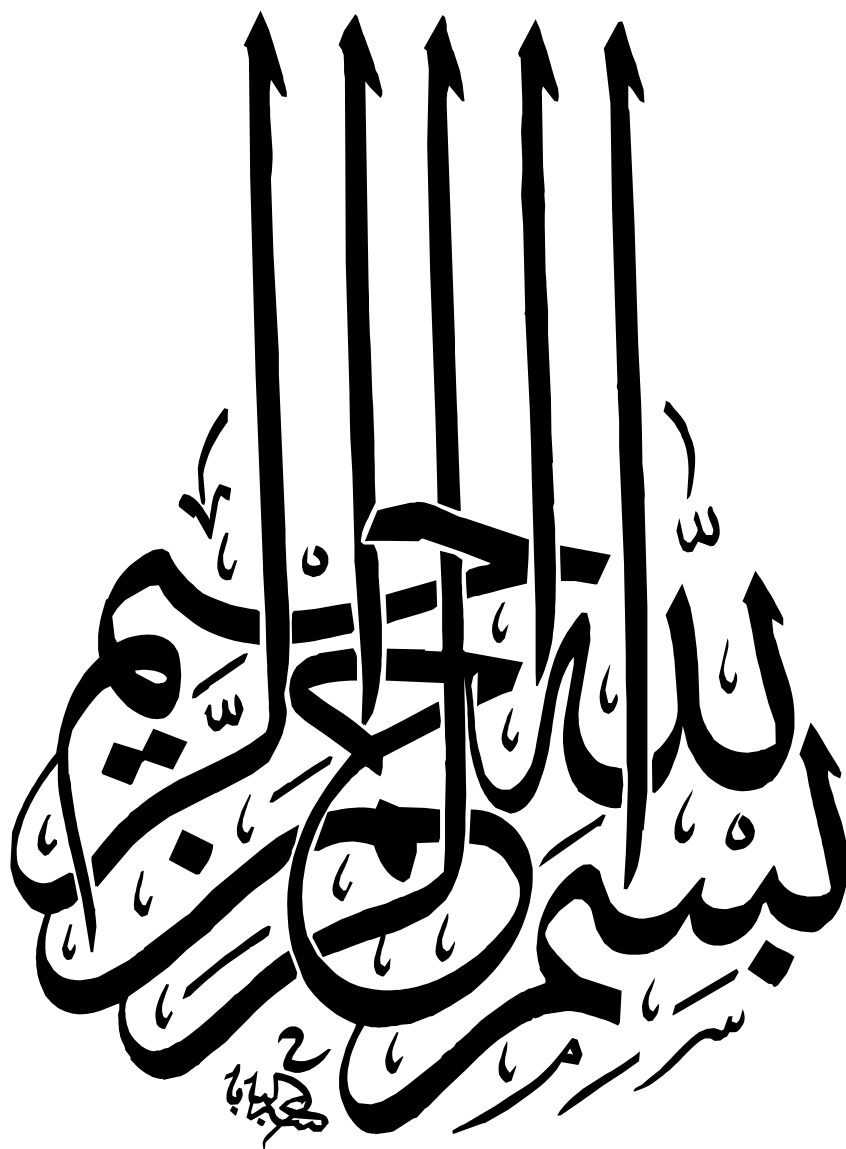
دراسة تطبيقية على مدرسة الأفق المضيء

إعداد الطالبة/ الهنوف بنت عبد العزيز محمد الربيق

إشراف الدكتورة : أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024



الاهداء

إلى روح والدي الغالي، الذي لطالما حلمت أن يكون معي في هذه اللحظة، أهدي هذا العمل الذي تمنيت أن يراه ويكون شاهداً على إنجازي. فقد كان وجوده سنداً ودعماً دافعاً لي، حتى وإن غاب بجسده، إلا أن ذكره كانت حاضرة في كل خطوة خطوتها.

وإلى أُمي الحبيبة، التي كانت ولا تزال مصدر القوة والصبر، والتي حملتني في لحظات ضعفي وساندتني بجبها وتضحياتها حتى وصلت إلى هذا اليوم. أُمي، لكِ أنتِ، ولكل ما بذلته من أجل أن أحقق هذا الإنجاز، أهدي هذا الجهد.

وإلى أختي العزيزة عبير، التي كانت لي خير داعم ورفيق في مسيرتي، وإلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، الذين كانوا لي عوناً ودعماً في كل لحظة، وإلى أصدقائي الذين قدموا لي التشجيع والمساندة، أهديكم هذا الإنجاز.

وبالأخص إلى صديقتي لطيفة، التي كانت لي سنداً وشريكاً في هذه الرحلة، لكِ كل الشكر والامتنان على دعمك المستمر ووقوفك بجاني.

شكراً لكم جميعاً".

شكر وتقدير

الشكر لله سبحانه وتعالى المتفضل على بنعمه الجزيلة، فهو وحده المستحق للشكر والثناء على أن أعاننا للوصول إلى هذه المرحلة، فقد كان حلما يراودني والان أصبح حقيقة فله عظيم الشكر على ما أكرمني به.

يسعدني ويشرفني أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى من وقف معي وساندني، وكان لي خير موجه وناصح، إلى سعادة الدكتورة/ أسماء أبو عنزة التي تفضلت بالأشراف على بحثي وكانت لجهودها المبذولة وتوجيهاتها السديدة الفضل بعد الله في انجاز هذا العمل فلها فائق الاحترام والتقدير.

تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في مدرسة الأفق المضيء

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة أثر الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين دراسة تطبيقية على العاملين في مدرسة الأفق المضيء وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وقد بلغت عينة الدراسة (155) من العاملين في المدرسة وقد تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات لقياس المتغيرات الرئيسية في الدراسة.

وقد خرجت الدراسة بمجموعة من الأهداف من أهمها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية وأداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء وهذه النتيجة تأثر إيجابي على تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية لدى العاملين على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء بلغ (4.14) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية بدرجة مرتفعة كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى أداء ورضا الموظفين في المدرسة حيث بلغ المتوسط العام (4.09) وهو متوسط مرتفع .

وقد خلصت الدراسة الى عدد من التوصيات أبرزها ضرورة قيام المدرسة باعتماد هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، حيث يساعد ذلك على تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من الأداء ويزيد من رضا الموظفين. يُفضل أن تركز هذه الهياكل على تقليل مستويات المركزية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وضرورة التأكد من وضوح توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء العمل ويقلل من الالتباس والصراعات. يساعد هذا الوضوح الموظفين على فهم متطلبات عملهم بشكل أفضل ويزيد من مستوى رضاهم وثقتهم في بيئة العمل.

الكلمات المفتاحية: الهياكل التنظيمية – الرضا الوظيفي – الأداء الوظيفي – مدرسة الأفق المضيء

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الاهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
المستخلص	ج
Abstract	د
فهرس المحتويات	هـ
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ط
الفصل الأول: الاطار العام للدراسة	
المقدمة	1
مشكلة الدراسة	3
تساؤلات الدراسة	4
اهداف الدراسة	4
أهمية الدراسة	5
فرضيات الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
المحور الأول : الهياكل التنظيمية	11
مفهوم الهيكل التنظيمي	11
الهياكل التنظيمية التقليدية	14
الهياكل التنظيمية الحديثة	17

رقم الصفحة	الموضوع
21	فاعلية الهيكل التنظيمي
21	العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي
22	المعلومات الهيكل التنظيمي بالمنظمة
22	خيارات التصميم التنظيمي
25	الخصائص المشتركة للهيكل التنظيمي
30	المحور الثاني : الأداء الوظيفي
30	الأداء الوظيفي
30	مفهوم الأداء الوظيفي
32	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
33	أهمية الأداء الوظيفي
34	مقاييس الأداء الوظيفي
35	الأمر الواجب توافر في الأداء الوظيفي
37	المحور الثالث : الرضا الوظيفي
37	الرضا الوظيفي
37	نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
39	مفهوم الرضا الوظيفي
40	أهمية الرضا الوظيفي
41	نظريات الرضا الوظيفي
45	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
50	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
51	الدراسات السابقة
51	المحور الأول : الدراسات التي ناقشت موضوع الهياكل التنظيمية
57	المحور الثاني: الدراسات التي ناقشت موضوع الأداء الوظيفي
62	المحور الثالث : الدراسات التي ناقشت موضوع الرضا الوظيفي
69	التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثالث: منهج الدراسة وإجراءاتها	
73	تمهيد
73	مجتمع الدراسة

رقم الصفحة	الموضوع
73	عينة الدراسة
74	أداة جمع البيانات
75	إجراءات التطبيق وجمع البيانات
79	الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها	
81	مقدمة
81	نتائج التحليل الوصفي
84	النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية
99	الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيسي
الفصل الخامس: خلاصة الدراسة وتوصياتها	
103	النتائج
104	التوصيات
105	قائمة المراجع
113	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
75	يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)	(1-3)
75	يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
76	قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأثر الهياكل التنظيمية على رضا موظفي مدرسة الأفق المضيء	(3-3)
77	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات المحور الاول	(4-3)
78	معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات المحور الثاني	(5-3)
84	المتوسطات الحسابية لعبارات الرسمية في مدرسة الأفق المضيء.	(1-4)
87	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء	(2-4)
90	المتوسطات الحسابية لعبارات التعقيد في مدرسة الأفق المضيء	(3-4)
92	مستوى الهياكل التنظيمية وأبعاده في مدرسة الأفق المضيء	(4-4)
93	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء	(5-4)
96	المتوسطات الحسابية لعبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء	(6-4)
98	مستوى اداء ورضا الموظفين وأبعاده في مدرسة الأفق المضيء	(7-4)
99	يبن معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات	(8-4)
99	نتائج تحليل التباين للانحدار	(9-4)
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الهياكل التنظيمية	(10-4)

قائمة الأشكال

رقم الشكل	الشكل	رقم الصفحة
(1-4)	رقم توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع	81
(2-4)	توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر	82
(3-4)	توزيع عينة الدراسة وفقا للمؤهل التعليمي	82
(4-4)	توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة	83
(5-4)	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد الرسمية وفقا لدرجة توافرها	86
(6-4)	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد المركزية وفقا لدرجة توافرها	89
(7-4)	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد التعقيد وفقا لدرجة توافرها	92
(8-4)	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد اتجاهات الوظيفة وفقا لدرجة توافرها	95
(9-4)	الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد أداء الموظف وفقا لدرجة توافرها	98

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

المقدمة

تُعدّ الهياكل التنظيمية في المنظمات الأساس الذي يُبنى عليه تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد والإدارات المختلفة. تُحدد الهياكل التنظيمية كيفية اتخاذ القرارات، قنوات الاتصال، والآليات المتبعة لتنفيذ الأنشطة اليومية، مما يُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. من خلال تحديد الأدوار والصلاحيات بوضوح، تساعد الهياكل التنظيمية على توجيه الجهود وتنظيم الموارد بشكل فعال، مما يعزز من تنسيق العمليات وتحسين الأداء الوظيفي. تختلف أنواع الهياكل التنظيمية حسب طبيعة المنظمة وأهدافها، حيث تشمل الهياكل الوظيفية، الهيكل القطاعي، الهيكل المصفوفي، والهيكل الشبكي، وغيرها من الهياكل المصممة لتلبية احتياجات معينة للمنظمة (موسي، 2024).

تكمن أهمية الهياكل التنظيمية في تعزيز بيئة العمل وتسهيل التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الكفاءة والرضا الوظيفي. الهيكل التنظيمي الفعال يُساعد على تحسين الاتصال الداخلي، ويزيد من وضوح الأدوار والمسؤوليات، مما يعزز من شعور الموظفين بالتمكين والثقة في العمل. كما يُساهم في تعزيز المرونة التنظيمية، مما يُمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق أو البيئة الداخلية، ويُساهم في زيادة الإنتاجية والابتكار. بالإضافة إلى ذلك، يلعب الهيكل التنظيمي دورًا رئيسيًا في تقليل الصراعات بين الموظفين، من خلال تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح، مما يُساهم في خلق بيئة عمل إيجابية تعزز التفاعل والتعاون بين الموظفين والإدارة لتحقيق الأهداف المشتركة (سليمان، 2023).

وبعد أداء الموظفين هو مؤشر رئيسي على مدى فعالية الأفراد في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يعكس كفاءتهم في تنفيذ المهام والالتزام بمعايير الجودة والوقت. يُعتبر الأداء الوظيفي من العوامل الأساسية التي تُحدد نجاح المنظمة، إذ يساهم الموظفون ذوو الأداء العالي في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. يعتمد الأداء

الجيد على عدة عوامل مثل وضوح الأدوار، الدعم الإداري، فرص التدريب والتطوير، والتحفيز المستمر، مما يخلق بيئة عمل محفزة تدفع الموظفين لتقديم أفضل ما لديهم أما رضا الموظفين، فهو يعبر عن مدى شعورهم بالارتياح والقبول تجاه بيئة العمل، السياسات الإدارية، ومستوى التقدير الذي يتلقونه من المنظمة. يُعد الرضا الوظيفي أمرًا حاسمًا لزيادة الولاء الوظيفي والاستقرار في العمل، مما يقلل من معدل دوران الموظفين ويزيد من رغبتهم في البقاء ضمن المنظمة. رضا الموظفين لا يُحسن الأداء الفردي فقط، بل ينعكس إيجابيًا على ثقافة العمل الجماعية، مما يساهم في تحسين الاتصالات الداخلية والتعاون بين الفرق. وبذلك، يُساهم كل من الأداء والرضا في تعزيز الكفاءة العامة للمنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (سليمان، 2023)

يُعد الارتباط بين الهياكل التنظيمية وأداء ورضا الموظفين من المحاور الأساسية التي تُساهم في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. الهيكل التنظيمي يُمثل الإطار الذي تُبنى عليه العمليات الداخلية، حيث يُحدد توزيع الأدوار، تسلسل السلطات، وآليات اتخاذ القرارات. عندما يُصمم الهيكل التنظيمي بشكل جيد، فإنه يُساهم في خلق بيئة عمل منسقة ومنظمة، مما يُعزز من وضوح المهام والمسؤوليات ويُسهّل التفاعل بين الموظفين والإدارة. هذا التنظيم الجيد يُساهم بشكل مباشر في تحسين الأداء، حيث يصبح الموظفون قادرين على تنفيذ مهامهم بفعالية وسرعة، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة إضافةً إلى ذلك، يرتبط الهيكل التنظيمي ارتباطًا وثيقًا برضا الموظفين، حيث يؤثر على تجربتهم اليومية في العمل. فعندما يُتيح الهيكل التنظيمي توزيعًا عادلاً للمهام والصلاحيات، ويُوفر فرصًا للمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنه يُشجع الموظفين على الشعور بالتمكين والثقة، مما يُعزز من رضاهم الوظيفي. على العكس، الهياكل التنظيمية المعقدة أو غير المرنة قد تؤدي إلى ضغوط إضافية على الموظفين، مما يُضعف من رضاهم وقد يؤثر سلبيًا على مستوى أدائهم. يُعتبر رضا الموظفين عاملاً حاسمًا في استقرارهم وزيادة ولائهم للمنظمة، حيث يؤدي الموظفون الراضون إلى تحسين العلاقات الداخلية، تقليل معدلات دوران الموظفين، وزيادة روح التعاون بين الأفراد (عباس، 2020)

مشكلة الدراسة

يُعد الهيكل التنظيمي عاملاً حاسماً في تحديد أداء ورضا الموظفين داخل المنظمات، حيث يُساهم بشكل مباشر في تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات بوضوح، مما يُسهل سير العمليات ويُعزز من كفاءة الأداء. الهيكل التنظيمي الفعال يُتيح قنوات اتصال سلسلة بين الموظفين والإدارة، ويُوفر بيئة عمل منظمة تُشجع على التعاون وتبادل المعلومات بشكل فعال. من ناحية أخرى، يؤثر الهيكل التنظيمي أيضاً على رضا الموظفين، حيث إن توزيع المهام بوضوح وتحديد الصلاحيات بشكل عادل يُعزز من شعور الموظفين بالتمكين والتقدير، مما يزيد من رضاهم عن بيئة العمل. عندما يتم تصميم الهيكل التنظيمي بطريقة تدعم احتياجات الموظفين وتُراعي التوازن بين المركزية والمرونة، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء العام وتعزيز الرضا الوظيفي، مما يُساهم في تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة أكبر (عباس، 2020).

تتمثل مشكلة الدراسة في فهم مدى تأثير الهيكل التنظيمي الحالي على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء. على الرغم من أن الهياكل التنظيمية تعتبر عنصراً أساسياً في تنظيم العمل وتوزيع المهام، فإن عدم وضوحها أو عدم مرونتها قد يؤدي إلى تقليل كفاءة الأداء وتراجع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين. هذا الأمر يطرح تساؤلات حول مدى توافق الهيكل التنظيمي للمدرسة مع احتياجات الموظفين وطبيعة عملهم، ومدى تأثيره على تحقيق الأهداف التعليمية والإدارية للمؤسسة ويتفاقم تأثير مشكلة الهيكل التنظيمي عندما يتعلق الأمر بالبيئة التعليمية، حيث يحتاج الموظفون إلى وضوح في المهام، دعم مستمر، واتصالات فعّالة مع الإدارة وزملائهم. قد يؤدي ضعف الهيكل التنظيمي إلى شعور الموظفين بالارتباك في تنفيذ مهامهم، مما يؤثر سلباً على جودة التعليم والخدمات المقدمة للطلاب. كما أن عدم تلبية توقعات الموظفين من حيث توزيع الصلاحيات وفرص المشاركة في اتخاذ القرارات قد يُضعف من رضاهم الوظيفي، وهو ما يؤثر في ولائهم للمدرسة وإنتاجيتهم في العمل وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في الهيكل التنظيمي لمدرسة الأفق المضيء وتحليل تأثيراته على الأداء والرضا الوظيفي.

من خلال تحليل البيانات والآراء المتعلقة بموظفي المدرسة، يمكن تحديد مدى فعالية الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء ودعم بيئة عمل مرضية. وتكمن أهمية معالجة هذه المشكلة في تعزيز بيئة عمل أكثر تنظيمًا وفعالية داخل المدرسة، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الموظفين وزيادة رضاهم، وهو ما ينعكس إيجابًا على جودة التعليم والخدمات المقدمة وبناء على ذلك تعمل الدراسة على الإجابة على التساؤل المحوري للدراسة وهو : ما اثر الهيكل التنظيمي على أداء ورضا العاملين في مدرسة الأفق المضيء ؟

تساؤلات الدراسة

ويتفرع من التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي :

- ما مستوى الهيكل التنظيمي وابعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء ؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي وابعاده (اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء ؟
- ما اثر الهيكل التنظيمي وابعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) على أداء ورضا الموظفين (اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء؟

اهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء، من خلال التعرف على مدى ملاءمة تصميم الهيكل التنظيمي لاحتياجات الموظفين ومتطلبات بيئة العمل التعليمية. تسعى الدراسة إلى فهم كيفية توزيع المهام والسلطات، وفعالية قنوات الاتصال، وأثر ذلك على كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تهدف الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تحسين في الهيكل التنظيمي لتعزيز الرضا وتحفيز الأداء. من خلال هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى

تقديم توصيات عملية تساعد المدرسة في تطوير هيكلها التنظيمي لتحقيق بيئة عمل أكثر فاعلية تدعم أهدافها التعليمية وتعزز الرضا والإنتاجية بين موظفيها وبناء على ذلك تهدف الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:

بيان مستوى الهيكل التنظيمي وابعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء .
التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وابعاده (اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء .

بيان اثر الهيكل التنظيمي وابعاده (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) على أداء ورضا الموظفين (اتجاهات الوظيفة ، أداء الموظف) لدى العاملين في مدرسة الأفق المضيء .

أهمية الدراسة

تُعد دراسة "تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين" ذات أهمية كبيرة، حيث تسلط الضوء على العلاقة الحيوية بين تصميم الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء والرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة. فهم هذه العلاقة يساعد المؤسسات في تحديد التعديلات اللازمة لتطوير هيكلها التنظيمي بهدف تحسين كفاءة العمليات وتعزيز التفاعل الإيجابي بين الموظفين والإدارة.

الأهمية النظرية

تكتسب هذه الدراسة أهمية نظرية كبيرة من خلال تسليط الضوء على تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء والرضا الوظيفي، مما يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية والإدارية في هذا المجال. تهدف إلى تقديم فهم معمق لكيفية تصميم الهياكل التنظيمية وأثرها على مستوى التفاعل بين الموظفين، وكيف يمكن للهيكل التنظيمي أن يلعب دورًا محوريًا في

تحسين كفاءة الموظفين ورضاهم عن العمل. كما تسعى الدراسة إلى تحليل الأبعاد المختلفة للهيكل التنظيمي مثل المركزية، الرسمية، والمرونة، وتقديم نموذج نظري يساعد الباحثين والممارسين في تفسير العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونتائج الأداء والرضا الوظيفي في بيئات العمل التعليمية يُمكن للنتائج المستخلصة من هذه الدراسة أن تدعم عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكثر فعالية، خاصة فيما يتعلق بتوزيع المهام، تعزيز الاتصال الواضح، وتحقيق بيئة عمل مشجعة. بذلك، تسهم هذه الدراسة في تقديم استراتيجيات فعّالة لتعزيز رضا العاملين وتحفيزهم على تقديم أفضل أداء.

الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد إدارة مدرسة الأفق المضيء في تحسين هيكلها التنظيمي لتحقيق أداء وظيفي أفضل ورفع مستوى الرضا لدى العاملين. من خلال تحديد النقاط القوية والضعيفة في الهيكل الحالي، يمكن للمدرسة تطبيق تغييرات تساعد في زيادة فعالية الاتصال، وضوح توزيع المهام، وتحقيق بيئة عمل أكثر تشجيعاً للعاملين. هذه التوصيات ليست مقتصرة على المدرسة فحسب، بل يمكن أن تكون نموذجاً تطبيقياً للمدارس والمؤسسات التعليمية الأخرى التي تسعى إلى تعزيز رضا الموظفين وتحسين إنتاجيتهم من خلال تطوير هيكلها التنظيمية.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمية على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء

الفرضيات الفرعية :

ف1.1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للرسمية على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء.

ف2.1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمركزية على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء.

ف3.1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتعقيد على أداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء.

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية : تقتصر الدراسة على دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على أداء ورضا الموظفين دراسة تطبيقية

على مدرسة الأفق المضيء

الحدود الزمنية : تم تطبيق الدراسة على الفصل الدراسي الأول 1446-2024م

الحدود المكانية : مدرسة الأفق المضيء - المملكة العربية السعودية

الحدود البشرية : مجموعة من العاملين في مدرسة الأفق المضيء

مصطلحات الدراسة

الهيكل التنظيمية

الهيكل التنظيمية هي الأطر الرسمية التي تُحدد كيفية ترتيب المهام والمسؤوليات والسلطات داخل المنظمة. تُحدد هذه الهياكل العلاقات التنظيمية بين الأفراد والفرق المختلفة، وتوضح تسلسل اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام، وطرق الاتصال، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. تُساعد الهياكل التنظيمية على تنظيم العمل بشكل فعال من خلال تحديد من يقوم بأي عمل، وكيفية توزيع الموارد، وتوجيه الجهود نحو الأداء الأمثل. كما أن الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق التوازن بين المهام والمسؤوليات وتسهيل التنسيق بين الإدارات المختلفة (موسي، 2024)

تتعدد أنواع الهياكل التنظيمية وفقاً لحجم وطبيعة المنظمة، ومن أبرزها: الهيكل الوظيفي، الهيكل القطاعي، الهيكل المصفوفي، والهيكل الشبكي. يهدف اختيار الهيكل التنظيمي المناسب إلى تعزيز الكفاءة والمرونة، وتمكين الإدارة من الاستجابة للتغيرات بسرعة وفعالية. يعكس الهيكل التنظيمي طبيعة ثقافة المنظمة ويسهم في تحقيق التكامل والتعاون بين الأفراد، مما يسهم بدوره في تحسين الأداء وزيادة رضا الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (غور، 2021).

الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يُعبر عن مستوى كفاءة وفعالية الفرد في تنفيذ المهام والواجبات المطلوبة منه داخل العمل. يتضمن الأداء الوظيفي كيفية قيام الموظف بأداء واجباته، مدى التزامه بالجودة والدقة، وسرعة إنجاز المهام وفقاً للمعايير المحددة. يُعد الأداء الوظيفي مؤشراً رئيسياً لقياس مدى نجاح الموظف في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويعكس مدى توافق قدراته ومهاراته مع متطلبات الوظيفة. يُساعد تقييم الأداء الوظيفي على تحديد نقاط القوة والضعف، مما يسهم في تحسين الأداء الفردي وتعزيز النمو المهني للعاملين (نصر، 2023).

يتأثر الأداء الوظيفي بمجموعة من العوامل، منها الحوافز المادية والمعنوية، بيئة العمل، التوجيه الإداري، ومستوى التدريب والتطوير المهني المتاح. يهدف تحسين الأداء الوظيفي إلى تحقيق إنتاجية أعلى وزيادة الكفاءة العامة داخل المنظمة. من خلال قياس الأداء بانتظام، يمكن للمنظمات تقديم التوجيه والتغذية الراجعة المناسبة للموظفين، مما يعزز الالتزام والرضا الوظيفي، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية (الزرنجي، 2022).

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح والقبول تجاه وظيفته وبيئة العمل التي يعمل بها. يُعتبر الرضا الوظيفي أحد المؤشرات الرئيسية التي تُعبر عن مدى تلبية احتياجات العاملين وتوقعاتهم، سواء كانت متعلقة بالحوافز، طبيعة

العمل، فرص التطور المهني، أو علاقاتهم مع الزملاء والإدارة. يعكس هذا المفهوم مدى التوافق بين أهداف الموظف ومتطلباته الشخصية من جهة، وأهداف المنظمة وسياساتها من جهة أخرى. عندما يشعر الموظفون بالرضا تجاه عملهم، فإن ذلك ينعكس إيجابياً على التزامهم وأدائهم، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بفاعلية (بن العائب، 2020)

يُعد الرضا الوظيفي أمراً حاسماً في تحسين بيئة العمل وتعزيز الولاء التنظيمي، حيث يؤدي إلى تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الاستقرار الوظيفي. يساهم الرضا الوظيفي أيضاً في تحسين الصحة النفسية للعاملين، مما يقلل من مستويات التوتر والإنهاك ويزيد من الرغبة في المشاركة والابتكار. تسعى المؤسسات إلى تحقيق الرضا الوظيفي من خلال سياسات عادلة للحوافز، تحسين ظروف العمل، وتقديم فرص للتدريب والتطوير، وذلك بهدف بناء بيئة عمل مشجعة تُلبّي تطلعات العاملين وتعزز من قدرتهم على تقديم أفضل أداء ممكن (عبد القادر، 2020).

