وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة العربي التبسي – تبسة
Larbi Tebessi University – Tebessa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences

قسم : علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع التنظيم

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية – العوينات–

العيادة المتعددة الخدمات – مرسط – نموذجا

مذكرة مقدمة لنيل شهادة اطاستر L.M.D

من إعداد الطالبة :

فارس فاطمة هيبه

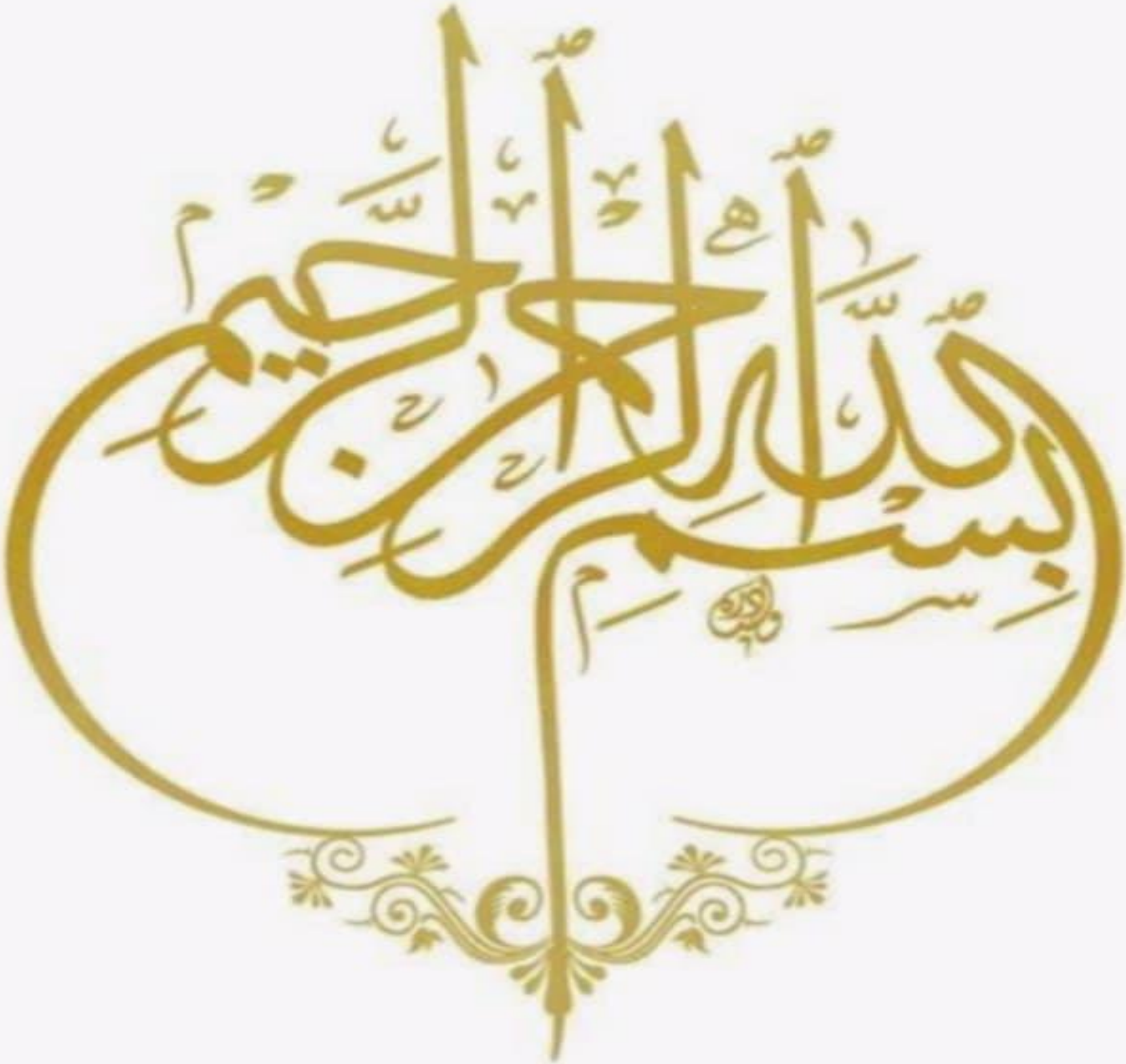
إشراف الأستاذ :

د.جبلي فاتح

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بروقي وسيلة	أستاذ محاضر -أ-	رئيسا
د.جبلي فاتح	أستاذ محاضر -أ-	مشرفا و مقررا
بن زاوي ابراهيم	أستاذ محاضر -أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه يبلغ العمل غايته.

أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف الدكتور جبلي فاتح، على ما قدمه لي من توجيه سديد، ومتابعة دقيقة، وصبر كريم خلال مختلف مراحل هذا العمل. لقد كان دعمه العلمي والإنساني دافعا قويا للاستمرار، ومصدر إلهام في مسيرتي الأكاديمية.

كما لا يفوتني أن أعبر عن خالص امتناني لأساتذة مقياس تنظيم وعمل، وإلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع، الذين لم يبخلوا علينا يوما بعلمهم وخبرتهم، وكان لهم الأثر الكبير في بناء معارفنا وتنمية قدراتنا البحثية.

وإلى لجنة المناقشة المحترمة، أشكركم على تخصيص وقتكم الثمين لمراجعة هذا العمل وتقييمه، وعلى ملاحظاتكم التي ستشكل حتما زادا معرفيا لمشواري العلمي المقبل

أوجه كذلك شكري وتقديري إلى كافة أساتذة جامعة الذين تركوا بصمتهم في رحلتنا الجامعية، كل من موقعه وبطريقته

الفهرس العام

شكروعرفان
إهداء

الفهرس

المقدمة .....أ

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للدراسة

أولا-الإشكالية:.....5
ثانيا-فرضيات الدراسة: 6
ثالثا -أسباب اختيار موضوع الدراسة.....7
رابعا-أهداف الدراسة:.....8
خامسا -أهمية الدراسة:.....8
سادسا- تحديد المفاهيم.....9
سابعا-الدراسات السابقة : 14
ثامنا-المقاربة النظرية: 21

الفصل الثاني: التأسيس النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد: 24
أولا-أهمية المناخ التنظيمي.....25
ثانيا- عناصر المناخ التنظيمي 25
ثالثا-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي 27
رابعا-أنواع ومستويات المناخ التنظيمي.....29
خامسا: أنماط المناخ التنظيمي 35
خلاصة الفصل : 36

الفصل الثالث: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

تمهيد 38
أولا: عناصر أداء الموظفين.....39
ثانيا: محددات الأداء 40
ثالثا: أهمية أداء الموظفين 40
رابعا: قياس الأداء 41
خامسا: تقييم الأداء.....43
خلاصة الفصل 49

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد 51
أولا: مجالات الدراسة: 52
ثانيا : مجتمع الدراسة 54
ثالثا: منهج الدراسة 54
رابعا: أدوات الدراسة 55
خامسا: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان: 56
سادسا: طريقة جمع المعلومات 59
سابعا: أدوات التحليل الإحصائي 59
خلاصة: 61

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل البيانات وتفسير النتائج

أولا: الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لمجتمع الدراسة 62
ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة 84
ثالثا: النتائج العامة للدراسة 88
رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة: 89
خامسا: صعوبات الدراسة 90
الخاتمة 91
قائمة المصادر والمراجع 95
الملاحق 99
الملخص

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الجدول رقم 1: طول خاليا مقياس الخماسي 56
الجدول رقم 2: يبين درجات مقياس الإستبيان حسب أوزانها 56
الجدول رقم 3: يبين توزيع الأساتذة والمحكمين حسب أقسامهم 57
الجدول رقم 4: قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة 58
الجدول رقم 5: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس 63
الجدول رقم 6: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية 64
الجدول رقم 7: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 65
الجدول رقم 8: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي 66
الجدول رقم 9: يبين نتائج المحور الثاني مساهمة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي 68
الجدول رقم 10: يبين نتائج المحور الثالث مساهمة الظروف الفيزيقية في تحسين جودة الإنجاز 74
الجدول رقم 11: يبين نتائج المحور الرابع مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية 79
الجدول رقم 12:المعطيات الإحصائية للفرضية الأولى 84
الجدول رقم 13: المعطيات الإحصائية للفرضية الثانية 85
الجدول رقم 14:المعطيات الإحصائية للفرضية الثالثة 87

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الشكل رقم 1يوضح نموذج الدراسة..... 22
الشكل رقم 2: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس 63
الشكل رقم 3: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية 64
الشكل رقم 4: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة 65
الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي..... 67

المقدمة

المقدمة

تواجه المؤسسات المعاصرة، سواء في القطاع العام أو الخاص، واقعًا تنظيميا معقدًا، يتسم بالتحول السريع في المعارف والتقنيات، وبتزايد الضغوط الاقتصادية والاجتماعية، إضافة إلى المنافسة المحلية والدولية المحتدمة.

في ظل هذا الواقع، بات من الضروري أن تبحث المؤسسات عن آليات واستراتيجيات فعّالة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها بكفاءة. ويعد تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية إحدى أهم هذه الآليات.

فلقد أصبح من المسلم به في الفكر التنظيمي المعاصر أن المورد البشري لم يعد عنصرًا ثانويًا ضمن عوامل الإنتاج، بل هو محور العملية التنظيمية وأحد أبرز مرتكزاتها، إذ يشكل الموظف الفاعل في تجسيد السياسات وتحقيق الأهداف، لا سيما حين تتوفر له بيئة عمل داعمة ومحفزة.

غير أن الأداء الوظيفي للموظف لا يُختزل في الكفاءة الفردية أو المؤهلات الأكاديمية، بل يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمناخ التنظيمي الذي يعمل ضمنه، والذي يعبر عن مجمل الإدراكات الجماعية التي يكونها الموظفون حول بيئة العمل، من قيم ومعايير وأنماط تسيير وسلوك تنظيمي.

ويعد المناخ التنظيمي مفهومًا مركبًا غير مادي بحت، يتجلى من خلال مجموعة من الأبعاد التي تؤثر في تجربة الموظف داخل المؤسسة، ومن بين أبرز هذه الأبعاد: نمط القيادة المتبع، وما إذا كان قائمًا على التواصل والتقدير والدعم، أو على السلطة والانغلاق، والظروف الفيزيقية للعمل، من حيث توفر الوسائل، الراحة، شروط الصحة، والأمان المهني، إضافة إلى التفاعل الوظيفي الذي ينعكس في نوعية العلاقات المهنية، ومستوى التعاون والاحترام بين الزملاء، وكذا الإحساس بالانتماء داخل الفريق الواحد.

تؤثر هذه الأبعاد مجتمعة على السلوك المهني والاندماج الوظيفي للعاملين، وعلى تصوراتهم حول العدالة، الثقة، والمكانة داخل المؤسسة، مما ينعكس مباشرة على فعالية الأداء الوظيفي.

وهذه الأخيرة لا تقتصر على الكم، بل تشمل الجودة، والإتقان، والالتزام، ويمكن تقييمها من خلال أبعاد ثلاث، هي: جودة الإنجاز، والكفاءة المهنية، والالتزام الوظيفي.

في هذا الإطار، يُنظر إلى المناخ التنظيمي الإيجابي كعامل محفز، يدفع الموظفين إلى التعبير عن قدراتهم الكامنة، ويعزز لديهم روح المبادرة والابتكار، ويقوي شعورهم بالرضا والانتماء المؤسسي.

بالمقابل، فإن المناخ التنظيمي السلبي يؤدي إلى فتور العلاقات المهنية، وانخفاض الدافعية، وظهور مظاهر مثل: التغيب، الانسحاب النفسي، أو ضعف الالتزام، وهي كلها مؤشرات على تراجع الأداء الفردي والجماعي.

من هذا المنطلق، فإن تهيئة مناخ تنظيمي يدعم الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، ويكرّس ثقافة التقدير والاحترام والانفتاح في التواصل والمشاركة في اتخاذ القرار، من شأنه أن يساهم في تعزيز الالتزام والانضباط، وينمي الرغبة في التحسن المستمر، ويترجم ذلك مباشرة في رفع مؤشرات الفعالية داخل المؤسسة.

وهو ما يتماشى مع أحد أهم مرتكزات الفكر الإنساني في التنظيم، الذي يرى أن الإنسان في العمل لا يُحفَّز فقط بالحوافز المادية، بل كذلك بالاعتراف، والتفاعل الاجتماعي، والتقدير المعنوي.

انطلاقًا من هذه الخلفية النظرية، والواقع التنظيمي للمؤسسات، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة متعددة الخدمات مرسط، بالنظر إلى خصوصية المجال الصحي، وما يتطلبه من أداء عالٍ وجودة في تقديم الخدمات، ضمن مناخ تنظيمي ملائم للموظفين.

وعلى هذا الأساس، جاءت هذه الدراسة لتبحث في دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين، وتم تقسيم الدراسة إلى :

جانب نظري و جانب تطبيقي يحتوي الجانب النظري على خمسة فصول كالآتي:

- **الفصل الأول:** بعنوان الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة الذي تضمن: الإشكالية، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية.

- **الفصل الثاني:** بعنوان التأسيس النظري للمناخ التنظيمي تضمن : أهمية المناخ التنظيمي، عناصر المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، أنواع ومستويات المناخ التنظيمي، أنماط المناخ التنظيمي.

- **الفصل الثالث:** بعنوان التأصيل النظري لأداء الموظفين تضمن :الأداء ،عناصر أداء، محددات الأداء أهمية أداء الموظفين، قياس الأداء، العوامل المؤثرة في الأداء ،ثانيا: تقييم الأداء ،أهداف تقييم الآداء، أهمية تقييم الأداء وخطواته، طرق تقييم الأداء.

أما الجانب التطبيقي ويشمل فصلين:

الفصل الرابع: بعنوان الإجراءات المنهجية للدراسة جاء فيه التعريف بميدان الدراسة، مجتمع الدراسة ،منهج الدراسة، أدوات البحث، خلاصة الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج جاء فيه: مرحلة تفريغ البيانات وتحليلها، نتائج الدراسة في ظل الدراسات السابقة والنظرية، صعوبة الدراسة.

الفصل الأول : الاطار المفاهيمي للدراسة

أولا-الإشكالية

ثانيا-فرضيات الدراسة

ثالثا -أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعا-أهداف الدراسة

خامسا -أهمية الدراسة

سادسا- تحديد المفاهيم

سابعا- الدراسات السابقة

ثامنا-المقاربة النظرية

أولا-الإشكالية:

تُعد المؤسسة إحدى الركائز الأساسية في بناء المجتمعات الحديثة، إذ لا يقتصر دورها على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات، بل تتجاوز ذلك لتكون أداة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، ومجالًا لصياغة العلاقات بين الأفراد، وتشكيل الهويات المهنية، وترسيخ ثقافة الانتماء الجماعي.

ومع تسارع وتيرة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أصبحت المؤسسات في الدول النامية، وعلى رأسها الجزائر، مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتحقيق التوازن بين متطلبات التكيّف والابتكار، وضرورات الاستقرار والاستمرارية.

ومن بين هذه المؤسسات، تبرز المؤسسات الصحية كفضاءات حساسة، تتطلب مستوى عالٍ من اليقظة والتنظيم والجودة في الأداء، نظرًا لخصوصية المهام الموكلة إليها، وطبيعة الخدمة التي تقدمها، والتي تتعلق بصحة الأفراد وسلامتهم الجسدية والنفسية.

لذا، فإن الاستقرار داخل هذا النوع من المؤسسات لا يعد خيارًا، بل ضرورة مهنية وإنسانية، لضمان سير العمل بفعالية وكفاءة، لتحقيق الاستجابة المرجوة من الأطقم الصحية.

فالاستقرار التنظيمي لا يرتبط فقط بوفرة الموارد المادية أو جودة الهياكل، بل يرتكز أساسًا على فعالية العنصر البشري، باعتباره القلب النابض لأي مؤسسة، إذ يبقى الإنسان هو الفاعل الأول في تحويل الأهداف إلى واقع، والضامن الأساسي لديمومة الأداء، لا سيما في المؤسسات العمومية للصحة الجوارية، التي تُعد خط الدفاع الأول في النظام الصحي الوطني.

حيث يعتبر المناخ التنظيمي البيئة الداخلية التي تُعاد ضمنها صياغة العلاقة بين الفرد والمؤسسة، ليس فقط عبر اللوائح والإجراءات، بل من خلال الإشارات اليومية التي يلتقطها الموظف حول قيم التقدير والاحترام، وحدود التفاعل.

في هذا السياق، تظهر أهمية القيادة التي لا تكتفي بإصدار الأوامر، بل تُصغي وتستوعب وتُشرك الموظفين في رسم الممارسات التنظيمية. كما أن خصائص المحيط الفيزيقي، من حيث توفر الراحة والسلامة، وما يرافقها من ممارسات تنظيمية تراعي البعد الإنساني، تلعب دورًا في بلورة الإحساس بالرضا والانتماء.

فالعلاقات بين الزملاء هي المجال الذي تُختبر فيه حدود الثقة والدعم المتبادل، كجزء من العمل.

حيث إن فعالية أداء الموظف لا تُقاس فقط من خلال ما يُنجز، بل من خلال الكيفية التي يُنجز بها، ومدى الكفاءة التي يُوظّف بها معارفه، ومدى التزامه بروح العمل الجماعي. وهي مؤشرات تكشف الكثير عن تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية.

ومن هذا الإطار، لا يمكننا فصل ملامح البيئة الداخلية للمؤسسة، أو المناخ التنظيمي، عن مستوى فعالية أداء الموظفين بها، إذ تتشكل ديناميكيات العمل من خلال نمط التفاعل اليومي بين الأفراد والبيئة التنظيمية.

وهو ما يجعل من جودة الإنجاز امتدادًا لمستوى الإحساس بالاستقرار والدعم. فحين تكون القيادة من منطق المشاركة والمرونة، فإنها تزرع حسًا بالمسؤولية المهنية، ويتجسد في التزام واضح بالمهام وتفانٍ في تنفيذها.

كما أن توفير شروط عمل صحية تراعي الأبعاد الإنسانية من سلامة وراحة، ينعكس على دقة الأداء ونوعيته، بينما تسهم التفاعلات المهنية القائمة على التعاون والتقدير في رفع كفاءة الأفراد وتفعيل قدراتهم.

فالمؤسسة الصحية ليست مجرد هيكل إداري، بل فضاء يُعيد فيه المناخ التنظيمي تشكيل وتفعيل أداء الموظفين.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

- ✓ **مادور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين ؟**

لتتفرع منه التساؤلات التالية :

تساؤلات الدراسة:

- ✓ ما درجة مساهمة القيادة في الالتزام التنظيمي الوظيفي؟
- ✓ ما مستوى مساهمة الظروف الفيزيقية في جودة الانجاز؟
- ✓ ما قدرة مساهمة التفاعل الوظيفي في الكفاءة المهنية ؟

ثانيا-فرضيات الدراسة:

- تساهم القيادة بدرجة قوية في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- تساهم الظروف الفيزيقية بدرجة قوية في تعزيز جودة الانجاز.
- يساهم التفاعل الوظيفي بدرجة قوية في تعزيز الكفاءة المهنية .

ثالثا -أسباب اختيار موضوع الدراسة

الأسباب الموضوعية :

من الناحية الموضوعية جاء اختياري لموضوع الدراسة نتيجة لما يشهده قطاع الصحة العمومية في الجزائر من اهتمام متزايد بضرورة تحسين جودة الخدمات الصحية وتطوير أداء الموارد البشرية ففي ظل التحديات التي تواجه المؤسسات الصحية كضغط العمل نقص الإمكانيات مع تزايد احتياجات المواطنين أصبحت فعالية الموظف عنصرا أساسيا في تحقيق الأداء المؤسساتي الفعال.

ويعد المناخ التنظيمي من العوامل الجوهرية المؤثرة في سلوك الموظف وأدائه حيث تجمع الأدبيات التنظيمية على أن جودة بيئة العمل، بمختلف أبعادها تلعب دورا محوريا في رفع معدلات الالتزام والكفاءة المهنية لدى الموظفين.

كما أن اختيار المؤسسة العمومية للصحة الجوارية كميدان للدراسة يعد اختيارا موضوعيا ووجيها نظرا لخصوصية هذا النوع من المؤسسات باعتبارها الواجهة الأولى في تقديم الخدمات الصحية الأساسية للمواطن وحاجتها المستمرة إلى بيئة تنظيمية محفزة تدعم أداء الفرق الطبية وشبه الطبية.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية عملية من حيث قدرتها على تقديم مؤشرات واقعية حول علاقة المناخ التنظيمي بفعالية الأداء داخل مؤسسة صحية عمومية بما يسمح بصياغة توصيات قابلة للتطبيق في مجال تسيير الموارد البشرية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطن.

الأسباب الذاتية :

جاء اختياري لموضوع الدراسة انطلاقا من تجربتي المهنية كممرضة داخل هذه المؤسسة حيث أتيحت لي فرصة الاحتكاك اليومي بمختلف الزملاء من طواقم الطبية والشبه طبية والإدارية وملاحظة تأثير بيئة العمل والمناخ السائد داخل المؤسسة على سلوكياتهم المهنية ومستوى أدائهم.

قد لاحظت من خلال هذه المعايشة الميدانية أن هناك تفاوتا واضحا في فعالية أداء الموظفين يرتبط بدرجة كبيرة بالعوامل التنظيمية السائدة داخل المؤسسة مثل: أسلوب القيادة جودة التفاعل بين

الزملاء، ظروف العمل الفيزيقية ومدى التحفيز الدعم المتاح هذا ما دفعني إلى التساؤل عن الكيفية التي يمكن بها تحسين هذا المناخ بما يعزز من التزام الموظفين وجودة أدائهم وكفاءتهم المهنية.

كما أن اشتغالي داخل المؤسسة منحني فهما معمقا للواقع التنظيمي وإلماما بطبيعة العلاقات والتفاعلات الداخلية مما يمكنني من مقاربة الموضوع من زاوية واقعية دقيقة وبالتالي تقديم نتائج ومقترحات قابلة للتطبيق العملي.

ومن جهة أخرى أؤمن بأن تحسين فعالية أداء الموظفين في قطاع الصحة لا ينعكس فقط على المؤسسة كجهاز إداري بل يمتد أثره ليشمل جودة الخدمة الصحية المقدمة للمواطن وهو ما يجعل دراسة هذا الموضوع ذا أهمية مهنية واجتماعية بالنسبة لي.

رابعا-أهداف الدراسة:

- التعرف على درجة مساهمة القيادة داخل المؤسسة في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الموظفين من خلال فهم طبيعة العلاقة بين المسؤولين والموظفين ودورها في انضباطهم تجاه المؤسسة.
- التعرف على مستوى مساهمة ظروف العمل الفيزيقية على جودة الإنجاز .
- التعرف على قدرة مساهمة التفاعل الوظيفي على الكفاءة المهنية .
- دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين .

خامسا -أهمية الدراسة:

✓ الأهمية العلمية:

- تسليط الضوء على أهمية المناخ التنظيمي ودوره في تعزيز فعالية أداء الموظفين وأيضا على كيفية تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة في أداء الموظفين حيث يبرز ذلك من خلال التركيز على الجوانب المرتبطة بكيفية ممارسة المسؤولين لأساليب التسيير والتوجيه ومدى توفر ظروف عمل مادية ملائمإضافة إلى طبيعة العلاقات المهنية السائدة داخل بيئة العمل.

- تسعى هذه الدراسة إلى تقديم فهم سوسيولوجي أعمق لهذه العلاقات داخل المؤسسات الصحية العمومية.

✓ الأهمية العملية:

- تنبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة منها في المؤسسة الصحية في رسم خطط وسياسات تساعد على تطوير وتعزيز أداء الموظفين وتهيئة المناخ المناسب لهم لممارسة أعمالهم.

