

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

Impact of organizational climate on employees functional performance

السماحي محمد الغالي

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

جامعة النيل الأبيض، السودان، كوستي،

Email: smanismn@gmail.com

حسابو أحمد حسابو آدم

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة الإمام المهدي، السودان، كوستي،

Email: hassabo2007@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده ومحدداته المختلفة وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاستقرائي والحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات عينة الدراسة. توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها أن المناخ التنظيمي السليم يزيد من كفاءة أداء العاملين ويعزز الاتصالات بينهم، كما أوصت الدراسة بتوصيات عديدة من ضمنها أن استخدام التكنولوجيا في العمل الوظيفي تسهم في زيادة فاعلية الأداء وتوفير معينات العمل اللازمة للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، بيئة المنظمة، التحفيز، الرضا الوظيفي.

Abstract:

This study aimed to identify the organizational climate with its various elements and dimensions for the employees functional performance. The researchers used descriptive and deductive methods, besides the statistical package for social sciences (SPSS) for analyzing the collected data. The study concluded to various findings such as: the right organizational climate increases the efficiency of the performance of the employees, also enhances the communication between them, while the researchers suggest several recommendations, such as: the usage of technology in executing the functional tasks will increase the effectiveness of

performance, while reserving the work tools will contribute in ascertaining the institution objectives.

Keywords: Organizational climate, functional performance, organization environment, incentive & job satisfaction.

المقدمة (Introduction):

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، لدراسة وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها داخل المنظمة. يتوسط المناخ التنظيمي الأداء الوظيفي ومتطلبات الوظيفة وحاجات العاملين. يعد المناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات للأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعلمها الأفراد وكما يفسرونها ويحللوها عبر عملياتهم الإدارية، ويستخلصون منها مواقفهم واتجاهاتهم ومسارات سلوكياتهم ودرجة ولائهم للمنظمة. تشير جميع الدراسات والبحوث أهمية العنصر البشري داخل المنظمات بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به، كما أن التعرف على ماهية طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في المنظمة أمر مهم، لتبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع رغبات العاملين.

مشكلة الدراسة (Problem statement):

يعد الاهتمام ببيئة المنظمة من مؤشرات نجاحها، ويؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين، لكن مع ذلك يلاحظ أن الكثير من منظمات الأعمال في الدول العربية ولا سيما دولة السودان تهتم بالجوانب المادية وتغفل الجوانب المعنوية للعاملين، والعمل على تنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم الإبداعية، كانت لها آثار سلبية على الأداء العام لمصنع النبل للأسمنت بمدينة ريك بالسودان.

فرضيات الدراسة (Study hypotheses):

للتعامل مع هذه المشكلة افترضت الدراسة الفرضيات التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ريك
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ريك
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ريك

أهداف الدراسة (Study objectives):

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
- الكشف عن مفاهيم ومحددات الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- الوقوف على واقع بيئة المناخ التنظيمي بمصنع أسمنت ريك.
- التعرف على مدى اهتمام إدارة مصنع النبل للأسمنت بتشجيع العاملين على تجويد الأداء الوظيفي.

حدود الدراسة (Study Limits):

- الحدود المكانية: مصنع أسمنت ريك، ولاية النيل الأبيض، السودان
- الحدود الزمانية: 2020م – 2023م.

- الحدود البشرية: العاملون بمصنع الأسمنت

الاطار النظري (Literature review):

مفهوم المناخ التنظيمي (Organizational climate concept): استخدم علماء الإدارة مصطلح المناخ في منظمات الأعمال للدلالة على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو مادية وغيرها، لذلك يختلف المناخ التنظيمي السائد من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر حسب الأفراد المتواجدين في هذه المستويات، فهو يعمل بشكل متكامل ومتناسق ليتجاوب مع البيئة الخارجية للتنظيم.

تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي، حيث أشار الخالدي¹ بأنه تعبير مجازي يؤثر على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية، أما المغربي² يري بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية التي يعمل الفرد فيها فتؤثر على اتجاهاته وأدراكه وقيمه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وأشار المؤمني³ إلى أن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر.