الفصل الثاني

الاطار النظري والدراسات السابقة

المحور الأول : الهياكل التنظيمية

مفهوم الهيكل التنظيمي:

يُعدُّ الهيكل التنظيمي بمثابة ذلك الإطار أو الهرم الذي يحدد أين تؤدي الأنشطة التي تحقق من خلالها المؤسسات أهدافها العامة، ويحدد قنوات الاتصال، وخطوط السلطة والمسؤولية، ومواقع اتخاذ القرارات في المؤسسة؛ فقد عرف (موسي، 2024) الهيكل التنظيمي على أنه تجمع للأنشطة اللازمة؛ لتحقيق الأهداف وإسناد هذه الأنشطة إلى وحدات لتنفيذها، وتفويض السلطة، والتنسيق بين الجهود

أيضا يعرفه (العامري والغالي، 2008: 361) بأنه تلك الأنشطة التي تتعلق بتحديد أسلوب وترتيب استخدام الموارد البشرية المادية بغرض الوصول إلى أهداف محددة من خلال تجميع الأفراد والعاملين والآلات والمعدات والمواد في وحدات عمل محددة. يُمكن تصنيف التنظيم من حيث درجة الرسمية إلى تنظيم رسمي، وتنظيم غير رسمي حيث يتحقق التنظيم الرسمي حينما تم تقسم المهام والاختصاصات، تحدد المستويات التنظيمية (من يدير من، من يكون أعلى من)، تحديد قنوات الاتصال بين كافة المستويات التنظيمية، يرحب هؤلاء الأفراد بتنفيذ ما يعطى إليهم من أوامر، يجتمعون ويوجهون أهدافهم نحو تحقيق هدف واحد (سليمان، 2023).

بينما يُعدُّ التنظيم غير الرسمي شكل من أشكال التنظيم يلزم كل تنظيم رسمي يولد ويتكون بطريقة عفوية بين العاملين في المؤسسة أثناء أدائهم لمهامهم، وهو نتاج للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة (البرنوطي، 2001: 273)، وتأخذ الهياكل الرسمية عادة مجموعة من التصنيفات ما بين الهيكل الآلي المتحكم والذي يتسم بقدر من المركزية والسيطرة العالية والتنميط، وضيق نطاق السيطرة والتحكم حيث يُعدُّ أكثر ملاءمة عندما تكون البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بيئة مستقرة، أو أن المؤسسة تسعى وبقدر كبير لتنميط إجراءاتها ومنتجاتها وخدماتها، بينما الهيكل العضوي الذي يميل للتفويض وتقليل مستوى الرقابة والإشراف ويُعدُّ أكثر ملاءمة لتلك المؤسسات

التي تعمل في ظل بيئات معقدة ومتغيرة، ومن أهم الخصائص المميزة للهيكل العضوي أن مستوى المهارات عالية والخبرات متنوعة والسلطة ونمط الإشراف والاتصالات من خلال شبكة واسعة لا تقتصر على الاتصالات الرأسية (الرسول، 2005: 41).

اختلفت وجهات نظر الباحثين والمهتمين والمختصين في مجال نظرية المنظمات العامة بشأن تحديد ماهية الهياكل التنظيمية وذلك وفق الأسس والاعتبارات التي يعتمدونها في تفسير طبيعة المعلومات والعلاقات السائدة في المنظمة. والباحثين ينظرون إلى الهيكل التنظيمي على أنه علاقات رأسية وأفقية حيث أشار إليه بعض الكتاب بأنه الوسيلة الأساسية لتجميع الأنشطة وتحديد العلاقات الوظيفية بين المستويات المختلفة، فالمعلومات تلعب دوراً أساسياً وخاصة في مجال الاتصال الفعال ويعطى حركة للمنظمة بحدود فاصلة وواضحة من العلاقات التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها. وفي الحقيقة أهملوا الجانب الإنساني والبشري حيث أكد السلوكيون على أهمية التنظيم الغير الرسمي في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير النظام الفكري لنظرية المنظمة (موسي، 2024).

أن الهيكل التنظيمي للمنظمة هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيبة الداخلية للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمات وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات. والهيكل التنظيمي بناء هرمي للعلاقات والمعلومات التي تتدفق من خلال الاتصالات وهو لا يمثل غاية في البناء الأساسي للمنظمة بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق المنظمة وفقاً لرؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات بين أقسام المنظمة (شداد، 2023).

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه طريقة لتحديد المسؤوليات والسلطات وإجراءات العمل المطلوب تنفيذها من قبل الأفراد بالشركة. فالهيكل التنظيمي هو أحد جوانب التصميم التنظيمي ويعكس الهيكل التنظيمي طريقة تقسيم

العمل, فهو إطار من العلاقات الموصوفة كتابة في الشركة يتضمن الهيكل التنظيمي أبعاد فرعية وهي (سليمان, 2023):

مدى سيطرة الطابع الرسمي على الهيكل التنظيمي: ويقصد بالطابع الرسمي هو الدرجة التي تخضع بها القرارات وعلاقات العمل لقواعد وإجراءات رسمية. حيث تعد القواعد والإجراءات أدوات لتحديد السلوكيات المناسبة. ويمكن أن تؤدي القواعد والإجراءات الرسمية إلى زيادة الكفاءة وخفض التكاليف الإدارية.

عدد الطبقات في التسلسل الهرمي: وهو عدد المستويات الإدارية التي يتكون منها الهيكل التنظيمي, فقد يكون هذا العدد كبير أو قليل.

مستوى التكامل الأفقي: وهو الدرجة التي بها الإدارات والعاملين فيها متخصصون وظيفيا (أي مستوى منخفض من التكامل الأفقي) مقابل الإدارات والعاملين المتكاملين في العمل, والمهارات, والتدريب (أي مستوى عال من التكامل الأفقي).

نماذج (أو مستويات الاتصال): وهو الدرجة التي يكون فيها الاتصال الرأسي والأفقي بطيء وصعب ومحدود مقابل الاتصال السريع السهل وغير المحدود.

مركزية السلطة (أو مكان صنع القرار): وهو يشير إلى ما إذا كانت سلطة اتخاذ القرار بيد الإدارة العليا أو أنها مفوضة إلى الإدارة الوسطي والدنيا (القريو، 2021)

توجد العديد من الدراسات التي ناقشت التغييرات التنظيمية مثل دراسة (Smith et al. 2005) حيث درسوا العلاقة بين الاستخدام المتزايد للتعهيد والتغير في الهيكل التنظيمي, وعبروا عن التغير التنظيمي بالآتي: التغييرات الشكلية أو القانونية, مثل عمليات الاندماج أو الاستحواذ, ودمج أنشطة أو التخلص منها, والمعاهدات الإستراتيجية أو الشراكة مع شركات خارجية, والتغييرات الداخلية مثل زيادة أو تخفيض عدد الأقسام والإدارات,

والتخلص من طبقات إدارية, والتحول إلى شكل أو نموذج هيكلي جديد. وقد وجدوا دليل أن التغير التنظيمي يرتبط بتعيهد أنشطة معينة.

الهيكل التنظيمية التقليدية:

حتى أواخر السبعينات, كانت الشركات تحقق الاكتفاء الذاتي فهي تحصل على المواد الخام وبعد إتمام عمليات التصنيع يتم تحويل المنتجات التامة الصنع إلى المخازن أو تسليمها إلى العميل, وشملت الهياكل في هذه الفترة الهيكل الرأسي الذي يتضمن ثلاثة أنواع من الهياكل وهي (محمود، 2020):

أولاً: الهيكل الوظيفي: وفيه يتم تجميع الأنشطة من القاع إلى القمة في الشركة على أساس وظيفة مشتركة. وكل نشاط وظيفي مثل المحاسبة أو الهندسة أو الموارد البشرية أو التصنيع يتم جمعها في قسم معين. وغالبا ما ينتشر استخدام هذا النوع من الهيكل التنظيمي في الشركات صغيرة الحجم. (Anand & Daft, 2007)

ثانياً: هيكل على أساس الأقسام: وفيه يتم تجميع الأقسام معا على أساس مخرجات الشركة, فعلى سبيل يتم تجميع كل الأنشطة الخاصة بمنتج معين أو ربما بمجموعة من المنتجات معا في قسم واحد. ويتطلب الهيكل على أساس الأقسام وجود العديد من الأقسام التي تؤدي نفس المهمة. ويطلق أحيانا على هذا الهيكل هيكل المنتج أو مركز الربحية. ويمثل كل قسم شركة قائمة بذاتها لها منتجاتها وتمويلها وطرق لتسويق المنتج. يساعد الهيكل على أساس الأقسام في وجود تنسيق بشكل متميز بين الأقسام المختلفة التي تساهم في إنتاج وبيع المنتج مثل التصنيع وتصميم المنتج والتسويق) (الحسن، 2020)

ثالثاً: هيكل في شكل مصفوفة: وهو يشمل علاقات ثنائية السلطة حيث يضم هياكل وظيفية وهياكل على أساس الأقسام. فهناك عدد قليل من الشركات التي يمكن أن تنجح باستخدام الهيكل الوظيفي فقط أو الهيكل على أساس الأقسام فقط, لأن كل هيكل منهما بمفرده قد يمنع وجود التنسيق المطلوب في ظل البيئة التنافسية المتغيرة. ولذلك

فإن الشركة تستخدم تشكيلة من آليات الروابط الأفقية لتحسين الاتصال بين الأقسام من خلال هيكل المصفوفة (Anand & Daft, 2007).

غالبًا ما تستخدم الشركات هيكل المصفوفة عندما تكون بيئة العمل معقدة وغير مستقرة، فمع الضغوط لتقسيم الموارد على خطوط الإنتاج والضغوط الناتجة من عدم توفر بعض المدخلات الرئيسية، يأتي استخدام هيكل لمصفوفة ليحول عمل الفرد المحدود بالوظيفة إلى مشاركة في فريق عمل يهتم بالمنتج من خلال عدة وظائف ويوفر مستويات مرتفعة من تشغيل المعلومات. ويساعد هيكل المصفوفة الشركة في أن تحقق أهدافها من خلال الاستفادة بميزة الخبرة المتخصصة (ربما تكون هذه الخبرة خبرة فنية أو حتى جغرافية) وأن تصبح أكثر ابتكارًا ومرونة (الماحي، 2020).

وقد استمرت هذه الهياكل التنظيمية السابق عرضها حتى أواخر السبعينات. أما في الثمانينات فقد ازداد تعقيد بيئة العمل ولم تعد الهياكل التي تعتمد على توزيع السلطة بشكل رأسي فعالة في خلق قيمة للعميل. هذا بالإضافة إلى تحسن طاقة تشغيل المعلومات لدى الشركات بشكل كبير نتيجة بدء انتشار الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، ولذلك فإن فلسفة تصميم الهياكل التنظيمية في هذه الفترة أصبحت تؤكد على الحاجة إلى إعادة تشكيل الحدود الداخلية بغرض التنسيق الجيد وتحسين الاتصال. وقد جاء الهيكل الأفقي لكي يكسر الحدود الداخلية والجمود الذي يشوب الهيكل الرأسي من خلال إقامة وحدات فرعية تعمل معًا بشكل أفقي. حيث تؤكد الهيكل الأفقي على إعادة هندسة العمليات خلال تدفق سير العمل بشكل يراعي الإمكانيات المتاحة للشركة. ويعد الهيكل الأفقي أفضل الهياكل عندما تستطيع الشركة أن تخلق أفضل قيمة للعميل من خلال تحسين التنسيق الداخلي ليكون أكثر مرونة وأكثر استجابة لاحتياجات العملاء، بمعنى عندما تكون الشركة قادرة على التحرك إلى فكرة الهيكل المعتمد على الفريق بدون مواجهة صعوبة كبيرة. لأن استخدام الهيكل المعتمد على الفريق يمنح سلطة للموظفين، ويجعل اتخاذ القرار لا مركزيًا، ويعمل على نشر التعلم داخل الشركة، كما يسمح بتدنيه الاختلافات في التسلسل الهرمي من خلال الامتداد الأفقي للتسلسل الهرمي (شداد، 2023).

ويتسم الهيكل التنظيمي بالعديد من المزايا, فهو يمكن من الاتصال السريع بين أعضاء الفريق بخلفياتهم الوظيفية المختلفة, ويؤدي إلى تخفيض زمن إنجاز سير العمل. كما يمكن أعضاء الفريق من تطوير منظور أمل لحل المشاكل التي قد تعوق فعالية أداء الشركة ككل. فضلا عن أنه يجعل الموظفين أكثر مرونة من خلال معرفتهم بالأدوار التي يقوم بها الآخرون, وبالتالي يزداد شعورهم بالمسؤولية تجاه ما تم اتخاذه من قرارات, كما أن وجودهم كجزء من فريق العمل يضمن دعمهم وإدراكهم للأمور. ومما لا شك فيه أن مستوى التعلم داخل الشركات التي بها هياكل أفقية يزداد بالمقارنة بالهياكل الهرمية التقليدية, بسبب الاتصال عن قرب مع العملاء والموردين وهما طرفي تدفق سير العمل, والفريق الجيد يدرك أنه لا توجد إجابة لكل الأسئلة ولذلك ينبغي أن يطلب المساعدة من الآخرين إذا تطلب الأمر ذلك (موسي، 2024).

ومثل أي هيكل, فإن الهيكل الأفقي له عيوبه. أولا: قد يكون من الصعب فصل العمليات داخل سير العمل إلى مهام وظيفية بشكل مباشر. ثانيا: قد يشعر الموظفون الذين لم يتم الاستعانة بهم بشكل متميز من خلال الهيكل الأفقي بالإهمال. وأخيرا ومع تعدد الأقسام عند نفس المستوى في الهيكل التنظيمي قد يشعر مديرو بعض الأقسام بفقدان النفوذ ولذلك سيعملون على إحباط محاولات التعاون الأفقي الفعال وعلى ذلك فإن الشركات التي تحتاج إلى تعاون أفقي قوي تلجأ إلى تطوير هيكل المصفوفة بشكل يوحد بين الهيكل الرأسي والهيكل الأفقي بنفس القدر من القوة, وذلك للاستفادة من مزايا الهيكلين, ففي حين أن الهيكل الرأسي يوفر رقابة تقليدية داخل الأقسام الوظيفية فإن الهيكل الأفقي يوفر تنسيق بين هذه الأقسام لتحقيق أهداف الربحية ولكي تتمكن الشركات من تجميع الموارد البشرية والتكنولوجية داخل أبعاد تنظيمية مختلفة وحملهم على العمل بشكل متناسق لاغتنام الفرص وتحقيق الإستراتيجيات فإن هناك حاجة إلى أشكال تنظيمية جديدة (سليمان، 2023)

الهياكل التنظيمية الحديثة:

نظرا لتأثر الهيكل الرأسي جزئيا بالبيئة الخارجية للشركة, ففي منتصف التسعينات وهو العصر الحديث بدأ تطور الهياكل التنظيمية. فقد شهد هذا العصر تطورات سريعة في تكنولوجيا الاتصال تبلورت في شكل الانترنت والهواتف المحمولة, كما شاهد هذا العصر أيضا نهضة بعض الاقتصاديات التي كانت نامية مثل الصين الهند, حيث يوجد بها مهارات متميزة في أداء مهام متخصصة جدا مثل تطوير البرامج الجاهزة والتصنيع بتكلفة منخفضة. فقد أصبحت الحدود التنظيمية الخارجية والداخلية مفتوحة كما لم يحدث من قبل, وأصبحت فكرة أن الشركات لا يشترط أن يتوفر لها الكفاءة لإنجاز جميع المهام المطلوبة منها لتصنيع المنتج أو أداء الخدمة لأن جزء من هذه المهام يمكنها إنجازها خارج الشركة من خلال اتفاقيات التعهيد (عباس، 2020).

الهيكل المجوف:

تأثرت الهياكل التنظيمية بشكل كبير بتعهيد أجزاء مختلفة من العمل التي كان يتم أدائها داخل الشركة إلى أطراف خارجية. وقد أصبحت هذه الظاهرة أكثر وضوحا في تحويل وظيفة التصنيع من الولايات المتحدة إلى مناطق تستطيع الإنتاج بتكلفة أقل في آسيا. ولذلك أصبحت للشركات الأمريكية تركيز الآن على الوظائف الصانعة للأرباح مثل التصميم والتسويق وأحد أشكال الهياكل التنظيمية الحديثة التي أدت إلى المزيد من خلق قيمة هو الهيكل التنظيمي المجوف (محمود، 2020)

توجد ثلاثة مبادئ تحكم تصميم هذا الهيكل, وهي:

أولاً: تحديد العمليات الأساسية وغير الأساسية في الشركة. ولمعرفة العمليات الأساسية فهي تلك التي تتسم بالخصائص الآتية: مهمة جدا لأداء الأعمال, وتخلق ميزة للشركة سواء حالية أو مستقبلية, وقد تؤدي إلى دفع

عجلة النمو في المستقبل. وعلى ذلك يمكن اعتبار كل العمليات الأخرى غير أساسية ويمكن تعهدها إلى أطراف خارجية.

ثانيا: تعهيد العمليات غير الأساسية (مثل التخزين, والموارد البشرية, والخدمات اللوجستية), ومع تزايد العولمة وإقامة نظم توصيل معلومات مرتفعة التكنولوجيا, أصبح من الممكن تعهيد العمل إلى أماكن ليست فقط أرخص ولكن أيضا مرتفعة الجودة.

ثالثا: عقد اتفاق فعال ومرن لتنسيق الحوافز بين الشركة ومنفذ التعهيد, لأن منفذ التعهيد يخضع في نهاية المطاف لرقابة حملة الأسهم وأصحاب حصص رأس المال وليس لرقابة الشركة (نور، 2021).

تزيد أهمية الهيكل المجوف عندما تواجه الشركة بمنافسة سعرية شرسة, وبالتالي تزايد الضغوط لتخفيض التكاليف, الأمر الذي يعد حافزا للبحث عن العمليات التي يمكن أدائها خارج الشركة وتحقيق وفر في التكاليف. وهناك العديد من الشركات التي تعتبر أن عمليات البيع والتسويق هي أهم العمليات الأساسية في سلسلة القيمة للاحتفاظ بعلاقات العميل المربحة, وبالتالي فهي تقوم بتعهيد العمليات الأخرى مثل عملية التصنيع إلى طرف ثالث

يتمتع الهيكل المجوف بالعديد من المزايا وتتمثل الميزة الرئيسية في تحقيق وفورات في التكاليف والتي تأتي من الارتفاع من الإنفاق الاستثماري الأقل وتخفيض التكاليف الإدارية, كما يمنح هذا الهيكل الشركة مرونة كبيرة من خلال استخدام مدخلات بجودة مرتفعة وعند أقل تكلفة, ويساعد الشركات على أن تركز على أفضل ما تستطيع أدائه بينما تستعين بأفضل مصادر التخصص والتكنولوجيا في إنجاز ما لا تستطيع أدائه بكفاءة داخل الشركة. كما أن نمو السوق الخاص بالتعهيد جعل بدوره منفذ التعهيد يسعى للتنافس والابتكار, وبالتالي سيمثل إضافة في الهيكل المجوف (الحسن، 2020).

وعلى الرغم من المزايا التي يحققها الهيكل المجوف, إلا أنه يؤدي إلى فقد المهارات داخل الشركة وربما يحد من القدرة على الابتكار. كما أن تكلفة التحول إلى الهيكل المجوف ما تزال مرتفعة. ولا يمكن إغفال المسافة الجغرافية والثقافية مع منفذ التعهيد والتي قد ينشأ عنها تكاليف إضافية سواء الناتجة عن الرقابة المتزايدة أو التحول إلى منفذ آخر للتعهيد إذا لم يتم تنفيذ اتفاق التعهيد بشكل مرضي للشركة, وأخيرا وبسبب استقلالية منفذ التعهيد فإن الرقابة على الإنتاج في الشركات ذات الهياكل المجوفة عادة ما تكون منخفضة (محمود، 2020)

الهيكل المجزأ:

يوجد هيكل آخر حديث وهو الهيكل المجزأ, وقد انتشر مع بداية التسعينات. ويشبه الهيكل المجزأ الهيكل المجوف في استخدامه للتعهيد, ومع ذلك فإن ما يميز هذا الهيكل هو أن التعهيد يكون لأجزاء من المنتج وليس لعمليات تنظيمية كما في الهيكل المجوف. وبالتالي فإن جميع أجزاء المنتج المصنوعة داخليا أو خارجيا بعد السمة المميزة للهيكل المجزأ.

يحكم تصميم الهيكل المجزأ أربعة مبادئ, وهي:

أولاً: تجزئة المنتجات إلى أجزاء يمكن تصنيعها بشكل منفصل.

ثانياً: تصميم شكل خارجي يسمح للأجزاء المختلفة بالعمل مع بعضها البعض, وهو بمثابة الهيكل الذي يتم على أساسه تركيب أجزاء المنتج. وينبغي الأخذ في الاعتبار أن ضعف هذا الجانب قد يؤدي إلى مشكل جمة.

ثالثاً: تعهيد تصنيع أجزاء المنتج إلى أطراف خارجية تقوم بالعمل بكفاءة عالية.

أخيراً: تمكين الشركة من التركيز على جميع الأجزاء المختلفة للمنتج سواء التي تم تصنيعها داخليا أو خارجيا (القريو، 2021).

وتعد الميزة الأساسية للهيكل المجزأ هي كفاءته وسرعة استجابته للتغيرات في بيئة العمل, ويساعد التعهيد الشركات ذات الهيكل المجزأ لإعادة تصميم المنتجات القائمة وتطوير منتجات جديدة وإيجاد مجموعات جديدة من العملاء. كما يسمح الهيكل المجزأ باستفادة الشركات من الكفاءات خارج حدودها الخاصة. ويمكن للشركات التجربة مع عدد مختلف من منفذي التعهيد ثم تركز على التعامل مع الأفضل. وهناك ميزة أخرى للهيكل المجزأ وهي أنه يزيد من القدرة على الابتكار من خلال جمع أجزاء المنتج بطرق مختلفة, إلا أن الابتكار يجب أن يحدث في وقت واحد عبر سلسلة من منفذي التعهيد من أجل خلق جيل جديد من المنتجات حتى أن القاعدة قد تتسع لتشمل دورة التطوير بأكملها(سليمان، 2023).

وعلى الرغم من هذه المزايا إلا أن هناك بعض العيوب للهيكل المجزأ, أحد هذه القضايا هي حقيقة أن ليس كل المنتجات أو عمليات الإنتاج قابلة للتجزئة. وثانياً أن ضعف تصميم الهيكل الذي يتم على أساسه تركيب أجزاء المنتج قد يعوق تركيب الأجزاء مع بعضها البعض مما يؤدي إلى إعادة العمل بتكلفة مرتفعة. وأخيراً, يجب أن تقيس الشركات أداء منفذ التعهيد كما لو كان جزءاً من ائتلاف كبير, وهذا ما يجعل تصميم الهيكل المجزأ يختلف كثيراً عن الهيكل المجوف (موسي، 2024).

الهيكل الافتراضي:

من أجل البقاء والتطور, تسعى العديد من الشركات لتكون أسرع وأكثر مرونة وأكثر توجهاً نحو العميل وأكثر وعياً بالتكاليف مما كانت عليه في أي وقت مضى. فالشركات حول العالم هي جزء لا يتجزأ من شبكات معقدة من العلاقات تتنافس بشراسة في بعض الأسواق, بينما تتعاون في مجالات أخرى. فالتعاون والمشاريع المشتركة مع المنافسين تأخذ عادة شكل الشركة الافتراضية. والشركة الافتراضية هي شركة مرنة يتم إنشاؤها من مكونات الشركات القائمة (شداد، 2023، ص412).

والهيكل الافتراضي هو مجموعة من الشركات المستقلة التي ترتبط معا وتشكل شركة مؤقتة. فهي تعمل كما لو كانت جميع فيدرالي من الشركات المرتبطة معا من خلال التعاقد أو وسائل أخرى. وهي بمثابة شركة خارج الشركة يتم تكوينها بصفة خاصة كاستجابة لأحد الفرص السوقية المتوقعة والتي تكون غالبا مؤقتة. ويشبه هذا التصميم الذاكرة الافتراضية في الحاسب الآلي التي تجعله يمتلك طاقة تخزينية أكبر من الموجودة فعلا (عباس، 2020).

فاعلية الهيكل التنظيمي:

وتتحقق الفاعلية التنظيمية عندما يتميز هيكل الجهاز الحكومي بالقدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تقييم مدى مقدرة الوحدات التنظيمية على تحقيق أهدافها، ومن مدى قدرتها على التفاعل مع البيئة المحيطة، من خلال: مقدرة المؤسسة على إيجاد مدخلات العملية التشغيلية من البيئة الخارجية، وخلق حالة من الثقة مع ذوي المصلحة، بالإضافة لمقدرتها على إتمام عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع، تركيز على المستفيد وتجعله محور الاهتمام مع بساطة وسهولة ووضوح الهيكل التنظيمي والسيطرة على النفقات (القحطاني، 2021).

العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي:

لا بد أن يتسق الهيكل التنظيمي وطبيعة كل وحدة تنظيمية؛ إذ لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق في كل المؤسسات؛ فلكل مؤسسة ظروفها وأهدافها وحجمها الذي يميزها عن غيرها؛ ولذلك فإن إعداد وتصميم الهيكل التنظيمي يكون رهين مجموعة من العوامل المؤثرة في تحديد ملامح وشكل الهيكل التنظيمي ومن أهمها (موسي، 2024) سياسات وتوجهات التصميم والاستراتيجية؛ فالهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وعليه فإن تصميم الهيكل التنظيمي لا بد أن ينطلق من أهداف واستراتيجية المؤسسة في مختلف مستوياتها التنظيمية؛ فالمركزية تعني بالضرورة متابعة لصيقة لقرارات تُتخذ في ظل محدودية المشاركة، بينما تعني سياسة التكامل وعقد الشراكات مع مؤسسات أخرى عدد محدود من الوحدات التنظيمية في الهيكل وزيادة في عدد المشرفين؛ عليه فإن

التغيير في استراتيجية وسياسة المؤسسة يلزمه تغيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (البغدادي، 2019: ص 335-340) كما أن حجم المؤسسة، وتوقيت العمل وطبيعة الخدمة التي يقدمها الجهاز الحكومي، والانتشار الجغرافي، ودرجة تقسيم العمل، ودورة حياة المؤسسة تؤثر وبصورة واضحة في تصميم الهيكل التنظيمي، بالإضافة لمستوى الاستخدام التكنولوجي حيث اتجهت مؤسسات اليوم- بصورة كبيرة- نحو التوسع التقني في كافة عمليات تقديم الخدمات؛ وبذلك فإن مستوى التقنية المستخدمة في الجهاز الحكومي له تأثير كبير في عدد العاملين ونطاق الإشراف؛ فالاستخدام العالي للتقنيات يقلل من الكادر البشري، وبالتالي يتأثر نطاق الإشراف الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على الهيكل التنظيمي؛ فلا يتوجب وجود هيكل تنظيمي كبير وواسع، أما عندما يكون مستوى التقنية منخفض فستظهر الحاجة إلى أعداد إضافية من العنصر البشري؛ وبالتالي هيكل تنظيمي واسع بداخله إدارات متنوعة تفي بمتطلبات العمل ذي الاستخدام المنخفض للتقنية (موسي، 2024).