-تقديم مساهمة متواضعة في تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وتقديم مقترحات عملية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- تزود صانعي القرار ببيانات واقعية وتساعدهم على تبني سياسات وإجراءات لتحسين المناخ التنظيمي.

-توفر للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية نظرة حول واقع مناخ التنظيمي ودوره في أداء الموظفين فاسلوب القيادة المعتمد وطبيعة بيئة العمل المادية ونوعية التفاعل اليومي بين الموظفين كلها عوامل يمكن ان تساهم في تحسين أداء الموظفين.

سادسا- تحديد المفاهيم

يعتبر تحديد المفاهيم الأساسية خطوة ضرورية في البحث العلمي فالمفاهيم هي لغة الباحث في تناول المتغيرات الأساسية في بحثه البحث وهي مفاتيح الدراسة بحيث عن طريقها يمكن طرح مختلف الأفكار المتعلقة بالدراسة والمفاهيم هي بناءات لغوية وتركيبات لفظية تسهم في بناء التركيبات الأدق مثل المتغيرات ومن الملاحظ أن هذه التعريفات تؤكد على فكرة أساسية هي إرتباط المفاهيم بالواقع أو ميدان الدراسة.

- **تعريف المناخ التنظيمي :**

لغة: حالة الجو حيث يمكن القول أن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع.[1]

يعرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه " تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم[2] ."

[1] علي بن هادية ،بلحسن البليش،يحي الجيلاني بن الحاج، **القاموس المدرسي**،ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر،1991، ص496.

[2] محمد علي شهيب ، **السلوك الانساني في التنظيم** ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 30.

ويعرفه علي السلمي بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم ."[1]

كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمة واتجاهاته و إدراكه ."[2]

وعرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد،وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة."[3]

و من خلال التعريفات السابقة يشير مفهوم المناخ التنظيمي الى مجموعة من الخصائص والسمات الإدراكية والموضوعية التي تميز بيئة العمل الداخلية في المنظمة التي تنبع من التفاعل بين عناصر التنظيم الرسمي (مثل الهيكل التنظيمي وأنماط الإشراف والاتصالات) والعناصر غير الرسمية (مثل القيم، والثقافة، والعادات، والاتجاهات، والحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد

هذه البيئة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلوك الأفراد ودوافعهم رضاهم الوظيفي بالتالي على قدرتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفعاليتهم في الأداء

التعريف الإجرائي:

المناخ التنظيمي هو ما يدركه العاملون داخل المؤسسة من خصائص البيئة التنظيمية يظهر من خلال آرائهم وتقييماتهم لمجموعة من الأبعاد مثل أساليب القيادة أنماط الاتصال العدالة التنظيمية مستوى الدعم الإداري العلاقات المهنية بين الزملاء المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة.

- **تعريف الفعالية :**

تعرف بأنها مدى تحقق الأهداف سواء كانت عامة أو تشغيلية هدف واحد أو مجموعة من الأهداف فهي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها [4].

[1] علي السلمي ، **إدارة السلوك الانساني** ، القاهرة ، دار غريب ، ص 376.

[2] كامل محمد الغربي ، **السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة** ، ط 2 ، عمان ، دار الفكر ، 1995 ، ص 303.

[3] محمد سليمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 305

كما يعرفها عبد الرزاق حبيب: بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ان الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف أي أنها تختص ببلوغ النتائج[1].

و من التعريفات السابقة يمكننا القول أن الفعالية تشمل تحقيق الأهداف بلوغ النتائج التركيز على المخرجات قياس الإنجاز الفعلي هي مؤشر جوهري في الحكم على نجاح الفرد أو المؤسسة في تنفيذ المهام المطلوبة.

التعريف الاجرائي :

تقصد بها مدى قدرة المؤسسة أو الأفراد على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقًا، سواء كانت أهدافًا عامة أو خاصة، نوعية أو كمية.

-تعريف الأداء:

الأداء لغة :كلمة " أداء " مشتقة من الفعل أدى " يشير المعنى اللغوي للفعل أدى " إلى معنى المشي مشيا ليس بالسريع ولا بالبطيء أدى الشيء قام به ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها بهذا فإن المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة " أداء " هو قضاء الشيء أو القيام به .[2]

الأداء اصطلاحا :عرف جمال الأداء هو نشاط يمكن الفرد من المجازة للمهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.[3]

يعرف **الأداء** على أنه "مجموع الرضا في كل ما يتعلق بالنتائج المالية وغير المالية للمنشأة من الأطراف المكونة للمؤسسة والمتضمنة لمستوى الثقة في قدرات المؤسسة على إنتاج هذا الرضا بشكل دائم

---

[4] عبد الرحمان بن عنتر،**نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية** ،أطروحة دكتوراه ،دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، جامعة الجزائر،2004، ص 5.

[1] عبد الرزاق بن حبيب ،الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية،2000،ص126.

[2]محمد المبيضين عقلة، **التدريب الإداري الموجه بالأداء** ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة 2001 ، ص 42.

[3]عيسى ابراهيم المعشر، **أثر ضغوط العمل على أداء العاملين** ، مذكرة الماجستير في أدارة الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا ، الاردن 2009 ، ص 31

فالمؤسسة التي تتميز بأداء جيد هي التي من أهم مميزاتها الاستثمار الدائم لزبائنها لعمالها، لمنتجاتها، مهامها[1]".

- **تعريف الأداء الوظيفي :**

عرفته راوية حسين: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفية الفرد هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة .

وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس عل أساس النتائج التي حققها الفرد[2].

ويعرف أيضا بأنه الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله من مجهود بدني وذهني[3].

عرفه محمد موسى :أنه المحصلة النهائية للجهود التي يبذلها العاملون في خدمة أهداف المنظمة، وتتمثل تلك المحصلة في تحقيق النتائج التي تضيف قيمة للمنظمة.[4]

عرفه fred :الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك والسلوك هو نشاط وفعالية فردية .

كما عرفه تو ماس : ا لأداء بأنه التفاعل بين السلوك والانجاز فهو مجموع السلوك والنتائج معا ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معا.[5]

عرفه بدوي ومحمد مصطفى: بأنه عبارة عن نتاج جهد معين قام ببطله فرد أو مجموعة أفراد لإنجاز عمل معين.[6]

---

[1] عريف عبد الرزاق، **أهمية التحليل المالي في تقييم أداء في المؤسسات الإقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007-2008، ص 29.

[2] راوية حسين، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية ،2004، ص 209.

[3] بلخير عمومن و محمد الحافظ عيشوش، **الإدارة الالكترونية في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية وأثره على الأداء الوظيفي** ،دراسة حالة جامعة قالمة،مجلة التنمية ،المجلد7،العدد1،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي،جوان 2022، ص 216

[4] محمد موسى، بن جلول دليلة و آخرون، **دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي بولاية تيارت**،مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ،المجلد9،العدد1،جامعة ابن خلدون،تيارت،2023،ص106.

[5] جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، **العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة**،المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات،العدد 46،2022،ص 8-9.

[6] بدوي محمد زكي و محمد كمال مصطفى، **مجتمع مصطلحات القوة العاملة**،دار الكتاب المصري،الإسكندرية،1984،ص84.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن الأداء الوظيفي هو عملية تكاملية تشمل السلوك، والجهد والنتائج تعكس درجة كفاءة الموظف في أداء مهامه مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بالأداء، هو السلوك الفعلي والنتائج المُحققة من قبل العامل أثناء قيامه بالمهام الوظيفية الموكلة إليه داخل المؤسسة، وذلك وفق معايير محددة تتعلق بالكفاءة، والفعالية، والالتزام باستخدام الموارد المتاحة بأفضل شكل ممكن.

ويُقاس الأداء من خلال درجة تحقيق الأهداف المسطّرة، وجودة الإنجاز، والانضباط الوظيفي، والمساهمة في تحسين الإنتاجية العامة للمؤسسة.

-تعريف المؤسسة:

لغة: مشتقة من أس، الأس، الأسس، و الأساس من كل مبتدئ الشيء و الأسس و الأساس أصل البناء أس الدار يعني حدودها ورفع قواعدها أسس البيت فتأسس جعل له أساس يقال الحجر الأساس: أي أول حجر في أساس البناء.[1]

اصطلاحا: تعرف على أنها " وحدة اقتصادية" وأنها :" كل تنظيم اقتصادي مستقل ماديا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزماني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه".[2]

اجرائيا:

هي نسق اجتماعي منظم، يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن أدوار ووظائف محددة ويعملون بشكل تكاملي لتحقيق أهداف مشتركة في إطار بيئة تنظيمية تحكمها نظم رسمية وغير رسمية

[1] ابن منظور: لسان العرب: ج1، ط4، دار الجيل، بيروت.2003، ص10

[2] بلقاسم سلاطنية، **العلاقات الإنسانية في المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد05 ديسمبر 2003،ص 44.

سابعا-الدراسات السابقة :

تُعد الدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية التي تُبنى عليها الأبحاث العلمية، إذ تمكن الباحث من الوقوف على ما أنجزه الآخرون في ميدان دراسته، وتكشف عن الفجوات المعرفية التي لا تزال بحاجة إلى المزيد من الاستكشاف والتحليل.

في ضوء ذلك، تأتي هذه الدراسة لتسبر العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية أداء الموظفين، وذلك في سياق مقارن بين مؤسسات القطاعين العام والخاص في الجزائر.

ونظرًا لثراء الأدبيات الإدارية والنفسية المتعلقة بموضوعات المناخ التنظيمي، الضغوط المهنية، والأداء الوظيفي، فقد ارتأت الباحثة أن تُركّز في هذا القسم على الدراسات التي تلامس موضوع البحث الحالي، سواء من حيث المنهج أو المتغيرات أو بيئة التطبيق، مع إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسة، وبيان ما ستضيفه من قيمة علمية جديدة تُسهم في إثراء الحقل المعرفي، وتوجيه السياسات التنظيمية نحو مزيد من الفعالية والتميز.

دراسة عصام فتحي محمد عبد اللطيف،السيد عزت السيد صالح، 2024	
عنوان الدراسة	اثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين
نوع الدراسة	المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية
منهج الدراسة	منهج وصفي
مجتمع الدراسة	400 مكتب
هدف الدراسة	الكشف عن طبيعة تأثير القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة الكشف عن تأثير ابعاد القوة التنظيمية على الاداء الوظيفي للعاملين بالهيئة محل الدراسة المساهمة فى تقديم توصيات ومقترحات لأصحاب القرار بالهيئة العامة للبريد محل الدراسة التي توضح طبيعة العلاقة بين القوة التنظيمية والاداء الوظيفي للعاملين
أداة الدراسة	استبيان-المقابلة الشخصية
حجم العينة	100 مكتب
أهم النتائج	أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القوة

	التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

تتقاطع دراسة "أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين" (عصام فتحي محمد عبد اللطيف، السيد عزت السيد صالح، 2024) مع دراستنا الموسومة بـ"دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين" في عدة جوانب جوهرية أهمها أن كليهما يسعى إلى الكشف عن تأثير متغير تنظيمي محدد على الأداء الوظيفي للعاملين داخل مؤسسة عمومية مع اعتماد المنهج الوصفي كما تشترك الدراستان في التركيز على الأداء الوظيفي كمتغير تابع وإن اختلفت أبعاده التفصيلية حيث تناولنا في دراستنا أبعاد الالتزام الوظيفي وجودة الإنجاز والكفاءة المهنية بينما لم تفصل الدراسة المقارنة هذه الأبعاد بشكل واضح.

ورغم هذا التشابه في الإطار العام والأهداف تظهر عدة اختلافات بين الدراستين من حيث موضوع الدراسة ركزت دراستي على "المناخ التنظيمي" بأبعاده المتمثلة في القيادة والظروف الفيزيقية والتفاعل الوظيفي كعوامل تؤثر في أداء الموظفين داخل مؤسسة صحية عمومية بينما ركزت الدراسة المقارنة على "القوة التنظيمية" وتأثيرها في الموظفين داخل هيئة البريد نلاحظ اختلافا في منهجية اختيار العينة حيث استخدمت دراستي أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين المعنيين، في حين اعتمدت الدراسة المقارنة على عينة مكونة 100 مفردة من أصل 400 بالإضافة إلى ذلك نلاحظ مفارقة واضحة في نتائج الدراسة المقارنة حيث وردت نتائج أن التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ابعاد القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين.

ولقد استفدنا من دراسة "أثر القوة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين" في تدعيم الجانب النظري لدراستنا من خلال تأكيدها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي، وهو ما ينسجم مع أهداف دراستنا حول أثر المناخ التنظيمي كما تعد مرجعا منهجيا مفيدا لاعتمادها المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، تبرز أهمية البيئة التنظيمية بمختلف أبعادها في تعزيز فعالية أداء الموظفين داخل المؤسسات العمومية.

دراسة أسماء بوخروبة،2018	
عنوان الدراسة	دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين

نوع الدراسة	رسالة مقدمة لاستكمال شهادة دكتوراه ، تخصص ادارة موارد بشرية،دراسة ميدانية بولاية الجزائر،جامعة الجزائر 3
مجتمع الدراسة	1072
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على فعالية أداء الموظفين في المؤسسات الجزائرية
أداة الدراسة	الاستبيان، المقابلة
منهج الدراسة	المنهج الوصفي – منهج دراسة حالة
حجم العينة	300 مفردة
أهم النتائج	أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي له دور مهم في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة.

تتشابه دراستي الموسومة بـ"دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين" مع دراسة أسماء بوخروبة (2018) المعنونة بـ"دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين" في العديد من النقاط، أبرزها تطابق موضوع الدراسة وهدفها حيث حملت نفس متغيرات دراستي ولقد سعت كل من الدراستين إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين داخل مؤسسات جزائرية كما اعتمدنا على المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات مع إدراج المقابلة في الدراسة المقارنة كأداة مكملة .

كذلك تتقاطع الدراستان من حيث التأكيد على أهمية توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة كعامل محوري في تحسين الأداء وهو ما توصلنا إليه من خلال تحليل أبعاد المناخ التنظيمي مثل القيادة الظروف الفيزيقية، والتفاعل الوظيفي تأثيرها على أبعاد الأداء الوظيفي: الالتزام، جودة الإنجاز والكفاءة المهنية.

أما من حيث أوجه الاختلاف فتتجلى في البيئة التنظيمية للدراسة في مؤسسة عمومية صحية بينما أجريت الدراسة المقارنة في مؤسسات جزائرية عامة دون تحديد قطاع معين كما أن دراستي اعتمدت أسلوب المسح الشامل لجميع أفراد المجتمع داخل المؤسسة المدروسة ما يعزز شمولية النتائج في حين استخدمت الدراسة المقارنة عينة جزئية من 300 مفردة من أصل مجتمع يتكون من 1072 موظفا كذلك ركزت دراستي بشكل منهجي على أبعاد دقيقة لكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وهو ما يمنحها

طابعا تحليليا أكثر تحديدا مقارنة بالدراسة المقارنة التي ركزت على العلاقة العامة دون تفصيل دقيق للأبعاد.

استفدت منها من حيث التعرف على أهمية الدراسة و تحديد الفجوات البحثية .

دراسة شرحبيل عجراد،نعيمة بن فيالة،2024	
عنوان الدراسة	المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية للأشغال العمومية جيسي تي بي فرع مجمع جيتراما، **جامعة الجزائر3**
نوع الدراسة	مجلة معهد العلوم الاقتصادية
مجتمع الدراسة	تمثل في جميع الموظفين في مؤسسة جيسي تي بي
هدف الدراسة	تقديم اطار مفاهيمي لكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المبحوثة ومستوى الاداء الوظيفي وذلك من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. تبيان طبيعة علاقة التي تربط بين كل من المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي.
أداة الدراسة	الاستبيان والمقابلات الشخصية
حجم العينة	60 استمارة
أهم النتائج	بينت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط وتاثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي متفردة على فعالية الاداء الوظيفي في مؤسسة جيسي تي بي . العمل على إعادة هيكلة الهيكل التنظيمي وتحسينه بما يسهل عملية انسياب المعلومات والخبرات. التأكيد على زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وأبعاده في مؤسسة جيسي تي بي .

تتقاطع دراستي بعنوان "دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين "مع دراسة شرحبيل عجراد ونعيمة بن فيالة2024الموسومة بـ"المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي" في العديد من الجوانب، أبرزها الاهتمام المشترك بموضوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي داخل مؤسسة عمومية، والاعتماد على المنهج الوصفي لتفسير وتحليل الظاهرة المدروسة اعتمدت الدراستان على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات، وأبرزتا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ

التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، ما يعزز الطرح النظري الذي يفيد بأن تحسين البيئة التنظيمية ينعكس إيجابا على فعالية أداء العاملين.

وتتجلى أوجه التشابه كذلك في اعتماد كلتا الدراستين على أبعاد محددة لتحليل المناخ التنظيمي، وإن لم تذكر بشكل صريح في الدراسة المقارن، إلا أن النتائج تشير إلى اهتمامها بالجوانب التنظيمية المؤثرة مثل انسياب المعلومات والهيكل التنظيمي وهي قضايا ترتبط ضمنا بالقيادة والتفاعل الوظيفي، كما هو الحال في دراستي التي تناولت أبعادا واضحة هي: القيادة، الظروف الفيزيقية، والتفاعل الوظيفي، بالإضافة إلى أبعاد الأداء الوظيفي المتمثلة في الالتزام الوظيفي، جودة الإنجاز، والكفاءة المهنية.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتكمن أساسا في البيئة التنظيمية حيث أجريت دراستي في مؤسسة عمومية صحية، بينما تمت الدراسة المقارنة في مؤسسة عمومية اقتصادية للأشغال العمومية ما يمنح كل دراسة خصوصيتها القطاعية كذلك استخدمت دراستنا أسلوب المسح الشامل لكافة الموظفين داخل المؤسسة المدروسة، بينما اعتمدت الدراسة الأخرى على عينة جزئية مكونة من 60 استمارة فقد ركزت دراستي على تحليل الأبعاد بعمق وربطها مباشرة بمؤشرات الأداء، في حين ركزت الدراسة المقارنة أيضا على تقديم إطار مفاهيمي نظري إلى جانب التحليل الميداني، وهو ما يضفي عليها طابعا مزدوجا بين النظري والتطبيقي.

أما من حيث أوجه الاستفادة فقد أفادتني في تأسيس الإطار النظري والتعرف على الأهمية وفي اختيار المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي.

دراسة أجرى العجمي والزهراني،2018	
عنوان الدراسة	"أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي" دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة ،جامعة الجزائر 3
نوع الدراسة	اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة موارد بشرية
مجتمع الدراسة	تمثل في387 موظفا
هدف الدراسة	هدفت إلى بحث العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي.
أداة الدراسة	الاستبيان والمقابلات الشخصية
حجم العينة	65 مفردة

أهم النتائج	أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي .

من خلال المقارنة بين الدراسة التي أجراها العجمي والزهراني (2018) بعنوان "أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي" ودراستي المعنونة بـ "دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية الأداء الوظيفي" يمكن إبراز أوجه التشابه والاختلاف والاستفادة كما يلي:

تتشابه الدراستان في اهتمامهما بتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي، إذ تسعيان معًا إلى إبراز مدى تأثير المناخ السائد داخل المؤسسة على مستوى أداء الموظفين كما اعتمدت كلتاهما على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وخلصتا إلى نتائج تؤكد وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي.

أما من حيث أوجه الاختلاف فتتمثل في نوع الدراسة ومنهجها حيث أن دراسة العجمي والزهراني هي أطروحة دكتوراه في علوم التسيير استخدمت منهجًا تحليليًا مقارنًا بين مؤسسات اقتصادية عمومية وخاصة، بينما دراستي تعتمد على المنهج الوصفي وتركز على مؤسسة عمومية للصحة الجوارية فقط كما أن الدراسة السابقة جمعت بياناتها من عينة عشوائية مكونة من 65 مفردة من أصل مجتمع يضم 387 موظفا في حين أنني اعتمدت أسلوب المسح الشامل لمجتمع يتكون من 64 مفردة.

وتكمن أوجه الاستفادة من دراسة العجمي والزهراني في تأكيدها على أهمية المناخ التنظيمي كعامل مؤثر في رفع فعالية الأداء مما يدعم توجه دراستي النظرية ويوفر مرجعية مقارنة تساعد في مناقشة النتائج كما تتيح نتائجها فرصة لاستخلاص مؤشرات جديدة يمكن تبنيها في تحليل الأبعاد التنظيمية ذات التأثير الأكبر على أداء الموظفين .

الدراسات الأجنبية:

دراسةPangil & Oteras ، 2011	
عنوان الدراسة	العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة حكومة ماليزيا،
نوع الدراسة	شهادة ماجستير جامعة اوتار ماليزيا 2011 نشرت في مجلة دولية للعلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية19 .
هدف الدراسة	هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الإرتباطية بين المناخ التنظيمي والرضا

	الوظيفي وتقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة والإشكالية التي عاجلتها هي ماهي العلاقة بين المناخ التنظيمي في الأجهزة الحكومة وموظفيها والرضا الوظيفي؟
منهج و أداة الدراسة	وقد استخدم الباحثين المنهج الوصفي والإستبيان
أهم النتائج	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها :وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي كما أن بيئة العمل الإيجابية مهمة النجاح المؤسسات الحديثة التي تحظى حاليا بالاهتمام المتزايد على اعتبار أن رضا العاملين في المؤسسة عن بيئة العمل ينعكس على كفاءاتهم وأدائهم وبالتالي نجاح المؤسسة . انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي المكافأة، المسؤولية الهيكل التنظيمي أدى إلى انخفاض الأداء، لأن منظومة الحوافز المادية والمعنوية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية للعمال و مدى مشاركتهم في عملية صنع القرارات . لقد ساعدت هذه الدراسة في التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في المكافأة المسؤولية الهيكل التنظيمي المشاركة في اتخاذ القرارات). ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة والملائمة وتهيئة المناخ التنظيمي المناسب للعاملين لمساعدتهم على التغلب على ضغوط العمل وتعميق الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي زيادة كفاءاتهم المهنية في العمل وتحقيق الإبداع.

تتقاطع دراستي المعنونة بـ "دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين "مع دراسة Pangil & Othman (2011)الموسومة بـ "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي" في اهتمامهما المشترك بتحليل أثر المناخ التنظيمي على أداء العامل البشري داخل المؤسسة. إذ تنطلق كلا الدراستين من فرضية مفادها أن جودة المناخ التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على النتائج السلوكية والمهنية للموظفين، سواء من حيث الرضا الوظيفي كما في الدراسة الماليزية، أو من حيث فعالية الأداء كما هو الحال في دراستي.

على مستوى المنهج تشترك الدراستان في اعتماد المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات كالمكافآت الهيكل التنظيمي المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار وهي عناصر يمكن استثمارها في تطوير مؤشرات دقيقة في دراستي.

أما أوجه الاختلاف فتتجلى أساسا في موضوع الدراسة ومجالها إذ ركزت الدراسة الماليزية على الرضا

الوظيفي في مؤسسة حكومية بماليزيا بينما تركز دراستي على فعالية الأداء داخل مؤسسة عمومية للصحة الجوارية في الجزائر كما أن الدراسة السابقة تعد من متطلبات نيل شهادة ماجستير ونشرت في مجلة دولية ما يضفي عليها بعدا دوليا مقارنا في حين تركز دراستي على السياق المحلي الوطني وتتبنى المسح الشامل لمجتمع محدود مكون من 64 مفردة.

وتبرز الاستفادة من هذه الدراسة في إبراز أهمية تهيئة بيئة عمل إيجابية كعامل حاسم في تحقيق كفاءة الأداء مما يعزز من الخلفية النظرية لدراستي ويتيح لي الاستناد إلى أبعاد جديدة كالتحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار، من شأنها أن تساهم في تحسين فعالية الموظفين ومردودهم المهني داخل المؤسسة.