يري الباحثان أن المناخ التنظيمي ما هو إلا مجموعة من العوامل والضوابط التي تشجع وتوجه العاملين لتجويد أداء مهامهم المكولة إليهم بشكل سليم لتحقيق أهداف المنظمة.

أهمية المناخ التنظيمي (Significance of organizational climate):

أشار عيسى⁴ إلى أن المناخ التعظيمي يساهم في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من أجل تحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، بينما يرى نجيبة⁵ أنه يعد من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة، لتعبيره عن جوئها العام ويؤثر على أفراد العمل، كما يلعب المناخ التنظيمي كذلك دوراً هاماً سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم، أما المحاسنة⁶ يري أن المناخ التنظيمي يعمل على ضمان الانتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.

¹ - الخالدي، إبراهيم (2011) معجم الإدارة، عمان، الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع.

² - المغربي، كامل محمد. (2010)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، عمان، الأردن : دار الفكر للنشر.

³ - المؤمني، واصل جميل (2006)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

⁴ - عيسى، حمد علي عبدالله (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين، مذكرة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

⁵ - نجيبة، جديدي (2013)، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر.

⁶ - المحاسنة، محمد عبد الرحيم (2001) أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي - دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (العدد 16).

يرى الباحثان أن أهمية المناخ التنظيمي تكمن في تأثيره المباشر علي الأداء والرضا الوظيفي، فكلما كان المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه الفرد أو جماعة العمل مناسباً ولائقاً، كلما أدى ذلك لزيادة الرضا والولاء للمنظمة، مما ينعكس إيجاباً علي الأداء العام للمنظمة.

أبعاد المناخ التنظيمي (Organizational climate dimensions):

هناك تباين بين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، نبع منه اختلافات في تصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراستهم له، وأيضاً اختلاف بيئات العمل (منظمات صناعية، شركات، مؤسسات حكومية، لذلك الأبعاد التالية من أبرز ابعاد المناخ التي تناولها الباحثون:

- نظم وإجراءات العمل (Work Systems and processes): أشارت النبهانية¹ أن نظام العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإخائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات الادارية بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة أصحاب المصلحة للمنظمة للتعرف علي سير تنفيذ الأعمال والمهام بشكل سليم ومقبول.

- الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): يرى فليه وعبدالمجيد² يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه والوفاء باحتياجات الوظائف والعمل والمساهمة في تبسيط إجراءاته، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والتوجيهات، فضلاً عن الاستفادة من مقترحات وأفكار العاملين في المنظمة، ويران أيضاً أن المشاركة في اتخاذ القرارات (Participation in making the decisions): يتطلب من القائد الاداري الأخذ بمجموعة من المعايير في التوقيت المناسب، مثل معايير معرفة المراحل الصحيحة لاتخاذ القرار، من حيث تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة والمفاضلة بين البدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار النهائي، والتراجع عنه أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهداف المنظمة.

- التكنولوجيا المستخدمة (Used Technology): أشار الطويرقي³ إلى أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي تلائم تطلعات أفراد المنظمة، لأنها تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، وقد أدى التقدم التكنولوجي إلي تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الآلية وبرامج نظم المعلومات، والتي أسهمت في رفع كفاءة المنظمات وتحسين مركزها التنافسي.

¹ - النبهانية، شيخة سالم (2015)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نزوى، سلطنة عمان.

² - فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2014)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع.

³ - الطويرقي، حسين سعيد (2014)، صراع الدور لدى معلمي المرحلة الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المديرين والمشرفين التربويين بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- نمط الاتصال (Communication pattern): يري المطرقي¹ أن نمط الاتصال يمثل الشريان الذي يغذى المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين العاملين من جهة والعاملين والادارة من جهة أخرى، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة، ويساهم في التفاعل المستمر بين العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

- نمط القيادة (Leadership pattern): أشار الفهيدى² أن نمط القيادة والإشراف من العوامل الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للمنظمة، ومن الأساليب القيادية التي يمكن ان يستخدمها مدير المنظمة لقيادة مرؤوسيه وحفزهم على العمل، وتتمثل الأنماط القيادية في القيادة الديمقراطية، القيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية.