المعلومات الهيكل التنظيمي بالمنظمة

أن المعلومات الإدارية التي ترتبط بالتنظيم وهي معلومات تتعلق بالهيكل التنظيمية وحيث أن المعلومات تتعلق بالأهداف ونظام المعلومات التي تكون بالمنظمة بتصميمها لأهداف ونظام المعلومات التي تكون بالمنظمة بتصميمها للأهداف التي أنشئ من أجلها وإن يتطابق الهيكل التنظيمي مع نظام المعلومات وكذلك لوجود المنظمة في بيئة العمل المتنافسة ونجد أن الهيكل التنظيمي معرض للتنظيم لذلك فمن الضروري أن نهتم بالمعلومات عن كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمية للمنظمة العامة (الماحي، 2020).

خيارات التصميم التنظيمي:

تعارف مفكرو الإدارة على خمسة أنماط تنظيمية وذلك على النحو التالي:

الهيكل البسيط: يتميز بقلة المستويات الإدارية مما يجعله مسطحاً وتكون العلاقة مباشرة بين الإدارة العليا والعاملين إلا أنه ينتقد بتركيز السلطة بيد شخص واحد، كما أن تطبيق هذا الشكل التنظيمي غالباً ما يكون في المرحلة الأولى لتكوين المنشأة أو يقتصر على المنشآت الصغيرة فقط. عندما تنمو المنشأة وتميل تدريجياً إلى تجنب المخاطر يتم استبدال الهيكل البسيط بالهيكل الآلي أو المهني (سليمان، 2023).

الهيكل البيروقراطي الآلي:

المعيارية هي المفهوم الأساسي الذي يتخلل كل الهياكل البيروقراطية الآلية والتي تتسم بالمركزية العالية والقواعد والإجراءات الرسمية. يتميز هذا الشكل التنظيمي بالقدرة على تقليل الازدواجية من خلال وضع التخصصات المتشابهة في قسم واحد إذ أن ذلك يخلق نوعاً من الرضا الوظيفي للعاملين الذين يتحدثون بلغة فنية مشتركة. أما النقد الذي يوجه لهذا الشكل التنظيمي فيتمثل في أن التخصص يفرز صراعات بين الأقسام مما يجعل الأهداف الفرعية تعلو على الأهداف الشمولية للمنشأة (نور، 2021).

الهيكل البيروقراطي:

هذا الشكل التنظيمي يجمع بين معيارية الهيكل الآلي وبين اللامركزية إذ أن المهنيين يحتاجون لبعض الاستقلالية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بفعالية وقد أشار إلى ذلك (سليمان، 2023) بقوله أن "الانفجار المعرفي جعل من التنظيم البيروقراطي المهني خياراً شائعاً خلال العقدين الماضيين ذلك لأن البيروقراطية المهنية تجعل عملية اتخاذ القرارات عملية لا مركزية وتحفظ في الوقت نفسه بالفوائد الأخرى التي يقدمها التنظيم البيروقراطي الآلي."

الهيكل التقسيمي:

يتكون من وحدات مستقلة تمثل كل وحدة منها نموذجاً حقيقياً للبيروقراطية الآلية ويتم التنسيق بين هذه الوحدات بواسطة المركز الرئيسي علماً بأن قوة هذا الهيكل تكمن في الإدارة الوسيطة التي تتعهد بكل المسؤوليات الخاصة

بالإنتاجية والعطاء مما يتيح للإدارة العليا التفرغ للتخطيط الاستراتيجي. سلبيات هذا النموذج التنظيمي تتمثل في الازدواجية في الوظائف مما يتطلب مضاعفة للموارد كما واستقلالية الأقسام ربما تقضي إلى تنشيط الصراعات.

الهيكل المؤقت:

يتميز بالمرونة، التمايز الأفقي العالي، الرسمية المنخفضة والتبني للمنهج اللامركزي. لا يوجد في هذا النمط التنظيمي تدرج هرمي وليس فيه أقسام ثابتة ولا إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل المتكررة بينما يكثر فيه المهنيون ذو الخبرات العالية القادرون على التكيف مع المتغيرات. التباين في استخدام المهنيين يبرز بوضوح بين الهيكل البيروقراطي المهني الذي يقوم بتصنيف المشاكل وفقا للبرامج المعيارية لتمكين المهنيين من معالجتها بطريقة موحدة بينما الهيكل المؤقت يتعايش مع بيئة معقدة وتكنولوجيا غير روتينية ولذلك تكون الحلول للمشاكل أصلية وغير مألوفة وعندما تسعى المنشأة للإبداع وتكون المهام فنية وغير مبرمجة وترتفع درجة المخاطرة ويستلزم الأمر استقطاب جهود ذوي التخصصات المتنوعة فإن الهيكل المؤقت يصبح هو النموذج التنظيمي المناسب (الحسن، 2020)

ينقسم النموذج المؤقت أو الهيكل التنظيمي العضوي إلى عدة أقسام وذلك على النحو التالي:

المصفوفة التنظيمية: إنشاء إدارات بعدد المشاريع ويستعين مدير المشروع بخبراء من المنشأة ويكون كل عضو خاضعا لرئيس الوحدة الإدارية ومدير المشروع ويتميز هذا النمط بالاستخدام الأمثل للموارد وتوفير الخبرة الفنية عند الحاجة إليها.

الهيكل التنظيمي الشبكي: ويقصد به تواجد تنظيم مركزي صغير يعتمد على غيره في النقل والتوزيع والبحوث والتسويق وذلك عبر التعاقدات.

تنظيم الفرق: تتكون فرق عمل دائمة أو مؤقتة للاستفادة من التخصصات والخبرات في معالجة ما يستجد من مشاكل وبذلك يتم تقليل الحواجز بين الوحدات المختلفة بالإضافة إلى فتح الباب على مصراعيه للمشاركة الواسعة

في اتخاذ القرارات وينتقد هذا النوع من التنظيم بأنه يفرز ولاء مزدوجاً وصراعات كما أن الاجتماعات تهدر الكثير من الوقت. ينضوي في هذا الإطار ما عرف بالتنظيم الموازي "التكميلي" وهو عبارة عن فرق عمل تمنح الاستقلالية في داخل هيكل تنظيمي عضوي فضفاض مرافق للتنظيم البيروقراطي.

تنظيم الزمالة: وهو النموذج الذي يسود في الوسط الجامعي إذ يتسم بقدر كبير من المرونة وبأقل قدر من التوجيه ويتصف بالمشاركة الواسعة في اتخاذ القرار (المأحي، 2020)

الخصائص المشتركة للهياكل التنظيمية:

ذكر Stoner و Freeman و Gilbert بأن المحاور التي تنتظم أي عملية تنظيمية تتمثل في تقسيم المهام والواجبات على الأفراد والمجموعات، تجميع هذه الواجبات بطريقة منطقية، تحديد المسائل للربط بين الأقسام المختلفة ومن ثم وضع الآليات للتنسيق بغرض تحقيق أقصى درجة ممكنة من الترابط والتجانس بما أن الأطر التنظيمية بأنماطها المختلفة تشتمل على هذه المحاور بالإضافة لتفويض السلطة والمسؤوليات وتحديد نطاق الإشراف، ستعرض بشيء من التفصيل لهذه المبادئ التنظيمية وذلك على النحو التالي (سليمان، 2023) :

تقسيم العمل والتخصص:

أفاد Stoner وزملاؤه بأن تقسيم العمل يعني تفتيت المهام والواجبات إلى مكونات صغيرة بحيث يكون أي فرد مسؤولاً من جزئية محددة. لذا فإن تقسيم العمل يبسط المهام التي يقوم بتنفيذها المختصون مما يرفع من معدلات الإنتاجية ويثري الخبرة والتخصص. لقد قامت الحضارة الإنسانية على مبدأ التخصص في المجالات المختلفة غير أن التخصص الوظيفي قد يفرز آثاراً سلبية تتمثل في الملل والرتابة بسبب تكرارية وغطية المهام مما دفع مفكري الإدارة للنظر في إمكانية إبراز مفاهيم جديدة لإحداث العمق الوظيفي والتوسع الوظيفي والإثراء الوظيفي (محمود، 2020).

التشعيب:

التشعيب هو عملية تجميع الأنشطة المتخصصة بطريقة منطقية. وقد عرف Koontz الشعبة بأنها "قسم أو جزء من المنشأة يكون على رأسه شخص عنده السلطة لإدارة أنشطة محددة" واهتم Bartol بحركة الأفراد بقوله "أن التشعيب هو تجميع الأفراد في وحدات ثم أقسام ووحدات أكبر بغرض تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية."

هنالك عدة أنواع من التقسيم وذلك على النحو التالي:

التقسيم على الأساس الوظيفي

وهو أكثر أنواع التشعيب شيوعاً إذ يتم تجميع الوظائف المتماثلة في المهام والمحتوى ويخصص لكل مجموعة إداري يكون مسؤولاً عن التنسيق بين الوظائف الرئيسية مثل وظائف الإنتاج والتسويق والمالية وشؤون الأفراد وغير ذلك. يتميز هذا النمط بتحقيق درجة عالية من الكفاءة بسبب تخصصية المهام إلا أن وجود فواصل حادة في نوعية الوظائف تقيم ستارا يحول دون التعاون بينهم مما يخلق صراعاً على الموارد (موسي، 2024)

التقسيم على أساس المنطقة الجغرافية: إن أنشطة العمل التي يقوم على أساس الإقليم أو المنطقة الجغرافية تمكن المنشأة من تبني القوانين والعادات المحلية ومن تقديم الخدمة السريعة ويتسم هذا النمط بتحويل السلطة والمسئولية لمستويات أقل في التدرج الهرمي بالإضافة للتركيز على المشاكل المحلية "ولعل عيوب هذا التقسيم الجغرافي تكمن في صعوبة التنسيق بين الإدارات المختلفة وذلك بحدوث الازدواجية الوظيفية كما ينشأ التخوف من هيمنة الاعتبارات الإقليمية على السياسات الشمولية للمنشأة.

التقسيم على أساس المنتج أو الخدمة: ويتسم هذا النوع من التكوين بتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية بحسب السلع أو الخدمات المنتجة مثل قسم الملابس، قسم الأدوات المنزلية، قسم لعب الأطفال وغير ذلك. يتميز هذا

النمط بتشجيع التخصص والابتكار وتحويل العبء من المدير العام إلى مديري الإنتاج وأيضاً يؤخذ عليه ازدواجية وتكرار أداء الأنشطة الوظيفية.

التقسيم على أساس العملاء: يتميز هذا النموذج بأنه يعطي أهمية خاصة لكل فئة من المستهلكين من خلال التعرف على حاجاتهم ورغباتهم مما يمكن المنشأة من الحصول على ثقة المستهلك. كذلك ينتقد هذا النوع من التقسيم بأنه يتسبب في تضخم الوظائف والإدارات وصعوبة التنسيق بينها (القريو، 2021)

التكوين المصفوفي:

"جوهر هذا النظام هو الجمع بين التقسيم الوظيفي والتقسيم وفقاً للمنتج في هيكل تنظيمي واحد". يعتمد هذا التقسيم على وجود مدير مستقل لكل برنامج أو مشروع يتبعه فريق عمل من الوظائف المختلفة للمنشأة (المالية . التسويق . الموارد البشرية وخلافه). في هذه الحالة يخضع الأفراد إلى إشراف من المدير الوظيفي ومن مدير المشروع في نفس الوقت. ويتناقض ذلك مع مبدأي وحدة القيادة ووحدة الأمر مما يجعل مصادر القرارات متعددة ويخلق صراعا حول السلطة إلا أن هذا النمط التنظيمي يوفر درجة مقدرة من المرونة ويحافظ على التصنيف المهني ويمكن المتخصصين من الانتقال باستمرار من مشروع إلى آخر مما يجعلهم بمنأى من الجمود والرتابة. أهم من كل هذا هو تركية مهارة التعاون الشخصي مع الآخرين والمقدرة على التعامل مع أعضاء الفريق لبلوغ هدف محدد دون أن يرتبط الأفراد مع بعضهم ارتباطا دائما تكون آثاره سالبة مثل المجاملة والتجاوزات والتقيد بالأقدمية أو سيادة روح التواكلية "أن التفاعل الحي وتعامل كل فرد مع الآخرين مزية كبرى يوفرها التنظيم المصفوفي." (نغور، 2021)

التقسيم حسب مراحل العمل: يهدف إلى تحقيق الكفاية القصوى من التخصص وتحقيق التناسق لاعتماد كل عملية على التي تسبقها والتي تتبعها بمعنى أن العملية الواحدة تعتبر إنتاج العملية السابقة مدخلات لها بينما تصبح مخرجاتها مدخلات للعملية التي تليها.

التقسيم بحسب الآلات: يتم وضع الآلات في وحدات تنظيمية مثل قسم الغزل، قسم النسيج، قسم اللحام وغير ذلك ويتميز هذا النمط باستعمال التكنولوجيا المتخصصة غير أن التنسيق بين الأقسام يصبح صعباً.

التقسيم بحسب الوقت: وهو أحد الأشكال القديمة للتشعب وعادة يستخدم في المستويات الدنيا من المنشأة ويكون التركيز على تقسيم الأفراد إلى ورديات مثل الوردية الصباحية والوردية المسائية وغير ذلك وأنواع التشعب المتعددة تشير إلى أنه لا توجد طريقة واحدة مثلى لتنظيم المهام وإنما النمط الأنسب يعتمد على عوامل داخلية وخارجية متعددة وقد اختتم Koontz حديثة عن التشعب بقوله إن اختيار نمط التقسيم ينبغي أن يحقق الأهداف الفردية والتنظيمية بفاعلية وكفاءة وإن ذلك ربما يتطلب خلط عدة أشكال من التشعب (موسي، 2024)

التنسيق:

"عملية تكامل وربط أهداف وأنشطة الوحدات المنفصلة عن بعضها بغرض تحقيق أهداف المنشأة بأعلى كفاءة ممكنة" وإن تقسيم العمل وتشعبه في المنشأة يجعل التنسيق أهم نشاط إداري وقد يكون التنسيق أفقياً من خلال الربط بين أنشطة الأقسام ذات المستويات المشابهة أو عمودياً عبر التواصل بين وحدات وأفراد المنشأة من القمة للقاعدة. تطرق لذلك الخشروم بقوله "إن التنسيق هو جملة العمليات والأنشطة والاتصالات التي تسمح لأفراد المنظمة ولوحداتها الإدارية بتكامل وتوافق أنشطتها مع المستويين الأفقي والعمودي خدمة للأهداف المطروحة". في غياب التنسيق تتشابك الأدوار وتضطرب مما يدفع العاملين للسعي نحو تحقيق المصالح الضيقة بدلاً من الأهداف الشمولية، وتصف ماري باركر فوليت النموذج المثالي للمنظمة بأنه النمط الذي يستطيع فيه المديرون تحقيق التنسيق من خلال التحكم في الاتصالات بين العاملين. إذا فإن الاتصال يمثل حجر الزاوية في التنسيق الفاعل خاصة في المنشآت ذات المتغيرات البيئية والدرجة العالية للاعتمادية بين الوحدات (موسي، 2024).

هنالك ثمة وسائل تساهم في تمتين عملية التنسيق ولعلها تتمثل في الوعي بالأهداف، التسلسل الهرمي الواضح للسلطات والمسئوليات، نطاق الإشراف بالإضافة إلى التعبير المكتوب عن جملة السياسات والقواعد والإجراءات والتي اتفق على تسميتها بال رسمية إذ إنها تحدد مسبقا السلوكيات والمواقف المتوقع القيام بها. وقد تعرض Bartol لمفهوم الرسمية بقوله بأنها "مساهمة السياسات المكتوبة، القوانين، الإجراءات، الوصف الوظيفي وبقية الوثائق في تحديد نوعية الأفعال في الظروف المحيطة."

نطاق الإشراف:

"نطاق الإشراف يشير إلى عدد الأفراد الذين يمكن للإداري أن يشرف عليهم بفاعلية. وقد أورد Freeman, Gilbert, Stoner ذكر الأقسام بقولهم "إن نطاق الإدارة يشير إلى عدد الأفراد والشعب التي يشرف عليها المدير". ولم يتعارف علماء الإدارة على العدد النموذجي للأفراد الذين يمكن أن يتم الإشراف عليهم بكفاءة وفاعلية وإنما توافقوا على أن نطاق الإشراف تحكمه بعض المتغيرات مثل وضوح الخطط، رغبة المدير في تفويض السلطات، كفاءة المرؤوسين، درجة روتينية ونمطية المهام، فاعلية آليات الاتصال بالإضافة للتشتت الجغرافي للعاملين. استعرض Stoner سلبات الهيكل المسطح ذي نطاق الإدارة المتسع والذي يتمثل في الاهتمام الضئيل بالمرؤوسين وضع الرقابة وقارن ذلك بالهيكل الطويل ذي نطاق الإدارة الضيق والذي يؤخذ عليه التكلفة الزائدة، المغالاة في الإشراف المتشدد والبطء في اتخاذ القرار.

إن نطاق الإشراف يرتبط ارتباطا وثيقا بمصطلحي التسلسل الرئاسي والتدرج الهيكلي وقد عرفهما Stoner وزملاؤه بقولهم بأن التسلسل الرئاسي يعني الخطة التي تحدد مستويات المساءلة في الخريطة التنظيمية. أما التدرج الهيكلي فهو نمط المستويات المتعددة في الهيكل التنظيمي بحيث تتعهد الإدارة العليا في قمة الهيكل التنظيمي بالإشراف على المستويات الإدارية الأقل بغرض تحقيق أهداف المنشأة. لقد برز في السنوات الأخيرة التوجه نحو الهيكل المسطح

بدلاً عن الهيكل الهرمي كما تبنت بعض المنشآت مبدأ الانكماش الهيكلي والذي عرفه وزملاؤه بأنه "عملية تقليل طبقات الإدارة الوسيطة، توسيع نطاق الإشراف وتقليل حجم القوى العاملة." (سليمان، 2023)

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي

تكرس المنظمات جهودها ومواردها لضمان بقائها واستمراريتها وتبذل جهودها لتحقيق ذلك في ظروف بيئية تتميز بعدم الاستقرار نتيجة للعولمة ودخول المنافسين المحليين والدوليين، الأمر الذي حدا بهذه المنظمات إلى محاولة بناء علاقات متينة طويلة الأمد مع الزبائن للمحافظة عليهم من خلال تحسين أدائها التنظيمي (الكبيسي، 2020)، ويشير الأداء الوظيفي أو الأداء المؤسسي إلى مخرجات أو النتائج الفعلية للمنظمة كما تم قياسها مقابل المخرجات المقصودة (أو الأهداف والغايات) (Shin&Konrad, 2017) ويعتبر الأداء الوظيفي، وفقاً لأبو زيادة (2011)، من المتغيرات العامة التي شغلت عديد الباحثين، لذلك تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي مع اختلاف باحثيها، إذ ينظر إلى الأداء الوظيفي إلى أنه محصلة أداء جميع الأفراد وفرق العمل في المهام والوظائف المختلفة في المنظمة، لذلك فإن نجاح أي مؤسسة بشكل عام يتأثر بطريقة كبيرة بما يبذله الأشخاص من جهد داخل العمل.

مفهوم الأداء الوظيفي:

يعتبر الأداء من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها، إذ يسهم بشكل مباشر في تنمية وزيادة الخدمات، أو في ضعف وتردي تلك الخدمات. ويمكن الإشارة إلى الأداء بأنه مقياس يحدد مدى قدرة المؤسسة على الاستمرار في النشاط أو العمل، كما يتم عن طريقة إعطاء حكم على مدى اتقان العمل، أو امتلاك الأفراد لمهارة، أو معلومة، أو فكرة معينة، ومنه القدرة على تحديد دور الشخص في هرم الإدارة الخاصة بالمؤسسة. ويعتبر الأداء الوظيفي (على

مستوى الفرد والجماعة والتنظيم) هدفاً رئيسياً للمؤسسات، إذ لا يمكن لأي مؤسسة البقاء والاستمرار دون الحكم على فعالية الأشخاص والجماعات في المؤسسات (أبو عليم، 2014).

ويعرف الأداء الوظيفي على أنه "ناتج جهد وسلوك جميع الأفراد والعاملين والمؤسسة في كافة الإدارات والأقسام الموجودة بها، والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها"

كما يشير الأداء الوظيفي إلى أداء الشركة مقارنة بأهدافها، وهو ما يعبر عن النتائج الفعلية أو المخرجات الفعلية للمؤسسة والذي يتم قياسها مقابل المخرجات المقصودة لتلك المؤسسة (صغور، 2021).

وعرف الأداء الوظيفي أيضاً على أنه تحقيق المنظمة لأهدافها التي قامت بتحديدتها في رسالتها من خلال إنفاق مستوى مقبول من الموارد التنظيمية، وذلك من أجل تحقيق هدف الاستمرارية والبقاء في الأجل الطويل للمنظمة" (أبو زيادة، 2011)، ووفقاً لبيتريكو وآخرون (Petrenko et al, 2016)، يتضمن الأداء الوظيفي ثلاث مجالات محددة النتائج المنظمة:

١. الأداء المالي (الأرباح، العائد على الأصول، العائد على الاستثمار، وما إلى ذلك).

٢. أداء سوق المنتج (المبيعات، حصة السوق، إلخ).

٣. عائد المساهمين (إجمالي عائد المساهمين، القيمة الاقتصادية المضافة، إلخ).

وبشكل عام فإن الأداء الوظيفي يتضمن تحليل أداء الشركة مقابل أهدافها وغاياتها.

بمعنى آخر، يشتمل الأداء الوظيفي على نتائج أو مخرجات حقيقة مقارنة بالنواتج المقصودة. يركز التحليل على ثلاث نتائج رئيسية، أولاً أداء قيمة المساهمين؛ ثانياً، الأداء المالي؛ والثالث، أداء السوق.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

قبل الولوج إلى العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، هناك مجموعة من العوامل التي تقوم على دعم الأداء لخصها أبو عليم (2014) في النقاط التالية:

- فهم العاملين للمهام المطلوبة منهم بشكل واضح، وذلك ليتسم الأداء الفاعلية والحيوية.
- إتاحة المنظمة للوسائل التي تمكن العاملين من تحقيق الثقة في العمل بمفردهم.
- وضع الإدارة للأهداف البارزة حتى يستطيع العاملين معرفة ما في وظائفهم من إمكانيات.
- بذل الإدارة للنصح في مجال تحسين الأداء وتقدير الأداء المتميز وتشجيعه.
- اعتماد أسلوب الإدارة بالأهداف؛ وذلك لدوره بتحسين الأداء الوظيفي في المنظمات.
- اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتزويدهم بالتغذية الراجعة لما له من أثر إيجابي على الأداء.

وتختلف المنظمات وفقاً للتأثير النسبي لعدد من العوامل المتعلقة بكل هدف من أهداف المنظمة والأدوات والاستراتيجيات المختارة لتحقيقها، حيث يمكن تحديد وتصنيف هذه العوامل، التي تحدد هيكل وأهداف وأنشطة

المنظمة، فيما يلي: (Laeq et al, 2016)

العوامل الخارجية؛ وهي العوامل التي لا تخضع لسيطرة المنظمة، ولكنها تؤثر على هيكلها وتطويرها، وتتضمن عوامل اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وإدارية.

العوامل الداخلية: وهي ما يشار إليها بالخصائص التنظيمية، وتشمل الغرض من المنظمة، والأدوات التنظيمية

عوامل الاختيار الفردي؛ وهي قرارات الأعضاء المشتركة أو الفردية فيما يتعلق بالتكاليف والفوائد المتوقعة.

وهناك عوامل أخرى مؤثرة على الأداء الوظيفي تتمثل في بنية المنظمة؛ إذ يمكن أن تعمل بيئة المنظمة على عرقلة أو تقدم تنفيذ الأعمال فيها، حيث يتوقف على مدى تأثير تواصل الإدارة والمشرفين مع العاملين للعمل على تحقيق النجاح. (Humayon et al, 2018)

إضافة إلى ذلك، تعتبر العوامل البيئية من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للمنظمات والمؤسسات، حيث يركز هذا العامل على ما إذا كان لدى العاملين في المؤسسة أدوات وإمدادات حيوية وظروف بيئية قوية للقيام بعملهم بشكل مناسب، كما يحلل العمال البيئتين ما إذا كانت المنظمة لديها أطر تما عدادها للمساعدة في إتاحة بيئة عمل جيدة. (Yaghoubi et al, 2017)

ووفقاً لدوسة وحسين (2008) فإن العوامل البيئية مثل التغير التكنولوجي والقوانين والتشريعات والتغيرات الاقتصادية، من الممكن أن تؤدي إلى إجبار المؤسسات على تغيير هيكلها التنظيمي والاستراتيجيات التي تعتمد عليها. وتعتبر المهارات الشخصية من العوامل المؤثرة، إذ يشمل هذا العامل تأكيداً على ما إذا كان العمال لديهم مهارات أساسية والمعرفة اللازمة للاطلاع بالمسؤولية.

على سبيل المثال، هل يحصل العمال في المؤسسة على تدريب أساسي للكفاءة ومهارات التعلم الإكلينيكية الكفاءة والقدرات الاجتماعية والتواصلية والتفكير النقدي والتفكير الأساسي والتعاون أو زيادة الإنتاجية في العمل وما إلى ذلك (Ahmed et al, 2018).