ثامنا-المقاربة النظرية:

نظرية العلاقات الإنسانية:

نشأت نظرية العلاقات الإنسانية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كردّ فعل على النظريات الكلاسيكية التي تجاهلت الجوانب الإنسانية والعوامل غير الرسمية في بيئة العمل. وقد رفضت النظر إلى العامل على أنه مجرد آلة، وسلّطت بدلاً من ذلك الضوء على أهمية العلاقات الإنسانية.

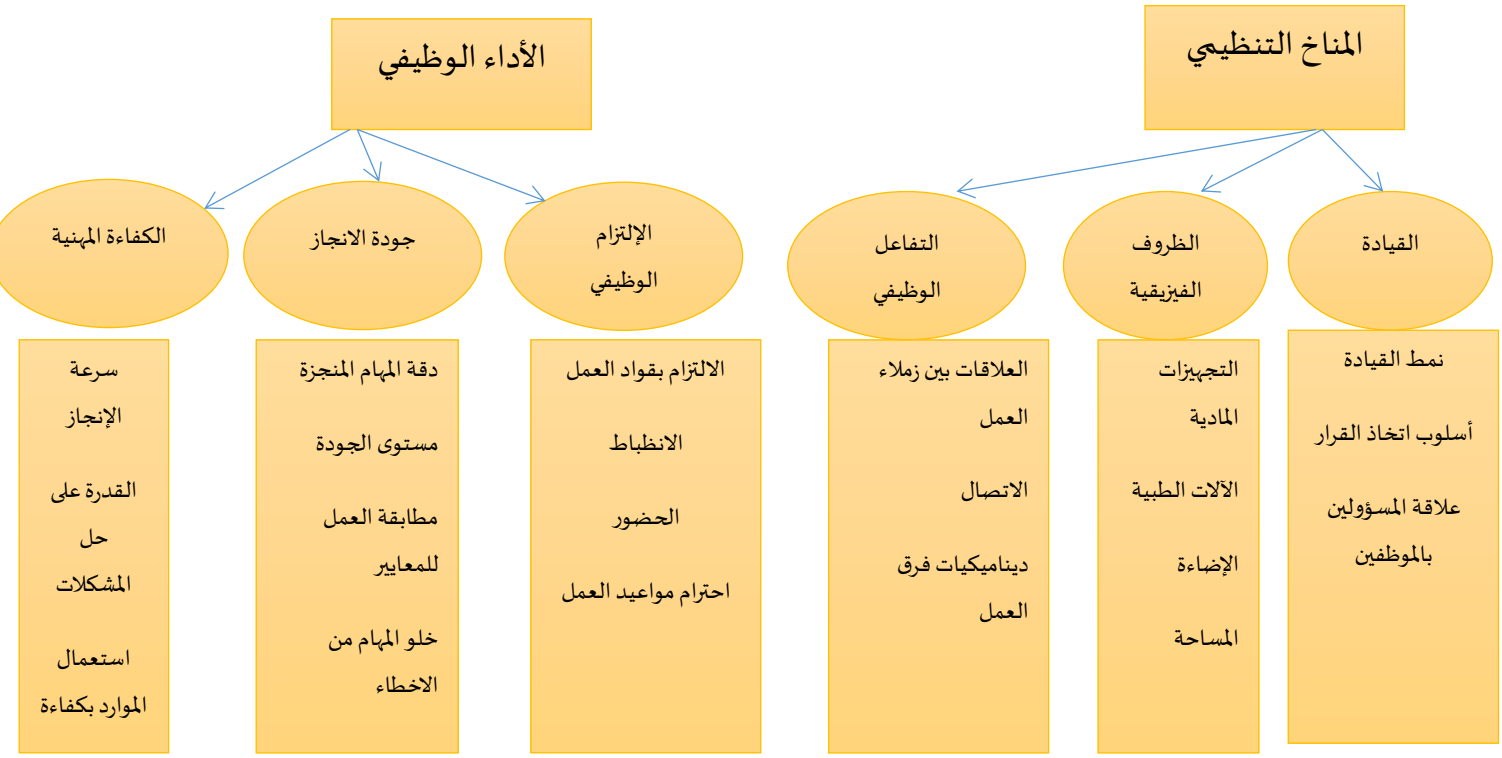
تُعتبر هذه النظرية، التي تمثل أفكار إلتون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن، أن المناخ التنظيمي الإيجابي، الذي يتميز بعلاقات أساسية جيدة، له دور في تحقيق الأداء والرضا الوظيفي.

كما أكدت على أهمية القيادة التي تأخذ في الاعتبار الجوانب الإنسانية للموظفين، وتشجّع العمل الجماعي، وتنمّي الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية.

فالمناخ التنظيمي الداعم، الذي يقوم على القيادة الديمقراطية والاحترام المتبادل، يُمكن الموظفين من الشعور بالرضا، والاندماج، والتقدير في العمل.

وبالتالي، فإن نظرية العلاقات الإنسانية ترى أن بناء مناخ تنظيمي صحي، هادئ، وإيجابي، يكون من خلال التركيز على العلاقات الإنسانية، وتلبية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للموظفين، وهو الأمر الضروري لتعزيز الأداء الوظيفي وزيادة فعالية المنظمة بشكل عام.

الشكل رقم 1:يوضح نموذج الدراسة



الفصل الثاني: التأسيس النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

أولا: أهمية المناخ التنظيمي

ثانيا: عناصر المناخ التنظيمي

ثالثا: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

رابعا: أنواع ومستويات المناخ التنظيمي

خامسا: أنماط المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي تحظى باهتمام واسع في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، لما له من دور كبير ومباشر على سلوك الموظفين وأدائهم داخل المؤسسة. ويُنظَر إليه كمرآة تعكس طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة، ومدى رضا الأفراد عن بيئة عملهم، وهو ما يجعله عنصراً حاسماً في تحقيق الانسجام الداخلي وتحفيز الموارد البشرية نحو الأداء الفعّال.

وانطلاقاً من أهمية هذا المفهوم، يسعى هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري متكامل حول المناخ التنظيمي، من خلال التطرّق إلى أبرز المحاور المرتبطة به. حيث يتناول في البداية أهمية المناخ التنظيمي في بناء بيئة عمل إيجابية، ثم ينتقل إلى عرض عناصر المناخ التنظيمي التي تُشكّل بنيته الأساسية، كالعلاقات الإنسانية، أنماط القيادة، والاتصال.

كما يتعرض الفصل إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، التي تلعب دوراً في تشكيل إدراك الموظفين لبيئة العمل. ويُخصص أيضاً حيزاً لشرح أنواع ومستويات المناخ التنظيمي.

وفي الأخير، يتم التطرّق إلى أنماط المناخ التنظيمي المختلفة، بما يساعد على فهم تأثير كل نمط على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

أولا-أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية: [1]

- ✓ مساعدة الإدارة و الباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
- ✓ تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- ✓ المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.
- ✓ تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع و تسهيل عملية السيطرة عليه.
- ✓ وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به التنظيم في تعزيز السلوك الوظيفي و الأخلاقي لدى العاملين وتعديل قيمه واتجاهاته بشكل إيجابي، حيث تغلب عليه صفة الثبات النسبي، عكس بعض القيم الأخرى مثل الأسعار وطرق العمل والتكنولوجيا، أي بيئة العمل المادية والتي تغلب عليها صفة عدم الاستقرار.
- ✓ فالمناخ التنظيمي السليم، القادر على توفير بيئة عمل جيدة، له انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستغلال الأمثل، فهو القادر على توفير الثقة وتنمية الموارد وتعزيز ترابط الأفراد مع بعضهم البعض وقيامهم بواجباتهم.

فأهمية المناخ التنظيمي تكمن في كونه محركا رئيسيا للنجاح المؤسسي، فهو لا يكتفي بتوفير بيئة عمل مناسبة، بل يتعدى ذلك إلى تعزيز الفعالية التنظيمية، تحفيز الموارد البشرية، ضبط السلوك الوظيفي، ودعم الاستقرار الداخلي للمؤسسة.

ثانيا- عناصر المناخ التنظيمي

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، التي تعد الإطار الأعم والأشمل، ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند المغربي إلى:[2]

1- الهيكل التنظيمي: وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة، واتخاذ القرارات.

---

[1] عبد الله ناصر طلب حسن:**المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين** ،دراسة حالة الكلية التطبيقية،المجلة العربية للنشر العلمي،جامعة محمد بن سعود الإسلامية،العدد58،المجلد 2663، 2023،ص313.

[2] واصل جميل المومني :**المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011،ص ص : 25-27.

2- نمط القيادة بعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة واتخاذ القرارات.

3- نمط الاتصال: إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.

5- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم.

6- التكنولوجيا: إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف. فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة.

و أورد القريوتي عناصر المناخ التنظيمي كالآتي:[1]

- الهيكل التنظيمي: ويشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات.

- نمط القيادة والإشراف: النمط التسلطي والذي يؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين، والمناخ التشاوري والذي يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة.

- نمط الاتصال: من حيث كونها عمودية تنازلية، أو تصاعدية أو أفقية.

- طبيعة العمل: ويقصد بذلك كيفية العمل روتينيا أو غير روتيني.

- المشاركة في اتخاذ القرارات :والتي تعد مصدرا من مصادر الدعم المعنوي للعاملين وتخفف من وجود الصراعات داخل المؤسسة.

- تكنولوجيا العمل: والتي قد ترفع حجم البطالة، وتخفض الروح المعنوية لدى العاملين.

- البيئة الخارجية: إقامة جسور مع البيئة الخارجية لضمان الدعم المادي والمعنوي.

فالمناخ التنظيمي هو نتاج تفاعل هذه العناصر كافة كالهيكل، القيادة، الاتصال، المشاركة، طبيعة العمل، التكنولوجيا، والعلاقات الخارجية وهو يشكل الإطار الاجتماعي الذي يحدد كيفية عمل الأفراد معا، ويؤثر مباشرة على سعادتهم الوظيفية وفاعليتهم التنظيمية.

[1] واصل جميل المومني :مرجع سابق، ص 28.

ثالثا-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

البيئة الخارجية: وهي عبارة عن مجموعة من القيود الخارجية والتي لها تأثير على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية أو قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد صراع أو تعارض في المصالح فيما بينهم.

البيئة الاجتماعية : وهي تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في مجتمع ما بالإضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية، وبناء على ذلك تسعى المنظمات إلى التعرف على البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، مما يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تراعي أنماط وأذواق الأفراد، ويجب على المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة ومتابعتها باستمرار.

البيئة الاقتصادية :تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي داخل المنظمات، ففي حالة الكساد أو الخصخصة ينتج عنها احتمالية الاستغناء عن بعض العاملين، ونتيجة لذلك يسود القلق ويشيع عدم الاستقرار داخل المناخ التنظيمي مما يؤدي إلى غياب الإبداع والابتكار لدى العاملين.

البيئة التكنولوجية: ويقصد بها مدى استخدام أساليب التكنولوجية الحديثة داخل المنظمة ومدى اعتماد الإدارة على استخدامها مما لها من إسهامات في إتمام العمل الإداري وتحديثه من وقت لآخر، إن توفر التكنولوجيا داخل المنظمة يقدم تسهيلات في تنفيذ العمل وتشجيع العاملين على الإبداع.[1]

و يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام:

1: العوامل التنظيمية: والتي تتمثل في:[2]

السياسات والممارسات الإدارية: إن المديرون الذين يقومون. بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة للمرؤوسين يساهمون في تكوين مناخ انجازي متكيف عكس الذين يتشددون في وضع القواعد ولا يسمحون للعاملين في وضع السياسات والأهداف وبالتالي يساهمون في تكوين مناخ سلبي.

---

[1] محسن علي الكتبي ، هاني محمد السعيد: **المناخ التنظيمي وأثره على الإلتزام التنظيمي** ، العدد 3، المجلد 15، د س ، ص ص : 10 – 11.

[2] مرشدي شريف ،**المناخ التنظيمي في المؤسسة** ،دفاتر علم الاجتماع ،العدد 2335،المجلد 1527، د س ، ص ص :114-115.

الهياكل التنظيمية: تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير واضح على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلة التنظيم كزيادة المركزية والسلطات الرسمية والقواعد والإجراءات المكتوبة أدى إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة .

النظام الاتصالات بالمنظمة: يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال نصاب المنظمة بالجمود والشلل لذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم في المنظمة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد أن العمل المتجدد والمثير.

طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد: أن العمل المتجدد والمثير الروح التحدي يؤدي إلى مزيد من الإبداع والابتكار، ويكون عاملا.

2: العوامل النفسية

1- القلق والضيق: إن القلق والضيق عبارة عن شعور بطرا لدى الفرد عندما لا يستطيع التوفيق بينه وبين حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال مناع تنظيمي مناسب .

2- الصراع النفسي: إن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية.

3: العناصر الشخصية:

تعتبر عوامل الجنس السن الشهادة والخبرة السابقة وغيرها من العوامل الشخصية التي تلعب دورا في إنشاء الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.

العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد.[1]

قد يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: هل يمكن تكوين مناخ تنظيمي جيد؟ وإذا كان بالإمكان، فما هي الطرق والسبل إلى ذلك؟ لقد تطرق بعض الباحثين إلى بحث هذا السؤال والإجابة عليه.

[1] مرشدي شريف :مرجع سابق ، ص 115.

فحدد سليمان العوامل التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي كما يلي:[1]

1- الثقة: إذ لابد أن يسهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع .
2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.
4- مساعدة العاملين وتشجيعهم.
5- الإصغاء الاتصالات الصادرة من كافة المستويات.
6- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

أما المغربي فقد حدد مجموعة العناصر البيئية التي تساعد في خلق مداح تنظيمي إيجابي و هي: 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلائم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.

2- تميز السياسات والاستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.

3- اهتمام المنظمة بتدريب وتأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

4- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال وفعاليتها.

5- العدالة في التعامل مع الموظفين.

6- تبنى القيادة فلسفة إنسانية ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

7-الابتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية وخلق الشعور بالانتماء لدى العاملين.

8-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة، وتجاه العاملين داخلها تأثرا وتأثيرا.

رابعا-أنواع ومستويات المناخ التنظيمي

1: أنواع المناخ التنظيمي

[1] أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007، ص ص :53-54

تختلف تصنيفات و أنواع المناخ التنظيمي من باحث لآخر حسب النسق الذي يدرس المناخ التنظيمي من خلاله فالمناخ التنظيمي يختلف من منظمة إلى أخرى .

ويمكن تحديد أنواع المناخ التنظيمي حسب متناولات الدارسين والمفكرين في الآتي: [1]

– المناخ الديمقراطي:

وعكسه المناخ التنظيمي الأوتوقراطي أو (المستبد)، كما يصفه آخرون بالمناخ التنظيمي المحابي، وهو ما توجد فيه العوامل التي تتفاعل في المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، والمناخ التنظيمي غير المحابي هو ما يؤدي إلى تعطيل وجود هذه العوامل .

حيث يعكس المناخ الديمقراطي المشاركة في اتخاذ القرار، فعالية الاتصالات السلطة الديمقراطية، ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، كما أن هذا المناخ يساعد على تنمية القدرة على التفكير الابتكاري لدى الأفراد.

– المناخ المتشدد:

ويمثل المناخ الذي يشعر العاملون فيه بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتمد هذا المناخ على النمط القيادي الأوتوقراطي الذي يتصف بمركزية السلطة وعدم مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانخفاض الثقة بين القائد والمرؤوسين.

وهناك من يصنف المناخ التنظيمي إلى صنفين وهو المناخ التنظيمي والمناخ السلبي.

– المناخ الإيجابي:

ويتصف بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم في عمليات اتخاذ القرار ومختلف أنشطة المنظمة، كما يولي هذا النوع أهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارة والذين لهم أفكار ابداعية وحضور

[1] سعود محمد النمر ، محمد سيد حمزاوي، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية ، جامعة الملك سعود ، الرياض ، 1996 ، ص 10.

فاعل في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركز هذا النوع من المناخ بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ الصلاحيات والسلطات المفتوحة، كما يركز على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب، ويتسم بالإنسانية والمرونة في أداء العمل.

– المناخ السلبي:

وهو عكس المناخ الايجابي، حيث ينعكس على النتائج النهائية للمنظمة بروتينية كبيرة في أداء الأعمال، كما يتميز الهيكل التنظيمي في هذا المناخ بعدم القدرة على التحكم في مجريات التنظيم، ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يسود هذا المناخ شعور سلبي لدى العاملين، بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية حاجياتهم النفسية والمادية .[1]

وقد حدد كل من هالبن و كروفت في دراستهما للمناخ التنظيمي، ستة أنواع للمناخ التنظيمي وهي:

– المناخ المفتوح :

وهو المناخ الذي يتمتع العاملون فيه بالحرية، وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون، ويتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين في المنظمة، ويشارك العاملون في الأعمال القيادية وفي اتخاذ القرارات، وترتفع فيه درجات الانتماء، القدوة في العمل، النزعة الإنسانية، وتنخفض فيه درجات التباعد، الإعاقة والشكلية في العمل.

يتمتع الأفراد الذين يعيشون داخل هذا النوع من المناخ في المنظمة بروح معنوية عالية، حيث يعمل الموظفين معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر، يسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين وارتفاع روح المعنوية .

– المناخ المغلق:

[1] ابراهيم عاشوري ، **أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الاداريين في الجامعة** ، رسالة ماجيستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، 2013 ، ص 10.

وهو المناخ الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل، وترتفع فيه درجات التباعد، الإعاقة، والشكلية في العمل وتنخفض فيه القدوة و النزعة الإنسانية والانتماء.

ويسود هذا المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين كما يسوده الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية لاهتمام المدير بالشكلية في العمل وتركيزه على العمل فقط .

- المناخ الذاتي:

ويتميز بارتفاع مستوى المعنوية لدى الأفراد، وإشباع الحاجات الاجتماعية، والحركة الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل.[1]

كما يسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية، لممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور أعمال تبادلية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بسهولة السير للتعاون الموجود بين الأعضاء لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح .[2]

– المناخ الموجه :

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول، وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وليس الجميع يعملون بجد، ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، الروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المناخ المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، ولكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لان الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل.

- المناخ العائلي:

[1] عمر بن متعب مبارك الدوسري، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي** ، رسالة ماجيستر في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، 2011، ص 26.

[2] عمر بن متعب مبارك الدوسري، **مرجع سابق**، ص 27

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة بإنجاز العمل، وأن المدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة، ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم، لكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل، والمدير لا يرهق العاملين وهذا يساعدهم على تكوين صداقات بينهم، بحيث يشعرون بأنهم جزء من عائلة كبيرة سعيدة والروح المعنوية لديهم متوسطة لأنهم يحسون بعجم الرضا في انجاز العمل.

– المناخ الأبوي:

تتمركز السلطات هنا بدور المدير، فهو لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بين العاملين، إذ يكونون جماعات وأحزاب، فالمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة لان العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادأة بها، ويسود العاملين روح المعنوية ضعيفة، ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز ويعود ذلك لكون السلطة متمركزة في يد المدير وحده.

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة أنواع من المناخ التنظيمي، وهذا ما يميز المنظمات عن بعضها البعض، ويمكن أن يكون داخل المنظمة الواحد أكثر من مناخ تنظيمي.[1]

و يمكننا القول ان المناخ التنظيمي هو انعكاس مباشر للثقافة الإدارية والهيكل القيادي والأنماط التفاعلية داخل المؤسسة، وأن تنوع أنواعه يعكس تفاوتا في درجة الانفتاح، والمشاركة ،المرونة والإنسانية في التعامل مع الموارد البشرية لذلك فان بناء مناخ تنظيمي صحي يراعي حاجات الأفراد يحقق التوازن بين متطلبات العمل ورفاه الموظفين يعزز الاستقرار والابتكار والفعالية في آن واحد.

2 : مستويات المناخ التنظيمي

يشير البعض إلى أن هناك ثلاثة مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل:

[1] عمران محمد عبد الجواد ، **أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية** ، دراسة مقارنة على قطاع البنوك التجارية المصرية ، رسالة ماجيستر غير منشورة ، كلية الإدارة والتكنولوجيا ، 1996، ص 44.

يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائصها وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

– المناخ التنظيمي على مستوى مجموعة من الأفراد:

تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، كما أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ إذ يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل، و أن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف على الآخرين، لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.[1]

– المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين من خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي إلى التأثير على درجة رضا الفرد على عمله داخل المنظمة.[2]

ومن ثم يحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة إذ يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص المنظمة والظروف المحيطة ببيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه ومن ثم يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية .[3]

---

[1] كامل مصطفى مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، 1994، ص 195

[2] كامل مصطفى مصطفى ، **مرجع سابق**، ص 106

[3] فعليه فاروق عبده، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2005، ص 292.

خامسا: أنماط المناخ التنظيمي

من بين التصنيفات المختلفة تم إختيار تصنيف Litwan & Stringer الذي ميز 03 أنماط أساسية للمناخ التنظيمي وهي:[1]

- **المناخ التنظيمي المتسلط:** ضمن هذا النمط يشعر الأفراد أن القرارات تصمم وتشرع في القمة وتتحدد بالمستويات الإدارية العليا وما على الأعضاء العاملين سوى التنفيذ، أي أن الفرد مقيد.
- **المناخ التنظيمي الأبوي:** وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وأهمية تطوير علاقات العمل الجماعي بدلا من إنجاز مهمة رسمية جافة، أي التأكيد على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل.

- **المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز** : في هذا النوع من المناخ يشعر الأفراد بأن الإدارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، إذ أن هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات مما يؤدي إلى توفير الحماس للإنجاز.

إن اختيار النمط المناسب للمناخ التنظيمي لا يؤثر فقط على رضا العاملين، بل يعد عاملا أساسيا في رفع فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

[1] ساكر هدى ، بوعطيط جلال الدين:**المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي** ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، جامعة 20 أوت 1955،العدد 01،المجلد 11 ، 2021 ، ص 279.

خلاصة الفصل :

يتبين من خلال هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يعد عنصرا محوريا في تشكيل الممارسة المهنية داخل المؤسسة، حيث يعبر عن مجموع الإدراكات والتفاعلات التي تنعكس على سلوك الأفراد ومواقفهم. فالمناخ التنظيمي لا يقتصر على كونه ظرفا محيطا، بل يمثل بنية اجتماعية تؤطر العلاقات، وتؤثر في مستويات الانتماء، والالتزام، وجودة الأداء، مما يجعل فهمه ضرورة لفهم الفعل التنظيمي في سياقه الشامل.

الفصل الثالث: التأصيل النظري للأداء الوظيفي

تمهيد

أولا: عناصر أداء الموظفين

ثانيا: محددات الأداء

ثالثا: أهمية أداء الموظفين

رابعا: قياس الأداء

خامسا: تقييم الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة، وذلك نظراً للمكانة المحورية التي يحتلها العنصر البشري داخل مختلف الإدارات. ويُعد أداء الأفراد مؤشراً مهماً على كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المحددة في ظل الإمكانيات المتاحة.

ومن هذا المنطلق، تُعد إدارة الموارد البشرية من أبرز المواضيع المرتبطة بأداء العامل داخل المؤسسات، ويُعتبر تقييم أداء الموظفين من العمليات الأساسية التي تُبنى عليها كفاءة التنظيمات الإدارية ونجاح المشاريع الاقتصادية، باعتباره أداة ضرورية لبلوغ معدلات إنتاجية مرتفعة.