مفهوم الأداء الوظيفي (Functional performance concept):

تناول العديد من الباحثين مفاهيم الأداء الوظيفي من وجهات نظر مختلفة، حيث أشارت زويش³ بأنه جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة، تتفق مع مهارات وخبرات وقدرات العاملين، من خلال توفير بيئة عمل ملائمة للقيام وبأقصر فترة وتكلفة ممكنة، بينما عرفه الصرايرة⁴ أن الأداء الوظيفي يعني القيام بأعباء الوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام، وفقاً للمعدل المطلوب انجازه بواسطة القسم أو الإدارة.

عرفه الخليفة⁵ بأنه جهد منسق تتضمن القيام بمهام تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة علي القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة.

يري الباحثان أن الأداء الوظيفي هو الأسلوب المناسب الذي يؤدي به الموظف أو العامل عمله دون اخطاء تؤثر سلباً على نتائج الأعمال أو أهداف المنظمة من خلال توفير بيئة عمل محفزة.

عناصر الأداء الوظيفي (Elements of functional performance):

أشار صليحة⁶ أن الأداء الوظيفي يتألف من العناصر التالية:

¹ - المطرقي، محمد سليم (2013)، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

² - الفهيدى، عبد الله عبده (2009) أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.

³ - زويش، سامية (2014)، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة، دراسة حالة ثانوية أمزيل أمجد بحيرز، رسالة ماجستير منشورة، أكلي أولحاج البويرة، الجزائر.

⁴ - الصرايرة، خالد احمد (2011)، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 (2+1)، سوريا.

⁵ - الخليفة، اياد سعيد (2008)، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

⁶ - صليحة، شامي (2010)، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية علي مديرية التربية بمحافظة البريمي العمانية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 31 (1)، سلطنة عمان.

- المعرفة بمتطلبات العمل: والتي تشمل على المعارف والخبرات والمهارات الفنية والمهنية، والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل بدون أخطاء تؤثر سلباً في نتائج الأعمال.
- كمية العمل المنجز: تعني مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في حالة الظروف العادية ومقدار سرعة الإنجاز السليم.
- المثابرة والثقة بالنفس: والتي تشمل على الجدية والثقة بالعمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لإنجاز العمل المطلوب تنفيذه في الوقت المحدد، ومدى حاجته للإرشاد والتوجيه من قبل مشرفي العمل لتقييم نتائج عمله الموكول إليه.

محددات الأداء الوظيفي (Functional performance constraints):

أشار سعيد¹ أن الأداء الوظيفي يتحدد بالمحددات التالية:

- الجهد المبذول: يعكس درجة انسجام الفرد لأداء عمله، لأنه يمثل حقيقة دافعية الفرد لأداء عمله.
- القدرات والخصائص الفردية: تمثل قدرات الفرد وخبراته السابقة فعالية الجهد المبذول لإنجاز عمله.
- إدراك الفرد لوظيفته: يعني تصورات الفرد وانطباعاته عن الأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة .

العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي (Influenced factors on functional performance):

يري عبد المحسن² أن العوامل التالية لها تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة:

- التهاون في أداء الأعمال: يؤثر التهاون وعدم الاهتمام بإنجاز الأعمال في المنظمة بالصورة المطلوبة، سلباً على الأداء الوظيفي وعلى معدلات الإنتاج والإنتاجية.
- التطورات التنظيمية والاجرائية: تسهم تبسيط إجراءات العمل باختصار وقت تنفيذ العمل ومراحل وتفاصيل العمل، كما تقلل من الموارد المستخدمة في إنجاز العمل المطلوب بكل سهولة ويسر.
- العوامل التقنية والتكنولوجية: يتحدد الأداء الوظيفي بمستوى التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، فضلاً عن القدرات والمهارات التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، لأنها تقلل من وقت وتكلفة إنجاز العمل.

الدراسات السابقة (Overview on the previous studies):

- هدفت دراسة Hassabo³ إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع الإداري والتعرف على مستوى اهتمام إدارة المستوصف بتشجيع العاملين على الإبداع الإداري. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التاريخي فضلاً عن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات العينة المستهدفة. توصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها أن الموقع الجغرافي

¹ - سعيد، السالم مؤيد (2005)، نظرية المنظمة ، ط2، الأردن: دار وائل للنشر.