أهمية الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي عنصراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسات ونجاحها في الأسواق المتغيرة والمنافسة. فهو يعكس مدى كفاءة وفعالية المؤسسات في استخدام مواردها المتاحة لتحقيق النتائج المستهدفة بأعلى جودة وأقل تكلفة. الأداء الوظيفي يساعد في تقييم مدى تلبية المؤسسات للمعايير المطلوبة وتوجهاتها الاستراتيجية، مما يساهم في تعزيز

قدرتها التنافسية وتوسيع حصتها في السوق ويعزز الأداء الوظيفي من الروح الجماعية ويحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خلال توفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتعاون. عندما يكون الأداء الوظيفي مرتفعاً، يشعر الموظفون بأنهم جزء من منظومة قوية قادرة على تحقيق أهدافهم المهنية والشخصية، ما يزيد من رضاهم الوظيفي والتزامهم بأداء مهامهم بكفاءة واحترافية (الجراح، 2020)

يساعد الأداء الوظيفي الجيد في تحسين سمعة المؤسسة وثقة العملاء بها، حيث يُنظر إلى المؤسسات ذات الأداء العالي كجهات موثوقة تقدم منتجات أو خدمات بجودة عالية. هذا يخلق قاعدة عملاء واسعة ويزيد من فرص استقطاب المزيد من الزبائن، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الإيرادات وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة كما أن قياس وتحليل الأداء الوظيفي يمنح الإدارة نظرة شاملة على نقاط القوة والضعف، ويساعدها في اتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة. من خلال التحليل المستمر للأداء، يمكن للمؤسسة تحديد فرص التحسين وتطوير الخطط التي تدعم تحقيق الأهداف بعيدة المدى، مما يسهم في الاستمرارية والتطوير التنظيمي الفعال (الكبيسي، 2020).

مقاييس الأداء الوظيفي

توجد عدة مقاييس تُستخدم لتقييم الأداء الوظيفي وتحديد مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وأبرز هذه المقاييس تشمل:

مقياس الكفاءة: يقيس مدى قدرة المنظمة على استخدام مواردها بفعالية لتحقيق الأهداف. يتعلق هذا المؤشر بالحد من الهدر واستغلال الموارد المالية والبشرية والتقنية بأفضل شكل ممكن لتقليل التكاليف وتحسين الإنتاجية.

مقياس الفعالية: يركز على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومدى نجاحها في تلبية توقعات العملاء والمستفيدين. يُعبر عن الفعالية بمدى توافق النتائج المحققة مع الأهداف المحددة، مثل معدلات رضا العملاء وجودة المنتجات أو الخدمات (المنسي، 2020).

مقياس الإنتاجية: يعبر عن نسبة المخرجات إلى المدخلات، ويمثل مدى إنتاجية الفريق أو المنظمة ككل. يمكن حسابه من خلال مقارنة كمية الإنتاج بالتكاليف أو الوقت المبذول. يساعد هذا المؤشر في تقييم الجهود المبذولة وتحفيز الموظفين على زيادة الأداء.

مقياس الجودة: يركز على جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة ومدى مطابقتها للمعايير والمواثيق المعتمدة. تعتبر الجودة من المقاييس المهمة، حيث تعكس مدى رضا العملاء وثقتهم في المؤسسة، وتُعد عاملاً حاسماً في المنافسة داخل السوق.

استخدام هذه المقاييس يساعد في تحسين الأداء العام للمؤسسة، ويُمكن الإدارة من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على بيانات دقيقة لتحسين الكفاءة والفعالية والجودة والإنتاجية (عيسى، 2022).

الأمور الواجب توافر في الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي الجيد والفعال الى عمل جميع أجزاء المنظمة معاً لتحقيق نتائج رائعة مع قياس النتائج من حيث القيمة التي تقدمها المنظمة للعملاء. وتتضمن بعض الأمور الواجب توافرها لتحقيق أداء تنظيمي فعال ما يلي (James, 2012):

الأهداف الاستراتيجية؛ وذلك بتوفير الاتجاه الذي ينبغي أن يتوجه فيه كل فرد داخل المنظمة، فهي توفر التركيز وتضمن العمل الجماعي لتحقيق نفس الهدف.

الهيكل التنظيمي؛ يمثل الشكل الذي ستقدم به المنظمة خدماتها، حيث يجب أن يدعم الهيكل الاستراتيجية مثل ما يجب أن تأخذ الاستراتيجية الاعتبار في الهيكل.

مقاييس أداء الأعمال؛ والتي تمثل المقاييس الذي سيتم بها تقييم كل مجال من مجالات المنظمة، فلا توجد مجموعة واحدة من الناس التي يمكن تطبيقها في جميع المنظمات، إذ أنه، من أجل أن تكون مناسبة وذات فائدة للمنظمة. يجب تحديد التدابير في ضوء أهداف المنظمة والاستراتيجيات الموضوعة لتحقيق تلك الأهداف.

ومن الأمور الأخرى الواجب توافرها كذلك تخصيص الموارد والعمليات؛ حيث يتعلق بنهج صنع القرار الذي يحدث داخل المنظمة، وهي الطريقة التي تتبعها المنظمة في تحديد مكان تطبيق مواردها النادرة (بما في ذلك المال والوقت والجهد) من أجل تحقيق أهدافها.

وأشار (Petrenko et al,2016) الي أمرين يجب توافرها من أجل أداء تنظيمي فعال وهما:

أولاً: القيم والثقافة والمبادئ التوجيهية؛ إذ أن هذا الجزء فريد من نوعه للمؤسسة. كما يجب أن تدعم القيم والمبادئ التوجيهية الهدف لتحقيق النتائج المرجوة.

ثانياً هياكل المكافآت: فيجب أن تعزز الثقافة وتوجه الجهود لدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إذ قد تشتمل هياكل المكافآت على أشكال مختلفة (نقدية، والترقية والاحتفال، وإجازة الغياب أو الإجازة اليومية).

كل هذه الأمور مترابطة وسيؤثر التغيير في أحدها على جزء أو أكثر من الأمور الأخرى. وبالمثل، فإن أداء جزء ضعيف سيؤثر سلباً على الأجزاء مما يؤدي إلى نتائج أقل نجاحاً، وأداء تنظيمي أضعف (محمد،2009).

المحور الثالث : الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور العاملين بالارتياح والقبول تجاه وظائفهم والبيئة التي يعملون بها، وهو أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد وإنتاجيتهم داخل المنظمة. عندما يشعر الموظفون بالرضا تجاه عملهم، يزداد حماسهم واندفاعهم لأداء المهام الموكلة إليهم بفاعلية وكفاءة أكبر. يُعد الرضا الوظيفي نتاجاً للعديد من العوامل، مثل طبيعة العمل، مستوى الحوافز، الدعم الإداري، فرص النمو والتطور، وبيئة العمل العامة، مما يساهم في تحسين تجربة العمل بشكل عام.

يؤثر الرضا الوظيفي بشكل مباشر على مستوى التزام الموظفين وانتمائهم للمنظمة، فكلما زاد شعور الأفراد بالرضا، ازداد ولاؤهم تجاه المنظمة واستعدادهم للبقاء فيها لفترات أطول. يساهم هذا الولاء في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يتيح للمنظمات الحفاظ على الكفاءات والمواهب وتطويرها بشكل مستمر. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الرضا الوظيفي من التعاون بين الأفراد وروح الفريق، مما ينعكس إيجابياً على جودة الأداء والتناغم داخل بيئة العمل ومن ناحية أخرى، يُعد الرضا الوظيفي عاملاً حاسماً في الصحة النفسية والعاطفية للعاملين. فعندما يشعر الموظفون بالرضا تجاه وظائفهم، يتراجع لديهم الشعور بالضغط النفسية والتوتر، مما يساهم في تحسين حالتهم النفسية وزيادة استقرارهم الوظيفي.

نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي:

يعود الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وأثره على سلوكهم وأدائهم في بداية القرن العشرين، حيث تمثلت أولى المحاولات في محاولة تايلور مؤسس نظرية الإدارة العلمية وأصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا جدياً في تفسير سلوك وأداء العاملين في المؤسسة وفي طريقة تحفيزه من أجل زيادة إنتاجه وعطاءه.

ولقد أدت دراستهم إلى زيادة الإنتاج مع اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، لكي يستطيع الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية ولذا فعلى الإدارة الحرص على تدريب ومراقبة العامل بواسطة المشرفين مع العمل على تحفيزه ماليا ومعاقبته عند التقصير في أداءه لعمله

وقد قام فردريك تايلور بوضع نظريته في الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين بجعل إدارة أنشطة العمل أكثر فعالية وكفاءة، والافتراض الرئيسي للدوافع حسب تلك الطريقة هو أن العاملين مستعدون للعمل بجد واجتهاد من أجل الحصول على الحوافز والمكافآت المالية (البرايعة ، 2018 م، ص 32).

ولكن لم تستطع تلك الإدارة تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب للعمال وكان يعاب على هذه الإدارة عدم اهتمامها بالجوانب الإنسانية للعاملين إلا أنها لفتت الانتباه إلى العنصر البشري في العمل وإلى تأهيلهم وقدراتهم وتحفيزهم للعمل.

وقد ركزت تلك النظريات على الجوانب الإنسانية للعاملين ومن رواد تلك الحركة العالم الأمريكي التون مايو ورفقائه في العمل وقد تضمنت تلك الحركة عدة أفكار من أهمها:

إن الحوافز غير المادية والمكافآت تحفز العاملين وتشعرهم بالرضا، وأن مقدار العمل الذي يقدم للعامل ومستوى أدائه الإنتاجي لا يقدر بطاقته الفسيولوجية فقط، وإنما تحدده أيضاً إدارة الجماعة بواسطة خلفيتهم الاجتماعية.

وقد شخّصت تلك المدرسة معنويات العامل وعلاقاته وأثر ذلك على إنتاجيتهم ويستنتج من هذه النظرية ضرورة فهم طبائع وتصرفات العاملين ورغباتهم لخلق تعاون مشترك فيما بينهم مع الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي العام 1935 قد قام هوبوك بدراسة وتحليل الرضا الوظيفي لعمال مصنع صغير، في الولايات المتحدة الأمريكية بمدينة بنسلفانيا وقام بقياس الرضا الوظيفي للعاملين عن العمل، وتفسير ودراسة العلاقة بين العوامل المؤثرة في رضا العاملين عن عملهم مثل الإشراف، وأوضاع العمل، والإنجاز مستخدماً في ذلك أسلوب الاستقصاء.

وقد ذكر أيضاً كشرود أن تلك الدراسة تعد من أوائل الدراسات المركزة على الرضا الوظيفي للعاملين، وهي نقطة الانطلاق لجميع الدراسات التي جاءت بعدها والمتعلقة بالرضا الوظيفي (المؤمن ، 2018 ، ص 22).

مفهوم الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا منذ القدم في التراث الإسلامي كما ذكر (عبد القادر، 2022).

والرضا كما ذكرت المعاجم اللغوية: الرضا ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، 1949)

وغالباً ما يكون مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين بمفهوم الروح المعنوية أي أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يكون بين أفراد الجماعة ويساندتهم لإنجاز عملهم على أكمل وجه، أما الرضا الوظيفي أمر يختص بالفرد، فهو ما يجعل الفرد يصل للتكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي في المنظمة ورغبته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه وأهداف العمل ذاته.

وهناك خمسة أبعاد أساسية للرضى الوظيفي هي، الرضا عن العمل ذاته، والرضا عن الزملاء، والرضا عن الإشراف، والرضا عن الترقية، والرضا عن الأجر، أما المظهر الثاني فيشير للرضا الإجمالي للفرد عن عمله (محمد، 2014م). عرف أبو هنطش (1989) إن رضا العاملين مشاعرهم نحو عملهم وما يأتي عن إدراكهم لما للوظيفة وما يفضل ان يتلقوه فعلياً يفيد ذلك بأنه كلما قلت الفجوة بين ما يؤخذ وما يستحق كلما زاد رضا العاملين (شاويش، 2004، ص 110).

وعرف كاتي (2020) الرضا الوظيفي بأنه يبين مدى الاتزان في مشاعر العاملين الإيجابية والسلبية نحو العمل بأنماطهم العديدة كظروف العمل والراتب والعلاقة مع الزملاء والرؤساء، وفرص النمو المهني والترقية الوظيفية.

كما ويساعد الرضا الوظيفي على التطوير وتحديد السياسات المستقبلية للإدارة، بين علوم الإدارة والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، فيجب الاهتمام بالجانبين كما يجب على الدول النامية ان تهتم به مما يساعد على تطويرها.

فالرضا الوظيفي: ما عدد من الظروف النفسية والفسولوجية والبيئة المحيطة لعلاقة الموظف برؤسائه وزملائه في العمل وتتوافق مع شخصيته (المؤمن ، 2018 ، ص87)

أهمية الرضا الوظيفي:

إن هناك عددا من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين وهي على النحو التالي:

1. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات.
2. أن هناك علاقة كبيرة ما بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من رضا للعاملين أدى إلى زيادة إنتاجهم (الحازمي، 2021) وقد أشارت (الحربي، 2021) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي للعاملين ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة لكي تتعرف على اتجاهات العاملين ومشاعرهم نحو الإدارة، ويتم من خلاله التعرف كذلك على جوانب القصور والخلل ومحاولة تلافيها ووضع الحلول المناسبة لحل مشاكل العاملين في المنظمة مما يزيد من تطور ورقي المنظمة، كما يعد الرضا الوظيفي أحد العناصر الهامة في تحقيق الاستقرار النفسي والأمن الفكري للعاملين في مختلف المستويات الإدارية، مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج وهذا ما تقصده المنظمة مهما كانت طبيعة نشاطها (كاتبي ، 2020، ص 170).

كما أشار بعض المختصين إلى وجود ارتباط إيجابي بين الأداء والرضا الوظيفي والبعض الآخر شك في هذا الافتراض على أنه لا يوجد فارق بين الرضا عن الأجر أو الرضا عن المؤسسة التي يعمل بها وبين مستوى الأداء والإنتاجية.

نظريات الرضا الوظيفي:

قد تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز والدوافع المفسرة للرضا الوظيفي حيث أوضح (سليمون ، 2017) أن كلا من الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي تعتبر عملية متداخلة الأبعاد لارتباطا بتصرفات العاملين وتوقعاتهم وميولهم، ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: استنتج العالم ان الحاجات غير المشبعة تصبح المحور الرئيسي للسلوك الفردي إلى حين يشبعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان العامل وتدفعه إلى عمل سلوك يؤدي في النهاية إلى خفض حالة التوتر وإعادة حالة التوازن الداخلي والفسولوجية ولا يذهب التوتر إلا بإشباع حاجاته ورغباته. (المشعان، ص ٥٨)

وتوضح تلك النظرية أن العامل يريد أن يأكل ليعيش ويضمن استمرار ذلك ويمثل طلب الخبر دافعاً وضابطاً لسلوكه حتى يتوقف الجوع، ثم يبدأ بالتفكير بحاجة أخرى وهي حاجة الأمن والاطمئنان ليكفيه شر المخاطر والخوف، وهي من أهم الحاجات في حياة العاملين فتصرفات الإدارة الاعتبارية والتمييز والمحاباة في توزيع الفرص تقف عائقاً في إشباع هذه الحاجة، ثم تبرز الحاجة الاجتماعية في سلم حاجات ماسلو وهي حاجة العائدية للجماعة والصدقة والحب والرغبة في التنظيم الجماعي ثم تليه حاجة التقدير والاحترام من قبل الآخرين وأخيراً حاجة تحقيق الذات. (محمد، 2014م)

ب- نظرية ذات العاملين لهيرزبيرخ:

تساعد نظرية ذات العاملين إلى التعرف على المؤثرات المحفزة للعاملين وتستند تلك النظرية إلى عدة افتراضات ومن أهمها: أن الوصول للرضا الوظيفي للعاملين وعدم تحقيقه مرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي الحاجات التي تدفع العامل إلى تقديم المزيد من النشاط والعطاء مما له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعامل وبالعامل الذي يؤديه مثل: التقدير من الرؤساء والزملاء والإنجاز وفرص الترقى الوظيفي والنمو، وهذه العوامل تزيد من دافعية

العامل تجاه عمله. ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية الانتقاد العائد إلى نوعية العينة حيث اقتصرَت العينة على طبقة من المديرين ولم تكن شاملة لكافة المستويات الإدارية من العاملين.

كما وتركز النظرية على العلاقة بين الجانب المعنوي للعاملين والإنتاجية، وحاول قياس دور العمل وظروفه في حياة الأفراد العاملين، وقام بدراسة استطلاعية لمائتي من العاملين (المحاسبين والمهندسين توصل خلالها إلى تصنيف العمل إلى فئتين من العوامل لفهم شعورهم حول الأعمال التي يؤدونها).

وقد انتقد الأكاديميون هذه النظرية كونها لم تحاول معرفة وتقويم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، فضلاً عن تجاهلها العوامل والمتغيرات الموقفية الخاصة ببعض العاملين، ويمكن استخلاص النقاط الأساسية من نظرية هيرزبرج وهي:

(محمد، 2014م)

- هناك عوامل يؤدي وجودها إلى تحقيق الرضا الوظيفي للفرد وعوامل أخرى يؤدي وجودها إلى عدم الرضا في الوظيفة، وتسمى العوامل الأولى بالدافعة والثانية بالصحية.
- ترتبط العوامل الدافعة بمحتوى الوظيفة وطبيعتها، وأما العوامل الصحية فتتربط بالظروف المحيطة بالعمل (البيئة الخارجية) أكثر مما تتعلق بمحتوى العمل نفسه.
- صنفت العوامل الدافعية بالعوامل الداخلية وأما العوامل الصحية فقد وصفت بالعوامل الخارجية نظراً لتصنيف هيرزبرج أصلاً للدوافع الفردية استناداً إلى العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي.

ج-نظرية مكلياند في الحاجات أو نظرية الإنجاز

وفي هذه النظرية قد تم استخدام أساليب تنبؤ العاملين الذين لديهم الحاجات الثلاث: القوة والإنجاز والانتماء، وهي على النحو التالي:

○ الحاجة إلى الإنجاز: وتعرف الحاجة إلى الإنجاز بأنها هي الدافع إلى تحقيق الإنجاز وذلك وفق مجموعة من الأسس والمعايير.

○ الحاجة إلى القوة Need for Power: وتعرف الحاجة إلى القوة بأنها السيطرة والقوة والإشراف على الآخرين، وهي كذلك حاجة اجتماعية تجعل العامل يتبع الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب السيطرة والقوة والتأثير على سلوك العاملين الذين لديهم حاجة شديدة إلى السيطرة والقوة في المؤسسة وفرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة كما جاء وممارسة التأثير والرقابة على الآخرين (عبد المجيد، 2018، ص 291).

○ الحاجة إلى الانتماء: وتعرف بأنها الرغبة في بناء علاقات الصداقة مع الآخرين والتفاعل معهم، ويشبع العاملين هذه الحاجة من خلال الحب والصداقة وإقامة علاقات اجتماعية مع العاملين والتواصل معهم (عيد، 2011، ص 59).

د- نظرية التوقع : وتركز تلك النظرية على أن الأفراد لا يندفعون فقط من قبل الحاجات لكنهم يقومون باتخاذ قرارات تتعلق بالعمل على أساس قابلياتهم الإدراكية لأداء مهامات معينة والحصول على المكافأة، وتستند هذه النظرية على أربعة مفاهيم أساسية.

التوقع: أو يمثل اعتقاد الفرد بأن مستوى الجهد المبذول من قبله عندما يضعه في أداء عمل ما وهذا ما سيحقق مستوى الأداء المطلوب.

قوة الرغبة: اعتقاد الفرد بأن مستوى الجهد المبذول في إجراء عمل سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

الوسيلة: وتمثل هذه العلاقة بالإجراء المتبع لتحقيق الأداء المطلوب.

النتيجة: وهو ما يحصل عليه الفرد نتيجة الجهد أو أداء عمل يقدمه. (محمد، 2014م)

هـ- نظرية التعزيز وترسيخ السلوك: ومن أهم رواد نظرية التعزيز وترسيخ السلوك سكينر ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة وترى تلك النظرية أن سلوك الإنسان العامل على نحو معين ما هو الا استجابة لمثير معين خارجي.

ومن وجهة نظر سكينر المعززات تخلف من شخص لآخر، وقد اعتمد سكينر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي للعامل في نظرية التعزيز والذي يتحدد على المبادئ الآتية:

- إن الأفراد يتبعون الطرق التي تؤديهم في النهاية إلى تحقيق مكاسب شخصية لهم.
- إن السلوك الإنساني الذي يستطيع تشكيله من خلال التحكم بالعوائد والمكاسب.

و- نظرية بورتير ولولر: وأضاف بوتر ولولر لما وضعه فروم مفهوم يوضح العلاقة بين المنفعة والتوتر من جهة والاستمرارية من جهة أخرى، وتوضح النظرية بأن الرضا الوظيفي يعتمد أساساً على الاتفاق بين ما يصبوا إليه الفرد لتحقيقه من المكافآت وبين ما يحصل عليه فعلاً، ويضمن نموذجاً هذه النظرية عنصراً آخرًا يمثل الرضا الوظيفي للأفراد ويشجعهم على العمل، ألا وهو إدراك الفرد العدالة في توزيع المكافأة.. وأن ما يدفع الفرد للعمل هو الاعتقاد السائد بأن جهوده التي يبذلها لن تضيع سدى، بل ستقابل بالإحسان من قبل الإدارة ويتم مكافئته عليها، وبالنتيجة فإن المكافأة التي يحصل الفرد عليها هي التي ستوصله إلى المستوى المطلوب من الأداء، وعليه فإن نظرية التوقع في الدافعية تؤكد بأن دافعية الأفراد تتأثر بالمتغيرات الخاصة وكذلك السمات الشخصية لهم. (محمد، 2014م)

خلاصة النظريات: استفادت الإدارة بشكل كبير من نظريات الرضا الوظيفي لتحفيز العاملين من النواحي المادية والمعنوية حسب العنصر الأساسي الذي تعتبره محركاً أساسياً للدافعية.

كما أن هناك استنتاجات ومقترحات أخرى لتحسين الدافعية رغم تفاوت تطبيق المنظمات لمفاهيم النظريات ومن هذه الاستنتاجات:

- على المديرين أن يلعبوا دوراً فاعلاً في إدارة عمليات الدافعية أثناء العمل لتحسين اتجاهات العمل والأداء.
- أن يقوم المديرين بتفحص جوانب القوة والضعف لديهم ومعرفة الحاجات والرغبات والتوقعات عن أعمالهم للإفادة منها في تحسين الدافعية.
- الإقرار بالفروق الفردية بين العاملين.
- الربط بين الأداء الناجح وما يتلقاه الموظفون من عوائد مرغوبة.
- التعريف بطبيعة الأعمال التي يتطلب من الأفراد إنجازها.
- الاهتمام بنوعية البيئة العامة للعمل.
- بذل المديرين لجهود أكبر لتقييم جهود اتجاهات العاملين.
- تعزيز العمل التعاوني للعاملين أنفسهم في المنظمة الإدارية (مريومة ، 2016م) .

العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمجموعة عوامل التي حددها الباحثون وفقاً للدراسات ووفقاً لآرائهم المختلفة التي توصلوا إليها من دراساتهم، والتي توضح درجة ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين عن انخفاضه إذ أن كل عامل يعمل، إما ليسد احتياجاته أو لتحقيق ذاته أو لأسباب أخرى، فالكل ينتظر العائد من وراء عمله سواء أكان مادياً أو معنوياً أو أدبياً

وحدد بعض الدارسين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بعاملين هم:

العوامل التي تتعلق بمحتوى الوظيفة وتشمل (الإنجاز، والتقدير، والوظيفة نفسها، والمسؤولية، والتقدم، والنمو).

العوامل التي تتعلق ببيئة الوظيفة وتشمل: (إدارة المشاركة، والإشراف الفني، والراتب، والعلاقات بين الأفراد، وظروف

العمل، والمركز الوظيفي)

ومن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كما يراها آخرون تتمثل بـ (محتوى العمل، والعائد المجزي، والبيئة المحيطة، وزملاء العمل، وملائمة نوع العمل للشخصية، والإحساس بالرضا ينبع من الداخل).

محتوى العمل: يفضل الأغلبية العمل الذي يتيح الفرصة لاستخدام المهارات والقدرات العقلية وما يتبعه من نشاطات أخرى، مثل الحرية في التفكير، أو في الإبداع، والعمل في أجواء مختلفة، وكذلك القيام بالتقييم الوظيفي من فترة لأخرى كل هذه السمات تخلق نوعاً من الارتباط بين العمل والعقل، ويؤدي ذلك النوع من العمل إلى التجديد والابتكار، وزيادة التحديث داخل العمل.

العائد المجزي: حينما تعادل المرتبات والمكافآت متطلبات العمل، ومستوى المهارات الفردية، وتتماشى أيضاً مع أسعار السوق، حينئذ الرضا الوظيفي، إن الذي يربط بين العائد المادي والرضا الوظيفي، وهو الإحساس بالعدالة، العدالة في التوزيع والعدالة في التقدير، وفي فرص الترقى التي تتيح التطور وأيضاً التقدم في المستوى الاجتماعي.

البيئة المحيطة: من العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، أن تكون أجواء العمل مريحة ومساعدة على القيام بالعمل المطلوب على أتم وجه، كتوفر الإمكانيات والأدوات التي تساعد على الإنجاز.

زملاء العمل وهو ما يقضي إلى إشباع الحاجات الاجتماعية، فكلما كان هناك تعاون وتفاهم بين الجميع، زادت الإنتاجية وزاد الارتباط النفسي بالعمل وكلما كان رئيس العمل المباشر يمتاز بالتفاهم وحس الأداء يزداد إحساس المرؤوسين بالرضا الوظيفي، وما يتبعه من نتائج مذهلة .

ملائمة نوع العمل للشخصية: تتباين الشخصيات مع تنوع القدرات والسمات الشخصية، لذا فإن ما يلائم شخصا ما قد لا يلائم شخصاً آخر، وينطبق هذا أيضاً على الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى شخص صبور وأخرى تحتاج إلى شخص مقدام، وثالثة تحتاج إلى من لا يملك عضلات قوية، لذا فإن أساسيات الشعور بالرضا الوظيفي هو معرفة سماتنا وطبيعة العمل التي تناسبنا أكثر.

الإحساس بالرضا ينبع من الداخل: وتشمل نظرة الشخص إلى ذاته أو إلى المحيطين به، وإلى طبيعة عمله ومدى إشباع ذلك لاحتياجاته ولرغباته، فإذا كانت النظرة إيجابية، والإحساس بالرضا العام هو قانونه في الحياة، فحينئذ سيكون من السهل عليه التأقلم مع كافة الأوضاع، ولقد وجد أن من يتمتعون بسمه الرضا العام، هم أكثر الناس تأقلاً مع مختلف الأحداث كمثّل تغيير نوع العمل، أو اختلاف العائد المادي أو المعنوي من وقت لآخر، وأثبتت الأبحاث إن أسوأ أنواع الموظفين هم ذو النظرة السلبية في القدرة على النجاح .