ففعالية المؤسسة ترتبط بدرجة كبيرة بفعالية مواردها البشرية، مما يستدعي التزامها بتحفيز الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحسين قدراتهم، وتثمين دورهم داخل المؤسسة. كما أن الاهتمام بالجوانب الشخصية والاجتماعية للعاملين يُعد من العوامل التي تُسهم في الرفع من أدائهم، وهو ما سعينا إلى التعمق فيه من خلال هذا الفصل.

أولا: عناصر أداء الموظفين

يتضمن الأداء مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء. كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز المثابرة والوثوق وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسئولية العمل المنجز وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد

والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله الهاني عاشور وهناك من يرى أن عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على المسؤول المباشر التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما : [1]

أ-القدرة على الأداء الرغبة في الأداء:

القدرة على الأداء تعرف على أنها إمكانات الموظف على القيام بعمل ما تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم والتدريب وبالتالي فالقدرة هي المحصلة العنصرين أساسيين هما المعرفة والمهارة، فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الموظف العامل تجاه شيء معين فمثلا الموظف في بداية انجازه للعمل الموكل إليه وقبل أن يحرب العمل على الآلة يجب أن يعرف شيئا عنها، نوعها، تركيبها ..... الخ.

ب - الرغبة في الأداء: الرغبة في الأداء هي القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية العمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في

[1] الهاني عاشور : أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه،مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 44،2016،ص586.

العمل بثلاث عناصر أساسية هي : ظروف العمل المادية، ظروف الموظف الاجتماعية، حاجات ورغبات الموظف.[1]

ثانيا: محددات الأداء

أولا: عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

1- القدرات والمهارات
2- التركيب النفسي
3- التركيب الاجتماعي

ثانيا: عوامل تتصل بالمؤسسة:

1- وجبات ومهام وطبيعة العمل
2- التنظيم الاجتماعي للعمل
3- الموارد والامكانيات المادية

من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها مايلي:

1- الرؤساء المباشرين.
2- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
4- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

ثالثا: أهمية أداء الموظفين

تكتسي أداء الموظفين أهمية كبيرة في حياة أي منظمة، تذكر منها:[2]

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه يرتبط بالمورد البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى موارد مصنعة، والى قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل المورد البشري، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، **السلوك التنظيمي** ، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية ،2003 ،ص 219

[2] الدحلة فيصل عبد الرؤوف - **تكنولوجيا الأداء البشري المفهوم وأساليب القياس والنماذج** - المكتبة الوطنية، عمان،2001،ص96.

إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحا .

أي أن أهمية أداء الموظفين تكمن في دعم أهمية الهدف الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه.

فالأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك بعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها.

رابعا: قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء الهدف الأعظم لعملية التحول الإستراتيجي، ولأنه ينبثق عن رسالة المنظمة وعملية التخطيط الإستراتيجي فيها فإنه يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها وتقريرها واستخدمها في اتخاذ قرارات الأعمال بصورة سليمة، وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المنظمة من خلال التوزيع الأمثل للموارد وتوثيق خطى التقدم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة والتعرف على نقاط القوة والضعف إن أنظمة قياس الأداء تحقق نجاحا كبيرا وملموسا عندما يكون هنالك نوع من التكامل والتناغم والتوحد ضمن إستراتجية المنظمة ومقاييس الأداء.

ويعرف قياس الأداء على أنه المراقبة المستمرة لانجازات البرامج المنظمة وتوثيقها ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق الغايات الموضوعة مسبقا.

إن مقياس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم يبين الجانب الكمي، وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين، ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو هدف معين. العوامل المؤثرة في الأداء[1]:

العوامل المؤثرة في الأداء: هناك عوامل عديدة ومتنوعة يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات بعضها داخلي والآخر خارجي، بحيث يتحقق ذلك من قيمة المؤشرات العالية أو الأدنى، وبالتالي من الصعب حصرها وتناولها جميعا، إن دراسات وتحليلها أمر ضروري لمنهجية سليمة في تقييم وتقويم الأداء لهذا سيتم التطرق إليها من خلال تقسيمه إلى عاملين أساسيان هما[2]:

[1] يحياوي نعيمة،**أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقيم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها**،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 6 ،الجزائر،2011-2012،ص 30.

[2] عادل عيشي ،**الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة صناعة كوابل** ، رسالة ماجيستر ،جامعة بسكرة ،2010-2011، ص346 .

العوامل الداخلية وتتمثل هذه العوامل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها بتغيرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية أو التقليل من أثارها السلبية .

ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات التي تخضع لسيطرة المؤسسة هي ما يلي:

أ- العوامل التقنية وهي مختلف القوى للمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة، وتضم على الخصوص مايلي:

- نوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات.

- نسبة الاعتماد على الآلات مع عدد الموظفين.

- تصميم المؤسسة من حيث المخازن الورشات التجهيزات و الآلات .

- نوعية المنتج وشكله ومدى مناسبة التغليف له.

- مستويات الأسعار.

- الموقع الجغرافي للمؤسسة.

ب - الهيكل التنظيمي: وهو الإطار الرسمي الذي يحدد التخصص وتقسيم العمل بين الوحدات والأفراد وعدد المجموعات الوظيفية، وكذا عدد مستويات الإدارية.

ج- الموارد البشرية هي مختلف القوى والمتغيرات التي تؤثر على المورد البشري في المؤسسة ، وتضم كل الخصوص:[1]

1. هيكل القوى العاملة.
2. نظام الاختيار والتعيين.
3. التدريب والتأهيل والتنمية.
4. نظام الأجور و المكافات.
5. نظم تقييم الأداء.

[1] عادل عيشي، مرجع سابق، ص346

العوامل الخارجية تقييم الأداء يقصد بالعوامل الخارجية مجموعة التغيرات والقيود والمواقف التي هي بمنأى على رقابة المؤسسة وبالتالي قد تؤثر بشكل مباشر في أنشطة وقرارات المؤسسة وتخرج عن نطاق سيطرتها، ومن بين العوامل التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة والتي تشكل الكلمة المختصرة (PESTEL) ما يلي:

أ- العوامل السياسية إن علاقة المؤسسة بالمتغيرات السياسية تشمل جانب القرارات السياسية كالحرب، والتأمينات كلها عوامل مؤثرة على أداء المؤسسة.

ب- العوامل الاقتصادية تشمل كل من معدلات الفائدة معدلات التضخم معدلات البطالة، توفر الطاقة وتكلفتها.

ج- العوامل الاجتماعية تتمثل في التوزيع الجغرافي الأنماط الاستهلاكية، مستوى التعليم.

د- العوامل التكنولوجية وتشمل معدلات الإنفاق على البحوث والتطوير وسائل الاتصالات وأنظمة.

هـ - العوامل البيئية التشريعية منها قوانين خاصة بتنظيم علاقة المؤسسة بالعاملين القوانين المرتبطة بالبيئة التي تعمل على حمايتها والمحافظة عليها من التلوث، قوانين الدفاع عن حقوق المستهلكين.

خامسا: تقييم الأداء

تعريف عملية تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الأساسية والتي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة والانتاجية لدلك فإن قياس أداء الموارد البشرية في أي مؤسسة يمثل أحد الوظائف الرئيسية التي يجب أن يقوم بها القادة الإداريون للتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى حيث تؤدي بدورها إلى تحقيق الرضا التام بين الموظفين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة للإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها.[1]

[1] صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق ، ص 175

تعريف تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء على" أنه تقييم نشاط الوحدة الإقتصادية في ضوء ما توصلت إليه النتائج في نهاية الفترة المحاسبية بحثا عن العوامل المؤثرة في النتائج في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلا"[1].

كما يعرف تقييم الأداء على أنه " قياس الأداء الفعلي (ما تم تأديته من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث، ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة، بما يكفل إتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء[2]".

عرف أرثيل بيل تقييم الأداء الوظيفي على أنه : عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ولتحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا.[3]

ان تقييم الأداء هو أداة إدارية تحليلية تستخدم بشكل دوري لقياس نتائج الجهود الفردية أو الجماعية، بهدف رصد التقدم، تصحيح الانحرافات، وتحقيق التحسين المستمر في ضوء الأهداف والخطط المسبقة للمؤسسة.

التعريف الإجرائي:

تقييم الأداء هو عملية منهجية تستخدم لقياس مدى كفاءة وفعالية الأفراد أو الوحدات التنظيمية في تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم استنادا إلى معايير محددة مثل جودة العمل، الالتزام، الكفاءة المهنية.

1-أهداف تقييم الأداء :

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الوقوف على مدى الفائدة المحققة للمنظمة ككل، وكذلك للعاملين على وجه الخصوص، من حيث تطوير الكفاءات وتحسين مستوى الإنتاجية والارتقاء بجودة العمل كما يلي:[4]

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد**، دار النهضة العربية، مصر، 2003- 2004، ص 03.

[2] علي السلمي، **تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات**، مجلة الإدارة و التمويل، المجلد التاسع، العدد الأول، عمان، 1986، ص 41.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، **الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية**، الدار الجامعية ، مصر ،2010 ،ص367.

[4] جمال الدين المرسي وآخرون، **التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002 ، ص 62

- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع الموظفين ومشكلاتهم .
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين الموظفين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف .
- أسلوب تتبعه المنظمات الاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية ومقاييس محددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.[1]
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك الموظفين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين.
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام.
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافات والحوافز للعاملين .

2- أهمية تقييم الأداء:

تتحلى أهمية عملية القياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد، وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها، ومن ثم تحديد مكافاته، كما تساعد في تخطيط القوى العاملة. هذا، وتستهدف العملية غايات ثلاث تقع على ثلاثة مستويات:[2]

أ- على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية: إيجاد مناخ ملاكم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يقلل من شكاوى الموظفين.

[1] حمد صفر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1989، ص 32

[2] خالد هيثم الهيني، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن ، 2010 ،ص 206

رفع مستوى أداء الموظفين واستثمار قدر الهم وإمكانياتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم..فتقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، إذ يمكن أن تستخدم نتائج هذه العملية كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات ومساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء دقيقة.

ب- على مستوى الفرد العامل: إن شعور الموظفين بأن جميع جهودهم توحد بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعيا بالمسئولية، ويدفعهم إلى العمل باجتهاد رغبة في الفوز بتقدير واحترام رؤسائهم معنويا ومكافتهم ماليا.

ج-على مستوى المديرين ليس من السهل على المدير الحكم على أداء العامل، إذ من واجب المديرين تنمية مهار الهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية من أجل التقويم السليم لأداء تابعيهم، مما ينعكس إيجابا على طبيعة العلاقات مع هؤلاء والتقرب منهم المعرفة مشاكلهم والصعوبات التي تعترضهم نحو تحقيق الأفضل.

أعطيت هذه العملية الاهتمام من قبل إدارات الموارد البشرية، وخصصت لها الأموال والجهود الكبيرة المتمثلة أساسا في رفع الروح المعنوية للعمال وإشعارهم بالعدالة ومن ثم دفعهم إلى تحمل المسئولية.

3-خطوات تقييم الأداء: تمر عملية تقييم الأداء بأربعة خطوات أساسية[1]:

تحديد أبعاد ومعايير تقييم الأداء: وهي تحديد ما الذي يجب أن يتم قياسه عند تقييم الأداء للأفراد، مما يعني تحديد الأبعاد التي سوف تستخدم في قياس الأداء والبعد هو جانب من جوانب الأداء، يمكن ان يستخدم لتحديد مدى فعالية وكفاءة الفرق في قيامه بعمله مثال الأداء وجودة الأداء وسلوكيات العمل...الخ.

إن تقييم الأداء يجب أن يرتكز على أبعاد ذات صلة مباشرة بما يؤديه الفرد فعلا في وظيفته، وهذا يجب أن يتم تحديد أبعاد التقييم إستنادا إلى نتائج تحليل الوظائف ويصرف النظر عما إذا كانت أبعاد التقييم مرتبطة بأهداف المنظمة أو مرتبطة بمحتوى العمل الذي يظهره تحليل الوظائف.

قياس الأداء الفعلي: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد.

توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم أرائهم: غالبا يثار في بعض المنظمات سؤال مؤداه من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم أدائهم أم لا؟، وهذا السؤال في حقيقة الأمر يعتبر سؤال مستغرب

[1] رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص12-16.

فكيف يتم تقيم الأداء للأفراد ثم يحجب عنهم نتائج التقييم، وقد وصل الأمر في بعض المنظمات أن يطلق على تقييم الأداء بالتقارير السرية، حيث أنها تعتبر سرية حتى بالنسبة للفرد الذي يتم تقييم أداؤه.

إدارة وتحسين الأداء: ان أساليب تقييم الأداء قد يؤثر بشكل مباشر على تحسين الأداء كما انها قد تؤدي الى نتائج عكسية، فقد ينتهي بصراع وتعارض بين الفرد ورئيسه المباشر، ولتحسين ذلك يجب ان تقوم فلسفة تقييم الأداء في المنظمة على تحسين الأداء للأفراد وليس عقابهم أو مكافأتهم.

4-طرق تقييم الأداء:

تقييم الأداء أساسيات و نظرا لأقدمية تقييم الأداء للفرد والمنظمة فلقد توصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة التقييم أداء الأفراد حيث تتمثل هذه الطرق فيما يلي: [1]

طريقة الاختيار الإجباري: تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يختار الصفة التي تكون أكثر وصف أو انطباق على الفرد العامل مثل الحرص على العمل أو التأخر عادة في العمل، وهذه الصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات تكون سرية وغير معروفة للمقيم، فإننا نجد في هذه الطريقة أن المقيم ملزم باختيار العبارة التي تصف سلوك الفرد الفعلي سواء كانت إيجابية أو سلبية، إن هذه الطريقة تقلل من التحيزات الشخصية، حيث أن المقيم لا يعرف أي عبارات لها أهمية أكبر من غيرها .

طريقة الوقائع الحرجة :تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة والأساس التي تركز عليه وهو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الفرد سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه، وتحديد قيمة لكل حادثة، حسب أهميتها للعمل، ويتطلب المقيم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه، واحتساب قيمتها في القائمة السرية وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعتبر عن كفاءة الفرد.

طريقة التقرير: المكتوب فهذه الطريقة أكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداء الفرد في العام بتقرير بعده المسؤول المباشر، يبدي رأيه حول أدائه، وقد يكون التقرير وصفيا إنشائيا ومختصرا وقد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف فيها والنتائج العامة العملة .

طريقة الإدارة بالأهداف: تقوم هذه الطريقة على مجموعة من الركائز وهي:

[1] على ربابعة : إدارة الموارد البشرية ، تخصص نظم المعلومات الإدارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، د ط ، الأردن، 2013، ص93.

وضع الأهداف المحددة للعامل، وتحديد آليات لتنفيذ كل هدف.

أساسيات في تقييم الأداء فسح المجال للعامل لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها ومتابعة تنفيذ الخطة لدى العامل.

وضع الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي تطرأ على الخطة، وتطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة[1].

[1] مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، د ط ، الاردن، 2010، ص 210

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل يتبين لنا أن الأداء الوظيفي يعد من الركائز الأساسية التي تستند إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها فإن فهم طبيعة الأداء الوظيفي ومكوناته وآليات تقييمه، يساهم في تحسين ممارسات الإدارة وتنمية الكفاءات داخل المؤسسة، مما يعزز الأداء الجماعي ويخدم تحقيق جودة العمل

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا: مجالات الدراسة

ثانيا : مجتمع الدراسة

ثالثا: منهج الدراسة

رابعا: أدوات الدراسة

خامسا: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

سادسا: طريقة جمع المعلومات

سابعا: أدوات التحليل الإحصائي

خاتمة الفصل

تمهيد

بعد عرض الإطار النظري للدراسة يأتي الجانب الميداني الذي يعد امتدادا عمليا لما تم التطرق إليه سابقا. وفي هذا السياق سأسعى إلى إسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا من خلال التربص الذي قمت به في العيادة المتعددة الخدمات مرسط ويهدف هذا الفصل إلى عرض الخطوات المنهجية التي تم اعتمادها في إنجاز الدراسة، والتي تشمل تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، الزماني، والبشري)، بالإضافة إلى المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والمتمثلة أساسا في الاستبيان كأداة رئيسية تم الاعتماد عليها لجمع البيانات

أولا: مجالات الدراسة:

المجال المكاني:

تعريف المؤسسة العمومية للصحة الجوارية:

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي [1].

تتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج تغطي مجموعة من السكان تحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف[2].

المؤسسة العمومية للصحة الجوارية تتكفل بمختلف أعمال الوقاية والفحوصات القاعدية والعلاج الجواري وتنفيذ البرامج الوطنية للصحة وهي تتكون من مجموع العيادات متعددة الخدمات وقاعات العلاج ضمن نطاق جغرافي معين – أكثر من دائرة في الغالب ما عدا المناطق الصحراوية المعزولة – كما تضمن خدمات الفحص الطبي الخارجي الغير مستعجل سواء العام والمتخصص وتوفر خدمات المخبر والأشعة ضمن الإمكانيات المتاحة.[3]

العيادة المتعددة الخدمات:تمثل الوحدة الأساسية للعلاجات الجوارية وهي مرتبطة إداريا بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية ويمكن أن تكون في نفس الوقت المقر التقني الإداري لها تغطي هذه الوحدة الصحية 25 ألف مواطن و 3000 ألاف إلى 4000 ألاف مواطن في الوسط القروي ،ويرجع هدا التفاوت في التقسيم إلى عدة أسباب منها:

- احتياجات السكان
- القيود الاجتماعية الاقتصادية
- الجغرافية التضاريس
- عزلة بعض المناطق.

[1] المادة 6، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 33 ، 3 جمادى الأولى ،عام 1428 هـ ، 20 ماي 2007 م.ص11

[2] المادة 7، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ،العدد 33 ، 3 جمادى الأولى ،عام 1428 هـ ، 20 ماي 2007 م.ص11

[3] أحمد تناح وهشام عبد الكريم، تجربة الجزائر في التغيير التنظيمي في المؤسسات العمومية للصحة ، دراسة تحليلية قانونية ،مقالة باسم المخبر الانساني والواقع الرهانات والافاق ، جامعة باتنة ، المجلد 07 العدد 02 ، 2022، ص 649.

- باعتبار عيادة متعددة الخدمات وحدة خارج الاستشفائية يجب عليها تنظيم وضمان الوظائف الموالية.

وظائف الطب العام ، وظائف طب الأسنان،الفحوضات الطبية المتخصصة القاعدية [1].

تم إجراء هذه الدراسة على مستوى العيادة المتعددة الخدمات مرسط التابعة **للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية –العوينات** وقد تم اختيار هذه المؤسسة كمجال ميداني للدراسة بالنظر إلى دورها المحوري في دعم البنية الصحية المحلية، وقدرتها على المساهمة في البناء الاقتصادي والاجتماعي من خلال تنوع وتوسع نشاطاتها في تقديم الخدمات الصحية

تقع العيادة المتعددة الخدمات مرسط ولاية تبسة في طريق إكمالية بخوش مرسط ويحدها من الشمال Ex CAPES ومن الجنوب وحدة الحماية المدنية الأمومة والطفولة ومن الشرق إكمالية بخوش بلقاسم ومن الغرب حظيرة بلدية مرسط.

- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزماني الفترة التي استغرقتها الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، حيث امتدت من شهر ديسمبر 2024 إلى غاية شهر جوان 2025، ومرت بعدة مراحل منهجية متكاملة، يمكن تلخيصها كما يلي:

- بعد اختيار موضوع الدراسة بالتنسيق مع الأستاذ المشرف، والموافقة عليه من طرف اللجنة العلمية، انطلقت عملية إعداد الجانب النظري، الذي تضمن مجموعة من الفصول النظرية، وذلك خلال الفترة الممتدة من 03 ديسمبر 2024 إلى 15 فيفري 2025.
- خلال الفترة الممتدة من 08 أفريل 2025 إلى 17 ماي 2025، تمت مقابلة مديرة العيادة المتعددة الخدمات بمرسط، والحصول على الموافقة الرسمية لبدء التربص يوم 08 أفريل 2025 تلتها مباشرة مرحلة النزول إلى الميدان لجمع المعطيات.
- خلال شهر ماي تم إعداد استمارة البحث عرضت على عدد من الأساتذة لتحكيمها وتقديم ملاحظاتهم العلمية، ثم أجريت التعديلات اللازمة بما يتوافق مع أهداف الدراسة.
- بتاريخ 25 ماي 2025، تم توزيع 64 استمارة على موظفي العيادة، موزعة على مختلف المصالح، وفي 27 ماي 2025 تم جمعها بنجاح.
- من 28 ماي الى غاية 18 جوان تلت عملية الجمع مباشرة مرحلة التبويب، التحليل، والتفسير، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة

[1] عدمان مريزق،عدمان محمد، **مداخلة حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية** ،المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بالجزائر نموذجا ،المدرسة العليا بالتجارة التخصص علوم التسيير،الجزائر ، د س ن ص 13.

- **المجال البشري:**

- يتمثل **المجال البشري** للدراسة في جميع موظفي **العيادة متعددة الخدمات مرسط** والبالغ عددهم **64 موظفا**، موزعين كالتالي:

الجدول رقم 1المجال البشري للدراسة

عون امن	4
إداري	7
طبيب	7
شبه طبي	29
صيدلي	1
مساعد اجتماعي	1
مستوى وظيفي اخر	15
المجموع	64

ثانيا : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين والموظفات العاملين بمختلف مصالح العيادة متعددة الخدمات بمرسط – ولاية تبسة، والبالغ عددهم 64موظفا وموظفة ونظرا لأن هذا العدد محدود ومناسب لإجراء الدراسة، فقد تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث تم شمل كل أفراد المجتمع دون استثناء، وذلك بهدف ضمان دقة النتائج وشموليتها.

وقد سهل عملي داخل هذه المؤسسة عملية التواصل مع الموظفين، ما أتاح جمع البيانات بطريقة مباشرة وفعالة، وشمل ذلك مختلف المصالح الإدارية، والطبية، وشبه الطبية، بما يحقق أهداف البحث.

ثالثا: منهج الدراسة

تم اعتماد **المنهج الوصفي** في هذه الدراسة باعتباره الأنسب لطبيعتها وأهدافها، كونه يعنى بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ويعتمد على جمع البيانات ميدانيا باستخدام وسائل متنوعة. ولا يقتصر هذا المنهج على عملية جمع المعلومات فقط، بل يشمل أيضا تحليلها، تفسيرها، إجراء المقارنات، والتنبؤ

بالعلاقات الممكنة بين المتغيرات، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة، ومقترحات أو حلول موضوعية للمشكلة محل البحث

حيث إعتمدت عليه لإبراز دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين، وتم اختيار هذا المنهج للوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع .

- جمع المعلومات وتحديد المشكلات الموجودة والوصول إلى نتائج حول الموضوع .
- تحديد مجتمع البحث .
- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة للدراسة [1].

رابعا: أدوات الدراسة

1- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات المساهمة في جمع البيانات، نظرا لتميزها بالسهولة النسبية وتطبيقها مباشرة، حيث تساعد في وصف الأحداث والحقائق، إذا استعملت من قبل الباحثة بطريقة سليمة، وذلك من خلال ملاحظة كافة التحركات والتفاعلات بالاعتماد على الحواس، لتشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة.[2]

1- **استمارة الاستبيان:**

2- **الإستمارة:** وهي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة حيث كان الإستبيان يحتوي على 5 محاور وإستعملنا المقياس الخماسي وكان المقياس كالآتي :

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته[3]، كما تعتبر المصدر الأول والأساسي الذي تم استخدامه في هذا البحث.

وقد تم إعداد الاستمارة بناءا على المراحل التالية:

- ✓ مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع وتحرير العبارات منها .
- ✓ إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات .
- ✓ عرض الاستمارة الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين.

---

[1]- ماجد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،2010، ص94.