² - عبد المحسن، توفيق (2002)، تقييم الأداء - مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، جمهورية مصر العربية.

³ - Hassabo, Hassabo Ahmed (2021), effect of organizational environment on administrative innovation, China-USA Business Review, Vol. 20, Issue No. 6, PP. 258-270.

للمستوصف مناسب لتقديم الخدمات المتميزة للعملاء، وأن حسن معاملة إدارة المستوصف للعاملين يشكل دافعاً قوياً لإبداء أفكارهم ورؤاهم الإبداعية، وأوصي الباحثان بضرورة الاهتمام بصندوق يضع فيه العاملون والعملاء شكاويهم وملاحظاتهم والتي تهدف إلى تحسين وتطوير المستوصف.

- هدفت دراسة الأندونوسي¹ إلى التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي من حيث أبعاده (الهيكلة التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل والتكنولوجيا) ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة وقدرها 509 موظفة، كما استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت إلى العديد من النتائج منها أن درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة، وتوصي الدراسة القيادات الجامعية ينبغي عليها اتخاذ مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي.

- هدفت دراسة Gharifekr & Pillai² إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين، التجربة الماليزية، تم اختيار عينة من 245 معلماً ومعلمة ووزعت عليهم استبانة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات، وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى نتائج من ضمنها وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين الماليزيين.

- هدفت دراسة الشريف³ إلى دراسة دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بالمملكة السعودية، من خلال تعاون الإدارة مع كل العاملين وتحديد الأنشطة المراد تنفيذها. تم تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة 241 موظفة، وتم تحليل البيانات المجمعة إحصائياً باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الأحادي. خلصت الدراسة إلى نتائج منها أن إدارة التطوير الإداري تقوم بالدور الذي تسعى لتحقيقه بالتعاون مع كل الإدارات والأقسام داخل الجامعة، من خلال تحديث وتطوير أساليب وطرق العمل داخل الجامعة، كما أوصي الباحث بتوصيات منها أن مشاركة العاملين وكسب ثقتهم وتأبيدهم لها أهمية كبرى لإحداث تغيير إداري في المنظمة.

¹ - الأندونوسي، فريدة محمد غزالي سالم (2019)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 20، الجزء 14.

² Gharifekr, Simin & Pillai, Nova Sheila (2016), the relationship between school's organizational climate & teachers' job satisfaction: Malaysian experience, Asia pacific education review, 17 (1), 87-106.

³ - الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (1434هـ - 2013)، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز)، قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية.

- هدفت دراسة الأهدل¹ الى الكشف عن اثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات الدخان الأردنية، ومدى تأثير العمل الجماعي على ادائهم وكفاءتهم. تم اختيار عشوائية طبقية من 116 موظفاً، كما تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعها من هذه العينة باستخدام الاستبانة كأداة. توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها أن الأبعاد التنظيمية (العمل الجماعي، التمكين ونمط القيادة) لها قوة تأثير على الأداء للعاملين بهذه الشركات، كما اوصت الدراسة بضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين وتشجيعهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ومكافأة وتحفيز المبدعين منهم عن انجازاتهم في المنظمة لخلق جو من المنافسة بينهم.

التعليق علي الدراسات السابقة:

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة كلاً من الأندونوسي (2019) ومع دراسة الأهدل (2011) من حيث بعد نمط القيادة، ومع دراسة الشريف (2013) من حيث بعدى نظم واجراءات العمل ونمط الاتصال بين الرؤساء والمرووسين في المنظمة، واختلفت مع دراسة حسابو (2021) التي ركزت علي تأثير البيئة الداخلية والمادية على المناخ التنظيمي، واتفقت كذلك مع دراسة (Gharifekr & Pillai 2016) في ربط العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. من جهة اخرى، اتفقت توصيات الدراسة الحالية مع دراسة الشريف (2013) من حيث مشاركة العاملين في قرارات المنظمة والعمل علي كسب ثقتهم وتأييدهم لإحداث التطوير الاداري، ومع دراسات الأندونوسي (2019) والشريف (2013) والأهدل (2011)، من حيث تفويض الصلاحيات للعاملين وتشجيعهم المشاركة في القرار والحد من المركزية لضمان الاستقرار والأمن الوظيفي، واختلفت مع دراسة حسابو (2021) التي أوصت بتوفير صندوق لوضع ملاحظات العاملين وشكاوى العملاء والتي تهدف لتطوير أداء المؤسسة.