وهناك عوامل كثيرة تسهم في التأثير على الرضا الوظيفي للأفراد في وظائفهم منها ما هو متعلق بالفرد نفسه (السن، والنوع، ومدة الخدمة، ودرجة التعليم، وأهمية العمل)، ومنها ما هو متعلق بالوظيفة (الإثراء الوظيفي، والسيطرة على الوظيفة، وشعور الفرد بالإنجاز في الوظيفة، ومدى استغلال الفرد لقدراته، والمشاركة في اتخاذ القرار، والمستوى التنظيمي للوظيفة، وفرص الترقية، والشعور بالأمن الوظيفي، والأجر والحوافز، والعلاقات مع الآخرين)، ومنها ما هو متعلق بالمنظمة (ساعات العمل، وظروف العمل المادية، وأساليب وإجراءات العمل، ونظم الاتصال في المنظمة، والتكنولوجيا المستخدمة ونمط الإشراف) وأخيراً العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية (الرضا عن الحياة ونظرة المجتمع للموظف، والانتماء الديموغرافي)

كما أن نمط الإشراف (القيادة) يؤثر بدرجة كبيرة في رضا الأفراد العاملين، فقد وجد أن نمط الإشراف الذي يعني بمشاعر الأفراد العاملين يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي ولكن ليس بالضرورة زيادة الإنتاجية، وإن المشرف الذي يعني بمشاعر الأفراد ولكن لا يستطيع التأثير على الإدارة العليا للحصول على الموارد والحوافز للعاملين يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي للعاملين، وإن القيادة الجديدة التي تعتمد على التشجيع والتفهم وإيجاد مناخ يتسم بالدعم والنقد الإيجابي وليس السلبي للعمل تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للأفراد .

وتعد فروق العمل أيضاً مصدر للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم إرضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وإن هذا التوافق يؤدي إلى استجابة عالية لمحيط العمل .

أولاً: من العوامل لها تأثير كبير على درجة رضا العاملين، ما يلي:

أ/ عوامل شخصية: وتتمثل تلك العوامل في مستوى التعليم، السن، أهمية العمل بالنسبة للعامل والحالة الصحية والمزاجية والمستوى الإداري للوظيفة والسمات الشخصية والعوامل المؤثرة على رفع رضا العامل.

ب/ عوامل متعلقة بظروف العمل: وتتمثل تلك العوامل في نوع العمل من حيث طبيعة وظيفته كعمل متغير أو روتيني، أو عادي أو ابتكاري، والأمن، الأجر والراتب، والتقدم في العمل، وساعات العمل، والرئيس وزملاء العمل.

من العوامل المهنية التي ترتبط بالرضا الوظيفي للعاملين، ما يلي: (زملاء العمل، الأجر، والترقي ونوع العمل)

وقد أشار (العنزي، 2017) إلى أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عن العمل هي على النحو التالي: الترقية، الراتب، التأمين، جماعات العمل، الاحترام والتقدير، نمط الإشراف، العلاوات والمكافآت والبدلات، الحرية المتاحة في العمل.

ثانياً: محتوى الوظيفة: إن محتوى الوظيفة وطريقتها واسلوبها من العوامل التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من حيث نوع متطلبات العمل ونمط العمل بما يتيح للفرد استخدام مهاراته وقدراته بما يحقق رضا عالي بالإضافة إلى الارتقاء بالوظائف.

ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء: بعض الأسباب المساعدة على رضا الفرد عن عمله:

1- ارتباط الأداء بمحافز ومكافآت العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد في كسب المزيد.

2 - إدراك العامل بأن مكافآت وحوافز العمل ذات أهمية، وإدراكه كذلك بالعدالة في منح الحوافز والمكافآت أي أنه مستحق مع ما يعطى من عمل في المنظمة.

رابعاً: مستوى الإنجاز الذي ينجزه الفرد: إن بعض العاملين قد لا يقتصر رضاه عن أداء العمل فقط فقد يكون له رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف محددة، فكلما كانت درجة طموح العامل متساوية أو متقاربه من الأهداف التي يحققها كلما كان الرضا الوظيفي له أكبر.

من العوامل أيضاً المؤثرة على الرضا الوظيفي العمل حيث تشير العديد من الدراسات إلى أن هناك خصائص أساسية في العمل تعد من أهم مصادر الرضا الوظيفي ومنها: (محمد، 2014م)

السيطرة على طرق العمل: وترتبط بقوة مع الرضا الوظيفي لديه وهذه النتيجة تتعارض مع مبادئ المدرسة العلمية للإدارة التي تقوم على فصل تخطيط العمل عن تنفيذه التي ترتب عليها فقد العمل السيطرة على كيفية تنفيذه لمهام وظيفته، وتؤكد الدراسات التنظيمية أن استخدام العاملين لمهاراتهم وإمكانياتهم يزودهم بإحساس بالكبرياء، والقدرة، والثقة بالنفس كما يرفع من رضاهم الوظيفي أن الفرد الذي يستخدم مهاراته وقدراته في إنجاز عمله بنجاح تزداد قدراته على تحمل مسؤوليات أكبر في المستقبل مما يؤدي إلى زيادة شعوره بالرضا نتيجة إشباع حاجة هامة ألا وهي إثبات الذات.

التنوع: ويعد توفر مجموعة من المهمات المرتبطة مع بعضها البعض أمراً ضرورياً في توليد الرضا الوظيفي وذلك لأن شعور الفرد بالإنجاز تزداد إذا ساهم في أداء العمل ككل أو إذا كانت مساهمته الفردية تجاه الكل مرتبة وواضحة، حيث أن التخصص والتكرارية يفقد الوظيفة عنصر الإثارة الذي يوفره التنوع في المهمات ويؤدي إلى الإعياء النفسي والإجهاد الجسماني وانخفاض الرضا الوظيفي.

العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

قد أثارت الدراسات اهتمام الباحثين حول علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء، وقد توصلوا في نتائج متضاربة، وعن علاقة معقدة ليست باتجاه واحد، حيث كان الاعتقاد بأن الموظف الذي يكون راضياً في عمله يكون أكثر إنتاجية، فيما أشرت الدراسات الحديثة أن الرضا بسبب الأداء، وأن الإنجاز العالي يساعد على الرضا الوظيفي، وكذلك اهتمت بعلاقة الرضا بالأداء وبدوران العمل والتغيب والتأخر عن الدوام حيث كشفت الدراسات علاقة عكسية بين الرضا ودوران العمل الوظيفي وبالمجمل حين يكون العامل غير راضي عن عمله في المنظمة فإن ذلك يؤثر بالسلب على سلوكه وبالتالي فيقل التزامه بالعمل ويقلل من ولائه للمنظمة مما يتسبب انسحاب الموظف من عمله عقلياً ونفسياً من خلال السرحان وجسدياً من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكر أو كثرت الاستذنان أو تمديد الاجازات بما في ذلك المماطلة والغياب مما يسبب تعطيل العمل وقد يؤثر على الولاء للمنظمة.

كما ويبيدي الموظفون الذين يتمتعون برضا روح المواطنة الاجتماعية مثل مساعدة زملائهم والتعاون ويمكن للمدارس الاستفادة من هذه النتائج للمساعدة على تحسين مستوى الرضا لدى العاملين وأدائهم (محمد، 2014م) أهمية الرضا الوظيفي في تطوير وتنمية أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم الإيجابية الأخرى، وزيادة مشاعرهم الإنسانية الإيجابية تجاه العمل، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال عمل المنظمات التي تتطلب رضا العاملين وتعزز عندهم الانتماء والولاء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا الوظيفي إلى التجديد والإبداع في العمل. وبناء ذلك، نقول بوجود ارتباط بين الحوافز والمكافآت والرضا الوظيفي للعاملين على المستوى النظري فالحوافز والمكافآت تساعد على القناعة والارتياح والسعادة لأنها تشبع الحاجات والرغبات والتوقعات وتنمي الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع المؤثرات والعوامل البيئة الخارجية والداخلية بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا الوظيفي للعاملين (النعيمي، 2021).

الدراسات السابقة

المحور الأول : الدراسات التي ناقشت موضوع الهياكل التنظيمية

دراسة موسي(2024) بعنوان : مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 – 2023 م.

هدفت الدراسة لمعرفة مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي دراسة ميدانية الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي وتمثلت مشكلة دراسة في ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي؟، افترضت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والتميز المؤسسي. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج منها: أن توزيع المهام والأنشطة بصورة واضحة يساعد في تحقيق التميز المؤسسي وأن الهيكل التنظيمي يساعد في السيطرة على الموارد بطريقة فعالة. أوصت الدراسة بضرورة مراعاة الوضوح عند توزيع المهام والأنشطة كما أوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من الهيكل التنظيمي في السيطرة على الموارد وتوزيعها بطريقة فعالة.

دراسة سليمان (2023) بعنوان : الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المنشأة: دراسة حالة بالتطبيق على الشركة

السودانية للتوليد الحراري

تناول البحث الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المنشأة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري، وقد تطرق إلى معرفة أكثر العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة، التعرف على دور الهيكل الحالي في عملية اتخاذ القرارات وانعكاسه على الأداء، التعرف على مدى استجابة الهيكل التنظيمي للمتغيرات التي تحدث في الشركة وبيئة العمل، التعرف على مدى استجابة الهيكل التنظيمي لتطور التكنولوجيا استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لبيان دور الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة، المنهج الاستقرائي لاختبارات فرضيات الدراسة. وتوصلت

الدراسة إلى أهم العوامل المؤثرة على الهيكل التنظيمي والتي تؤثر على أداء المنشأة كان عامل التطور التكنولوجي بنسبة موافقة 83% وأن التطور التكنولوجي له أثر إيجابي فعال في الهيكل التنظيمي، كما توصلت إلى أن المنشأة قيد الدراسة تتبع الهيكل الوظيفي، لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي، وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي باختلاف متغير المسمى الوظيفي تعزي لصالح الذين مسماهم "مدير إدارة"، أن جميع المحاور تعتبر من العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأوصت الدراسة بالعمل على تطوير الهيكل التنظيمي من خلال الاتجاهات الإدارية المعاصرة واستخدام برامج إدارية حديثة، ضرورة التركيز على العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأثرها على أداء المنشأة في مراحل تصميم الهياكل التنظيمية، بنى المناهج الإدارية الحديثة التي تناسب وتتوافق مع إمكانيات وتاريخ المنشأة

دراسة شداد (2023) بعنوان : الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية: المشكلات والحلول من وجهة

نظر مديري المدارس ومساعدتهم

هدفت الدراسة التعرف إلى الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية، المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة لجمع البيانات وتحليلها، تم تطبيقها على عينة قوامها (400) مديرا ومديرة، ومساعدوا ومساعدة، وأظهرت نتائج الدراسة أن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم جاءت بدرجة مرتفعة، كما أن الحلول المقترحة لتجاوز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي في المدارس الحكومية الأردنية من وجهة نظر مديريها ومساعدتهم جاءت بدرجة مرتفعة، في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بضرورة توفير مديرية التربية والتعليم أقسام خاصة تعنى بالبحث العلمي والتطوير للهياكل التنظيمية.

دراسة نمور(2021).أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل: دراسة مقارنة على العاملين في

مستشفيات ريف دمشق

الهدف الرئيس للبحث هو التعرف إلى أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل، بمستشفى القلمون العامة في مدينة النبك، ومستشفى جامعة القلمون الخاصة في بلدة دير عطية. من أجل تحقيق هذا الهدف تم اتباع المدخل الكمي وتوزيع الاستبانة على عينة حجمها 357، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: * يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة الهيكل التنظيمي بأبعاده (الرسمية، التعقيد، الاتصال) في جودة علاقات العمل في كلا المستشفيات محل الدراسة. * يوجد فروق تتعلق بتأثير طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل في مستشفيات ريف دمشق باختلاف نوع المستشفى (عام، خاص)، وقد جاءت تلك الفروقات لصالح مستشفى القلمون الخاصة ببلدة دير عطية في بعد الرسمية، ولصالح مستشفى القلمون العامة بمدينة النبك في بعد الاتصالات. * توجد فروق دالة إحصائية فيما يتعلق بأثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل تعزى إلى المتغيرات التالية (نوع المستشفى، الجنس، فئات العمر، المركز الوظيفي، سنوات الخدمة) ولا توجد فروق دالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

دراسة القريو(2021) بعنوان : أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية بصندوق

التضامن الاجتماعي فرع بصرمان

تسعى الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بصرمان، حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الاتي (ما أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الأبداع التنظيمي، وهدفت الدراسة إلى إمكانية التعرف على أبعاد الهيكل التنظيمي وبالتالي التعرف على الواقع الإداري وسير العمل بالمنظمة قيد الدراسة، واختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الهيكل التنظيمي وبين تنمية الإبداع التنظيمي بصندوق التضامن الاجتماعي بصرمان)، حيث تم تصميم استبانة كأداة

لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من العاملين بالصندوق، وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها وجود تدني في مستوى تنمية الإبداع التنظيمي وذلك نتيجة لغياب مصادر التمويل للمبدعين والمتميزين، ولا توجد مقاييس موضوعية بها معايير قابلة للقياس، وطرحت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها وضع بند بالميزانية يختص بتشجيع الإبداع التنظيمي ونشر ثقافة الإبداع، والعمل على تطوير الهياكل التنظيمية بما يتناسب مع متطلبات الإبداع التنظيمي.

دراسة محمود (2020) بعنوان : الهيكل التنظيمي المرن أثره في الرافعة المعرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من

القيادات الأكاديمية في جمعات عراقية مختارة

تهدف الدراسة إلى بيان أثر الهيكل التنظيمي المرن في الرافعة المعرفية لدى القيادات الأكاديمية في عينة مختارة من الجامعات العراقية التي تمثل رأس الهرم التعليمي من الناحية الإدارية والعلمية، وتتمحور مشكلة الدراسة في الحصول على هيكل تنظيمي مناسب يساعد على زيادة الرفع المعرفي وتوخياً للدقة في إيجاد الحلول الكفيلة لمشكلة الدراسة ارتأى الباحث صياغة المشكلة بمجموعة من التساؤلات مفاده: 1. هل لدى القادة الأكاديميين فكرة عن أهمية الهيكل التنظيمي المرن للمنظمات التعليمية؟ 2. هل توجد علاقة بين إبعاد الهيكل المرن وإبعاد الرافعة المعرفية؟ وتم اختيار الفرضيات الآتية بناء على نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها: 1. وجود علاقة ارتباط معنوية بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية وفق قيمة معامل الارتباط الإجمالية، أما قياس علاقة الارتباط على مستوى كل جامعة على وفق القيمة معامل الارتباط فكانت كلية الكتاب الجامعة في المرتبة الأولى، وكلية القلم الجامعة في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة. 2. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لأبعاد الهيكل التنظيمي المرن في إبعاد الرافعة المعرفية وفق القيمة معامل الانحدار واختبار (T)، و (F)، أما نتائج قياس علاقة التأثير على مستوى الجامعات عينة الدراسة فكانت كلية الكتاب الجامعة المرتبة الأولى، بينما كلية القلم الجامعة في المرتبة الثانية، ثم جاءت جامعة كركوك في المرتبة الثالثة استناداً إلى فرضيات الدراسة والأهداف والأهمية، وتوصلت الدراسة إلى جملة

من الاستنتاجات والتوصيات من أهمها، يساهم التأثير المتبادل بين الهيكل التنظيمي المرن والرافعة المعرفية على استيعاب التعديلات التنظيمية المستقبلية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال وأهم التوصيات تبني هياكل تنظيمية مرنة تسمح بزيادة الرافعة المعرفية في المنظمات المبحوثة.

دراسة الحسن (2020) بعنوان: دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة الأشغال

العامّة والإسكان

هدف البحث إلى دراسة دور الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (المركزية، الرسمية، التعقيد) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في وزارة الأشغال العامة والإسكان في الجمهورية العربية السورية، اعتماداً على عينة البحث المتمثلة بـ 50 عامل من كافة المستويات الإدارية ضمن الوزارة، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي في جمع البيانات معتمدة على برنامج التحليل الإحصائي SPSS في تحليلها. توصلت الدراسة إلى مستويات مختلفة لتوافر أبعاد الهيكل التنظيمي وكانت الرسمية أكثرها ارتفاعاً، يلي ذلك المركزية، فيما كان مستوى التعقيد الأقل تأثيراً حيث تؤثر جميعها على الأداء تأثيراً طردياً. كما تضمنت الدراسة بعض التوصيات من أهمها: استثمار إيجابيات الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تفعيل دليل إجراءات لكافة الخدمات في الوزارة، منح صلاحيات أوسع فيما يتعلق بمشاركة الموظف في تحديد متطلبات إنجاز العمل، رفع درجة الابتكار وروح المبادرة، التقليل من القيود على المرؤوسين، وتشجيع الاتصالات الأفقية والرأسية بين الرؤساء والمرؤوسين.

دراسة الماحي (2020) . بعنوان : واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي: دراسة ميدانية

على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير

هدفت الدراسة إلى تقييم واقع الهياكل التنظيمية ومدى إمكانية تطبيق الهيكل الشبكي بمنطقة عسير، وتمثلت مشكلة الدراسة في ضعف ملائمة الهياكل التنظيمية الحالية وتبرز أهمية الدراسة في تشخيص واقع الهياكل التنظيمية والتعرف

على الجوانب الداعمة والمناهضة لتطبيق الهيكل الشبكي، ولتحقيق غرض الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الذي يصف الظاهرة ويحللها، ويفسرها بغرض الوصول إلى نتائج ذات معنى. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوحديات الجودة والتطوير الإداري بمختلف مسمياتهم الوظيفية بعدد (45) دائرة حكومية لعدد (90) موظفاً، وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسط الحسابي، ومعامل بيرسون، والانحراف المعياري. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها أن تطبيق أسلوب الهيكل الشبكي يساهم في تحسين مستوى جودة الخدمات بدرجة كبيرة، كما أن بيئة العمل السعودية تعد مشجعة لتطبيق أسلوب الهياكل الشبكية بدرجة كبيرة، بالإضافة إلى أن الهياكل التنظيمية في منطقة عسير تعد ملائمة لدعم وتحقيق الاستراتيجية بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن تصميم الهياكل من خلال أسلوب الهيكل الشبكي بدرجة أقل من المتوقع (متوسطة)، وقدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها ضرورة تقييم فاعلية الهياكل بصورة دورية وتحديث بطاقات الوصف الوظيفي وإزالة أشكال التداخل في المسؤوليات بين الوحدات، وتعزيز التوجه نحو التنظيم الشبكي مع إجراء مزيد من الدراسات عن موضوع الهياكل الشبكية.

دراسة عباس (2020). الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات

التعليمية: جامعة بغداد انموذجا

يعد الجانب التنظيمي في العلاقات العامة من الأركان الأساسية التي تبنى على أساسها الجهود والأنشطة التي تقع على عاتق أدارتها، ويرتبط ذلك بشكل مباشر بأسلوب الهياكل التنظيمية التي تعكس بدورها الأداء الوظيفي للعاملين في ذلك الجهاز التي من الضروري أن تتصف بفاعلية الأداء في إنجاز مهامها. أن مشكلة البحث تتلخص في انعكاس الهياكل التنظيمية على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في وحدات العلاقات العامة والأعلام التابعة للمؤسسات التعليمية. إذ تنطلق أهمية البحث من الأهمية الكامنة في القيمة العلمية التي يمكن أن تتحقق في إطار النتائج، إذ يمكن أن يساهم في تطوير عمل وحدات العلاقات العامة والأعلام في الكليات والمراكز البحثية التابعة

للمؤسسات التعليمية. وتوصل البحث لمجموعة من النتائج منها تباين واختلاف في الرؤى لدى عمداء الكليات عن أهمية ودور العلاقات العامة والأعلام. ولا تستطيع أجهزة العلاقات العامة أن تكون فاعلة وصاحبة نفوذ داخل المؤسسة من دون تخطيط. في الختام أنهى بمجموعة من التوصيات منها ضرورة ارتباط جهاز العلاقات العامة هيكليا وإداريا مع الإدارة العليا مباشر. واعتماد التوصيف الوظيفي والتخصص الأكاديمي في عملية اختيار مسؤولي وحدة العلاقات العامة والأعلام.

المحور الثاني: الدراسات التي ناقشت موضوع الأداء الوظيفي

دراسة نصر(2023) بعنوان : الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، وأظهرت مستوى علاقتها بالأداء الوظيفي، وتحديد أسباب انتشارها، والسبل الكفيلة للقيام بعلاجها أو السيطرة عليها، حيث تم تطبيق أسلوب دراسة الحالة في تطبيق الدراسة والحصول على المعلومات عن مجتمع محل الدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من (45) عضو هيئة تدريس وقد رؤى على أن تكون حجم العينة من كلية الاقتصاد بجامعة سرت، كما تناول الباحثان الاستبانة للحصول على معلومات عن مجتمع الدراسة، والتي استفردت بأنها تناولت: الجزء الأول متمثل في الاحتراق الوظيفي بأبعاده الثلاث (الإرهاك الوظيفي، وتدني مستوى الإنجاز، وتبلد المشاعر)، أم الجزء الثاني تناول الأداء الوظيفي، وأيضا تم معالجة المعلومات أو البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) ، وكما أظهر تحليل النتائج من خلال مجموعة من التحاليل الإحصائية منها (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط بيرسون) وغيرها من التحاليل التي تساعد إلى الوصول لأهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة مجموعة من النتائج أهمها وجود ارتباطا طرديا للإرهاك

الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي، أظهرت ارتباطا طرديا لتدني مستوى الإنجاز على مستوى الاحتراق الوظيفي، بالإضافة إلى وجود ارتباطا طرديا لتبلد المشاعر على مستوى الأداء الوظيفي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة للاحتراق الوظيفي على مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة على (2023) بعنوان : أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الدعم التنظيمي المدرك، في الأداء الوظيفي في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، وتم اختيار مجتمع الدراسة من العاملين في تلك الشركات، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة البالغ عددها (327) مفردة إذ وزعت (335) استبانة استعيد منها (282) والصالح منها للتحليل (265) استبانة. وبعد تحليل البيانات، أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي، وكان بعد الدعم القيادي هو الأكثر تأثيرا في الأداء الوظيفي يليه المشاركة في صناعة القرار ثم العدالة التنظيمية. كما تبين أن مستوى ممارسة الدعم التنظيمي كان متوسطا، بينما كان مستوى المتحقق من الأداء الوظيفي مرتفعا في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدعم التنظيمي المدرك، بأبعاده المختلفة ومعرفة حاجات ورغبات العاملين والعمل على تلبيتها لتحقيق خدمات ذات جودة عالية، ومراجعة سياساتها، من أجل، إعطاء مساحة أكبر للدعم التنظيمي، لما له من أثر كبير في تحسين الإداء الوظيفي وتحقيق أهداف الشركات. كما يجب عليها تعزيز الاهتمام بأبعاد الأداء الوظيفي كسرعة الإنجاز، أداء المهمة، جودة الأداء، تمكين العاملين من أجل تقديم خدمة متميزة.

دراسة القرامسة (2022) بعنوان : إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي

هدفت الدراسة لمعرفة إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي، تم تطبيق المنهج الوصفي الاستدلالي الذي يعتمد على الربط العقلاني بين المقدمات والنتائج، وذلك باستخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة لمكونات مفهوم إدارة الأداء من خلال مراجعة الدراسات العلمية السابقة، وأظهرت النتائج أن رسالة المؤسسة وغاياتها وقيمها أساس انطلاق إدارة الأداء، ثم يأتي بعد ذلك تحديد أهداف المنظمة الاستراتيجية، والتي تعكس رسالة المؤسسة وتدعمها بشكل إيجابي، وربطها في تطلعات الموظفين على المستوى الفردي، وهذا نظرياً قد نجده سهلاً ولكن من الناحية التطبيقية فالتحول في استراتيجية المؤسسة إلى أهداف واضحة يُعد أمراً صعباً، وأوصت الدراسة بأن التحول التدريجي والمدرّوس من المركزية إلى اللامركزية في الإصلاحات المتعلقة بممارسة إدارة الموارد البشرية ضمن إطار المسؤولية والمسائلة. تطوير القيادة القادرة والمؤهلة للتعامل مع مختلف أطراف المؤسسات ومع المعلومات بحيث تتخذ القرارات وفقاً لسلم الأولويات لتحقيق الأداء النوعي والالتزام العالي داخل المؤسسات، بناء نظام قانوني يحتوي على أنظمة ولوائح وتعليمات شاملة تعمل على ترجمة السياسات لواقع ملموس لتتلاءم متطلبات بيئة العمل في المؤسسات مع احتياجات الموظفين.

دراسة البرزنجي(2022) بعنوان : الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات

الأهلية في محافظة كركوك

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، وهدفت أيضاً إلى التعرف على مستوى الإثراء الوظيفي والتعرف كذلك على مستوى أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق. ولتحقيق هذه الأهداف؛ اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تصميم استبيان تم توزيعه إلكترونياً على عينة الدراسة المكونة من (255) عضو هيئة تدريس وموظف إداري من العاملين في ثلاث جامعات أهلية في محافظة كركوك في العراق والتي تشمل جامعة الإمام جعفر الصادق، جامعة

الكتاب الأهلية، كلية قلم الجامعة الأهلية. توصلت نتائج الدراسة للأثر الإيجابي والمعنوي الكبير لتطبيق الإثراء الوظيفي على أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة)، حيث كشفت النتائج عن وجود أثر ذو دلالة إحصائية ومعنوية للإثراء الوظيفي في مجالات (تنوع المهارات، الاستقلالية، هوية المهام، أهمية المهام، التغذية الراجعة) في أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق، وأن الإثراء الوظيفي بمجالاته مجتمعة قد فسرت (36.9 %) من التباين في أداء العاملين في الجامعات الأهلية في محافظة كركوك في جمهورية العراق. وأوصلت الدراسة بعدد من التوصيات من أهمها: استمرار التزام الجامعات الأهلية في محافظة كركوك بالعراق بالإثراء الوظيفي لدى العاملين فيها، لتمثل نقاط قوة تركز عليها الجامعات الأهلية لتعزيز الميزة التنافسية لخدماتها التعليمية.