[2]- مصطفى صلاح فوال،مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص :305.

[3]- مصطفى صالح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب، مصر، 1998 ،ص: 3.

✓ ضبط النموذج النهائي من الاستمارة بناء على ملاحظات المحكمين رفقة الأستاذ المشرف .

و عليه تم تصميم الأستبيان كما يلي :

المحور الأول: كان بعنوان البيانات الأولية ويتضمن :الجنس، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي .

- **المحور الثاني:** كان بعنوان مساهمة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي، والذي يندرج تحته 9عبارات.
- **المحور الثالث:** كان بعنوان مساهمة الظروف الفيزيقية في تحسين جودة الإنجاز الذي يندرج تحته مجموعة من العبارات عددها 09 عبارات.
- **المحور الرابع:** كان بعنوان مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية، والذي يندرج تحته مجموعة من العبارات عددها 08 عبارات.

كما تم تحديد المقياس الخماسي حيث تم قياس المساهمة .

(5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (4/5=0.80)وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى بداية المقياس وهي واحد وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية ويمكن توضيح طول الخلايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم2: طول خلايا المقياس الخماسي

المتوسط المرجح	{1.79-1}	{2.59 -1.8}	{3.39 -2.60}	{4.19 -3.4}	{5 -4.20}
اتجاه الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	قوي	قوي جدا
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر:من اعداد الطالبة

الجدول رقم3: يبين درجات مقياس الإستبيان حسب أوزانها

الدرجة	قوية جدا	قوية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبة

خامسا: قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان:

بعد صياغة الإستبيان في صورته الأولى مع الأستاذ المشرف حسب أبعاد المشكلة وفرضياتها ومؤشرات كل فرضية قمنا بتوزيعه على 07 محكمين.

الجدول رقم4: يبين توزيع الأساتذة والمحكمين حسب أقسامهم

العدد	الأساتذة المحكمين
01	أ.بن زاوي ابراهيم
02	أ.قايدي مختار
03	أ.صولة فيروز
04	أ.شاوي رياض
05	أ.قفاف خديجة
06	أ.براي توفيق
07	أ.بوراس نور الدين

تم أخذ جميع ملاحظات وتوصيات الأساتذة المحكمين بعين الاعتبار من أجل تحسين صياغة الاستبيان وضمان وضوحه ودقته. وقد أجمع أغلب المحكمين على أن عددا من العبارات جاءت مركبة ومعقدة مما قد يعيق فهم المبحوثين لها بالصورة المطلوبة، وبالتالي تم التأكيد على ضرورة تبسيطها واعتماد لغة سلسة وواضحة.

كما أشار البعض إلى أن بعض العبارات تحتاج إلى إعادة الصياغة بطريقة أقرب إلى أسلوب المبحوث، مع مراعاة استخدام تراكيب لغوية مباشرة وسهلة، تضمن إيصال المقصود بدقة دون لبس أو غموض. وقد ساهمت هذه الملاحظات في تعديل وتطوير عدد من فقرات الاستبيان بما يتناسب مع أهداف الدراسة وطبيعة الفئة المستهدفة، من أجل الحصول على بيانات أكثر دقة وموضوعية تعكس الواقع الميداني بشكل أفضل

2-4 : ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة: تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 64 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ[1](Alpha s'Cronbach) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة.

وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم5: قيمة معامل الثبات للالتصاق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

اسم المتغير	رقم الفقرة	معامل الثبات ألفا كرومباخ(%)
المحور الثاني: مساهمة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي	9	0,887
المحور الثالث: مساهمة الظروف الفيزيقية في تحسين جودة الانجاز	9	0,886
المحور الرابع:مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية	8	0,885
معامل الثبات الكلي	27	0,893

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل الاحصائيspss

يلاحظ من الجدول رقم (05) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة وبشكل جيد حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 89.3% وهي نسبة ثبات عالية جدا ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة ومنه يمكن اعتماد هذه الاستمارة وبالتالي لإتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة الاستبانة مصممة لهذه الدراسة.

[1]- ألفا كرونباخ: "هو اختبار لفحص مدى انسجام أسئلة المحور فيما بينها وكذا مدى انسجام محاور الدراسة مجتمعة وعليه فهو يحدد مدى اعتمادية استمارة الاستبيان للدراسة وقدرتها على إعطاء بيانات وقياسات مستقرة نوعا ما وغير متباينة، فكلما كانت قيمة معامل" ألفا كرونباخ " أعلى تكون أداة القياس (استمارة) أفضل وتتراوح قيمة المعامل بين0 و1 ويعتبر الحد الأدنى المقبول لهذا المعامل هو60(%أنظر محمود مهدي العتبى تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ،دار حامد، الأردن، 2005 ،ص: 49.

سادسا: طريقة جمع المعلومات

بالنسبة لطريقة جمع المعلومات في هذه الدراسة كانت عن طريق الاعتماد على أداة الإستمارة، حيث تم استخدام أسلوب التوزيع اليدوي والجمع المباشر، وقد تم توزيع 64 استمارة و استرجعت جميعا خلال يومين وتم الاعتماد عليها كاملة في عملية التحليل .

سابعا: أدوات التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدارسة والتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات الموزعة وترميزها بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية " Spss" في نسخته السابع والعشرين، حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية الموالية.

1- **التكرارات والنسب المئوية:** حيث أستخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرارات المجموعة} \times 100}{}$$

2- **معامل ألفا كرونباخ(Cronbach's Alpha)** : تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية :

حيث:

a :يمثل ألفا كرونباخ

n : .يمثل عدد الأسئلة.

Vt:يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

vi:يمثل التباين لأسئلة المحاور

$$a = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum vi}{vt}\right)$$

3- **المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري:** تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدارسة، حيث أن الإنحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(xi - x)2}}{N}$$

خلاصة:

يتسم البحث السوسيولوجي بالتكامل بين الجانبين النظري والميداني ليحققا دراسة اجتماعية موضوعية ، نتيجة لتكامل المعطيات والمعلومات أثناء عملية الفهم والتحليل، ثم إن طبيعة الجزء الميداني، يقتضي إتباع خطوات منهجية والسير في إطارها من أجل اختيار الأدوات والأساليب المناسبة للإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة واختبار فرضياتها، ومن ثم تقديم الحلول الواقعية والموضوعية لموضوع الدراسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل اللاحق.

الفصل الخامس: مناقشة وتحليل البيانات وتفسير النتائج

أولا: الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لمجتمع الدراسة

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

خامسا: صعوبات الدراسة

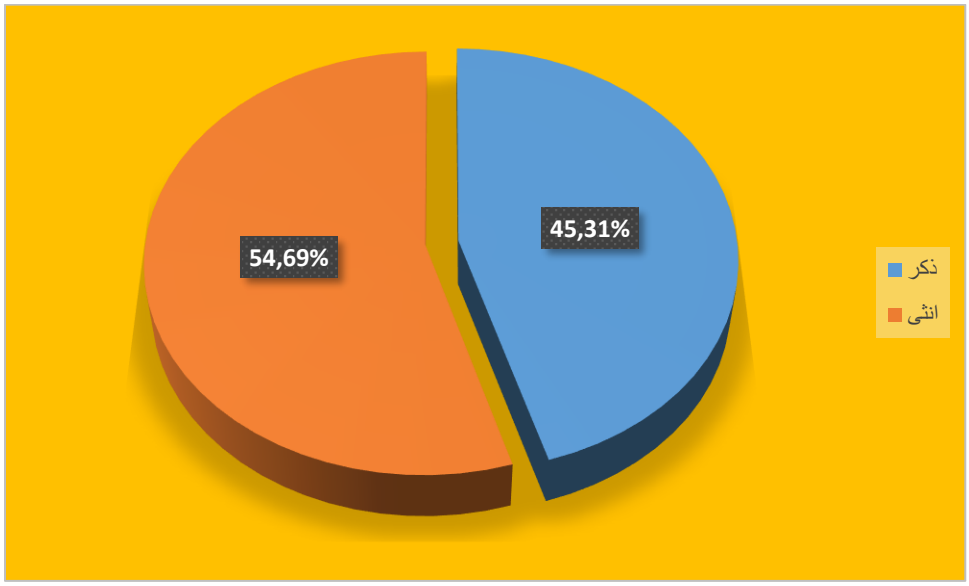
أولا: الخصائص الديموغرافية والاجتماعية لمجتمع الدراسة

الجدول رقم6: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس

الاحتمالات	التكرارات	النسب
ذكر	29	45,3
أنثى	35	54,7
المجموع	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

الشكل رقم2: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

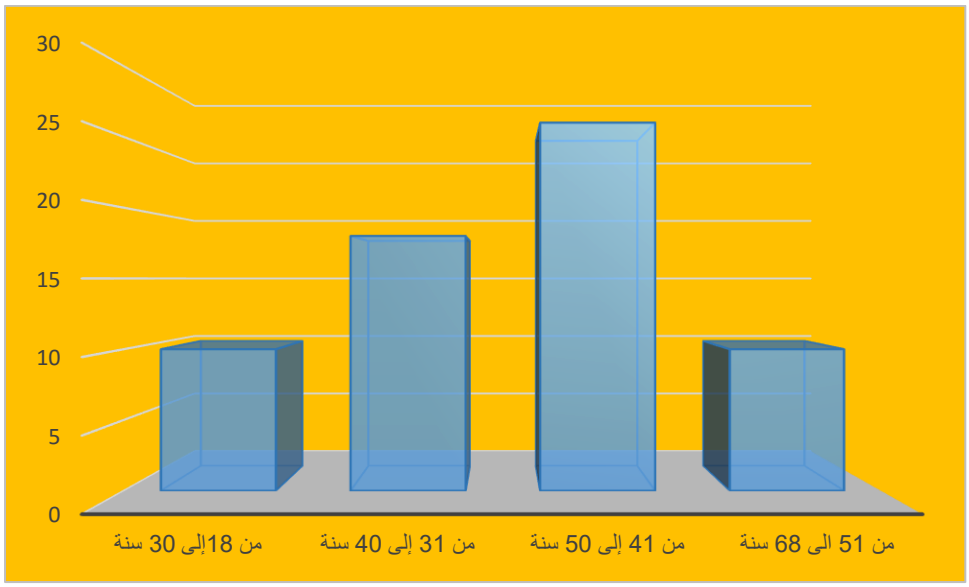
نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن 54.7% من المبحوثين هم من جنس الاناث بينما نجد 45.3 % من افراد مجتمع الدراسة هم من جنس الذكور والملاحظ بان هناك تقارب كبير بين الجنسين في شغل مختلف الوظائف داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط وهذا ما يمكن لنا ارجاعه الى وجود وظائف مختلفة داخل العيادة والتي يمكن شغلها من كلا الجنسين مع وجود تفاوت لصالح الاناث وهذا بسبب ان الاناث هن الأكثر إكمالا للمسار الدراسي وهو ما جعلهم يشتغلون في الوظائف الادارية بنسب اكبر من الذكور والذين نجدهم بكثرة في بقية المهام الاخرى والتي تتطلب امتلاك قوة بدنية وغيرها من الصفات التي تتوفر لدى الرجال مثل اعوان.

الجدول رقم7: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الإحتمالات	التكرارات	النسب
من 18إلى 30 سنة	10	15,6
من 31 إلى 40 سنة	18	28,1
من 41 إلى 50 سنة	26	40,6
من 51 الى 68 سنة	10	15,6
المجموع	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

الشكل رقم06: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

يظهر الجدول رقم (07) توزيع المبحوثين البالغ عددهم 64 مفردة حسب متغير الفئة العمرية، حيث يتبين أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر من العينة، إذ بلغت 26 مفردة، أي ما يعادل 40.6% من إجمالي عدد المبحوثين وهو ما يشير إلى هيمنة الفئة المتوسطة من حيث السن على هيكل القوى العاملة بالمؤسسة محل الدراسة ويليها من حيث التكرار الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 18 مفردة بنسبة 28.1% مما يعكس وجود شريحة مهمة من الموظفين في مرحلة النضج المهني، حيث غالبا ما تتسم هذه الفئة بمزيج من الخبرة والحيوية.

أما الفئتان العمريتان الأصغر والأكبر سنا – أي من 18 إلى 30 سنة ومن 51 إلى 68 سنة – فقد سجلتا نفس العدد 10 مفردات لكل فئة، وهو ما يمثل 15.6% من مجموع المبحوثين لكل منهما ويعكس هذا التوزيع نسب تمثيل أقل للشباب حديثي الالتحاق بالمؤسسة وكذلك للموظفين الأكبر سنا الذين غالبا ما يكونون في مراحل ما قبل التقاعد.

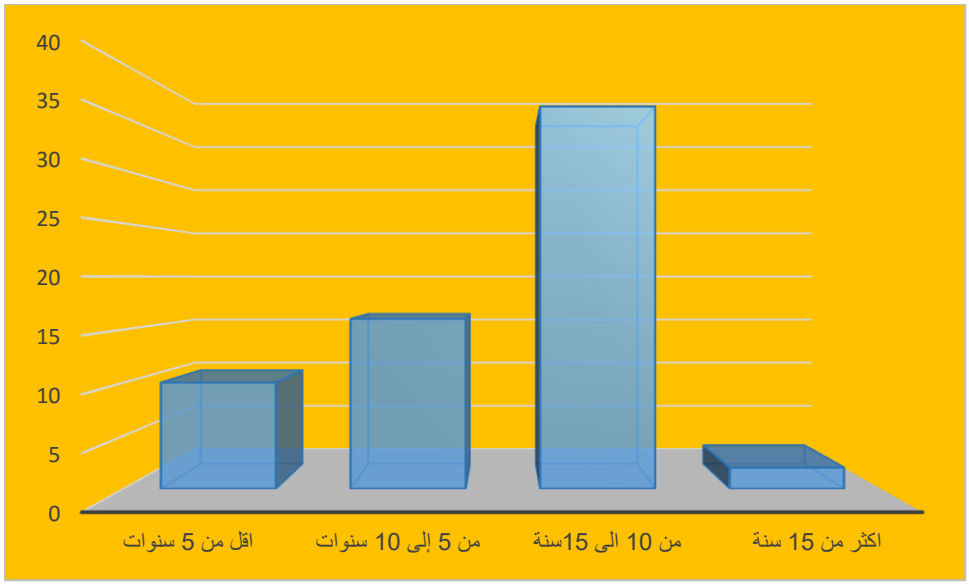
هذا التوزيع العمري المتوازن نسبيا مع تركز واضح في الفئتين الوسطيتين يوفر بيئة عمل ذات طابع مختلط تجمع بين الخبرة والتجدد وقد يكون له تأثير مباشر على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وكذلك على فعالية أداء الموظفين. كما يعزز من أهمية دراسة أثر العوامل التنظيمية على فئات عمرية مختلفة، لما لها من تباين في الدوافع والتصورات وطرق التفاعل مع بيئة العمل.

الجدول رقم07: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الاحتمالات	التكرارات	النسب
اقل من 5 سنوات	10	15,6
من 5 إلى 10 سنوات	16	25,0
من 11 الى 15سنة	36	56,3
اكثر من 15 سنة	2	3,1
المجموع	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

الشكل رقم07: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

يوضح الجدول رقم (7) أن أغلبية المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية تتراوح بين **10إلى 15 سنة** حيث بلغ عددهم **36مفردة** أي ما يمثل **56.3%**من إجمالي المبحوثين وهي نسبة مرتفعة تعكس أن غالبية الموظفين بالمؤسسة لديهم خبرة مهنية متوسطة إلى عالية مما يشير إلى رسوخ التجربة المهنية لدى هذه الفئة وقدرتهم على التفاعل مع متطلبات العمل والتنظيم الإداري بشكل أكثر نضجا وفعالية.

تليها من حيث الحجم الفئة ذات الخبرة **من 5 إلى 10 سنوات** بـ **16مفردة** تمثل **25%**من المبحوثين ما يعزز من وجود رصيد مهم من الموظفين في مرحلة متقدمة من التكوين المهني ممن قد يكونون في طور الانتقال من مستوى الأداء التنفيذي إلى أدوار أكثر استراتيجية أو إشرافية داخل المؤسسة.

أما الفئة الأقل خبرة **أقل من 5 سنوات** فقد بلغ عددها **10مفردات** بنسبة **15.6%** وهي نسبة تعكس وجود فئة من الموظفين الجدد الذين ما يزالون في مرحلة التأقلم مع بيئة العمل ومناخه التنظيمي وهو ما قد يكون له أثر على مستوى الأداء والتفاعل مع السياق المهني خاصة في غياب دعم تنظيمي أو تأطير إداري فعال.

أما الفئة التي تتجاوز خبرتها **15سنة** فقد مثلت النسبة الأدنى بـ **2مفردتين فقط** أي **3.1%**من المبحوثين وهو ما قد يشير إلى قلة عدد الموظفين القدامى داخل المؤسسة إما نتيجة للتقاعد أو حركة التنقل الوظيفي أو ربما لكون المؤسسة نفسها حديثة النشأة نسبيا.

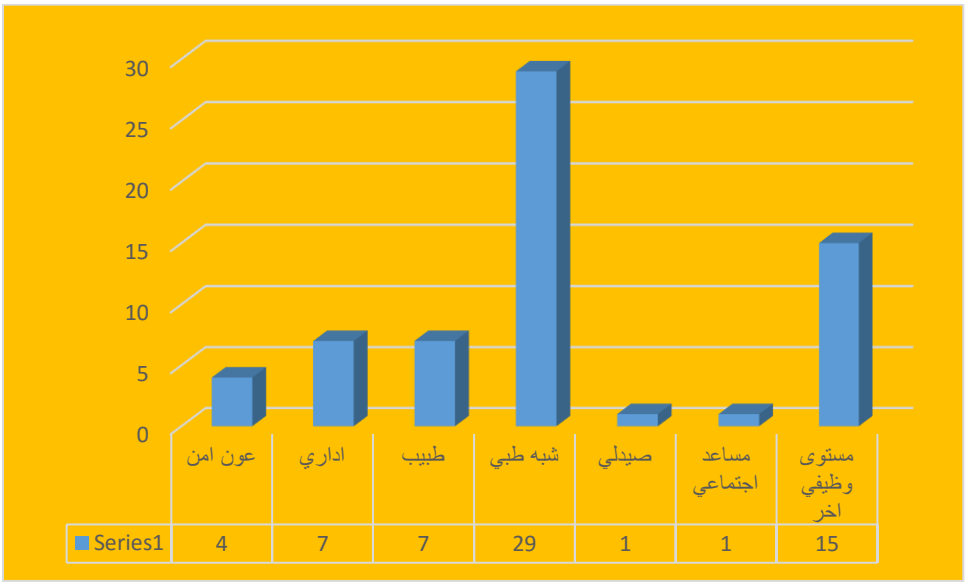
بصورة عامة يبرز هذا التوزيع تركز الخبرات داخل المؤسسة في الفئات المتوسطة مما يعكس وجود قاعدة مهنية مستقرة قد تسهم إيجابا في استقرار المناخ التنظيمي وتحقيق فعالية الأداء خاصة إذا توفرت آليات تحفيز مناسبة واستثمار جيد للخبرات المتراكمة.

الجدول رقم8: يبين توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسب
عون امن	4	6,3
إداري	7	10,9
طبيب	7	10,9
شبه طبي	29	45,3
صيدلي	1	1,6
مساعد اجتماعي	1	1,6
مستوى وظيفي اخر	15	23,4
المجموع	64	100,0

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

الشكل رقم 08: يمثل توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

يوضح الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلا في مجتمع الدراسة هي فئة شبه الطبي حيث بلغ عدد أفرادها 29 مفردة أي ما يعادل 45.3%من العدد إجمالي وهو ما يعكس الطبيعة الصحية للمؤسسة محل الدراسة ويؤكد أن أغلب الموظفين ينتمون إلى الطاقم الشبه الطبي مثل الممرضين ما يمنح الدراسة بعدا عمليا مرتبطا مباشرة بالجهة التي تمثل العمود الفقري للخدمات الصحية المقدمة.

يليها من حيث التمثيل فئة "مستوى وظيفي آخر "بـ 15مفردة أي 23.4%من المبحوثين وهي فئة عامة قد تشمل وظائف متعددة غير مصنفة صراحة في الجدول (مثل تقنيين، أعوان صيانة، أو مختصين نفسيين ,مخبريين) ما يُشير إلى تنوع الهيكل الوظيفي داخل المؤسسة. وتكتسي هذه الفئة أهمية خاصة في تحليل المناخ التنظيمي كونها تشمل وظائف داعمة تسهم بشكل غير مباشر في فعالية الأداء.

في المرتبة الثالثة نجد كلا من فئتي الطبيب والإداري بعدد متساوٍ بلغ 7مفردات لكل منهما بنسبة 10.9%لكل فئة. ويمثل هذا حضورا متوازنا لكل من الطاقم الطبي الأساسي والطاقم الإداري ما يعكس أهمية التكامل بين الجانبين في تسيير المؤسسة وضمان فعالية الخدمات الصحية.

أما فئة أعوان الأمن فقد مثلت 6.3%من المبحوثين (4 أفراد) وهو تمثيل متوقع لوظيفة ذات طابع تنظيمي وأمني داخل الهيكل العام للمؤسسة بينما نجد تمثيلا ضعيفا لكل من الصيدلي والمساعد الاجتماعي بفرد واحد فقط لكل فئة 1.6%) لكل منهما) ما يشير إلى ندرة هذه الوظائف داخل المؤسسة أو محدودية مشاركتها في الدراسة رغم أهميتها في دعم الجوانب العلاجية والاجتماعية للمرضى.

بشكل عام يعكس هذا التوزيع تباينا في المستويات الوظيفية داخل المؤسسة مع سيطرة واضحة لفئة الشبه الطبي مما يمنح نتائج الدراسة بعدا عمليا ميدانيا قويا كما أن تنوع الوظائف يعد عاملا مهما في فهم اختلاف الإدراك والتفاعل مع المناخ التنظيمي داخل المؤسسة وبالتالي يتيح دراسة الفروقات في الأداء تبعا للاختلافات في المهام والمسؤوليات.

الجدولرقم9: يبين نتائج المحور الثاني مساهمة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي

الرقم	العبـــارة	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
01	عندما يثني مسؤولي المباشر على مجهودي، أشعر برغبة في بذل جهد أكبر.	33 51.6%	21 32.8%	10 15.6%	–	–	4,36	0,743	مرتفع جدا
02	حل المسؤول للخلافات بين الموظفين بهدوء وسرعة يساعدني على التركيز في عملي.	22 34.4%	4 6.3%	24 37.5%	–	14 21.9%	3,31	1,500	متوسط

03	شرح المسؤولين لقوانين المصلحة يسهل علي احترامها وتطبيقها.	5 7.8%	8 12.5%	30 46.9%	10 15.6%	11 17.2%	2,78	1,119	متوسط
04	عندما يلتزم المسؤول بالقوانين، أحرص على الالتزام بها مثله.	26 40.6%	14 21.9%	17 26.6%	2 3.1%	5 7.8%	3,84	1,224	مرتفع
05	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي تجعلني ألتزم أكثر بتنفيذها.	5 7.8%	21 32.8%	22 34.4%	5 7.8%	11 17.2%	3,06	1,194	متوسط
06	متابعة المسؤولين لسير العمل يحفزني على الانضباط.	22 34.4%	25 39.1%	4 6.3%	9 14.1%	4 6.3%	3,81	1,233	مرتفع
07	تعامل القيادة بروح الفريق يشجعني على أداء عملي بإخلاص.	34 53.1%	11 17.2%	15 23.4%	4 6.3%	–	4,17	1,001	مرتفع
08	حرص المسؤولين على تسجيل أوقات الحضور والانصراف يدفعني للالتزام بها.	15 23.4%	29 45.3%	7 10.9%	8 12.5%	5 7.8%	3,64	1,200	مرتفع
09	عندما أعامل باحترام من المسؤول، أحرص على احترام قواعد العمل أكثر.	22 34.4%	19 29.7%	7 10.9%	5 7.8%	11 17.2%	3,56	1,468	مرتفع
	المجمـوع						**3,62**	**0,797**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

تشير النتائج الإحصائية إلى أن القيادة داخل المؤسسة تلعب دورا **"مرتفعا "**في تعزيز الالتزام الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور **(3.62)**مع انحراف معياري **(0.797)** وهو ما يعكس تقييما إيجابيا من طرف الموظفين لأداء القادة المباشرين وإن كان بدرجة متفاوتة بين عبارة وأخرى.