مصنع أسمنت ريك (الدراسة الميدانية):

اشار تقرير الأداء العام للمصنع² أن المصنع يقع في ولاية النيل الأبيض علي بعد 260 كلم جنوب الخرطوم في مدينة ريك (عاصمة الولاية)، وتبلغ أسهم الدولة فيها بحوالي 78.2% من جملة الأسهم. بدأت تشغيل المصنع في العام 1970م بطاقة إنتاجية 350 طن في اليوم، بدأ الإنتاج بكسارة صغيرة طاقتها 60 طن في الساعة لكنها غير مواكبة للطاقة التصميمية الإنتاجية للمصنع، تم استبدالها بكسارة جديدة تعمل بصورة جيدة حتى الآن. 1982م تم تركيب ماكينة تعبئة جديدة بطاقة إنتاجية 120 طن في الساعة في 1982م بديلاً لماكينة التعبئة السابقة والتي كانت طاقتها 40 طن في الساعة، في أواخر العام 2004م قامت شركة سيتار بشراء أسهم الدولة وبدأت في تطوير وتحسين الانتاج.

ركزت إدارة مصنع أسمنت ريك اهتمامها في تحسين بيئة العمل والخدمات الاجتماعية وتدريب عدد محدود من العاملين، لكنها لم تشركهم في صنع القرارات، ولا تهتم بالأسلوب الاداري الديمقراطي والذي يتيح لهم ابداء آراءهم وتقديم مبادراتهم الابداعية

¹ - الأهدل، امجد عبد الرحمن (2011)، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين بشركات الدخان الأردنية، رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الوسط للدراسات العليا.

² - تقرير الأداء للعام 2022، مصنع أسمنت ريك.

والتي من شأنها تحسين الاداء العام للمصنع، ومن جهة اخري لا يلبي الهيكل الوظيفي الموجود في المصنع طموحات العاملين حتي يتعرفوا علي مساراتهم الوظيفية في المستقبل.

إجراءات الدراسة الميدانية:

يتشكل مجتمع الدراسة من الموظفين والعاملين في مصنع أسمنت ربك، وتم اختيار عينة قصدية من 50 فرداً لإجراء الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة بواسطة استبانة كأداة صممت لهذا الهدف.

اختبار صدق الاستبيان:

قام الباحثان بإجراء اختبار صدق الاستبانة للتأكد من سلامة صياغة الأسئلة بأسلوب واضح وموضوعي وشامل، ومن ثم عرضت على ثلاثة أساتذة لمراجعتها وإبداء ملاحظاتهم وتوصياتهم اللازمة حولها، والتي تم أخذها بعين الاعتبار عند إعداد الاستبانة في شكلها النهائي.

اختبار ثبات الاستبيان:

استخدم الباحثان معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، بهدف اختبار الاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة ومحاورها، وتتراوح قيمة ألفا كرونباخ بين الصفر (0) والواحد (1)، فكلما اقتربت قيمته من الواحد صحیح دل على وجود ثبات عال يشير إلي صدق أداة الدراسة، وتعتبر في الغالب القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرونباخ (60%)، وقد تم إجراء اختبار المصدقية على إجابات المستجيبين وجاءت نتائج الاختبار كما هو موضح أدناه:

الجدول (01) اختبار الثبات لمحاور الدراسة

الرقم	المحاور	معامل الثبات
1	الهيكل التنظيمي	0.84
2	اسلوب القيادة	0.93
3	اسلوب الاتصال	0.76
4	الأداء الوظيفي للعاملين	0.88
المتوسط العام لثبات المحاور		0.86

المصدر: إعداد بالاعتماد على بيانات الاستبانة، 2023م.

يشير الجدول 01 أن نتائج اختبار الثبات للمحاور الأربعة أكبر من 60%، مما تعني توافر درجة عالية من الثبات الداخلي لها، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ لعبارات المحور الأول (84%) وبلغت لعبارات المحور الثاني (93%)، أما المحور الثالث بلغت قيمته (76%) بينما بلغت قيمة عبارات المحور الرابع (88%)، وبلغ المتوسط العام لثبات المحاور (86%)، مما تؤكد أن المقاييس تتمتع بالثبات الداخلي ويمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الدراسة .