دراسة بن خيرة (2021) بعنوان : أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة

الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالتطبيق في مؤسسة الكهرباء والطاقات المتجددة بتقريت، بالإضافة إلى التعرف على مستوى توافر أبعاد إدارة أداء العاملين وكذا مستوى الأداء الوظيفي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بتصميم استبانة شملت (41) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية حيث تكونت عينة الدراسة من (63) موظفا. وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يوجد اهتمام متواضع بإدارة أداء العاملين أهميتها النسبية (50.75%)، حيث أن هناك ممارسة متوسطة لأبعاده (تخطيط الأداء، تنفيذ الأداء، تقييم الأداء، مراجعة الأداء)، بالإضافة إلى أن الأداء الوظيفي كان حسنا بأهمية نسبية (57.42%) من وجهة نظر العاملين، وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

دراسة القحطاني(2021) بعنوان : أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس

الوظيفي في وزارة المالية القطرية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي من خلال الانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية. تكون مجتمع الدراسة من موظفي وزارة المالية القطرية والبالغ عددهم (420) موظفاً، وتمثلت أبعاد القيادة الاستراتيجية بالقيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار فرضياتها، تم جمع البيانات باستخدام أسلوب الحصر الشامل وتبين أن عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (339) استبانة، تشكل ما نسبته (81%) من الاستبانات الموزعة. ومن ثم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية كأسلوب إحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات. توصلت الدراسة إلى أن مستوى توافر القيادة الاستراتيجية ومستوى الأداء الوظيفي والانغماس الوظيفي في وزارة المالية القطرية كان متوسطاً، كما تبين أن القيادة الاستراتيجية بأبعادها (القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية) تؤثر في كل من الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهمة والأداء السياقي) والانغماس الوظيفي بأبعاده (الحماس، والتفاني، والاستيعاب)، وأن الانغماس الوظيفي يلعب دور وسيط في العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والأداء الوظيفي. بناء عليه، تم اقتراح مجموعة من التوصيات للمدراء وصانعي القرار في وزارة المالية القطرية من أبرزها: دعم العاملين لتحسين كفاءة أداء المهام والأداء السياقي من خلال التدريب والتطوير المهني، وتفويض الصلاحيات، وتطوير القيادات، وتشجيع العاملين على تنفيذ مهام العمل الرسمية وغير الرسمية من أجل تطوير الأداء الوظيفي ببعديه أداء المهام والأداء السياقي.

دراسة بن العائب (2020) بعنوان : تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة:

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الرضا الوظيفي من جهة (كمتغير مستقل) من خلال مجموعة من المحددات (الأجور والمكافآت، الترقية، محتوى وساعات العمل، نمط الإشراف، جماعة العمل، ظروف العمل)،

والأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة (كمتغير تابع) من جهة أخرى، وتضمنت عينة الدراسة فئات ثلاث من عمال المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية (أطباء، ممرضين، إداريين)، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة إيجابية وقوية بين جميع محددات الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة وأدائهم الوظيفي، إلا محدود الأجر والمكافآت والترقية وجماعة العمل فكانت العلاقة إيجابية ولكن متوسطة.

المحور الثالث : الدراسات التي ناقشت موضوع الرضا الوظيفي

دراسة شيرواني(2023). بعنوان : دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان

هدفت البحث إلى بيان دور الرضا الوظيفي في أداء الوظيفي واعتمدت البحث الحالي في اختبار فرضياتها على المنهج الوصفي التحليلي حيث تتكون مجتمع البحث من العاملين في الوزارة الأعمار والإسكان والبالغ عددهم (239) موظفا واستخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS)، أظهرت نتائج البحث مجموعة من الاستنتاجات من أهمها وجود علاقة الارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين رضا الوظيفي والأداء الوظيفي وقد خرجت البحث بمجموعة من المقترحات ومنها تحسين نظام الحوافز والرواتب في مؤسسات القطاع العام حتى يتلاءم مع ظروف الاقتصادي السائد ويستطيع الموظف من إشباع احتياجات ورغباتهم، محاولة تطوير العلاقات العمل وخلق بيئة مناسبة للعمل كفريق وكعائلة فيما بين المدير والموظفين وعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض، محاولة في تحسين ظروف العمل والتي يؤدي إلى رفع مستويات الرضا لدى الموظفين فيها.

دراسة الشايب (2023) بعنوان : أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني 2017-2021 م.

هدفت هذه الورقة إلى توضيح الدور الذي يلعبه الرضا الوظيفي في تحسين وزيادة الإنتاجية، تكمن أهمية البحث من خلال الأهمية التي يحتلها الرضا الوظيفي في تحسين الإنتاجية وما يمكن أن يمثل هذا الموضوع في تقديم الحلول واقتراح البدائل وتقديم ما هو جديد من أفكار، والمساهمة في زيادة الاهتمام العلمي بتطبيق نظريات الرضا الوظيفي باعتباره ركيزة أساسية لتحسين الإنتاجية وتحليلها واستقراء النتائج، وذلك باستخدام واختيار عينة ميسرة من 100 فردا من مجتمع البحث البالغ قدره 150 فردا، اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي لإثراء المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث، وتم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل بيانات الدراسة. توصلت الورقة إلى العديد من النتائج من ضمنها أن استثمار الإدارة للأفكار والمبادرات تشجع على تحسين المردودية لدى العاملين، ورضا العامل عن الأداء ونظام العمل وتوفر خدمات اجتماعية يحفز على زيادة إنتاجية، وعدم المفاضلة بين الزملاء في العمل يشجع على تحسين المردودية.

دراسة بوكلتوم (2023) بعنوان: أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة

تهدف الدراسة إلى معرفة أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب بولاية تيبازة وذلك باستخدام استبيان يمحور حول التحفيز المادي والمعنوي وكذلك الرضا الوظيفي لجمع المعلومات ، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة من خلال تحليل البيانات الواردة في الاستمارة عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الضرائب بولاية تيبازة حيث أن معامل

ارتباط بيرسون كين المتغير التابع (الرضا الوظيفي) والمتغير المستقل (التحفيز) قدر ب 0.752، كما أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيزات المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة مصلح(2023) بعنوان : واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية غزة

هدفت هذه الدراسة للتعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية غزة، وتكونت عينة الدراسة من 50 موظف وموظفة من بلدية غزة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي في بلدية غزة جاء بدرجة قليلة، حيث جاء محور ظروف العمل بالترتيب الأول، ثم محور مجموعة العمل بالترتيب الثاني، ثم محور الحوافز والأجور بالترتيب الثالث، في حين جاء محور أسلوب القيادة بالترتيب الرابع، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بتعزيز الرضا الوظيفي في بلدية غزة، وذلك من خلال تطوير وتدريب العاملين وإكسابهم مهارات جديدة وتنمية قدرات العاملين باستمرار ووضع خطط لتطوير العاملين ومتابعة تنفيذها باستمرار، وزيادة الرضا عن أسلوب ونمط القيادة وذلك من خلال مساعدة الإدارة على تطبيق الأساليب الإدارية في العمل، ودعم وتوجيه الرؤساء للمرؤوسين.

دراسة عبد القادر(2022) بعنوان : أثر الرضا الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على شركة

الاويمير للمقاولات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الرضا الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الراتب والمكافآت، وبعد مهام العمل وواجباته، والنظام الفرعي لقيم العاملين وبعد التقدير واحترام الذات) وأثرها في تحقيق الرضا، التعرف على مستوى تطبيق الرضا الوظيفي بأبعاده المختلفة وأثره على تحقيق المواطنة التنظيمية بشركة الاويمير للمقاولات، مساعدة الإدارة العليا من خلال تقديم مقترحات للاستفادة منها في تطبيق أثر الرضا الوظيفي لتحسين

المواطنة التنظيمية بشركة الاومير للمقاولات. تكونت عينة الدراسة من عينة منتقاة من العاملين بشركة الاومير للمقاولات مكونة من (69) مفردة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة ارتباط طردية موجبة بين الراتب والمكافآت والمواطنة التنظيمية بشركة الاومير للمقاولات وجود علاقة طردية موجبة بين العمل وواجباته والمواطنة التنظيمية بالشركة، أن المواطنة التنظيمية بالشركة مرتفعة نسبيا، حيث إن المواطنة التنظيمية ساهمت في خلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين. أوصت الدراسة الشركة بضرورة تغير النظرة للرضا الوظيفي باعتباره عبء مالي إلى أنها تؤدي إلى تحقيق المواطنة التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية للشركة، ضرورة تعزيز التقدير واحترام الذات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالرضا الوظيفي وخاصة تقيم العاملين.

دراسة ابو كريشة (2022) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية وغير الحكومية

تسعى الدراسة الراهنة إلى تسليط الضوء على العلاقة بين الرضا الوظيفي وأداء العاملين بالجامعات الحكومية متمثلة في جامعة القاهرة وغير الحكومية متمثلة في جامعة السادس من أكتوبر، وتحديد مدى جودة الأداء الوظيفي بها، وكذا مدى رضا العاملين بتلك الجامعات، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية وبين كل من الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للعاملين بتلك الجامعات، وكذا مدى وجود توازن بين الحقوق والواجبات التي يقوم بها العاملين بالجامعات الحكومية وغير الحكومية؛ وقد اعتمدت الدراسة على إجراءات البحث الوصفي المقارن، واستخدام الاستبيان الإلكتروني على عينة عمدية قوامها (٢٣٥) مفردة، وذلك من كل من جامعة القاهرة كجامعة حكومية، وجامعة السادس من أكتوبر كجامعة غير حكومية، واعتمدت الدراسة على الرؤية النظرية التي قدمها آدمز حول كيفية تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء من خلال المساواة والإنصاف، وكذا رؤية بورتو ولولر حول الإنجاز والعائد، بالإضافة إلى رؤية بلاو حول المدخلات والمخرجات. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة جوهرية بين توافر الرضا الوظيفي للعاملين وبين ارتفاع مستوى إدائهم الوظيفي، كما أن للعدالة التنظيمية دور كبير في تحقيق

الرضا الوظيفي ورفع مستوى أداء العاملين بالجامعات، كما أكدت الدراسة على أهمية نظم الحوافز والمكافآت والأجور في رفع مستوى أداء العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي.

دراسة الحربي (2021) بعنوان : الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمستشفيات: الصحة النفسية بمنطقة مكة المكرمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مستشفيات الصحة النفسية بمنطقة مكة المكرمة وفقا للأبعاد التالية: طبيعة العمل، علاقات العمل، الراتب والترقي الوظيفي، الاعتراف المهني، واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي عن طريق الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والذين بلغ عددهم (54) أخصائي وأخصائية متوزعين على مستشفيات الصحة النفسية في مدينة مكة المكرمة، مدينة جدة، مدينة الطائف، واستخدمت الدراسة استبانة من إعداد الباحثة لجمع البيانات، أظهرت نتائج الدراسة أن الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين في مستشفيات الصحة النفسية بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة عامة متوسطة بمتوسط (2.02)، وجاء الرضا عن بعد طبيعة العمل في المرتبة الأولى بمتوسط (2.06)، يليها الرضا عن بعد الاعتراف المهني بمتوسط (2.04)، يليها الرضا عن بعد علاقات العمل بمتوسط (2.01)، وأخيرا الرضا عن بعد الراتب والترقي الوظيفي بمتوسط (1.96)، وكلها جاءت بدرجة رضا متوسطة، وفي ضوء النتائج خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات.

دراسة الحازمي (2021) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان

هدفت البحث إلى تعرف واقع الرضا الوظيفي والأداء المهني لدى المشرفات التربويات بإدارة تعليم صبيا، والكشف عن وجود فروق بين متوسطات تقديرات المشرفات التربويات حول واقع الرضا الوظيفي والأداء المهني لديهن، والتي قد تعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، وكذلك تعرف وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء المهني

للمشرفات التربويات، وقد استخدمت البحث المنهج الوصفي بنوعيه التحليلي والارتباطي؛ حيث تم إعداد استبانة لجمع البيانات من عينة البحث التي بلغت (119) تم اختيارهن بطريقة عشوائية، وقد توصل البحث إلى أن واقع الرضا الوظيفي لدى المشرفات التربويات جاء بدرجة متوسطة للاستبيان ككل ولأبعاده الفرعية الأربعة، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) بين متوسطات استجابات أفراد البحث حول الدرجة الكلية لواقع الرضا الوظيفي وأبعاده الفرعية، بالإضافة لعدم وجود فروق تعزي لمتغير سنوات الخبرة بين متوسطات استجابات أفراد البحث حول واقع الأداء المهني لدى المشرفات التربويات، في حين اتضح وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول واقع الأداء، تعزي لمتغير المؤهل العلمي لصالح أفراد العينة الحاصلين على درجة البكالوريوس، كما توجد علاقة ارتباطية طردية بين الدرجة الكلية للرضا الوظيفي والأداء المهني، وأوصت البحث بضرورة الاهتمام بالدورات التدريبية وورش العمل للمشرفات التربويات، وكذلك منح المشرفات التربويات السلطات اللازمة لهن لممارسة مهام عملهن.

دراسة ابو شعيشع (2020) بعنوان : تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة حالة الجامعات

الخاصة في المملكة العربية السعودية

كان الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي للأكاديميين في الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية. والعوامل التي تؤثر في بيئة العمل هي حرية الأكاديميين، وإشراك أصحاب المهن، وسياسات الإدارة، وعلاقات زملاء العمل وصاحب العمل وعلاقات الموظفين والتي تم استخدامها كمتغيرات مستقلة أما الرضا الوظيفي للأكاديميين فقد استخدم كمتغير تابع. تم استخدام الاستبيان ب 5 نقاط على مقياس LIKERT لجمع بيانات من 105 أكاديمي في الجامعات الخاصة في المملكة. تم تحليل البيانات من خلال SPSS 22 باستخدام أدوات إحصائية مثل الإحصاء الوصفي، ارتباط بيرسون والانحدار الخطي البسيط. النتائج تشير إلى أن هناك علاقة إيجابية بين جميع عوامل بيئة العمل والرضا الوظيفي لدى الأكاديميين. كما وجدت الأبحاث

أن علاقات صاحب العمل-الموظف هي أهم عامل لبيئة العمل في جامعات الأعمال الخاصة في باكستان. وعليه اقترح أن إدارة الجامعات ينبغي أن تركز على بيئة عمل إيجابية وخاصة عامل العلاقة بين صاحب العمل والموظف لزيادة الرضا الوظيفي بين الأكاديميين، والذي قد يؤدي إلى أداء أعلى. نظرا لأن البحث الذي تم إجراؤه فقط على أكاديميين في الجامعات الخاصة في المملكة، لا يمكن تعميمه على جميع قطاعات البلد. يجب زيادة المتغيرات وحجم العينة في البحوث المستقبلية للحصول على نتائج أفضل.

التعليق على الدراسات السابقة

عند النظر إلى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع تأثير الهياكل التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين، نجد أن هناك توافقاً عاماً بين هذه الدراسات حول أهمية الهيكل التنظيمي في تعزيز الأداء وتحقيق التميز المؤسسي. على سبيل المثال، أكدت دراسة موسى (2024) على أن توزيع المهام بوضوح يسهم بشكل كبير في تحقيق التميز المؤسسي، وهو ما يعكس مدى أهمية الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء. وبالمثل، توصلت دراسة سليمان (2023) إلى أن التطور التكنولوجي له تأثير إيجابي على أداء المنشأة بفضل الهيكل التنظيمي الفعال. يُظهر ذلك الاتفاق في نتائج الدراسات حول تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء المؤسسي، خاصة من خلال تحسين الاتصال وتوزيع المهام والموارد بفعالية.

من جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات اختلافات في التأثيرات بناءً على طبيعة المؤسسات والبيئات المختلفة. على سبيل المثال، دراسة شداد (2023) حول الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية، والتي أوضحت أن الهياكل التنظيمية تواجه مشكلات تتطلب حلولاً مخصصة، على عكس دراسة القريو (2021) التي تناولت تأثير الهيكل التنظيمي على الإبداع التنظيمي وأشارت إلى أهمية وجود بنود تمويل لدعم المبدعين في المؤسسات. هذا الاختلاف يعكس تأثير البيئة وطبيعة العمل على فعالية الهيكل التنظيمي.

أما من حيث أوجه الاستفادة، فقد قدمت هذه الدراسات رؤى متعددة حول كيفية تحسين الأداء والرضا الوظيفي من خلال الهياكل التنظيمية. فقد أكدت دراسة غور (2021) على أن أبعاد الهيكل التنظيمي مثل الرسمية والاتصال تُحسن علاقات العمل، مما يزيد من رضا العاملين. وفي المقابل، أشارت دراسة محمود (2020) إلى أن المرونة في الهيكل التنظيمي تساهم في تعزيز الرفع المعرفي، مما يعزز من الأداء المهني للعاملين.

بالإضافة إلى ذلك، تضمنت التوصيات المقدمة في الدراسات السابقة مجموعة من الخطوات العملية لتطوير الهياكل التنظيمية، مثل تبني الهياكل المرنة، وتوفير الدعم الإداري، وتعزيز التواصل الفعال. تلك التوصيات يمكن أن تكون ذات فائدة كبيرة للممارسين والقادة في المؤسسات، حيث تساهم في تحسين أداء العاملين ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

عند تحليل أوجه الشبه والاختلاف في الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير الهياكل التنظيمية على الأداء والرضا الوظيفي، يمكن تقسيمها كما يلي:

أوجه الشبه:

أهمية الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء: تتفق جميع الدراسات تقريبًا على أن الهيكل التنظيمي له دور رئيسي في تعزيز الأداء المؤسسي والوظيفي. على سبيل المثال، أكدت دراسات مثل موسى (2024) وسليمان (2023) والحسن (2020) على أن الهياكل التنظيمية الفعالة تساهم في تحسين الأداء من خلال توزيع المهام بوضوح، تعزيز الاتصال، والاستفادة من الموارد المتاحة بشكل أفضل.

دور الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي: أظهرت معظم الدراسات توافقًا حول أن الهياكل التنظيمية المؤثرة تساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، حيث تتيح للموظفين بيئة عمل واضحة ومنظمة. أشارت دراسات مثل شداد (2023) ونمور (2021) إلى أن توافر الاتصال الواضح وتحديد المسؤوليات يساعد في تحسين العلاقات الوظيفية وزيادة رضا العاملين.

تأثير المرونة في الهياكل التنظيمية: هناك اتفاق عام على أهمية المرونة في الهياكل التنظيمية، كما أشارت إليها دراسة محمود (2020) التي تناولت الهيكل التنظيمي المرن، ودوره في رفع المستوى المعرفي والأداء الوظيفي للعاملين. أكدت دراسات أخرى أيضًا على أن المرونة تساعد في التكيف مع التغيرات وتحسين التواصل الفعال بين العاملين.

أوجه الاختلاف:

طبيعة البيئة المؤسسية: بعض الدراسات ركزت على البيئة التعليمية مثل دراسات شداد (2023) والقريو (2021)، بينما ركزت أخرى على البيئة الحكومية مثل دراسة الحسن (2020) ودراسة الماحي (2020). هذا التباين يعكس اختلافات في الهياكل التنظيمية حسب نوع المنظمة، حيث تختلف احتياجات المؤسسات التعليمية عن المؤسسات الحكومية من حيث التعقيد والإجراءات الرسمية.

التأثيرات المختلفة لأبعاد الهيكل التنظيمي: ركزت بعض الدراسات على تأثير جوانب معينة من الهيكل التنظيمي، مثل الرسمية واللامركزية، بينما تناولت دراسات أخرى مثل نمور (2021) أبعادًا متعددة مثل الاتصال والتعقيد وتأثيرها على جودة علاقات العمل. وبالتالي، تختلف نتائج هذه الدراسات في تحديد الأبعاد الأكثر تأثيرًا على الأداء والرضا الوظيفي.

تفاوت التأثير بين الأداء والرضا الوظيفي: بينما أكدت دراسات مثل دراسة عباس (2020) على أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي للعاملين، وجدت دراسات أخرى مثل بوكلتوم (2023) أن التأثير الأقوى يكون على الرضا الوظيفي من خلال تحسين البيئة التنظيمية والاتصال الفعال.

التوصيات المطروحة:

تتباين التوصيات التي قدمتها الدراسات بناءً على النتائج، حيث أوصت بعض الدراسات بضرورة تطوير الهياكل التنظيمية المرنة لتعزيز الأداء، مثل دراسة محمود (2020)، بينما ركزت دراسات أخرى مثل القريو (2021) على أهمية تحسين مصادر التمويل لدعم الابتكار والإبداع كجزء من تحسين الهيكل التنظيمي.

بوجه عام، رغم وجود أوجه تشابه واضحة في أهمية الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز الأداء والرضا الوظيفي، إلا أن اختلاف طبيعة المنظمات وأبعاد الهيكل التنظيمي المدروسة أسهمت في وجود تباينات في النتائج والتوصيات.

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

الفصل الثالث

منهج البحث وإجراءاته

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية البحث من حيث أسلوب البحث، وتحديد مجتمع البحث وطريقة اختيار العينة، وكذلك نوع أداة البحث المستخدمة فيه وطريقة تحديدها، بالإضافة إلى نوع المقياس الذي تم استخدامه.

1.3 منهج البحث:

تتبع الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لاعتباره من أنسب المناهج التي تتعامل مع إجراءات الدراسة الحالية الذي يقوم على دراسة الواقع، ويهتم بوصفة وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح لنا خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة أو يوضح حجمها وكذلك درجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (مليح وآخرون، 2020).

2.3 مجتمع البحث وعينته:

يتمثل مجتمع البحث من العاملين في مدرسة الأفق المضيء (890) موظفاً من الذكور والإناث، وتم تحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث حيث بلغ عددهم (155) موظفاً وهي عينة عشوائية ميسرة من مجتمع الدراسة.

1.3 أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث الاستبانة الالكترونية حيث تعد من أكثر وسائل الحصول على البيانات، وتعرف الاستبانة بأنها "أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها". وبناء على أهداف البحث فقد اعتمد هذا البحث على الاستبانة الواردة في دراسة (دبدب ، 2020). مكونة من الآتي:

- **الجزء الأول:** ويتضمن المتغيرات الشخصية والوظيفية عن خصائص عينة البحث طبقا للعوامل الشخصية التالية (النوع، العمر، المؤهل التعليمي، عدد سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** يتعلق بأبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء حيث تضمن هذا الجزء أربعة وعشرون فقرة (16) فقرة من أسئلة الاستبانة موزعة على ثلاثة محاور فرعية وهي كالآتي:
 - المحور الأول: بعد الرسمية في مدرسة الأفق المضيء ويتضمن (5) فقرات.
 - المحور الثاني: بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء ويتضمن (5) فقرات.
 - المحور الثالث: بعد التعقيد في مدرسة الأفق المضيء ويتضمن (6) فقرات.
- **الجزء الثالث:** يتعلق بأبعاد اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء حيث تضمن هذا الجزء عشر فقرات (10) فقرة من اسئلة الاستبانة موزعة على محورين وهي كالآتي :
 - المحور الأول: بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء ويتضمن (5) فقرات.
 - المحور الثاني: بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء ويتضمن (5) فقرات.

جدول (1-3) يوضح تركيب استمارة أداة البحث (الاستبانة)

أبعاد البحث	متغيرات البحث	عدد الأسئلة
الجزء الأول البيانات الشخصية	بيانات عن أفراد عينة البحث	4
الجزء الثاني أبعاد الهياكل التنظيمية	الرسمية	5
	المركزية	5
	التعقيد	6
الجزء الثالث أبعاد اداء ورضا الموظفين	اتجاهات الوظيفة	5
	أداء الموظف	5
المجموع		26

وقد تم اعتماد تحديد أوزان الاستبانة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) ذات التدرج الخماسي على

النحو التالي:

جدول (2-3)
يوضح طريقة تصحيح مقياس ليكرت الخماسي

التدريج	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
قيمة المتوسط الحسابي	5.00 - 4.21	4.20 - 3.41	3.40 - 2.61	2.60 - 1.81	1.80 - 1
مستوى درجة الاتجاه	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

1.3 إجراءات التطبيق وجمع البيانات:

قام الباحث بتوزيع الاستبانة على مفردات مجتمع البحث من العاملين في مدرسة الأفق المضنيء وذلك بهدف وصول الاستبانة لجميع العاملين في الادارة، حيث أوضح الباحث للمبحوثين الغرض من هذا البحث. وقد تم بعد ذلك استعادة أداة البحث والتأكد من صلاحيتها للتحليل واستبعاد ما لا يصلح للتحليل وقد بلغ عدد الاستبانات المكتملة والصالحة للتحليل (155) استبانة والتي تم إجراء التحليل الاحصائي عليها.

1.4.3 ثبات مقاييس متغيرات الدراسة:

تم قياس ثبات مقاييس متغيرات الدراسة باستخدام (معادلة ألفا كرونباخ)، ويوضح الجدول رقم (3-3) معامل الثبات لأثر الهياكل التنظيمية على رضا موظفي مدرسة الأفق المضيء.

جدول رقم (3.3)

قيمة معاملات ألفا كرونباخ لأثر الهياكل التنظيمية على رضا موظفي مدرسة الأفق المضيء

قيمة معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	اثر الهياكل التنظيمية على أداء ورضا الموظفين
0.855	4	المعلومات الشخصية
0.804	5	الرسمية
0.874	5	المركزية
0.798	6	التعقيد
0.799	5	اتجاهات الوظيفة
0.853	5	أداء الموظف
0.831	الثبات العام	

ويتضح من الجدول رقم (3.3) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأثر الهياكل التنظيمية على أداء ورضا الموظفين ولجميع

عبارات الاستبانة بالتطبيق على مدرسة الأفق المضيء (0.831) وتعد هذه القيم مرتفعة لمدى ثبات أداة

الدراسة الأمر الذي يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة الدراسة الميدانية عند تطبيقها.

صدق أداة الدراسة:

صدق الأداة من أهم المؤشرات التي يجب توافرها عند إعداد الدراسات البحثية لتعطي مصداقية أكثر،

وحتى تكون هذه الأداة صادقة يجب أن تقاس فعلا (عبيدات وآخرون، 2007م).