نلاحظ من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه ما يلي :

- في العبارة رقم (01): نجد ان البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 51.6%ومتوسط حسابي 4.36 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 0.74 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات الافراد بمعنى ان الموظفين يؤكدون على انه عندما يثني مسؤولهم المباشر على مجهودهم يشعرون بالرغبة في بذل جهد أكبر هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الحوافز المعنوية هي الأخرى تساهم في زيادة الروح المعنوية للموظفين مما يؤدي إلى زيادة رغبتهم في العمل وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة كما أن هذا الثناء يمكن اعتباره مؤشر على رضا المسؤول المباشر على أداء الموظفين لمختلف وظائفهم المسندة إليهم كما يمكن اعتباره دليل على إتباع القيادة التشاركية الديمقراطية في العيادة متعددة الخدمات مرسط وهذا ما يتفق مع نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو والتي تؤكد على أن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له العامل بل أيضا الحوافز المعنوية هي أيضا لها تأثيرها في زيادة دافعية الأفراد للعمل.

_ في العبارة رقم (02): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو متوسط بنسبة مئوية 37.5%ومتوسط حسابي 3.31 يقع في المجال المتوسط وانحراف معياري 1.50 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات الأفراد بمعنى أن الموظفين يؤكدون على أن حل المسؤول للخلافات بين الموظفين بهدوء وسرعة يساعدهم على التركيز في العمل وهذا لان اغلب الإجابات تصب في البند متوسط.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه إلى أن المسؤولين في العيادة المتعددة الخدمات مرسط يتبعون القيادة التشاركية في تسيير العيادة والتي من بين مبادئها وخصائصها محاولة حل المشكلات المهنية بطريقة ودية وسريعة بين مختلف أطراف النزاع وبطريقة سلمية إضافة إلى أن حل هذه المشاكل يجعل الموظفين يعملون في بيئة تنظيمية سليمة خالية من كل ما من شأنه أن يؤثر على أدائهم لعملهم و أن الموظفين مرتبطون ببعضهم البعض لان الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن له العيش من دون تفاعل في بقية أفراد المجتمع.

_في العبارة رقم (03): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو متوسط بنسبة مئوية 46.9%ومتوسط حسابي 2.78يقع في المجال المتوسط وانحراف معياري 1.119 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات الأفراد بمعنى أن شرح المسؤولين لقوانين المصلحة يسهل على الموظفين احترامها وتطبيقها هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند متوسط.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك تقسيم للمهام والأدوار داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط وهذا راجع إلى وجود هيكل تنظيمي يرسم ويوضح مهام كل فرد داخل العيادة وهو ما يجعل هناك عدم تناقض بين المهام والأدوار مما يساعد في انجاز مختلف الوظائف بطريقة سليمة وصحيحة وهذا ما يجعل هناك تقسيم للعمل داخل العيادة مع القيام بتوزيع الأدوار بين مختلف الموظفين العيادة حيث تتولى إدارة العيادة عمليات التخطيط، الرقابة، التنظيم بينما يتولى الموظفين مسؤولية التنفيذ والتطبيق وهذا ما يمكن لنا اعتباره بمثابة مؤشر على نجاح أسلوب القيادة المطبق في العيادة في تحقيق الأهداف المسطرة والمخطط لها.

_في العبارة رقم (04): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 40.6%ومتوسط حسابي 3.84 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.224 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات الأفراد بمعنى انه عندما يلتزم المسؤول بالقوانين يحفز الموظفين على الالتزام بها مثله هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه إلى نوع القيادة المعتمدة في المؤسسة والتي تتمثل في القيادة التشاركية الديمقراطية والتي تنص على ضرورة خضوع الجميع للقوانين سواء مسؤولين أو الموظفين وهذا حتى تكون هناك مساواة وعدالة بين الجميع من دون تمييز أو محاباة كما أن المسؤول يعتبر بمثابة قدوة لدى الموظفين مما يجعل الموظفين يتأثرون بكل أفعال وتصرفات المسؤولين وهو ما يمكن لنا اعتباره على أن هناك التزام تنظيمي من قبل مختلف مكونات العيادة على اختلاف مستوياتهم ورتبهم الوظيفية.

في العبارة رقم (05): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو متوسط بنسبة مئوية 34.4%ومتوسط حسابي 3.06 يقع في المجال المتوسط وانحراف معياري 1.194 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات الأفراد بمعنى أن مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تجعلهم يلتزمون أكثر بتنفيذها هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند متوسط.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك دعوة من قبل مسؤولي العيادة المتعددة الخدمات مرسط إلى الموظفين قصد المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم لأنهم هم الأكثر دراية ومعرفة بخبايا العمل نظير تواصلهم المستمر مع المرضى وأهاليهم إضافة إلى أن الاعتماد على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تجعلها مقبولة لدى الموظفين بل ويسعون الى تطبيقها وتنفيذها حرفيا نظرا لأنها تخدم مختلف أهدافهم الخاصة وهو ما يتفق مع نتائج مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادت إلى ضرورة العمل على تشجيع عمليات الإتصال بين الإدارة و الموظفين من جهة وبين الموظفين فيما بينهم من جهة

أخرى كما توصلت إلى أن أسلوب الإشراف والقيادة له تأثير أساسي في الروح المعنوية للموظفين ورغبتهم في العمل وأن الاتصال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا الموظفين ويحفزهم على الإنتاج بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية.

_ في العبارة رقم (06): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي بنسبة مئوية 39.1% ومتوسط حسابي 3.81 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.233 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن متابعة المسؤولين لسير العمل يحفز الموظفين على الانضباط هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الموظفين يحبذون وجود رقابة تنظيمية مستمرة من قبل المسؤولين وذلك حتى يقومون بالاستمرار في تأدية وظائفهم بالطريقة السليمة لان وجود الرقابة يؤكد على أن الإدارة حريصة على متابعة ما مدى تأدية الموظفين لوظائفهم المسندة إليهم وكذا حرصها على معرفة نقاط قوة وضعف الموظفين في عملهم من اجل العمل على معالجة نقاط الضعف حتى تضمن تأدية المهام بالطريقة المثالية.

_ في العبارة رقم (07): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 53.1%ومتوسط حسابي 4.17 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.001 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن تعامل القيادة بروح الفريق يشجع الموظفين على أداء عملهم بإخلاص هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بوجود علاقة قوية بين طبيعة القيادة والتفاني في أداء العمل حيث ان نمط القيادة التشاركية التشاورية التي تشجع على العمل الجماعي وعلى روح الفريق تساهم بدرجة كبيرة في تشجيه وتحفيز الموظفين على أداء وظائفهم المسندة اليهم بطريقة مثالية وبجودة عالية مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والعكس صحيح وهذا ما يتفق مع مدرسة العلاقات الإنسانية التي نادت بضرورة الاعتماد على القيادة الديمقراطية في المنظمة كما توصلت الى أن أسلوب الإشراف والقيادة له

تأثير أساسي في الروح المعنوية الموظفين ورغبتهم في العمل وأن الاتصال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم له أهمية كبيرة في خلق التفاهم المشترك وتوفير المعلومات اللازمة لكل من الطرفين لتكون أساسا للتعاون الفعال بينهم وهكذا تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين القيادة والإنتاجية والروح المعنوية قد تكون إيجابية أو سلبية إذا توافرت ظروف معينة حيث أن أسلوب الإشراف يلعب دورا رئيسا في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكهم فالقائد المتسامح الذي يهتم بمشكلات مرؤوسيه ومعرفة حاجاتهم يخلق مناخا تعاونيا لدى جماعة العمل ويزيد رضا الموظفين ويحفزهم على الإنتاج بينما القيادة التسلطية القائمة على الإشراف المحكم تؤدي باستمرار إلى نقص الكفاية الإنتاجية وضعف مستوى الروح المعنوية.

_ في العبارة رقم (08): نجد ان البديل الأكثر نسبة هو قوي بنسبة مئوية 45.3%ومتوسط حسابي 3.64 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.200 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن حرص المسؤولين على تسجيل أوقات الحضور والانصراف يدفع الموظفين للالتزام بها هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك رقابة تنظيمية من قبل ادارة العيادة المتعددة الخدمات مرسط من اجل معرفة ما مدى التزام الموظفين بمواقيت الدخول والخروج ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة التأديبية في حق الموظفين المتأخرين عن الحضور الى عملهم وذلك حتى يسود هناك انضباط والتزام تنظيمي داخل العيادة مما يساهم في تحقيق أهداف العيادة والتي ترتبط ارتباط وثيق بالمرضى وهذا ما يمكن لنا اعتباره بان المؤسسة تحرص على توفير كل ما من شأنه أن يساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

_ في العبارة رقم (09): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 34.4%ومتوسط حسابي 3.56 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.468 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن الموظفين عندما يعاملون باحترام من المسؤول يحرصون على احترام قواعد العمل أكثر هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين معاملة المسؤولين للموظفين وبين احترام قواعد العمل أكثر حيث أنه في حالة وجود احترام متبادل بين المسؤولين و الموظفين فإن ذلك ينعكس على زيادة درجة احترام الموظفين لمختلف لوائح القانون الداخلي للمؤسسة والعكس صحيح أي بمعنى ان الرغبات النفسية والاجتماعية للموظفين لديها دور كبير على أداء الموظفين وفي إنشاء مختلف

علاقاته الاجتماعية والمهنية وهو ما يمكن اعتباره تأكيد لما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الحافز الاقتصادي ليس الدافع الوحيد الذي يستجيب له الموظفين بل أيضا الحوافز المعنوية هي أيضا لها دورها في زيادة دافعية المبحوثين للعمل إذ أنه من الممكن أن يلجأ الموظفين إلى تقييد مستوى الإنتاج بصورة لا تعكس طاقاتهم الكاملة بالرغم من تقاضي الأجور على أساس الإنتاج بالقطعة وهناك عوامل نفسية متداخلة يمكن أن نفسر السلوك في ضوئها فحاجة الموظف إلى المكانة والأمن والإحساس بالولاء والانتماء تلعب دور أكثر أهمية في تحسين الإنتاج من الدور الذي تلعبه الظروف الفيزيقية ونظام الأجور كما أنها نادت بضرورة الاعتماد على القيادة الديمقراطية في المنظمة إضافة إلى العمل على تشجيع عمليات الاتصال بين الإدارة والموظفين من جهة وبين الموظفين فيما بينهم من جهة أخرى.

تكشف النتائج عن تأثير واضح لما يُعرف بـ السلطة الكاريزمية أو الأخلاقية حيث يميل الموظف للالتزام أكثر عندما يرى سلوكا قدوة في قائده) كما في العبارة الرابعة: "عندما يلتزم المسؤول بالقوانين أحرص على الالتزام بها مثله – "بمتوسط .(3.84وهو ما يدعم الطرح القائل بأن القيادة ليست فقط موقعا تنظيميا بل أيضا قوة رمزية تُعيد إنتاج ثقافة الالتزام والانضباط المهني.

تعكس بيانات هذا الجدول أن نمط القيادة المعتمد داخل المؤسسة يُسهم بدرجة معتبرة في تشكيل سلوكيات الالتزام الوظيفي لدى الموظفين سواء من خلال التقدير المعنوي أو الممارسات النموذجية أو تعزيز الروح الجماعي لكن هذا التأثير يظل جزئيا عندما تغيب الممارسات التشاركية الفعلية أو وسائل الاتصال التنظيمي الواضحة ما يبرز الحاجة إلى تعزيز أبعاد القيادة وتوسيع دائرة التفاعل بين المسؤولين والمرؤوسين لضمان التزام مستدام ومتجدد.

الجدول رقم10: يبين نتائج المحور الثالث مساهمة الظروف الفيزيقية في تحسين جودة الإنجاز

الرقم	العبارة	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
10	توفر معدات طبية بحالة جيدة يعزز ثقتي في أداء عملي.	28 43.8%	16 25.0%	5 7.8%	9 14.1%	6 9.4%	3,80	1,382	مرتفع
11	الضجيج والفوضى في مكان العمل يضعف من تركيزي في العمل	33 51.6%	23 35.9%	4 6.3%	–	4 6.3%	4,27	1,043	مرتفع جدا
12	عدم وجود مكان	26	25	9	4	–	4,14	0,889	مرتفع

	مناسب لتناول وجبتي يقلل من طاقتي أثناء العمل.	40.6%	39.1%	14.1%	6.3%				
13	الإضاءة الجيدة تساعدني على تقليل الأخطاء أثناء أداء مهامي.	33 51.6%	20 31.3%	9 14.1%	–	2 3.1%	4,28	0,934	مرتفع جدا
14	توفر التدفئة في الشتاء يحسن من قدرتي على أداء العمل	22 34.4%	20 31.3%	10 15.6%	10 15.6%	2 3.1%	3,78	1,175	مرتفع
15	توفر أجهزة التبريد في الصيف يساعدني على الحفاظ على نشاطي في العمل.	23 35.9%	11 17.2%	23 35.9%	2 3.1%	5 7.8%	3,70	1,217	مرتفع
16	نظافة المرافق (كالحمامات وغرف الاستراحة) تؤثر إيجابيا على جودة عملي.	29 45.3%	14 21.9%	21 32.8%	–	–	4,13	0,882	مرتفع
17	توفر أدوات التعقيم (كالصابون، المعقم، القفازات) يعزز من أدائي المهني.	28 43.8%	13 20.3%	20 31.3%	–	3 4.7%	3,98	1,091	مرتفع
18	توفر خزانة أو رفوف يخلق لي مساحة مساعدة على العمل.	37 57.8%	20 31.3%	–	–	7 10.9%	4,25	1,234	مرتفع جدا
	المجمـوع						**4,04**	**0,675**	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

تظهر نتائج الجدول رقم 10 أن البيئة المادية للعمل تُعد عنصرا محوريا في تعزيز كفاءة الموظف وفعاليته حيث بلغ المتوسط الحسابي العام **(4.04)**مع انحراف معياري **(0.675)** ما يدل على تقييم عام بـ **"مستوى مرتفع."**

نلاحظ من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه ما يلي :

- في العبارة رقم (10): نجد ان البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 43.8%ومتوسط حسابي 3.80 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.382 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى ان توفر معدات طبية بحالة جيدة يعزز ثقة الموظفين في أداء عملهم هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا بأن عمل مختلف افراد المبحوثين مرتبط ارتباط وثيق بتوفر الاجهزة الطبية خاصة الأطباء وشبه الطبين اذ أن توفر الأجهزة والمعدات الطبية في حالة جيدة يساهم في تأدية المهام والوظائف وتقديم مختلف الخدمات للمرضى بطريقة جيدة لأنه يقلل من نسبة ارتكاب الاخطاء الطبية ولا يعدمهالان الأخطاء الطبية هي أخطاء بشرية حيث ان توفرها بحالة جيدة يساهم في زيادة الروح المعنوية للموظفين وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم مما ينعكس ايجابا على مستوى الخدمات الصحية المقدمة للمرضى بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

_ في العبارة رقم (11): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو القوي جدا بنسبة مئوية 51.6% ومتوسط حسابي 4.27 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 1.043 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن الضجيج والفوضى في مكان العمل يضعف من تركيز الموظفين في العمل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بإرجاعه إلى طبيعة العمل في المؤسسات الصحية والتي تتطلب وجود تركيز كبير من قبل الأطباء خاصة وشبه الطبين وذلك حتى يتفادون مختلف الأخطاء الطبية وهو الأمر الذي يتطلب وجود بيئة تنظيمية صحية خالية من كل الفوضى والضجيج لان هذه الأخيرة تساهم في التخفيض من مستوى التركيز لدى الأطباء وشبه الطبين ومختلف الموظفين الآخرين وهو ما يستوجب العمل على توفير كل المتطلبات والوسائل التي تنال رضا المرضى وأهاليهم إضافة الى ضرورة العمل على توفير الأمن بدرجة كبير حتى يتم المحافظة على الهدوء داخل العيادة.

_في العبارة رقم (12): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 40.6%ومتوسط حسابي 4.14 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 0.889 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن عدم وجود مكان مناسب لتناول وجبتي يقلل من طاقتي أثناء العمل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بعدم وجود أماكن للراحة وعدم توفر العيادة على غرف مناوبة لتناول الوجبات وهو الأمر الذي يجعلهم يتناولون الوجبات في أماكن عملهم مباشرة وفي بعض الأحيان أثناء

فترات الراحة الصغيرة وأحيانا أمام المرضى وهو الأمر الذي يمكن اعتباره بمثابة عائق أمام تأديتهم لمختلف المهام المسندة إليهم مما يجعل الإدارة تعمل على ضرورة توفير ولو قاعة صغيرة مخصصة للأكل داخل العيادة.

_في العبارة رقم (13): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 51.6%ومتوسط حسابي 4.28 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 0.934 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن الإضاءة الجيدة تساعد الموظفين على تقليل الأخطاء أثناء أداء مهامهم هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن طبيعة العمل في المؤسسات الصحية تتطلب وجود إضاءة جيدة سواء بالنسبة للأطباء و شبه الطبين أو بالنسبة للإداريين و الصيادلة وأعوان الأمن وغيرهم وذلك لأن الإضاءة الجيدة تسهل من مستوى أداء المهام وتقلل من نسب عدم التركيز وبالتالي التقليل من إمكانية ارتكاب الأخطاء الطبية أو الأخطاء المهنية المختلفة وهو ما يمكن اعتباره بمثابة مؤشر على أن الظروف الفيزيقية لها دور كبير في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين.

في العبارة رقم (14): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو القوي جدا بنسبة مئوية 34.4%ومتوسط حسابي 3.78 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.175 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن توفر التدفئة في الشتاء يحسن من قدرة الموظفين على أداء العمل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان الشتاء في بلدية مرسط بصفة خاصة وفي ولاية تبسة بصفة عامة يكون مصحوب ببرد شديد وتساقط أمطار مما يجعل المبحوثين يشعرون ببرودة كبيرة مما يستوجب وجود التدفئة للتغلب على هذه البرودة وهذا ما هو توفر في العيادة المتعددة الخدمات مرسط والتي تحتوى على أجهزة تدفئة جيدة وكثيرة مما يجعل الموظفين بمختلف رتبهم الوظيفية يؤدون مهامهم المسندة إليهم في ظروف جيدة مما يجعل هناك تأثر إيجابي على مستوى أداء المهام

_ في العبارة رقم (15): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 35.9% ومتوسط حسابي 3.70يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.217 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن توفر أجهزة التبريد في الصيف يساعد الموظفين على الحفاظ على نشاطهم في العمل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة تعمل على توفير بيئة تنظيمية مناسبة للموظفين من اجل أداء وظائفهم المسندة إليهم بالطريقة المثالية حيث انه تم ملاحظة بان أجهزة التبريد غير مقتصرة لدى فئة وظيفية معينة بل تم توفيرها لكل الموظفين داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط مما يمكن اعتباره بمثابة مؤشر على وجود عدالة تنظيمية داخل العيادة بين مختلف الموظفين على اختلاف مستوياتهم التنظيمية كما أن هذه النتيجة تمثل عاملا مهما يؤكد على حسن العلاقة التواصلية بين الإدارة والموظفين مما يساهم بصورة حتمية في تحقيق الأهداف المسطرة.

_ في العبارة رقم (16): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 45.3%ومتوسط حسابي 4.13 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 0.882 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن نظافة المرافق (كالحمامات وغرف الاستراحة) تؤثر إيجابيا على جودة عملي هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الموظفين عند توفر المرافق ونظافتها فإن ذلك يؤثر إيجابا على زيادة روحهم المعنوية وفي زيادة دافعيتهم نحو العمل وبالتالي تأدية مستوى أداءهم لمهامهم مما ينعكس على تحسن جودة الأداء والعكس صحيح إضافة إلى أن توفر هذه المرافق يجعل تركيز الموظفين منصب حول عملهم فقط وهو ما يؤكد حرص إدارة العيادة على توفير كل المتطلبات التنظيمية التي من شأنها أن تساهم في توفير بيئة عمل ذات مناخ تنظيمي سليم يساهم في تحقيق الأهداف المرسومة والمخططة.

_ في العبارة رقم (17): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 43.8%ومتوسط حسابي 3.98 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.091 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن توفر أدوات التعقيم (كالصابون، المعقم، القفازات) يعزز من الأداء المهني للموظفين هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان المؤسسة تعمل على توفير كل متطلبات السلامة المهنية خاصة بعد جائحة كورونا والتي أثرت على المؤسسة من خلال زيادة حرصها على توفير متطلبات الرعاية الصحية مثل التعقيم القفزات والصابون وغيرها وهو الأمر الذي يؤثر بشكل ايجابي على مستوى الأداء المهني للموظفين من خلال زيادة شعور الموظفين بالأمن الوظيفي مما ينعكس على استقرارهم الوظيفي داخل العيادة وبالتالي زيادة شعورهم بالانتماء والولاء للعيادة.

_ في العبارة رقم (18): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 57.8%ومتوسط حسابي 4.25 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 1.234و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات

المبحوثين بمعنى أن توفر خزانة أو رفوف يخلق لي مساحة مساعدة على العمل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان توفر الرفوف والخزانة يساعد على تنظيم مكاتب العمل وهو ما يساهم في زيادة جودة أداء الموظفين لمختلف مهامهم المسندة إليهم مما يجعل أن الظروف الفيزيقية لها دور كبير في تحقيق وزيادة مستوى أداء الموظفين لمختلف وظائفهم داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط.

تبين نتائج هذا المحور أن الظروف الفيزيقية داخل بيئة العمل الصحية ليست مجرد عوامل محايدة بل تمثل مكونات فعالة في تشكيل سلوك الموظف وإنتاجيته.

يمكن القول إن هذه الظروف تسهم في بناء ما يُعرف بـ الهوية المهنية الجسدية أي أن الموظف يحقق ذاته في فضاء عمل متكامل تتوفر فيه الأدوات والمرافق التي تحترم إنسانيته وتدعم أداءه لذا فإن تحسين المحيط الفيزيقي يجب أن ينظر إليه كاستثمار مباشر في رأس المال البشري للمؤسسة وليس كعنصر ثانوي أو رفاهي.

الجدول رقم11: يبين نتائج المحور الرابع مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية

الرقم	العبارة	قوي جدا	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المستوى
19	أكتسب مهارات جديدة عند العمل بجانب زملاء ذوي خبرة.	15 23.4%	19 29.7%	17 26.6%	13 20.3%	–	3,56	1,067	مرتفع
20	عندما يشرح لي زميلي طريقة التعامل مع موقف معين، أطبقه لاحقا بثقة.	50 78.1%	7 10.9%	7 10.9%	–	–	4,67	0,668	مرتفع جدا
21	النقاشات اليومية مع الفريق تطور من معارفي المهنية	40 62.5%	13 20.3%	9 14.1%	2 3.1%	–	4,42	0,851	مرتفع جدا
22	مشاركة أخطائي مع زملائي تسمح لي بالحصول على نقد بناء	50 78.1%	9 14.1%	2 3.1%	–	3 4.7%	4,61	0,936	مرتفع جدا
23	ألاحظ أخطاء زملائي	37	22	–	2	3	4,38	1,000	مرتفع

	.وأتفاداها في المستقبل	57.8%	34.4%		3.1%	4.7%			جدا
24	ملاحظات زملائي تجعلني أكتشف طرقا أسرع وأكثر فعالية لإنجاز مهامي	40 62.5%	4 6.3%	15 23.4%	–	5 7.8%	4,16	1,250	مرتفع
25	تبادل الخبرات مع الفريق يزيد من كفاءتي في الحالات الصعبة.	52 81.3%	–	8 12.5%	–	4 6.3%	4,50	1,127	مرتفع جدا
26	ألاحظ تصرفات زملائي في المواقف الطارئة لأطور من ردود فعلي.	28 43.8%	19 29.7%	9 14.1%	–	8 12.5%	3,92	1,313	مرتفع
27	التعاون مع طاقم العمل يساعدني على إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر.	32 50.0%	9 14.1%	11 17.2%	12 18.8%	–	3,95	1,201	مرتفع
	المجمـوع						**4,24**	**0,490**	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

تظهر النتائج أن هذا المحور قد سجل متوسطا حسابيا عاما قدره **(4.24)**مع انحراف معياري منخفض نسبيا **(0.490)** ما يدل على **مستوى مرتفع جدا** من الاتفاق بين المبحوثين على أهمية التفاعل الوظيفي في رفع كفاءتهم المهنية.