تحليل بيانات الدراسة:

استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كأساليب احصائية لتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها من العينة المستهدفة، على النحو التالي:

الجدول (02) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.63	4.17	يتوفر في المنشأة دليل واضح لتوصيف الوظائف ومهام كل وظيفة
0.61	4.10	تسهم التكنولوجيا بشكل فعال في رفع الأداء الوظيفي
0.72	4.13	يسهم عنصر الاتصال بشكل فعال في رفع الأداء الوظيفي للعاملين
0.86	4.07	حدود الصلاحيات الممنوحة من الإدارة العليا في نطاق ضيق
0.71	4.12	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (02) أن كل عبارات المحور الأول (الهيكل التنظيمي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، مما تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء محددة على هذه العبارات التي تعبر عن هذا المحور، كما أن متوسط جميع العبارات بلغ (4.12)، مما يدل هو الآخر على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على كل عبارات المحور الأول، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.71)، مما يؤكد تركز القيم حول وسطها الحسابي.

الجدول (03) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (أسلوب القيادة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.92	3.88	الثقة والتعاون بين الإدارة العليا والمؤوسين تشجع على إبداء وجهة نظرهم
0.57	4.08	تعاون الموظفين فيما بينهم أسهم في تماسكهم بروح الفريق الواحد
0.74	4.21	أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على رقي المؤسسة وتقدمها
0.65	4.12	تقوم الإدارة بتشجيع أفكار التغيير والمخاطرة في سبيل التجديد
0.72	4.07	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (03) أن كل عبارات المحور الثاني (أسلوب القيادة) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، مما تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء محددة على هذه العبارات التي تعبر عن هذا المحور، كما أن متوسط جميع العبارات بلغ (4.07)، مما يدل هو الآخر على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على كل عبارات المحور الثاني، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.72)، مما يؤكد تركز القيم حول وسطها الحسابي.

الجدول (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (أسلوب الاتصال)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.46	4.29	طبيعة المناخ التنظيمي أسهمت في تحسين أسلوب لاتصال بين العاملين
0.82	4.13	جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال مع أسلوب لاتصال
0.69	4.13	تقييم العاملين في بيئة العمل في كافة الأبعاد مع أسلوب الاتصال
0.80	4.01	توجد اتصالات فعالة بالمصنع تقوم بتحريك الاتجاهات لتحقيق الأهداف
0.69	4.17	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (04) أن كل عبارات المحور الثالث (أسلوب الاتصال) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، مما تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء محددة على هذه العبارات التي تعبر عن هذا المحور، كما أن متوسط جميع العبارات بلغ (4.17)، مما يدل هو الآخر على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على كل عبارات المحور الثاني، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.69)، مما يؤكد تركز القيم حول وسطها الحسابي.

الجدول (05) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع (الأداء الوظيفي للعاملين)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
0.46	4.22	تساعد الإدارة على توفير الموارد والإمكانات لاستمرار تعزيز عملية تطوير الأداء للعاملين
0.82	3.93	نظام الترقيات المعمول به مرضي للموظفين ويحفزهم للعمل
0.69	4.25	تؤثر الظروف المحيطة بالموظف بمدى دافعيته نحو العمل
0.80	4.08	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة
0.69	4.12	المتوسط العام

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (05) أن كل عبارات المحور الرابع (الأداء الوظيفي) يزيد متوسطها عن الوسط الفرضي (3)، مما تدل على عدم إبداء أفراد العينة آراء محددة على هذه العبارات التي تعبر عن هذا المحور، كما أن متوسط جميع العبارات بلغ (4.12)، مما يدل هو الآخر على أن أفراد العينة لم يبدوا إجابات محددة على كل عبارات المحور الرابع، وبلغ المتوسط العام للانحراف المعياري (0.69)، مما يؤكد تمركز القيم حول وسطها الحسابي.

اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لتحليل فرضيات الدراسة علي النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك

الجدول (06) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين

نص الفرضية الأولى	معامل الارتباط (R)	معامل حديد (R2)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك	0.73	0.85	0.74	30.22	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (06) أن هنالك ارتباط (قوي) بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.73)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وبالرجوع إلى قيمة معامل الانحدار (B) وقدره (0.74) مما تشير إلى وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

توضح قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) أن (85%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) والمتغير المستقل (الهيكل التنظيمي) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (30.22) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

- **الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك

ربك

الجدول (07) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين

نص الفرضية الثانية	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك	0.80	0.69	0.81	18.43	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (07) أن هنالك ارتباط (قوي) بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.80)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل، وبالرجوع إلى قيمة معامل الانحدار (B) وقدره (0.81) مما تشير إلى وجود علاقة بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين.

توضح قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) أن (69%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء العاملين) سببها المتغير المستقل (أسلوب القيادة)، وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) والمتغير المستقل (أسلوب القيادة) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (18.43) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت

ربك

اختبار تحليل الانحدار للفرضية الثالثة:

الجدول (08) نتيجة تحليل الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين

نص الفرضية الثالثة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	معامل الانحدار (B)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى المعنوية
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك	0.71	0.77	0.71	23.55	0.000

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الاستبيان، 2023م

يتضح من الجدول (08) أن هنالك ارتباط (قوي) بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين بمصنع أسمنت ربك، ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط (R) وقدره (0.71)، وهي قيمة مطلقة لا تحدد شكل العلاقة بين المتغيرين التابع

والمستقل، وبالرجوع إلى قيمة معامل الانحدار (B) وقدره (0.71) مما تشير إلى وجود علاقة بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين.

توضح قيمة معامل التحديد (القوى التفسيرية) أن (77%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) سببها المتغير المستقل (أسلوب الاتصال)، وكما يتضح من نتائج التحليل وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) والمتغير المستقل (أسلوب الاتصال) وفقاً لاختبار (T) عند مستوى معنوية (5%) حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة (23.55) بمستوى دلالة معنوية (0.000)، وهى قيمة أقل من مستوى المعنوية 5%، وعليه يتم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل والذي يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب الاتصال والأداء الوظيفي للعاملين.

النتائج (Findings):

- جاء ترتيب اهتمامات العينة المستهدفة حول أبعاد المناخ التنظيمي والتي تعمل على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، حيث كان المتوسط العام لعبارات محور أسلوب الاتصال 4.17، أما محوري الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي 4.12، بينما كان المتوسط العام لأسلوب القيادة 4.07 فقط.

- دليل توصيف الوظائف والمهام المستخدم بالمصنع عزز من فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
- توفير الموارد والإمكانات اللازمة بهدف التحسين والتطوير رفع من الأداء الوظيفي للعاملين.
- المناخ التنظيمي المتاح بالمصنع أسهم في تحسين أسلوب الاتصال بين العاملين.
- الظروف المحيطة بالموظف خارج مكان العمل أسهمت في استقراره وزادت من دافعيته نحو العمل.
- الأسلوب القيادي المتبع في المصنع يعمل على تطوير أدائه والمحافظة على استمرارية المصنع.
- تؤثر حدود نطاق الصلاحيات الممنوحة للعاملين المميزين سلباً على أدائهم الوظيفي.

التوصيات (Recommendations):

- استخدام التكنولوجيا المتطورة في العمل ليتمكن العاملون من زيادة فاعلية الأداء.
- ضرورة تسهيل طبيعة ومعينات العمل حتى لا يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي للعاملين.
- تطوير نظام لترقيات العاملين بالمصنع يحفزهم على العمل وينال رضاهم الوظيفي.
- ضرورة تعاون الموظفين فيما بينهم بهدف تماسكهم بروح الفريق الواحد
- الاهتمام بظروف وبيئة العمل للعاملين (المناخ التنظيمي) تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتجلب لهم الراحة النفسية.
- ضرورة توفير الثقة والتعاون بين الإدارة العليا والعاملين وتشجيعهم على إبداء وجهة نظرهم لتحسين أداء العمل.
- توسيع دائرة الصلاحيات والتفويض الممنوحة للعاملين المميزين للمساهمة في اتخاذ القرارات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المصنع.