ولغرض التثبت من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) استخرج الباحث ثلاث مؤشرات لصدق أداة الدراسة

وفقا للتالي:

1. الصدق الظاهري:

بعد أن أعد الباحث الاستبانة وتحقق من صدقها عن طريق الصدق الظاهري وذلك بعرضها على سعادة الدكتور عبد المنعم رشاد مشرف الدراسة؛ لتحديد مدى تمثيل أداة الدراسة وفقا لأهداف الاستبانة، فقد بين سعادته بعضا من الملاحظات في وضوح الجمل، ودقة صياغتها، ومدى شمول محتواها، ومناسبة ارتباط العبارات للجزء الذي تتبعه، فقد تم تعديل الصورة الأولية للاستبانة بناء على الملاحظات والتعديلات وأدرجت في الصيغة النهائية للاستبانة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

بعد التثبت من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة بحساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لها، وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم المعاملات، فإذا توصلنا إلى معاملات ارتباط مرتفعة فإن الأداة تكون صادقة بدرجة عالية (عبدالهادي، 2001م). والجداول التالية توضح نتائج التحليل:

جدول (3-4) معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات المحور الاول

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
	الرسمية		المركزية		التعقيد
1	**0.884	1	**0.859	1	**0.770
2	**0.806	2	**0.898	2	**0.716
3	**0.682	3	**0.822	3	**0.751
4	**0.594	4	**0.799	4	**0.789
5	**0.870	5	**0.659	5	**0.781

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3-4) أن جميع عبارات المحور الأول ترتبط بمجالاتها التي تم تصنيفها إليه بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01) وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية «الرسمية» من (0.594) إلى (0.884). وتراوحت للمجال الثاني «المركزية» من (0.781) إلى (0.898). وتراوحت للمجال الثالث «التعقيد» من (0.716) إلى (0.789)، وتدل قيم معاملات الارتباط بين العبارات ومجالاتها على توفر اتساق واضح بين استجابات مفردات العينة على تلك العبارات بمجالاتها التي تم تصنيفها بناء عليه.

جدول (3-5)

معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات مجالات المحور الثاني

المحور الثاني : اداء ورضا الموظفين			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
أداء الموظف		اتجاهات الوظيفة	
**0.700	1	**0.806	1
**0.659	2	**0.789	2
**0.822	3	**0.682	3
**0.799	4	**0.853	4
**0.937	5	**0.831	5

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجدول (3-5) أن جميع عبارات المحور الثاني ترتبط بمجالاتها التي تم تصنيفها إليه بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وقد تراوحت معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للمحور «اداء ورضا الموظفين بأبعاده» من (0.659) إلى (0.937).

5.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- 1) استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لاختبار مدى ثبات أداة البحث
- 2) التكرارات والنسب المئوية (Frequencies and percentages) لوصف مفردات عينة البحث.
- 3) استخدام المتوسط الحسابي (Mean) لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء مفردات عينة البحث نحو كل عبارة من عبارات محاور البحث، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى متوسط حسابي.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

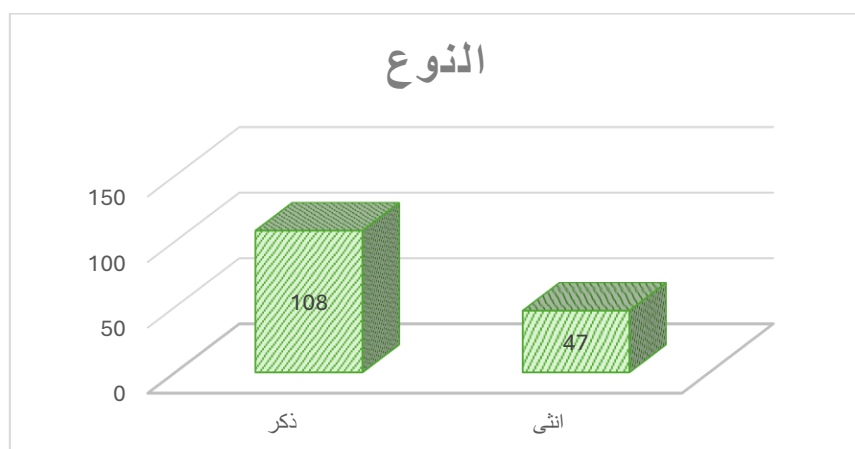
1.4 تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للنتائج التي تم التوصل إليها وذلك من خلال الإجابة على تساؤل الدراسة الرئيس والتساؤلات الفرعية وفق المعالجات الإحصائية المناسبة، ومن ثم تفسير هذه النتائج وفق ما يتم التوصل إليه في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة وذلك على النحو التالي:

2.4 نتائج التحليل الوصفي:

تم وصف مفردات عينة الدراسة بناءً على المتغيرات (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

أ- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للنوع:

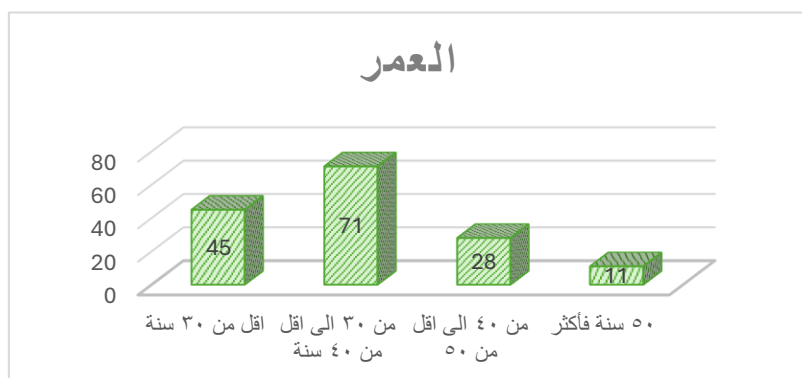


شكل رقم (1.4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للجنس

المصدر / من إعداد الباحثة بناءً على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من خلال الشكل رقم (1.4) توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت 108 موظفاً من الذكور بنسبة 69.7% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد الموظفين من الإناث 47 موظفة بنسبة 30.3% من عينة الدراسة.

ب- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للعمر:

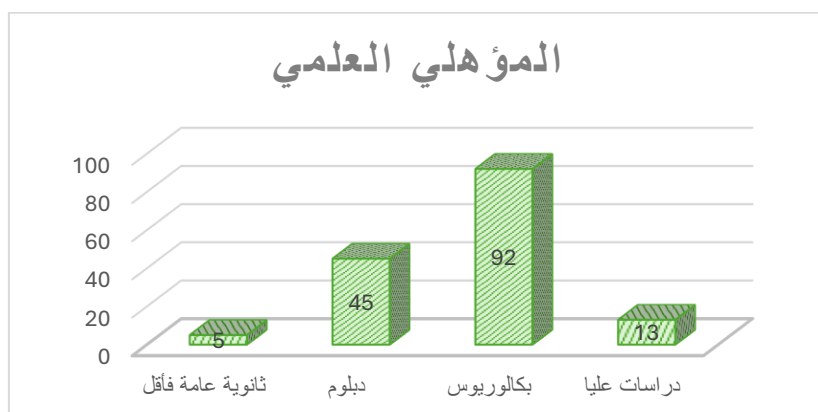


شكل رقم (2.4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من خلال الشكل رقم (2.4) توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر حيث تبين أن عينة الدراسة تضمنت 71 موظفا ممن تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 45.8% من عينة الدراسة، و45 موظفا أقل من 30 سنة بنسبة 29% من عينة الدراسة، و28 موظفا ممن تتراوح أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 عاما بنسبة 18% من عينة الدراسة، و11 موظفا ممن تتجاوز أعمارهم 50 سنة فأكثر بنسبة 7.2% من عينة الدراسة.

ت- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي:

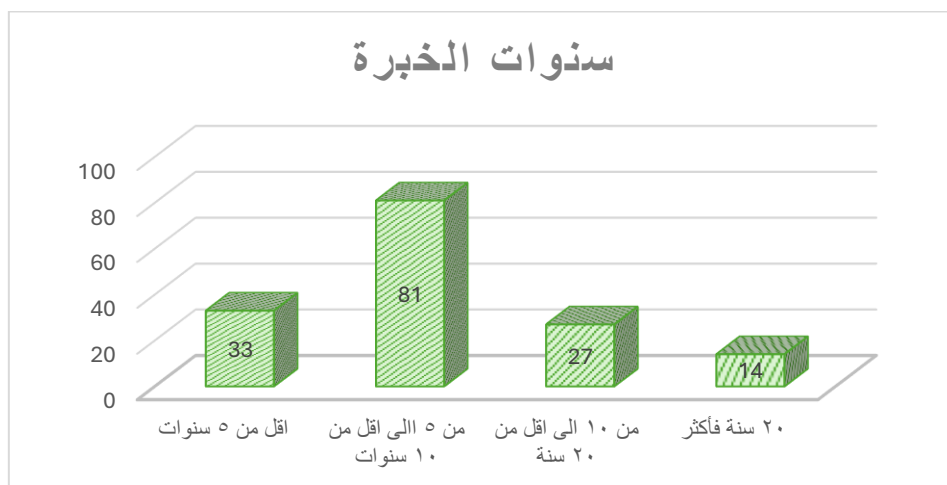


شكل رقم (3.4) توزيع عينة الدراسة وفقا للرتبة العلمية

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

يتضح من الشكل رقم (3.4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي، حيث بلغ عدد الحاصلين على البكالوريوس 92 موظفا بنسبة 59.4% من عينة الدراسة، وبلغ عدد الحاصلين على الدبلوم 45 موظفا بنسبة 29% من عينة الدراسة، في حين كان الحاصلين على الدراسات العليا 13 من الموظفين بنسبة 8.4% من عينة الدراسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل 5 من الموظفين وذلك بنسبة 3.2% من أفراد عينة الدراسة .

ث- توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة:



شكل رقم (4.4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الشكل رقم (4.4) توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد سنوات الخبرة، حيث يتضح أن 81 موظفا ممن كانت خبراتهم من 5 إلى 10 سنة بنسبة 52.3% من عينة الدراسة، بينما بلغ من كانت سنوات خبراتهم أقل من 5 سنوات 33 موظفا بنسبة 21.3% من عينة الدراسة، بينما بلغ عدد من كانت خبراتهم من 10 سنوات إلى 20 سنة 27 موظفا بنسبة 17.4% من عينة الدراسة، كما بلغ عدد من كانت سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة 14 موظفا بنسبة 9% من عينة الدراسة.

4- 3 النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة:

النتائج المتعلقة بالمحور الاول: أبعاد الهياكل التنظيمية (بعد الرسمية)

السؤال الفرعي الاول: ما مدي توافر ابعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء ؟

ويوضح الجدول رقم (1.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات الرسمية في مدرسة الأفق المضيء

جدول رقم (1.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات الرسمية في مدرسة الأفق المضيء.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
4	0.930	4.03	2	16	18	58	61	تعتمد المدرسة على قواعد واجراءات في تنفيذ برامجها	1
3	0.997	4.06	1	15	16	64	59	يحكم سلوك اعضاء المدرسة الاجراءات والقواعد المكتوبة	2
1	0.925	4.22	4	3	19	58	71	تقوم الادارة العليا بأعداد الخطط والبرامج	3
2	0.847	4.10	1	9	25	58	62	اجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات	4
5	0.769	3.95	7	11	24	53	60	تمتلك المدرسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والاعمال	5
4.13			المتوسط الحسابي العام لعبارات الرسمية في مدرسة الأفق المضيء						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (1.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات الرسمية في مدرسة الأفق المضيء بلغ

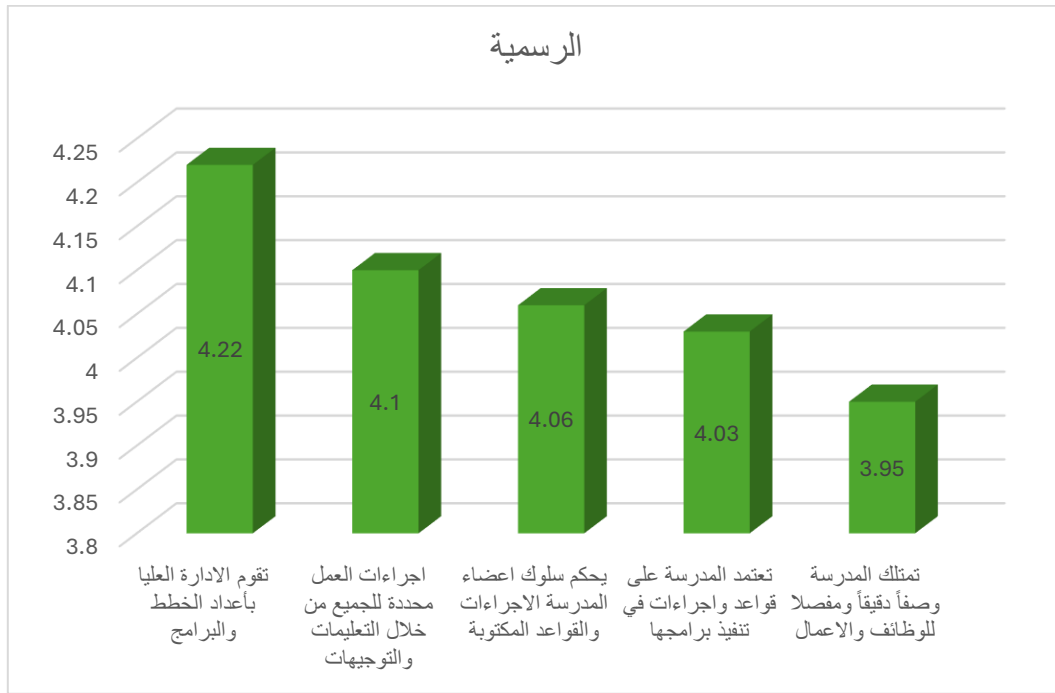
(4.13) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى الرسمية في مدرسة الأفق المضيء بدرجة

مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82.6%

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعء الرسمية في مدرسة الأفق الماضي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تقوم الادارة العليا بأعداد الخطط والبرامج" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد الرسمية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.22) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 84.4%.
- جاءت العبارة "اجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد الرسمية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 82%.
- جاءت العبارة "يحكم سلوك اعضاء المدرسة الاجراءات والقواعد المكتوبة" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد الرسمية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.06) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 81.2%.
- جاءت العبارة "تعتمد المدرسة على قواعد واجراءات في تنفيذ برامجها" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد الرسمية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.03) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 80.6%.
- جاءت العبارة "تمتلك المدرسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والاعمال" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد الرسمية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (3.95) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 79%.

ويوضح الشكل رقم (4-5) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد الرسمية وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-5) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعـد الرسمية وفقاً لدرجة توافرها

النتائج المتعلقة بال محور الاول : الهياكل التنظيمية (بعد المركزية)

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الاول: ما مدي توافر ابعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء

ويوضح الجدول رقم (2.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد المركزية

جدول رقم (2.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
4	0.786	4.08	1	18	17	51	68	كل القرارات بيد الادارة العليا للمدرسة فقط	1
5	0.752	4.07	1	11	24	58	61	لا يستطيع المسيريون اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الادارة العليا	2
1	0.846	4.18	3	5	21	57	69	ادارة المدرسة لا تفوض السلطة للمستويات الأدنى من الادارة	3
2	0.925	4.10	4	4	23	65	59	المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من اجراءات	4
3	0.847	4.09	3	7	26	57	62	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدراءها	5
4.10			المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (2.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء

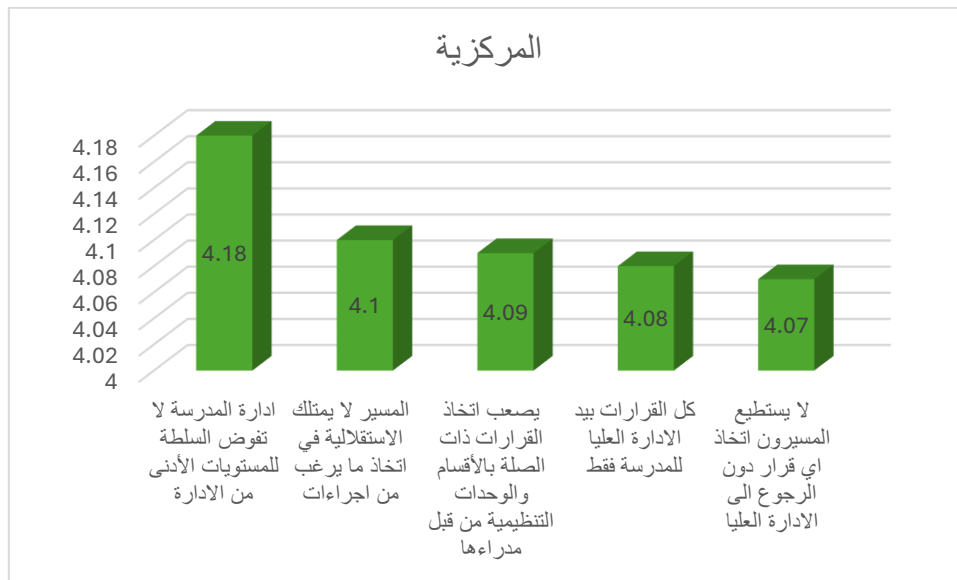
بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء بدرجة

مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "ادارة المدرسة لا تفوض السلطة للمستويات الأدنى من الادارة " في المرتبة الأولى بين عبارات بعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.18) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83.6% .
- جاءت العبارة "المسير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من اجراءات" في المرتبة الثانية بين عبارات بعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82% .
- جاءت العبارة "يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدراءها" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.09) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.8% .
- جاءت العبارة "كل القرارات بيد الادارة العليا للمدرسة فقط " في المرتبة الرابعة بين عبارات بعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.08) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.6% .
- جاءت العبارة "لا يستطيع المسيرون اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الادارة العليا" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعء المركزية في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.07) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 81.4% .

ويوضح الشكل رقم (4-6) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء المركزية وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-6) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء المركزية وفقا لدرجة توافرها

النتائج المتعلقة بالمحور الاول : الهياكل التنظيمية (بعد التعقيد)

ويوضح الجدول رقم (3.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق المضيء

جدول رقم (3.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات التعقيد في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
5	0.853	4.14	3	5	23	59	65	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوي الى الادارة العليا بسبب تعقد الاجراءات	1
2	0.437	4.23	1	2	25	58	69	انشطة المنظمة عديدة وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية	2
1	0.781	4.31	-	1	20	63	71	تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات	3
4	0.824	4.15	2	4	28	56	65	تسم المنظمة بتعدد المستويات الادارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم	4
3	0.875	4.16	1	2	31	58	63	تتوزع انشطة المدرسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها	5
4.20			المتوسط الحسابي العام لعبارات التعقيد في مدرسة الأفق المضيء						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

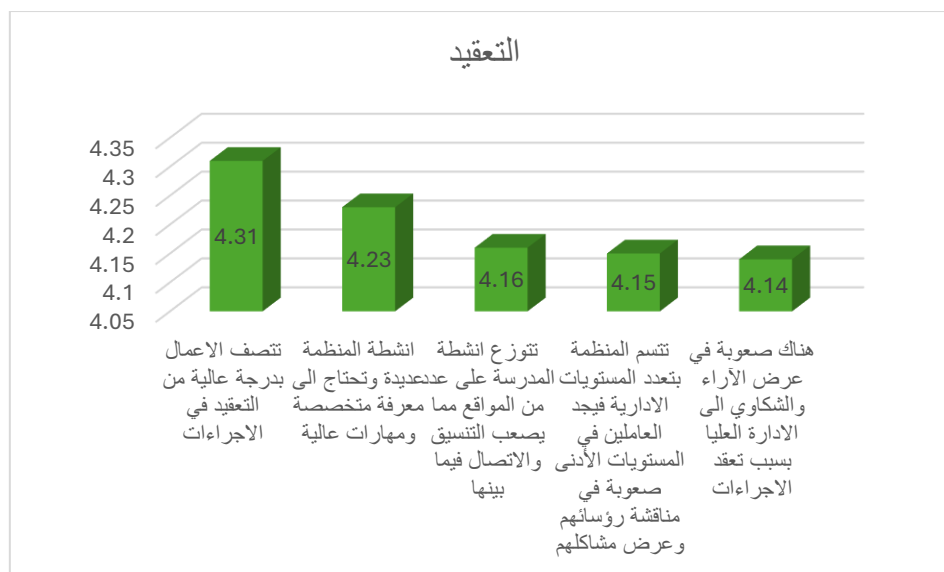
ويتضح من الجدول رقم (3.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات التعقيد في مدرسة الأفق المضيء بلغ

(4.20) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر مستوى التعقيد في مدرسة الأفق المضيء بدرجة

مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 84% .

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية لبعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.31) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 86.2%.
 - جاءت العبارة "انشطة المنظمة عديدة وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.23) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا وبنسبة توافر بلغت 84.6%.
 - جاءت العبارة "تنوزع انشطة المدرسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.16) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83.2%.
 - جاءت العبارة "تتسم المنظمة بتعدد المستويات الادارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.15) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 83%.
 - جاءت العبارة "هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوي الى الادارة العليا بسبب تعقد الاجراءات" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد التعقيد في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.14) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 82.8%.
- ويوضح الشكل رقم (4-7) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعد التعقيد وفقا لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-7) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعد التعقيد وفقا لدرجة توافرها

جدول (4-4): مستوى الهياكل التنظيمية وأبعاده في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الوسط	البعد
2	4.13	الرسمية
3	4.10	المركزية
1	4.20	التعقيد
4.14		المتوسط العام لأبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج التحليل الاحصائي.

يتضح من جدول (4-5) أن أبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء بلغ المتوسط العام لها (4.14) من أصل 5 ويعني توافر أبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعد التعقيد) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعد الرسمية في أبعاد الهياكل التنظيمية، ثم المركزية في المرتبة الثالثة والأخيرة بين أبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء، وهذا يشير إلى أن بعد التعقيد هو حجر الأساس في أبعاد الهياكل التنظيمية في الادارة نتيجة توفره بدرجة عالية.

النتائج المتعلقة بالمحور الثاني : اداء ورضا الموظفين (بعد اتجاهات الوظيفة)

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى رضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء؟ ؟

ويوضح الجدول رقم (5.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء

جدول رقم (5.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
1	0.879	4.27	-	2	21	60	71	تعتمد الإدارة التي اعمل بها على أسس علمية في تحديد إجراءات العمل	1
4	0.829	4.11	1	8	28	53	65	السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية	2
5	0.824	4.10	1	9	26	55	64	الإجراءات والسياسات تجاه عدد ساعات العمل ثابتة وغير قابلة للتغير	3
2	0.781	4.23	-	2	28	57	68	تطبيق أحد بدائل الهيكل المرن لا يشكل عائقاً اما انجاز المهام في الوظيفة الحالية	4
3	0.846	4.12	1	5	29	59	61	المهام التي تتطلب تواصلاً مباشراً مع المراجعين يصعب معها تطبيق الهيكل المرن	5
4.17			المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (5.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء

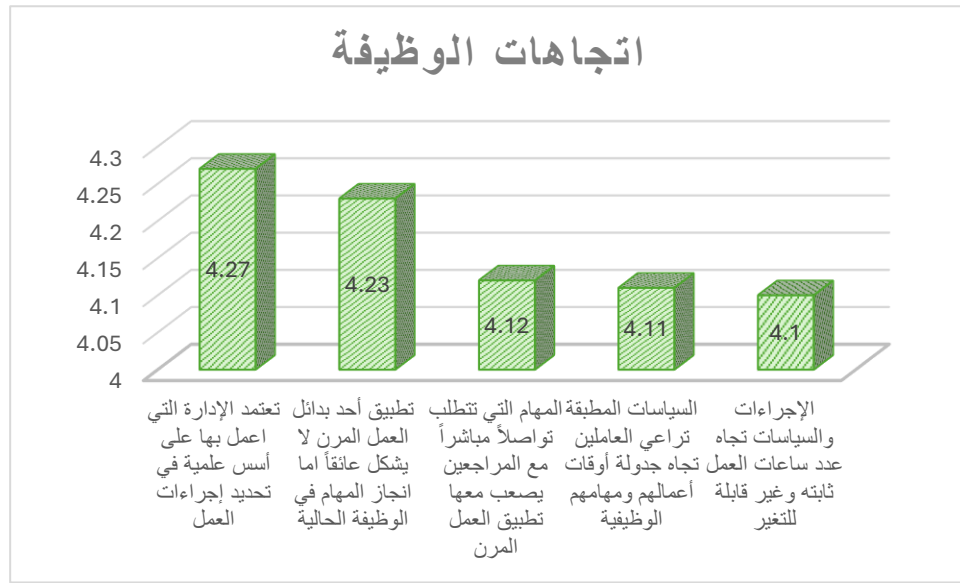
بلغ (4.17) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء

بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 83.4%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية ببعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تعتمد الإدارة التي اعمل بها على أسس علمية في تحديد إجراءات العمل" في المرتبة الأولى بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.27) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 85.4%.
- جاءت العبارة "تطبيق أحد بدائل الهيكل المرن لا يشكل عائقاً اما انجاز المهام في الوظيفة الحالية" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.23) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة جدا ونسبة توافر بلغت 84.6%.
- جاءت العبارة "السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.12) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 82.4%.
- جاءت العبارة "السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.11) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 82.2%.
- جاءت العبارة "الإجراءات والسياسات تجاه عدد ساعات العمل ثابتة وغير قابلة للتغيير" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.10) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة ونسبة توافر بلغت 82%.