نلاحظ من خلال المعطيات الرقمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه ما يلي :

- في العبارة رقم (19): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي بنسبة مئوية 29.7%ومتوسط حسابي 3.56 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.067 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أنني أكتسب مهارات جديدة عند العمل بجانب زملاء ذوي خبرة هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك تعاون بين الموظفين داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط إذ انه يتم الاستفادة من أصحاب الخبرات الطويلة في العمل وذلك من خلال النصائح والتوجيهات المقدمة من قبلهم إضافة إلى إتقانهم وتفانيهم الكبير في إنجاز مختلف الوظائف المسندة إليهم مما يجعل الموظفين الجدد خاصة يكتسبون مهارات وأساليب جديدة وأكثر تطبيق في العمل من خلال احتكاكهم وعملهم

معهم بصورة مستمرة وهذا ما يمكن اعتباره مؤشر على نجاح العمل الجماعي في تحقيق أهداف العيادة وأهداف الموظفين معا وهو يعتبر صورة من صور العلاقات الإنسانية داخل العيادة.

_ في العبارة رقم (20): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو القوي جدا بنسبة مئوية 78.1%ومتوسط حسابي 4.67 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 0.668 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى انه عندما يشرح لي زميلي طريقة التعامل مع موقف معين أطبقه لاحقا بثقة هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بوجود ثقة كبيرة متبادلة بين الموظفين فيما بينهم إضافة إلى وجود نمط روح الفريق أو العمل الجماعي كما يسمى في بعض المراجع العلمية إضافة إلى أن هذه النتيجة يمكن اعتبارها تأكيدا للنتيجة المتوصل إليها في السؤال السابق أي السؤال رقم 19 كما أن هذه النتيجة تؤكد على أن هناك نمط من العلاقات غير الرسمية القائمة داخل العيادة والتي تساهم بدرجة كبيرة في أداء الموظفين لمهامهم المسندة إليهم بطريقة سليمة مما يلعب دورا في دعم كفاءتهم المهنية.

_في العبارة رقم (21): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 62.5%ومتوسط حسابي 4.42يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 0.851و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن النقاشات اليومية مع الفريق تطور من معارفي المهنية هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك مساحة من الحوار والنقاش بين الموظفين داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط وهذا النقاش دائما ما يكون متعلق بالعمل ومختلف الصعوبات التي تواجه الموظفين خاصة الجدد في عملهم وهو ما يجعل أصحاب الخبرات يقومون بتوجيههم وإرشادهم وهو ما يعتبر مؤشر على وجود القيادة التشاركية داخل العيادة كما تؤكد لنا مرة أخرى على أن العلاقات الإنسانية لها أهمية كبيرة في تحسين كفاءة وأداء الموظفين وبالتالي لديها دور كبير في تحقيق الأهداف العامة المسطرة وهو مثلما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى بأن الجماعة غير الرسمية في المنظمة تلعب دورا في تحديد اتجاهات المبحوثين وأدائهم للعمل داخل المنظمة.

_في العبارة رقم (22): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 78.1%ومتوسط حسابي 4.61 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 0.936 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن مشاركة أخطائي مع زملائي تسمح لي بالحصول على نقد بناء هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك نوع من الإرشاد المهني والتوجيه التنظيمي فيما بين الموظفين داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط خاصة من قبل الزملاء أصحاب الخبرات المهنية وأصحاب الكفاءات والذين دائما ما يقومون بتقديم نقد بناء عند ملاحظة وجود أخطاء مهنية وذلك لانهم يهدفون من خلال هذا النقد إلى مساعدة زملائهم على تفادي ارتكاب هذه الأخطاء المهنية والتنظيمية مستقبلا لأنها يمكن أن تؤثر على مستوى انجازهم لمهامهم المسندة إليهم.

في العبارة رقم (23): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو القوي جدا بنسبة مئوية 57.8%ومتوسط حسابي 4.38 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 1.000 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أنني ألاحظ أخطاء زملائي وأتفاداها في المستقبل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بان هناك تعلم من قبل الزملاء فيما بينهم أي بمعنى هناك تبادل للمعارف والخبرات داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط وهو ما من شأنه أن يساهم في تقليل الأخطاء المهنية التي يتم ارتكابها من خلال تفادي الزملاء لتكرار نفس الأخطاء التي تم الوقوع فيها من قبل زملائهم ولعل هذا يؤكد لنا أهمية العمل الجماعي في المؤسسة من خلال مساهمته في التقليل من الأخطاء والمشاكل المهنية وزيادة كفاءة مستوى الأداء لدى الموظفين وهو الأمر الذي جعل هناك توجه كبير من قبل مختلف المؤسسات نحو الاعتماد على العمل الجماعي.

_ في العبارة رقم (24): نجد ان البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 62.5% ومتوسط حسابي 4.16يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.250 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن ملاحظات زملائي تجعلني أكتشف طرقا أسرع وأكثر فعالية لإنجاز مهامي هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن هناك تعاون وتنسيق في المهام بين مختلف الزملاء داخل العيادة المتعددة الخدمات مرسط وهو ما جعل الموظفين يستفادون من خبرات بعضهم البعض عن طريق التبادل والنقاش والحوار مما انعكس ايجابا على سرعة وكفاءة انجازهم لمهامهم وهو ما يؤكد على ان العمل بروح الفريق يساعد كثيرا في تحقيق الأهداف المسطرة من العمل بجودة عالية وكفاءة كبيرة وبأقل جهد ووقت ممكن.

_ في العبارة رقم (25): نجد ان البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 81.3%ومتوسط حسابي 4.50 يقع في المجال القوي جدا وانحراف معياري 1.127 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات

المبحوثين بمعنى أن تبادل الخبرات مع الفريق يزيد من كفاءتي في الحالات الصعبة هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأن الفرد اجتماعي بطبعه ولا يستطيع العيش بمفرده من دون التواصل مع الآخرين خاصة في بيئة العمل وهذا ما تم ملاحظته في العيادة المتعددة الخدمات مرسط حيث نجد بأن هناك تبادل للخبرات بين الزملاء في العمل لان هذه الخبرات يتم تطويرها وتنميتها من خلال التفاعل الاجتماعي داخل العيادة خاصة أن العيادة تضم عدة موظفين وعدة مصالح تنظيمية مكملة لبعضها البعض حيث أن أي خلل وظيفي في مصلحة ما يؤثر على نشاط وعمل العيادة بصفة عامة وهو ما يجعل هناك ضرورة للتنسيق والعمل الجماعي لتفادي مختلف المشاكل التنظيمية التي يمكن أن تعيق عمل العيادة وهو ما يجعل تبادل الخبرات يساهم في حل مختلف الحالات الصعبة والمشاكل التي يمكن أن تعترض الموظفين أثناء عملهم.

_ في العبارة رقم (26): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 43.8%ومتوسط حسابي 3.92 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.313 و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أنني ألاحظ تصرفات زملائي في المواقف الطارئة لأطور من ردود فعل هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بوجود رغبة ذاتية لدى الموظفين في التعلم الذاتي والتعلم الجماعي من خلال الاستفادة من خبرات زملائهم داخل العمل بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط وذلك حتى يستطيعون تطوير مهاراتهم وقدراتهم الابداعية في العمل خاصة عند مواجهة حالات طارئة أو مشاكل في العمل والتي تتطلب التدخل الفوري العاجل من دون استشارة أي مسؤول وهو الأمر الذي يستدعي وجود مهارات وقدرات خاصة لدى الموظفين من اجل القيام بمثل هذه المهام وهو ما جعلهم يحاولون تطوير وتنمية مهاراتهم عند طريق الاحتكاك بأصحاب الخبرات المهنية داخل العيادة.

_ في العبارة رقم (27): نجد أن البديل الأكثر نسبة هو قوي جدا بنسبة مئوية 50% ومتوسط حسابي 3.95 يقع في المجال القوي وانحراف معياري 1.201و هذا يدل انه هناك تباين ضعيف في استجابات المبحوثين بمعنى أن التعاون مع طاقم العمل يساعدني على إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر هذا لان اغلب الإجابات تصب في البند قوي جدا.

وهذا ما يمكن لنا تفسيره بأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المسطرة حيث أن التعاون بين الزملاء يساعدهم على مواجهة كل المشاكل التنظيمية والحالات الصعبة التي يمكن أن تعترضهم أثناء مزاولتهم لمهامهم المسندة إليهم إضافة إلى انه يسمح لهم بتطوير مختلف مهاراتهم وقدراتهم المهنية وهو

الأمر الذي يؤدي بهم إلى انجاز مهامهم بكفاءة عالية وفي وقت قصير مقارنة مع عملهم السابق وهذه النتيجة يمكن اعتبارها تأكيدا لكل النتائج التي تم التوصل إليها في أسئلة هذا المحور والتي تؤكد على أن العمل الجماعي هو من انجح الطرق التي تساهم في تحقيق أهداف العيادة المتعددة الخدمات بمرسط.

يمكن القول إن النتائج تعكس بوضوح أهمية التفاعل الوظيفي كعنصر سوسيولوجي فعال في تشكيل وتعزيز الكفاءة المهنية داخل المؤسسات الصحية فالزملاء لا يشكلون فقط بيئة اجتماعية داعمة بل يعملون كقنوات تعليم غير رسمي تُسهم في بناء مهارات جديدة تصحيح الممارسات والتفاعل مع المواقف المعقدة وهذا ما يعزز فكرة أن تحسين جودة الأداء لا يتحقق فقط عبر القرارات الإدارية أو التدريب الرسمي بل عبر بناء شبكات مهنية تفاعلية نشطة داخل بيئة العمل.

ثانيا: تحليل ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1-الفرضية الأولى:

"تساهم القيادة بدرجة قوية في تعزيز الإلتزام الوظيفي"

الجدول رقم 12:المعطيات الإحصائية للفرضية الأولى

	مجموع المتوسطات	الإنحراف العام	الوزن النسبي	المستوى
مساهمة القيادة في تعزيز الإلتزام الوظيفي	**3,62**	**0,797**	**%72.4**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائي spss27

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى اختبار الفرضية الأولى والتي مفادها:

"تساهم القيادة بدرجة قوية في تعزيز الالتزام الوظيفي".

وقد أظهرت المعطيات الإحصائية أن مجموع المتوسطات بلغ (3.62) مع انحراف معياري عام(0.797) ووزن نسبي قدره(72.4%) وهو ما يصنف ضمن المستوى "المرتفع "وفق سلم التقديرات المعتمد وتدل هذه القيم الرقمية بوضوح على وجود توافق معتبر بين آراء المبحوثين حول تأثير القيادة في تعزيز درجة التزامهم الوظيفي.

حيث كان المتوسط المرتفع (3.62 من 5) يُعد مؤشرا إيجابيا على استشعار الموظفين للدور المحوري الذي تلعبه القيادة في توجيههم وتحفيزهم كما أن الانحراف المعياري المقبول نسبيا (0.797) يعكس درجة

تباين معتدلة في الآراء مما يدل على تجانس نسبي في إدراك دور القيادة بين أفراد العين أما الوزن النسبي (72.4%) فهو يعكس مستوى ثقة مرتفع في القيادة كمحرك للسلوك الوظيفي وهو يتجاوز بشكل واضح الحد الوسيط (50%) مما يعزز قبول الفرضية.

تبرز هذه النتائج أن القيادة لا تختزل في بعدها الإداري أو الرقابي فقط بل تتجلى كممارسة اجتماعية تُسهم في بناء علاقات التأثير والولاء والهوية المهنية داخل المؤسسة فالموظف بوصفه فاعلا اجتماعيا لا يستجيب فقط للأوامر بل يتفاعل مع أساليب القيادة ويستبطنها في سلوكياته اليومية خصوصا عندما تتسم هذه القيادة بروح الفريق، التقدير، العدالة ومهارات حل النزاعات.

القيادة الفعالة بحسب ما تعكسه نتائج الدراسة – تخلق بيئة تنظيمية محفزة ترفع من استعداد الموظف للانضباط المبادرة وتحمل المسؤولية وهذا ما يتقاطع مع النظريات الحديثة في علم الاجتماع التنظيمي التي تؤكد أن الالتزام الوظيفي يبنى من خلال علاقات السلطة الشرعية والتفاعل اليومي بين المسؤولين والمرؤوسين لا من خلال الضبط وحده.

بناء على ما سبق يمكن القول إن الفرضية الأولى قد تأكدت إحصائيا وسوسيولوجيا حيث تبين أن للقيادة دورا أساسيا في تعزيز الالتزام الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة الصحية ويتطلب ذلك من إدارات المؤسسات العمومية أن تستثمر أكثر في تطوير المهارات القيادية للمسؤولين وأن تتبنى نماذج قيادية تشاركية وإنسانية تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للموظف وليس فقط البُعد التقني أو الإداري.

2-الفرضية الثانية:

"تساهم الظروف الفيزيقية بدرجة قوية في تحسين جودة الإنجاز "

الجدول رقم 13: المعطيات الإحصائية للفرضية الثانية

	مجموع المتوسطات	الإنحراف العام	الوزن النسبي	المستوى
مساهمة الظروف الفيزيقية في تحسين جودة الإنجاز	4,04	0,675	%80.8	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

تشير نتائج الجدول رقم (13) إلى اختبار الفرضية الثانية التي تنص على:

"تساهم الظروف الفيزيقية بدرجة قوية في تحسين جودة الإنجاز".

وقد بينت المعطيات الإحصائية أن مجموع المتوسطات بلغ(4.04) مع انحراف معياري عام(0.675) ووزن نسبي مرتفع قدره(80.8%) ما يدل على مستوى "مرتفع" جدا في تقدير المبحوثين لأهمية الظروف الفيزيقية في تحسين أدائهم.

حيث كان المتوسط المرتفع (4.04 من 5) يؤكد وجود اتفاق واسع بين المبحوثين حول التأثير الإيجابي للظروف الفيزيقية (كالإضاءة، التهوية، النظافة، توفر الأدوات، تنظيم المكان...) على جودة الإنجاز المهني . كما أن الانحراف المعياري المنخفض نسبيا (0.675) يعكس درجة تجانس مرتفعة في الآراء ما يعني أن معظم الموظفين بمختلف مناصبهم وخبراتهم يشتركون في هذا التقدير الإيجابي.

أما الوزن النسبي المرتفع (80.8%) فيجعل هذه الفرضية من أقوى الفرضيات المدعومة بالأرقام ضمن الدراسة وهو ما يبرز أهمية البيئة المادية في دعم الفعالية التنظيمية.

إن الظروف الفيزيقية للعمل ليست مجرد عناصر تقنية أو ديكورية بل هي مكونات مادية للنسق الاجتماعي المهني تؤثر بشكل مباشر في السلوك اليومي للموظفين وشعورهم بالراحة، الأمان والكفاءة. وتؤكد النظريات التنظيمية الحديثة مثل نظرية "العلاقات الإنسانية" أن البيئة الفيزيقية هي جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي العام وأنها تساهم في بناء "ثقافة الإنجاز" حيث يشعر العامل أن المؤسسة تهتم براحته وتمكنه من أداء مهامه دون عناء مادي أو ضغوط خارجية معيقة.

كما يُفهم من النتائج أن تحسين الأداء لا يعتمد فقط على التدريب أو الرقابة بل يرتبط أيضا بمدى ملاءمة المكان نفسه للمهام المطلوبة .فالموظف في بيئة صحية منظمة ونظيفة ومجهزة يشعر بقيمة عمله ويتعامل مع المهام بنشاط وفعالية أعلى. وهنا يتضح كيف أن البيئة المادية تتحول إلى فاعل صامت في العملية التنظيمية يعزز الأداء من دون أن يُصدر أوامر أو تعليمات.

تؤكد هذه النتائج بشكل واضح صحة الفرضية الثانية حيث يتضح أن الظروف الفيزيقية تلعب دورا كبيرا في دعم جودة الإنجاز المهني داخل المؤسسة الصحية. وهذا يضع أمام الإدارات مسؤولية واضحة لتحسين بيئة العمل المادية ليس فقط من منطلق رفاهية بل كأداة مباشرة وفعالة لرفع الكفاءة والإنتاجية.

إذا الاستثمار في تحسين البنية التحتية وتجهيز أماكن العمل هو استثمار مباشر في جودة الخدمة والأداء ويجب أن يكون جزءا من أي استراتيجية تطوير وظيفي أو تنظيمي في مؤسسات القطاع الصحي.

3-الفرضية الثالثة:

"يساهم التفاعل الوظيفي بدرجة قوية في تعزيز الكفاءة المهنية "

الجدول رقم 14:المعطيات الإحصائية للفرضية الثالثة

	مجموع المتوسطات	الإنحراف العام	الوزن النسبي	المستوى
مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية	**4,24**	**0,490**	**%80.8**	**مرتفع جدا**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج التحليل الإحصائيspss27

تشير نتائج الجدول رقم (14) إلى اختبار الفرضية الثالثة التي مفادها:

"يساهم التفاعل الوظيفي بدرجة قوية في تعزيز الكفاءة المهنية".

وقد أظهرت المعطيات أن مجموع المتوسطات بلغ(4.24) وهو من أعلى المتوسطات في الدراسة مع انحراف معياري منخفض(0.490) ووزن نسبي مرتفع جدا بلغ(80.8%) مما يدل على مستوى "مرتفع جدا "من تأييد المبحوثين لأهمية التفاعل الوظيفي في تطوير الأداء المهني.

تشير القيمة العالية للمتوسط (4.24) إلى اتفاق شبه جماعي بين المبحوثين على أن التفاعل داخل بيئة العمل – سواء بين الزملاء أو بين الأقسام – له أثر واضح وفعال في تحسين كفاءاتهم المهنية .ويؤكد الانحراف المعياري المنخفض (0.490) أن درجة التباين في الإجابات كانت ضئيلة مما يدل على تجانس مرتفع في الرأي ما يعزز مصداقية النتيجة وقوة الفرضية.

الوزن النسبي (80.8%) يضع هذه الفرضية على قدم المساواة مع الفرضية الثانية من حيث القوة الإحصائية وهو ما يدل على أن التفاعل بين المبحوثين في بيئة العمل يُعد من أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء المهني.

يعكس التفاعل الوظيفي جوهر العملية التنظيمية حيث إن العلاقات اليومية بين الزملاء تبادل المعارف، الحوار، النقد البناء والملاحظة الجماعية تشكل الأساس لتراكم المهارات والخبرات المهنية.

فالموظف لا يتعلم فقط من خلال التدريب الرسمي أو التعليم المسبق بل أيضا عبر التفاعل اليومي داخل سياق اجتماعي ومهني مشترك.

وتتوافق هذه النتيجة مع المنظور التفاعلي الرمزي في علم الاجتماع الذي يرى أن الكفاءة تتشكل من خلال تبادل الرموز والخبرات والمعاني داخل محيط العمل .فالموظفون الذين ينخرطون في علاقات تعاون وثيق ونقاشات مهنية ويتبادلون الملاحظات والتجارب هم أكثر قدرة على تطوير أنفسهم مهنيا خاصة في بيئة مثل المؤسسات الصحية التي تتطلب سرعة الاستجابة العمل الجماعي والتعامل مع مواقف غير متوقعة.

ويمكن أيضا فهم التفاعل الوظيفي باعتباره بنية غير رسمية موازية للهيكل الإداري الرسمي حيث تتشكل داخلها أنماط من القيادة الجماعية والتعلم المتبادل تتجاوز سلطة المسؤول المباشر وتدفع نحو تعزيز الأداء الفردي والجماعي.

بناء على ما سبق يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تم تأكيدها بشكل قوي جدا سواء من الناحية الإحصائية أو السوسيولوجية. فالتفاعل الوظيفي يبرز كعنصر محوري في بناء الكفاءة المهنية داخل المؤسسات ويجب النظر إليه كأداة تطويرية لا تقل أهمية عن التدريب أو الإدارة.

وعليه فإن تشجيع التواصل الفعال ثقافة الفريق وتبادل المعرفة بين العاملين يجب أن يكون من أولويات المؤسسة لما له من أثر مباشر في رفع جودة الأداء الاستجابة للمواقف المهنية الصعبة وخلق بيئة تعلم مستمر وديناميكي.

ثالثا: النتائج العامة للدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس بوضوح أهمية المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده في تعزيز فعالية أداء الموظفين داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي والميداني أن جميع المحاور المدروسة (القيادة، الظروف الفيزيقية، التفاعل الوظيفي) تسهم بدرجات متفاوتة ولكن قوية في دعم وتحسين الأداء الفردي والجماعي وفيما يلي عرض لأبرز هذه النتائج:

1. القيادة كعنصر محفز للالتزام الوظيفي: كشفت الدراسة أن القيادة الإدارية تلعب دورا محوريا في رفع مستوى التزام الموظفين حيث أظهر المتوسط الحسابي لهذا المحور (3.62) ووزنه النسبي (72.4%) أن الموظفين يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات القيادية التي تتسم بالحكمة التقدير، الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار. وتدل هذه النتيجة على أهمية أن تكون القيادة إنسانية وتفاعلية لا سلطوية فحسب.

2. الظروف الفيزيقية ودورها في جودة الإنجاز: أكدت الدراسة أن البيئة المادية للعمل –من تجهيزات، نظافة، تهوية، وإضاءة – تمثل عاملا أساسيا في تحسين جودة الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) ووزنه النسبي (80.8%) ما يدل على إدراك الموظفين العميق لأثر هذه الظروف على راحتهم النفسية والجسدية وبالتالي على إنجازهم الوظيفي. ويبرز هذا المعطى ضرورة تحسين البنية التحتية كجزء من أي إصلاح تنظيمي.

3. التفاعل الوظيفي كمصدر أساسي للكفاءة المهنية: يعد التفاعل المهني اليومي بين الزملاء عاملا رئيسيا في تطوير الكفاءة المهنية حيث جاءت نتائج هذا المحور في مقدمة النتائج بمتوسط حسابي مرتفع جدا (4.24) وانحراف معياري منخفض (0.490) ووزن نسبي بلغ (80.8%) وهذا يعكس فاعلية التعلم الجماعي تبادل الخبرات والملاحظة المتبادلة كآليات غير رسمية لكنها فعالة في تعزيز الأداء.

4. تجانس الآراء ودلالاته: الانحرافات المعيارية المعتدلة والمنخفضة عبر المحاور الثلاثة تعكس تجانسا كبيرا بين المبحوثين في تقديرهم لأهمية المناخ التنظيمي في تطوير أدائهم وهذا يشير إلى وجود وعي جماعي داخل المؤسسة تجاه أهمية البيئة الإدارية والمادية والمجتمعية.