ويوضح الشكل رقم (4-8) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعدها اتجاهات الوظيفة وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-8) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعدها اتجاهات الوظيفة وفقاً لدرجة توافرها

النتائج المتعلقة بالبحر الثاني : اداء ورضا الموظفين (بعد أداء الموظف)

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما مستوى رضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء؟

ويوضح الجدول رقم (6.4) المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء

جدول رقم (6.4)

المتوسطات الحسابية لعبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق مطلقا (1)	غير موافق (2)	محايد (3)	موافق (4)	موافق بشدة (5)	العبارات	
3	0.781	4.01	2	14	23	56	60	القائمون على عملية التوظيف لديهم المهارات اللازمة في عملية الاختيار	1
5	0.912	3.98	5	14	19	58	59	تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة	2
1	0.875	4.03	3	13	24	52	63	تسير عملية اختيار المرشحين وفقاً لإجراءات واضحة ومنظمة	3
2	0.832	4.02	4	12	23	54	62	تدعم الإدارة خيارات العمل مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين	4
4	0.437	3.99	5	12	21	59	58	عدم وضع مفهوم العمل لدى العاملين يحد من إقبالهم عليه	5
4.01			المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء						

المصدر / من إعداد الباحثة بناء على نتائج تحليل البيانات

ويتضح من الجدول رقم (6.4) أن المتوسط الحسابي العام لعبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء بلغ

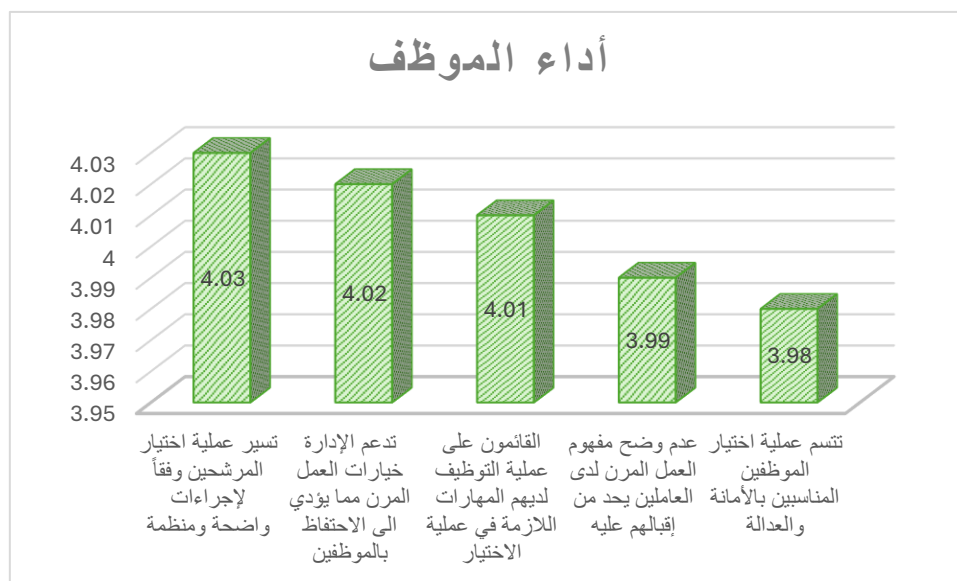
(4.01) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء بدرجة

مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 80.2%.

وفيما يتعلق بالعبارات الفرعية يبعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي فقد جاء ترتيب العبارات الخاصة به على النحو التالي:

- جاءت العبارة "تسير عملية اختيار المرشحين وفقاً لإجراءات واضحة ومنظمة" في المرتبة الاولى بين عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.03) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.6%.
- جاءت العبارة "تدعم الإدارة خيارات العمل مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين" في المرتبة الثانية بين عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.02) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.4%.
- جاءت العبارة "القائمون على عملية التوظيف لديهم المهارات اللازمة في عملية الاختيار" في المرتبة الثالثة بين عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (4.01) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 80.2%.
- جاءت العبارة "عدم وضوح مفهوم العمل لدى العاملين يحد من إقبالهم عليه" في المرتبة الرابعة بين عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (3.99) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 79.8%.
- جاءت العبارة "تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة" في المرتبة الخامسة بين عبارات بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق الماضي بمتوسط بلغ (3.98) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر هذا المتغير بدرجة مرتفعة وبنسبة توافر بلغت 79.6%.

ويوضح الشكل رقم (4-9) الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء أداء الموظف وفقاً لدرجة توافرها.



شكل رقم (4-9) : الترتيب النسبي للعبارات الفرعية لبعء أداء الموظف وفقاً لدرجة توافرها

جدول (4-7): مستوى اداء ورضا الموظفين وأبعاده في مدرسة الأفق المضيء

الترتيب	الوسط	البعء
1	4.17	اتجاهات الوظيفة
2	4.01	أداء الموظف
	4.09	المتوسط العام لأبعاد اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء

المصدر: إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من جدول (4-5) أن أبعاد اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء بلغ المتوسط العام لها (4.09)

من أصل 5 ويعني توافر أبعاد اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة، وقد جاء (بعء

اتجاهات الوظيفة) هو البعد الأكثر أهمية بالمرتبة الأولى، ثم يليه بعء أداء الموظف في أبعاد اداء ورضا الموظفين في

مدرسة الأفق المضيء، وهذا يشير إلى أن بعء اتجاهات الوظيفة هو حجر الأساس في أبعاد اداء ورضا الموظفين

في الادارة نتيجة توفره بدرجة عالية

التساؤل الثالث: ما أثر تطبيق ابعاد الهياكل التنظيمية في تحقيق رضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء ؟

وللتعرف عما إذا كان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين تطبيق

أبعاد الهياكل التنظيمية واداء ورضا الموظفين، قام الباحث باستخدام معامل بيرسون لمعرفة العلاقة ما بين المتغيرات وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-8) بين معامل بيرسون للعلاقة ما بين المتغيرات

اداء ورضا الموظفين		تطبيق الهياكل التنظيمية
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط	
0.001	0.648**	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل البيانات

يتضح من الجدول (4-8) وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ما بين تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية

واداء ورضا الموظفين، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بيرسون (0.648) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند

مستوى معنوي (0.05)، وتفسر هذه النتيجة تأثير تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية لدى العاملين في مدرسة الأفق

المضيء على اداء ورضا الموظفين للعاملين في الإدارة .

جدول (4-9) نتائج تحليل التباين للانحدار

المصدر	قيمة R^2 معامل التحديد	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف) المحسوبة	مستوى دلالة (ف)
الانحدار	0.079	254.369	5	789.790	1.32	0.000**
الخطأ		276.711	73	597.811		
المجموع		256.778	78			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على تحليل البيانات

**** ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من الجدول رقم (4-9) أن مربع معامل الارتباط المتعدد R square أو معامل التحديد يساوي

(0.086) للمتغير المستقل وهو (أبعاد الهياكل التنظيمية) وهذا يعني أن هذا المتغير يفسر (8.6%) من التباين

الكل للرضا الوظيفي للعاملين في الإدارة .

كما يوضح الجدول صلاحية النموذج للتنبؤ بالتأثير على أداء ورضا الموظفين للعاملين من خلال الدرجة

الكلية لتطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى شك منخفض وهو (0.000)

للمتغير المستقل على المتغير التابع.

جدول رقم (4-10)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتنبؤ بقيم العمل من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الهياكل التنظيمية

الدلالة الإحصائية	قيمة (ت)	Beta	الخطأ المعياري	B	المتغيرات المستقلة
**0.000	15.275	0.248	8.124	124.087	الثابت
**0.050	2.634	0.035	0.295	0.176	الرسمية
**0.007	2.734	0.158	0.274	0.711	المركزية
**0.013	2.494	0.150	0.382	0.954	التعقيد

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل البيانات .

**** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (4-10) ومن متابعة معاملات (Beta) واختبار (ت) أن الثابت دال إحصائياً، وأن تأثير أبعاد الهياكل التنظيمية (الرسمية ، المركزية ، التعقيد) على أداء ورضا الموظفين تأثير دال إحصائياً.

ومن الجدول السابق يمكن صياغة معادلة الانحدار المتعدد التي تعين على التنبؤ بالتأثير على أداء ورضا الموظفين للعاملين في الإدارة من خلال الدرجة الكلية لأبعاد الهياكل التنظيمية.

الفصل الخامس

خلاصة نتائج البحث وتوصياته

ملخص نتائج الدراسة:

يتضح من خلال استعراض نتائج تحليل البيانات الميدانية التي استندت عليها الدراسة من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة التوصل إلى عدد من النتائج على النحو التالي:

• تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية في مدرسة الأفق المضيء بلغ (4.14)

درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد الهياكل التنظيمية بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة

التوافر 82.8%، وفيما يتعلق بأبعاد الهياكل التنظيمية فقد جاءت كالآتي:

- جاء بعد التعقيد في المرتبة الأولى بين أبعاد الهياكل التنظيمية بمتوسط بلغ (4.20) وهو متوسط يشير إلى توافر

بعد التعقيد في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 84%.

- جاء بعد الرسمية في المرتبة الثانية بين أبعاد الهياكل التنظيمية بمتوسط بلغ (4.13) وهو متوسط يشير إلى توافر

بعد الرسمية في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82.6%.

- جاء بعد المركزية في المرتبة الثالثة بين أبعاد الهياكل التنظيمية بمتوسط بلغ (4.10) وهو متوسط يشير إلى توافر

بعد المركزية في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 82%.

• تبين أن المتوسط الحسابي العام لمدى توافر أبعاد اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء بلغ

(4.09) درجة من أصل (5) وهو متوسط يشير إلى توافر أبعاد اداء ورضا الموظفين بدرجة مرتفعة حيث

بلغت نسبة التوافر 81.8%، وفيما يتعلق بأبعاد اداء ورضا الموظفين فقد جاءت كالآتي:

- جاء بعد اتجاهات الوظيفة في المرتبة الأولى بين أبعاد اداء ورضا الموظفين بمتوسط بلغ (4.17) وهو متوسط

يشير إلى توافر بعد اتجاهات الوظيفة في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر

83.4%.

- جاء بعد أداء الموظف في المرتبة الثانية بين أبعاد اداء ورضا الموظفين بمتوسط بلغ (4.01) وهو متوسط يشير إلى توافر بعد أداء الموظف في مدرسة الأفق المضيء بدرجة مرتفعة حيث بلغت نسبة التوافر 80.2%.
- بينت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية ايجابية بين تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية واداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء وهذه النتيجة تأثير ايجابي على تطبيق أبعاد الهياكل التنظيمية لدى العاملين على اداء ورضا الموظفين في مدرسة الأفق المضيء.

توصيات الدراسة:

1. ضرورة قيام المدرسة باعتماد هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، حيث يساعد ذلك على تحسين التفاعل بين الموظفين والإدارة، مما يعزز من الأداء ويزيد من رضا الموظفين. يُفضل أن تركز هذه الهياكل على تقليل مستويات المركزية وتعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات.
2. ضرورة التأكد من وضوح توزيع المهام والصلاحيات بين الموظفين، مما يساهم في تحسين أداء العمل ويقلل من الالتباس والصراعات. يساعد هذا الوضوح الموظفين على فهم متطلبات عملهم بشكل أفضل ويزيد من مستوى رضاهم وثقتهم في بيئة العمل.
3. تعزيز التواصل الفعال داخل الهيكل التنظيمي عن طريق فتح قنوات اتصال واضحة وسلسلة بين المستويات المختلفة في المنظمة. يساعد ذلك في تسهيل نقل المعلومات، تعزيز التعاون بين الفرق، وزيادة التفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما ينعكس بشكل إيجابي على أدائهم ورضاهم الوظيفي.
4. التركيز على تقديم برامج تدريبية موجهة لتنمية مهارات الموظفين وتطوير قدراتهم في التعامل مع الأدوار التنظيمية المتغيرة. يمكن أن تساهم هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل، خاصة إذا كانت متوافقة مع متطلبات الهيكل التنظيمي الجديد.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية

العامري. صالح محمد مهدي. طاهر حسن منصور الغالي (2008) الإدارة والأعمال. ط 2. عمان الأردن. دار وائل للنشر والتوزيع.

عثمان. محمد مختار (1990) مبادئ علم الإدارة العامة. بنغازي. ليبيا. جامعة قار يونس.

البرنوطي. سعد نايف (2001). الاعمال الخصائص والوظائف الإدارية. ط 1. دار وائل للنشر عمان. الاردن.

الرسول. خمائل طالب طه مهدي. (2005). "تأثير الهيكل التنظيمي وعدم التأكد البيئي في فاعلية بعض كليات جامعة بغداد والكليات الأهلية". كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة بغداد: دراسة ميدانية "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال.

نعيم، إبراهيم الظاهر (2009). أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة. ط 1. عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع. إربد.

عادل هادي. البغدادي (2019) الإدارة الاستراتيجية المعاصرة منظور عمليات وحالات دراسية تطبيقية. ط 1. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان

الكبيسي، عيد محمد عبدالله (2020). أثر التخطيط الاستراتيجي في الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الهيئة العامة القطرية للمواصفات والمقاييس، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، كلية الدراسات العليا، الاردن.

ابو زيادة ، زكي (2011). اثر تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة على الاداء التنظيمي:دراسة تطبيقية في عينة

المصارف التجارية الفلسطينية ، مجلة جامعة النجاح للابحاث، 25(4)، 879-932

ابو عليم، طالب محمد(2014).اثر التمكين الاداري في الاداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط.

صغور، حنان عبد الرزاق محمد(2021).أثر التفكير الاستراتيجي على الأداء التنظيمي: التخطيط الاستراتيجي متغير وسيط: دراسة ميدانية في مؤسسة قطر التعليمية، رسالة دكتوراه، جامعة مؤتة ، كلية الدراسات العليا، الاردن الجراح، اضواء كمال حسين(2020).تأثير أخلاقيات العمل الإداري على الأداء التنظيمي: دراسة استطلاعية في عدد من الكليات العاملة في جامعة الموصل ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، 40(1).

المنسى ، محمود عبدالعزيز(2020). العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي: الدور الوسيط للتوجه الريادي: دراسة تطبيقية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة تبوك بالمملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق، كلية التجارة ، 42(3)، 288-339

عيسى، جميل(2022). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات التأمين العاملة في مدينة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة تشرين ، 44(3)، 503-518.

محمد، حيدر حسن(2009). قياس فاعلية الاداء التنظيمي دراسة تطبيقية في المكتبة المركزية للجامعة المستنصرية ، المجلة العراقية للمعلومات، الجمعية العراقية للمكتبات والمعلومات ، 10(12)، 123-144

البزايعة ، صخر عبد ربه (2018م) . العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي لدى موظفي العلاقات العامة في الجامعات الأردنية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة ، مج2 ، ع12

المؤمن ، عدنان مراد (2018) . أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية ، مجلة القراءة والمعرفة ، جامعة عين شمس – كلية التربية ، ع22

محمد، فيصل يونس، 2014م، الرضا الوظيفي: نظرياته وعناصره، العلوم التربوية والنفسية، العدد، 105، العراق.

شاويش، مصطفى نجيب، (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

كاتبي ، محمد عزت (2020 م) . تقدير الذات وعلاقته بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على عينة من معلمي ومعلمات مدينة دمشق ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية ,

مج42, ع6

سليمون ، ريم ميهوب (2017م) . دافعية الإنجاز وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على معلمي التربية الفنية في مدينة طرطوس ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية ,

مج39, ع1

عبد المجيد ، عبد الصمد (2018م) . أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي هيئات قطاع الميزانية ببلدية ورقلة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.

عيد ، محمد عبد العليم (2011) . اثر الحوافز على الرضا الوظيفي بالتطبيق على مزارع فقيه للدواجن بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير ، جامعة ام درمان الاسلامية ، السودان .

مريومة ، سهير (2016) . اثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

العنزي ، محمد عافت (2017). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت ، رسالة ماجستير . جامعة ال البيت ، كلية ادارة المال والاعمال ، الاردن .

موسى، الاء عبد الحافظ(2024) بعنوان : مساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء محلية شندي 2022 - 2023 م. ، مجلة القلزم العلمية ، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الاحمر ، ع38

سليمان ، معتز الجيلي(2023) . الهيكل التنظيمي وأثره على أداء المنشأة: دراسة حالة بالتطبيق على الشركة السودانية للتوليد الحراري ، مجلة القلزم العلمية ، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الاحمر، ع29

شداد، ياسين سليمان(2023). الهيكل التنظيمي للمدارس الحكومية الأردنية: المشكلات والحلول من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث ، سلسلة البحوث التربوية والنفسية ، 8(2)، 404-424

نمور، محمد ديب(2021). أثر طبيعة الهيكل التنظيمي في جودة علاقات العمل: دراسة مقارنة على العاملين في مستشفيات ريف دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية ، جامعة دمشق، 37(4)، 145-173

القيرو، خالد عبد السلام(2021). أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على تنمية الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية بصندوق التضامن الإجتماعي فرع بصرمان، المجلة الليبية للدراسات ، دار الزاوية للكتاب، ع20

محمود، ناجي عبد الستار(2020). الهيكل التنظيمي المرن أثره في الرافعة المعرفية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الأكاديمية في جمعات عراقية مختارة، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة كركوك ، كلية الادارة والاقتصاد، 10(2)، 1-36

الحسن، نور الهادي عبد الكريم(2020). دور الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة حالة وزارة الأشغال العامة والإسكان، مجلة جامعة البعث ، سلسلة العلوم الاقتصادية ، جامعة البعث، 42(48)، 77-

108

الماحي، محمد الأمين احمد(2020). واقع الهياكل التنظيمية وإمكانية تطبيق الهيكل الشبكي: دراسة ميدانية على الدوائر الحكومية بمنطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية ، المركز القومي للبحوث غزة، 4(4)،

124-99

عباس، زينب ليث(2020). الهياكل التنظيمية وانعكاسها على فاعلية الأداء الوظيفي للعلاقات العامة في المؤسسات التعليمية: جامعة بغداد انموذجا، مجلة اداب المستنصرية ، الجامعة المستنصرية ، كلية الاداب ، ع91

نصر ، فرج على (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت اللبية، مجلة الدراسات الاقتصادية ، جامعة سرت، كلية الاقتصاد، 6(1).

على، عمرو محمد(2023). أثر الدعم التنظيمي المدرك في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات بالجمهورية اليمنية، مجلة الجامعة العراقية ، مركز البحوث والدراسات الاسلامية ، الجامعة العراقية ، 57(3).

القرامسة ، هيفاء تيسير محمد (2022). إدارة الأداء الوظيفي المؤسسي، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح ، ع74

الرزنجي، وريا صالح حسين(2022). الإثراء الوظيفي وأثره على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على الجامعات الأهلية في محافظة كركوك، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة ، الاردن

بن خيرة ، سامي(2021). أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 8(1). 1-16

القحطاني، مناحي مسلم مناحي(2021). أثر القيادة الاستراتيجية في الأداء الوظيفي: الدور الوسيط للانغماس

الوظيفي في وزارة المالية القطرية، رسالة دكتوراه ، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الاردن

بن العائب، محمد (2020). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة

المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية، مجلة ادارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة زيان عاشور بالجلفة ، 6.(1)

شبرواني، ديلان فؤاد(2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في

وزارة الإعمار والإسكان، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية ، جامعة تكريت ، كلية الادارة والاقتصاد ،

19.(62)

الشايب، البشير التجاني(2023). أثر الرضا الوظيفي على زيادة الإنتاجية: دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي

السوداني 2017-2021 م، مجلة القلم العلمية، مركز بحوث ودراسات دول حوض البحر الاحمر، ع27

بوكلتوم، نعيمة(2023). أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية من وجهة نظر عمال مديرية

الضرائب بولاية تيبازة، مجلة الابداع ، جامعة البليدة ، مخبر البحث حول الابداع ، 13.(1)

مصلح، بلال عبد الله (2023). واقع الرضا الوظيفي لدى العاملين في بلدية غزة، المجلة العربية للعلوم الانسانية

والاجتماعية ، مركز السنبلة للبحوث والدراسات ، ع19

عبد القادر، عبد الحليم عطا المنان(2022). أثر الرضا الوظيفي في تحقيق المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على

شركة الاومير للمقاولات، مجلة رماح للبحوث والدراسات ، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، رماح، ع68

ابو كريشة ، نهي مصطفى (2022). الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مقارنة للجامعات الحكومية

وغير الحكومية، مجلة البحث العلمي في الاداب ، جامعة عين شمس ، كلية البتات للاداب والعلوم والتربية ،

23. (2)

الحري، ندي عبد الواحد(2021). الرضا الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمستشفيات: الصحة النفسية بمنطقة مكة المكرمة، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث والاجتماعية ، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية ، ع25

الحازمي، اسماء بنت محمد (2021). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء المهني للمشرفات التربويات بمنطقة جازان، رسالة ماجستير ، جامعة جازان.

ابو شعيشع ، احمد عبد المجيد(2020). تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة حالة الجامعات الخاصة في المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، جامعة سوهاج، كلية التجارة ، 34.(3)

ثانيا : المراجع الأجنبية

James, L. (2012). What Is Organisational Performance? From the website <http://www.growth.pitcher.com.au/> (retrieved in 1/3/2020)

Petrenko, O., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.

Petrenko, O., Aime, F., Ridge, J., & Hill, A. (2016). Corporate social responsibility or CEO narcissism? CSR motivations and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 37(2), 262-279.

Laeq, H., Shahzad, A., Ramalu, S. & Fareed, M. (2016). Determinants of organizational performance: a case of Punjab Police. *Sukkur IBA Journal of Management and Business*, 3(2), 50-60.

Humayon, A., ul ain Ansari, N., Khan, T., Iqbal, M., Latif, A., & Raza, S. (2018). Factors influencing Organizational Performance in Public Hospitals of Pakistan. *J. Appl. Environ. Biol. Sci*, 8(3), 123-128.

Yaghoubi, N., Mahmoodpour, K., Moloudi, J., & Sarayani, A. (2017). Undeniable Function of Performance Factors on Organizational Accomplishment. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 20-25.

Ahmed, A., Khuwaja, F., Brohi, N., Othman, I., & Bin, L. (2018). Organizational factors and organizational performance: A resource- based view and social exchange theory viewpoint. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 579-599.

Shin, D., & Konrad, A. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of management*, 43(4), 973-997.

Smith, Julia A., Morris, Jonathan, & Ezzamel, Mahmoud, (2005). Organizational change, outsourcing and the impact on management accounting. *The British Accounting Review* 37, 415- 441..

Anand, N., & Daft, Richard L)2007 ("What is the Right Organization Design?" *Organizational Dynamics* 36 (4), p 329- 344

الملاحق

اولاً : البيانات الاولى

الرجاء وضع اشارة (✓) امام الاجابة المناسبة

1. النوع	
☐ ذكر	☐ انثى
2. العمر	
☐ أقل من 30 سنة	☐ من 30 سنة الى أقل من 40 سنة
☐ من 40 سنة الى اقل من 50 سنة	☐ 50 سنة فأكثر
3. المؤهل التعليمي	
☐ ثانوية عامة فأقل	☐ دبلوم
☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا
4. عدد سنوات الخبرة	
☐ أقل من سنتين	☐ من 2 الى اقل من 5 سنوات
☐ من 5 الى اقل من 10 سنة	☐ من 10 الى اقل من 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة	

المحور الأول: الهياكل التنظيمية

م	الاسئلة	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
	الرسمية					
1	تعتمد المدرسة على قواعد واجراءات في تنفيذ برامجها					
2	يحكم سلوك اعضاء المدرسة الاجراءات والقواعد المكتوبة					
3	تقوم الادارة العليا بأعداد الخطط والبرامج					
4	اجراءات العمل محددة للجميع من خلال التعليمات والتوجيهات					
5	تمتلك المدرسة وصفاً دقيقاً ومفصلاً للوظائف والاعمال					
	المركزية					
6	كل القرارات بيد الادارة العليا للمدرسة فقط					
7	لا يستطيع المديرون اتخاذ اي قرار دون الرجوع الى الادارة العليا					
8	ادارة المدرسة لا تفوض السلطة للمستويات الأدنى من الادارة					
9	المدير لا يمتلك الاستقلالية في اتخاذ ما يرغب من اجراءات					
10	يصعب اتخاذ القرارات ذات الصلة بالأقسام والوحدات التنظيمية من قبل مدراءها					
	التعقيد					
11	هناك صعوبة في عرض الآراء والشكاوي الى الادارة العليا بسبب تعقد الاجراءات					
12	انشطة المنظمة عديدة وتحتاج الى معرفة متخصصة ومهارات عالية					
13	تتصف الاعمال بدرجة عالية من التعقيد في الاجراءات					
14	تتسم المنظمة بتعدد المستويات الادارية فيجد العاملين في المستويات الأدنى صعوبة في مناقشة رؤسائهم وعرض مشاكلهم					
15	تتوزع انشطة المدرسة على عدد من المواقع مما يصعب التنسيق والاتصال فيما بينها					

المحور الثاني: اداء ورضا الموظفين

م	الاسئلة	أوافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	اتجاهات الوظيفة					
1	تعتمد الإدارة التي اعمل بها على أسس علمية في تحديد إجراءات العمل					
2	السياسات المطبقة تراعي العاملين تجاه جدولة أوقات أعمالهم ومهامهم الوظيفية					
3	الإجراءات والسياسات تجاه عدد ساعات العمل ثابتة وغير قابلة للتغير					
4	تطبيق أحد بدائل الهيكل المرن لا يشكل عائقاً اما انجاز المهام في الوظيفة الحالية					
5	المهام التي تتطلب تواصلاً مباشراً مع المراجعين يصعب معها تطبيق الهيكل المرن					
	أداء الموظف					
6	القائمون على عملية التوظيف لديهم المهارات اللازمة في عملية الاختيار					
7	تتسم عملية اختيار الموظفين المناسبين بالأمانة والعدالة					
8	تسير عملية اختيار المرشحين وفقاً لإجراءات واضحة ومنظمة					
9	تدعم الإدارة خيارات العمل مما يؤدي الى الاحتفاظ بالموظفين					
10	عدم وضع مفهوم العمل لدى العاملين يحد من إقبالهم عليه					

The Impact of Organizational Structure on Employee Performance and Satisfaction: An Applied Study on Al-Ofuq Al-Mudhee School Employees

Abstract

This study examines the impact of organizational structure on employee performance and satisfaction, with an applied focus on the staff at Al-Ofuq Al-Mudhee School. The study adopted a descriptive-analytical approach using a questionnaire as the primary research tool, targeting a sample of 155 employees from the school. Statistical analysis software was used to analyze the data and measure the main variables in the study.

The study aimed to determine the existence of a statistically significant positive correlation between the implementation of organizational structure dimensions and both employee performance and satisfaction at Al-Ofuq Al-Mudhee School. The findings indicate that these dimensions positively influence performance and satisfaction among employees. Additionally, the study revealed a high level of organizational structure dimensions available in the school, scoring 4.14 out of 5, which signifies a high level of availability. Similarly, the overall employee performance and satisfaction scored 4.09, indicating a high level as well.

The study concluded with several recommendations, including the need for the school to adopt flexible and adaptable organizational structures that can respond to internal and external changes. This approach helps improve interaction between employees and management, enhancing performance and increasing satisfaction. The recommended structures should focus on reducing centralization and promoting participation in decision-making processes. Additionally, there is a need to ensure clear distribution of tasks and authorities among employees, which contributes to better work performance, reduces confusion and conflicts, and improves employee understanding of job requirements, thereby increasing satisfaction and confidence in the work environment.

Keywords: Organizational Structure – Job Satisfaction – Job Performance – Al-Ofuq Al-Mudhee School

MidOcean University

Faculty of Management

Department of Business Administration



**The Impact of Organizational Structure on Employee
Performance and Satisfaction: An Applied Study on Al-Ofuq Al-
Mudhee School Employees**

Prepared by: Alhanouf bint Abdulaziz Mohammed Alrabeeq

Supervised by: Dr. Asmaa Abu Anza

First Semester

2024