يتضح من النتائج أن تحسين فعالية أداء الموظفين لا يقتصر على الأوامر الإدارية أو التدريب فقط بل يعتمد بشكل كبير على المناخ التنظيمي بكل مكوناته. فقيادة فعالة وبيئة عمل مريحة وتفاعل مهني حي تشكل مجتمعة منظومة متكاملة تعزز الالتزام ترفع الكفاءة وتحفز على الإنجاز وعليه توصي الدراسة بضرورة تطوير مناخ العمل كخيار استراتيجي لأي مؤسسة تسعى إلى رفع جودة خدماتها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

رابعا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- تختلف نتائج دراسة (عصام فتحي محمد عبد اللطيف،السيد عزت السيد صالح، 2024) مع نتائج دراستنا حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن وجود ارتياح غالبية المبحوثين جراء التعامل مع صفحات الحديقة عبر مواقع التواصل الاجتماعي إضافة إلى إدراك العينة الجهود القائمين على صفحات حديقة التجارب عرب مواقع التواصل الاجتماعي في طرح كل العروض الخاصة بالحديقة من خلال صفحاتها وهو ما استحسنه الزوار وقلل من تكلفة تنقلهم إلى الحديقة من أجل الاستفسار على عكس دراستنا التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

- تتفق نتائج دراسة (أسماء بوخروية،2018) مع نتائج دراستنا، حيث توصلت الدراسة السابقة إلى أن المناخ التنظيمي له دور مهم في تحسين أداء الموظفين من خلال توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وهو ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

- تختلف نتائج دراسة (شرحبيل عجراد نعيمة بن فيالة،2024) مع كل نتائج دراستنا الحالية، حيث توصلت الدراسة السابقة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي على فعالية الأداء الوظيفي في مؤسسة جيسي تي بي، على عكس دراستنا التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

- تتفق نتائج دراسة (أجرى العجمي والزهراني،2018) مع نتائج دراستنا، حيث توصلت الدراسة السابقة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء الوظيفي، وهو ما يتفق مع نتيجة دراستنا التي توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا كبيرا في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط.

خامسا: صعوبات الدراسة

لا تخلو أي بحث ميداني من جملة من الصعوبات والعوائق التي قد تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سيره، ودراستنا الموسومة بـ"دور المناخ التنظيمي في تعزيز أداء الموظفين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية – العيادة متعددة الخدمات مرسط – ولاية تبسة "لم تكن استثناء، فقد واجهتنا عدة صعوبات، من أبرزها:

- ✓ حساسية الدراسة التي تمحورت حول البيئة التنظيمية وأداء العاملين، مما دفع بعض الموظفين إلى التحفظ أو التردد في الإدلاء بمعلومات صادقة أو دقيقة خوفا من المساس بمراكزهم أو علاقاتهم داخل المؤسسة.
- ✓ صعوبة الجمع بين الدور المهني والبحثي نظرا لكوني أعمل داخل العيادة نفسها، فقد كان من الصعب أحيانا الفصل بين دوري كموظف ودوري كباحث، ما فرض علي التزاما مضاعفا بالحياد والموضوعية.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال ما سبق يتضح جليا أن المناخ التنظيمي يعد من أبرز العوامل التي تلعب دورا في فعالية أداء الموظفين حيث لم يعد ينظر إليه كعنصر ثانوي أو هامشي في بيئة العمل بل أضحى عنصرا مركزيا يوجه السلوك التنظيمي ويسهم في تشكيل ثقافة المؤسسة وقيمها فقد أظهرت نتائج الدراسة بوضوح أن مختلف أبعاد المناخ التنظيمي كنوعية القيادة والظروف الفيزيقية والتفاعل الوظيفي لها انعكاسات مباشرة وملموسة على مؤشرات الأداء المهني بما في ذلك الالتزام الوظيفي، جودة الإنجاز، والكفاءة المهنية.

كما تصلت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة القائمة على التواصل الاحترام والدعم النفسي تلعب دورا أساسيا في ترسيخ الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في حين تسهم بيئة العمل المادية المناسبة بما توفره من شروط الراحة والسلامة في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الإنتاجية أما العلاقات المهنية والتفاعل الإيجابي بين الزملاء فله دور في تعزيز الإحساس بالانتماء ودعم الكفاءة المهنية وتحفيز روح الفريق والتعاون.

إن هذه النتائج المدعومة بتحليل الفرضيات ومقارنة مع نتائج دراسات سابقة، تؤكد أن المناخ التنظيمي لا يقتصر على أبعاده المادية فقط، بل هو بناء متكامل يشمل أبعادا نفسية واجتماعية وتنظيمية تتداخل فيما بينها لتشكل بيئة العمل الكلية كما أنه يمارس تأثيره بشكل غير مباشر أيضاً، من خلال تشكيل تصورات الموظفين حول العدالة والثقة والدعم وهي بدورها تنعكس على مستوى الرضا، الانتماء، والحافزية للعمل.

ولذلك فإن المؤسسات التي تطمح إلى تحقيق أداء وظيفي فعال ومستدام ينبغي أن تولي عناية خاصة ببناء مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالعدالة الشفافية والاحترام المتبادل ويشجع على المشاركة في اتخاذ القرار ويكرس ثقافة التعاون والاعتراف بالمجهودات الفردية والجماعية فالمناخ التنظيمي الإيجابي ليس مجرد ترف تنظيمي بل هو ضرورة استراتيجية لأي مؤسسة تطمح إلى التطور والتجدد والاستجابة لمتطلبات العصر.

وفي ضوء ما خلصت إليه الدراسة من نتائج يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للمؤسسات لا سيما في القطاع الصحي تتعلق بضرورة تفعيل أساليب القيادة التشاركية تحسين ظروف العمل وتدعيم العلاقات المهنية الإيجابية باعتبارها مرتكزات رئيسية لتعزيز فعالية الأداء وضمان جودة الخدمات المقدمة.

إن هذه الدراسة رغم محدوديتها من حيث المجال الجغرافي و مجتمع الدراسة تسهم في إغناء النقاش العلمي حول العلاقة بين المناخ التنظيمي وفعالية الأداء وتفتح آفاقا لدراسات مستقبلية أوسع تتناول الموضوع من زوايا متعددة خاصة في ظل التحولات التنظيمية والتكنولوجية التي تعرفها المؤسسات المعاصرة.

التوصيـات:

استنادا إلى النتائج العامة للدراسة وتحليل المعطيات الإحصائية والميدانية، توصي الدراسة بمجموعة من الإجراءات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، وتعزيز فعالية أداء الموظفين، على النحو الآتي:

أولا: على مستوى القيادة والإدارة:

1. تعزيز مهارات القادة الإداريين في الاتصال الفعال من خلال برامج تدريبية تركز على التحفيز.
2. تفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار بما يسمح للموظفين بالإحساس بالانتماء وتحمل المسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم.
3. التحلي بالعدالة والشفافية في إدارة النزاعات وتوزيع المهام مما يعزز الثقة ويقلل من التوترات الداخلية.
4. إدماج قيم القيادة القدوة حيث يلتزم المسؤولون بالقوانين والتعليمات باعتبارهم نموذجا يُحتذى به داخل المؤسسة.

ثانيا: على مستوى الظروف الفيزيقية:

5. تحسين بيئة العمل المادية من خلال صيانة المرافق، توفير الإضاءة المناسبة، التهوية الجيدة، والنظافة العامة بشكل مستمر.
6. توفير التجهيزات الطبية والإدارية الملائمة التي تسهل أداء المهام بكفاءة وتقلل من الإجهاد البدني والنفسي.
7. الاهتمام براحة الموظفين أثناء أوقات الاستراحة وتوفير فضاءات مريحة تساهم في تجديد النشاط والحد من الإرهاق.

ثالثا: على مستوى التفاعل الوظيفي:

8. تشجيع التعاون بين الزملاء من خلال العمل الجماعي، والمشاركة في الورشات واللقاءات المهنية التي تسمح بتبادل الخبرات والمعارف.

9. دعم ثقافة النقد البناء وتقبل الملاحظات بوصفها وسيلة لتحسين الأداء وليس للمحاسبة أو الإدانة.

10. العمل على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل ما يساهم في تحسين علاقات العمل ويقلل من النزاعات الوظيفية.

11. إطلاق مبادرات داخلية للتدريب التشاركي كأن يقوم الموظفون ذوو الخبرة بتدريب زملائهم الأقل خبرة مما يعزز الكفاءة وينشر روح الفريق.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. ابن منظور، لسان العرب، ج1، ط4، دار الجيل، بيروت، 2003.
2. أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2007.
3. بدوي محمد زكي، محمد كمال مصطفى، مجتمع مصطلحات القوة العاملة، دار الكتاب المصري، الإسكندرية، 1984.
4. جمال الدين المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
5. خالد هيثم الهيني، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
6. رواية محمد حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
7. راوية حسين، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
8. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، دون تاريخ.
9. علي السلمي، تقييم الأداء في إطار نظام متكامل للمعلومات، مجلة الإدارة والتمويل، المجلد 9، العدد 1، عمان، 1986.
10. على ربابعية، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
11. عمر بن متعب مبارك الدوسري، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، الرياض، 2011.
12. كامل مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
13. كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، دار الفكر، عمان، 1995.
14. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.
15. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
16. محسن علي الكتبي، هاني محمد السعيد، المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي، العدد 3، المجلد 15، دون سنة.
17. محمد المبيضين عقلة، التدريب الإداري الموجه بالأداء، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
18. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
19. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، 2011.
20. فعليه فاروق عبده، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
21. حمد صفر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1989.
22. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
23. ماجد الخياط، أساليب البحث العلمي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
25. عبد الرزاق بن حبيب، الاقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

26. ألفا كرونباخ، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائيSPSS ، دار حامد، الأردن، 2005.

ثانياً: المجلات

1. بلخير عمومن، محمد الحافظ عيشوش، "الإدارة الإلكترونية في مؤسسة التعليم العالي الجزائرية وأثرها على الأداء الوظيفي"، مجلة التنمية، المجلد 7، العدد 1، جامعة الوادي، 2022.
2. محمد موسى، بن جلول دليلة وآخرون، "دور جودة حياة العمل في تحسين الأداء الوظيفي لدى موظفي القطاع الصحي بولاية تيارت"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 9، العدد 1، جامعة تيارت، 2023.
3. جهاد أحمد نعيرات، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، 2022.
4. بلقاسم سلاطنية، "العلاقات الإنسانية في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 5، ديسمبر 2003.
5. ساكر هدى، بوعطيط جلال الدين، "المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة 20 أوت 1955، المجلد 11، العدد 1، 2021.
6. الهاني عاشور، "أداء العاملين داخل المؤسسة والعوامل المتحكمة فيه"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 44، 2016.
7. عبد الله ناصر طلب حسن، "المناخ التنظيمي في الجامعات السعودية ومدى تأثيره على أعضاء هيئة التدريس والموظفين"، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 58، المجلد 2663، 2023.
8. مرشدي شريف، "المناخ التنظيمي في المؤسسة"، دفاتر علم الاجتماع، العدد 2335، المجلد 1527، دون سنة.

ثالثاً: المذكرات والرسائل الجامعية

1. عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة على التنافسية للمنتجات الصناعية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
2. عيسى إبراهيم المعشر، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
3. عريف عبد الرزاق، أهمية التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2008-2007.
4. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة جامعة محمد بوقرة، مذكرة ماجستير، بومرداس، 2009-2010.
5. إبراهيم عاشوري، أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراعات لدى العاملين الإداريين في الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2013.
6. عمران محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، مصر، 1996.
7. عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة صناعة كوابل، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2011-2010.

8. عدمان مريزق، عدنان محمد، مداخلة حول التغيير التنظيمي في المؤسسات الصحية: المؤسسة العمومية للصحة الجوارية نموذجًا، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دون سنة.

رابعاً: المواد القانونية

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 6، العدد 33، 3 جمادى الأولى، 1428هـ، 20 ماي 2007.
2. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 7، العدد 33، 3 جمادى الأولى، 1428هـ، 20 ماي 2007.

الملاحق

الملحق رقم1: استمارة الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

القطب الجامعي الشهيد دريد عبد المجيد

بولحاف الدير- تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم :علم الاجتماع تنظيم وعمل

استبيان

تحية طيبة و بعد

نحن بصدد انجاز دراسة بعنوان دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين و ذلك في اطار استكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم احتماع تنظيم و عمل جامعة العربي التبسي قطب الجامعي بو لحاف الدير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية تبسة

و نظرا لأهمية رأيكم الكريم في انجاح هذه الدراسة نرجو منكم التفضل في الاحابة على هده الاستبانة بكل دقة و موضوعية حيث ان إجاباتكم تمثل عنصرا اساسيا في الوصول الى نتائج علمية دقيقة و موثوقة كم نؤكد لكم ان جميع البيانات التي سيتم جمعها من خلال هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة فالرجاء عدم ترك أي عبارة دون إجابة لأن ذلك قد يؤثر على دقة نتائج الدراسة

نشكر لكم حسن تعاونكم ونثمن عاليا مساهمتكم القيمة مع فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالبة: **تحت إشراف :**

- فارس فاطمة هيبه **- د. جبلي فاتح**

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- **الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

2- **السن :** من 18 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ 40 سنة إلى 50 سنة ☐

من 50 سنة إلى 68 سنة ☐

3- **سنوات الخبرة :** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنة ☐

أكثر من 15 سنة ☐

4-المستوى الوظيفي: عون أمن ☐ إداري ☐ طبيب ☐ شبه طبي ☐

أخرى ☐

المحور الثاني: مساهمة القيادة في تعزيز الالتزام الوظيفي

الرقم	العبـــــارة	قوي	قوي جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
01	عندما يثني مسؤولي المباشر على مجهودي، أشعر برغبة في بذل جهد أكبر.					
02	حل المسؤول للخلافات بين الموظفين بهدوء وسرعة يساعدني على التركيز في عملي.					
03	شرح المسؤولين لقوانين المصلحة يسهل علي احترامها وتطبيقها.					
04	عندما يلتزم المسؤول بالقوانين، أحرص على الالتزام بها مثله.					
05	مشاركتي في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملي تجعلني ألتزم أكثر بتنفيذها.					
06	متابعة المسؤولين لسير العمل يحفزني على الانضباط.					
07	تعامل القيادة بروح الفريق يشجعني على أداء عملي بإخلاص.					
08	حرص المسؤولين على تسجيل أوقات الحضور والانصراف يدفعني للالتزام بها.					
09	عندما أعامل باحترام من المسؤول،					

	أحرص على احترام قواعد العمل أكثر.					

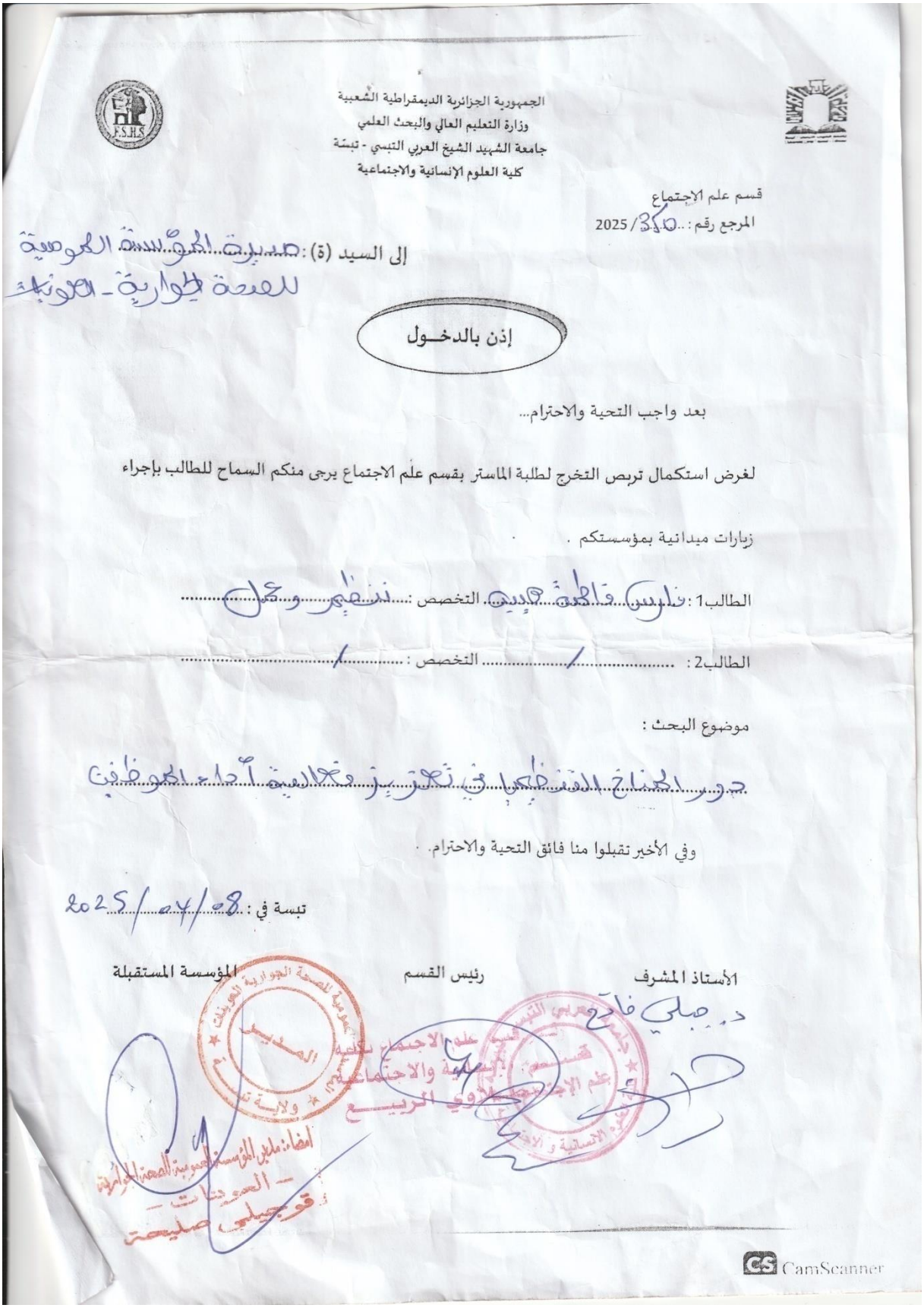
المحور الثالث: مساهمة الظروف الفيزيقية في تعزيز جودة الانجاز

الرقم	العبـــــارة	قوي	قوي جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
10	توفر معدات طبية بحالة جيدة يعزز ثقتي في أداء عملي.					
11	الضجيج والفوضى في مكان العمل يضعف من تركيزي في العمل					
12	عدم وجود مكان مناسب لتناول وجبتي يقلل من طاقتي أثناء العمل.					
13	الإضاءة الجيدة تساعدني على تقليل الأخطاء اثناء أداء مهامي.					
14	توفر التدفئة في الشتاء يحسن من قدرتي على أداء العمل					
15	توفر أجهزة التبريد في الصيف يساعدني على الحفاظ على نشاطي في العمل.					
16	نظافة المرافق (كالحمامات وغرف الاستراحة) تؤثر إيجابيا على جودة عملي.					
17	توفر أدوات التعقيم (كالصابون، المعقم، القفازات) يعزز من أدائي المهني.					
18	توفر خزانة أو رفوف يخلق لي مساحة مساعدة على العمل.					

المحور الرابع: مساهمة التفاعل الوظيفي في تعزيز الكفاءة المهنية

الرقم	العبـــــارة	قوي	قوي جدا	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا
19	أكتسب مهارات جديدة عند العمل بجانب زملاء ذوي خبرة.					
20	عندما يشرح لي زميلي طريقة التعامل مع موقف معين، أطبقه لاحقا بثقة.					
21	النقاشات اليومية مع الفريق تطور من معارفي المهنية					
22	مشاركة اخطائي مع زملائي تسمح لي بالحصول على نقد بناء					
23	ألاحظ اخطاء زملائي وأتفاداها في المستقبل.					
24	ملاحظات زملائي تجعلني اكتشف طرق أسرع وأكثر فعاليةلإنجاز مهامي					
25	تبادل الخبرات مع الفريق يزيد من كفاءتي في الحالات الصعبة.					
26	ألاحظ تصرفات زملائي في المواقف الطارئة لأطور من ردود فعلي.					
	التعاون مع طاقم العمل يساعدني على إنجاز المهام بسرعة ودقة أكبر.					

الملحقرقم2: إذن بالدخول



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع
المرجع رقم : 350 /2025

إلى السيد (ة) : مديرة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية - العوينات

إذن بالدخـــول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال تربص التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطالب بإجراء

زيارات ميدانية بمؤسستكم .

الطالب1 : نارس فاطمة عبير التخصص : تنظيم وعمل

الطالب2 : ..... / ..... التخصص : ..... / .....

موضوع البحث :

دور الحماية الاجتماعية في تعزيز فعالية أداء الموظفين

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام .

تبسة في : 2025/04/08

الأستاذ المشرف: د. جبلي فاتح
رئيس القسم
المؤسسة المستقبلة: أمضاء وختم المؤسسة العمومية للصحة الجوارية العوينات — المديرية — ولاية تبسة

CamScanner

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين ، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده؛ ما دور المناخ التنظيمي في تعزيز فعالية أداء الموظفين ؟وقد انبثق عن هذا التساؤل، مجموعة تساؤلات فرعية تمثلت في:

- ✓ ما درجة مساهمة القيادة في الالتزام التنظيمي الوظيفي؟
- ✓ ما مستوى مساهمة الظروف الفيزيقية في جودة الانجاز؟
- ✓ ما قدرة مساهمة التفاعل الوظيفي في الكفاءة المهنية ؟

وفي سبيل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، صيغت مجموعة فرضيات، جاءت بالشكل التالي:

- تساهم القيادة بدرجة قوية في تعزيز الالتزام التنظيمي الوظيفي.
- تساهم الظروف الفيزيقية بدرجة قوية في تعزيز جودة الانجاز.
- يساهم التفاعل الوظيفي بدرجة قوية في تعزيز الكفاءة المهنية .

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليل، وتم استخدام استمارة استبيان موزعة على جميع موظفي العيادة المتعددة الخدمات مرسط حيث قدرت بـ (64) موظف وموظفة وبعد تحليل استجابات المبحوثين؛ خرجت الدراسة بمجموعة من النتائج؛ أهمها:

يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تعزيز فعالية أداء الموظفين بالعيادة المتعددة الخدمات مرسط، وهذا مثلما نتائج الفرضيات.

- تساهم القيادة بدرجة قوية في تعزيز الإلتزام الوظيفي
- تساهم الظروف الفيزيقية بدرجة قوية في تحسين جودة الإنجاز
- يساهم التفاعل الوظيفي بدرجة قوية في تعزيز الكفاءة المهنية

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي- أداء الموظفين-

Summary:
This study aimed to identify the role of organizational climate in enhancing the effectiveness of employee performance. This was done by answering the main research question: *What is the role of organizational climate in enhancing the effectiveness of employee performance?* From this central question, several sub-questions emerged:

- To what extent does leadership contribute to organizational commitment?
- What is the level of contribution of physical conditions to the quality of achievement?
- To what extent does job interaction contribute to professional competence?

In order to answer these questions, a set of hypotheses was formulated as follows:

- Leadership significantly contributes to enhancing organizational commitment.
- Physical conditions significantly contribute to improving the quality of achievement.
- Job interaction significantly contributes to enhancing professional competence.

This study relied on the **descriptive-analytical method**, using a questionnaire distributed to all employees of the Multi-Service Clinic in Morsott, with a total of **64** male and female employees. After analyzing the respondents' answers, the study reached several conclusions, the most important of which are:

- The organizational climate plays a major role in enhancing the effectiveness of employee performance at the Multi-Service Clinic in Morsott, as shown by the results of the hypotheses.
- Leadership significantly contributes to strengthening job commitment.
- Physical conditions significantly help improve the quality of performance.
- Job interaction significantly contributes to enhancing professional competence.

Keywords: Organizational Climate – Employee Performance