



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

فعالية تقييم السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية

دراسة حالة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) _ بسكيكدة

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

إشراف الأستاذ:

نعمون مراد

إعداد الطالبة:

حمايدي وفاء

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبلة قنطاس	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
مراد نعمون	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
برزوق فيلال	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025.



الإهداء



بسم الله الرحمان الرحيم
(قل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنين)
أسأله سبحانه أن يوفقني إلى الحق ويظهر نيتي ويعينني على نصرة مجتمعي وخدمة معارفي لنفع
الوطن وهو حسبي ونعم الوكيل.
أهدي ثمرة جهدي:
إلى أُمي الغالية التي كافحت من أجلي وشجعتني في دراستي وعلمتني بأن المثابرة والعمل الجاد
هو سر النجاح.
إلى أبي العزيز الذي كان رمز العطاء وقُدوتي في المواصلة لأصل إلى ما أنا عليه اليوم بإذن الله
تعالى.
إلى من شاركوني أفراحي وكانوا سنداً لي في حياتي إخوتي الأعزاء:
عائشة، رحمة، عبد الرحمان، يوسف.
إلى الكتاكيت الصغار الغاليين على قلبي: جوري، ليان، تالين، أنفال.
إلى شخص عزيز على القلب، كان دعمه الصادق مصدراً للقوة والإلهام طوال هذه المسيرة.
في الأخير أشكر كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع ولو بدعاء صالح ورجاء
صادق.

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الشكر لله أولاً وأخيراً، وأحمده حمداً كثيراً على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذنا الفاضل "تعمون مراد" على قبول الإشراف على هذا العمل، وعلى المجهودات التي بذلها طيلة السنة من خلال متابعته الجادة بالمنهج الاصيل .

كما نتقدم بالشكر مسبقاً "لأعضاء لجنة المناقشة" وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بوافر الامتنان لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، كل باسمه و مقامه.

ولا ننسى أن نتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) ونخص بالذكر "عبد الحميد بشيري" على دعمه و على كل ما قدمه لنا من تسهيلات خصت معلومات الدراسة التطبيقية بالمؤسسة.

وفي الأخير، نشكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد.

الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز دور السلوك الإداري كأحد الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية وأثره في تحسين البيئة المهنية بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبانة وُزعت على عينة عشوائية من العاملين بمختلف المستويات الإدارية بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة، تم إجراء تحليل البيانات ببرنامج الحزم الإحصائية (spss). أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي هو البعد الوحيد الذي كان له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية في تحسين البيئة المهنية، بينما لم يظهر كل من أنماط القيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية أثرًا معنويًا. وبناءً على ذلك، خلصت الدراسة إلى أن وضوح الهيكل التنظيمي وتنظيم المهام وتحديد المسؤوليات يسهم بشكل أكبر في تحسين بيئة العمل مقارنة ببقية أبعاد السلوك الإداري. كما أكدت الدراسة أن تكامل أبعاد السلوك الإداري يساهم في تعزيز استقرار البيئة المهنية ورفع مستوى الأداء المهني للعاملين.

Abstract:

The study aims to highlight the role of administrative behavior as one of the modern approaches to human resource management and its impact on improving the workplace environment within the organization. The study adopted the descriptive–analytical approach and was conducted at the Condensate Refinery Complex (RA2K) in Skikda. A questionnaire was distributed to a random sample of employees from different administrative levels, and the collected data were analyzed using the Statistical Package (SPSS).

The findings revealed that the organizational structure was the only dimension with a statistically significant positive effect on the workplace environment. In contrast, leadership styles, motivation, and organizational culture did not show a statistically significant impact. Accordingly, the study concluded that a clear organizational structure, effective task organization, and well–defined responsibilities contribute more significantly to improving the workplace environment than the other dimensions of administrative behavior. The study also emphasized that the integration of the different dimensions of administrative behavior contributes to enhancing workplace stability and improving employees' professional performance.

Keywords: Managerial Behavior, Evaluation of Managerial Behavior, Professional Environment, Condensate Oil Refining Complex (RA2K).

فهرس المحتويات:

–	الإهداء
–	الشكر
–	الملخص
–	فهرس المحتويات
–	قائمة الجداول
–	قائمة الأشكال
–	قائمة الملاحق
أ – ث	مقدمة الدراسة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
6	تمهيد الفصل الأول
23–7	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإداري والبيئة المهنية
7	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك الإداري
11	المطلب الثاني: محددات السلوك الإداري
17	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول البيئة المهنية
33–24	المبحث الثاني: علاقة السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية
24	المطلب الأول: القيادة الإدارية
26	المطلب الثاني: التحفيز
29	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية
32	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
40–34	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
34	المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير السلوك الإداري
36	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير البيئة المهنية
38	المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت السلوك الإداري بالبيئة المهنية
39	المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
41	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
43	تمهيد الفصل الثاني
66-44	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
44	المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
80-61	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
61	المطلب الأول: تحليل الاستبيان
73	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
81	خلاصة الفصل الثاني
84-83	الخاتمة
88-86	قائمة المراجع
109-89	قائمة الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكارت الخماسي	50
02	درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة	50
03	معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة	51
04	قياس صدق الاتساق الداخلي لقسم المتعلق بالسلوك الإداري	53
05	قياس صدق الاتساق الداخلي المتعلق بالبيئة المهنية	57
06	التوزيع الطبيعي لمحاوَر الدراسة	60
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	61
08	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	62
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	64
10	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	65
11	توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	67
12	الوسط الحسابي للقسم المتعلق بالسلوك الإداري	68
13	الوسط الحسابي للقسم المتعلق بالبيئة المهنية	71
14	نتائج اختبار للفرضية الفرعية الأولى	73
15	نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثانية	74
16	نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثالثة	75
17	نتائج اختبار للفرضية الفرعية الرابعة	76
18	اختبار الانحدار الخطي البسيط	78

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهداف السلوك الإداري	8
02	الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة	45
03	متغيرات الدراسة	48
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	62
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	63
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	65
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	66
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية	68

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان	95-89
02	قائمة المحكمين	96
03	ملحق خاص بمخرجات برنامج spss	109-97

توطئة:

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، والتطورات التكنولوجية التي فرضتها متطلبات العصر، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني أساليب إدارية حديثة تسهم في تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها. ويُعد السلوك الإداري من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات، لما له من دور في تنظيم العلاقات داخل بيئة العمل، وتوجيه جهود العاملين، وتحقيق الانسجام بين مختلف المستويات الإدارية، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي، ويؤدي السلوك الإداري دوراً محورياً في بناء بيئة مهنية مناسبة، من خلال تعزيز أساليب القيادة الفعالة، وتنمية التحفيز، إلى جانب دعم الثقافة التنظيمية التي تشجع على التعاون والالتزام وتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن تقييم السلوك الإداري يُعد أداة مهمة لتشخيص مواطن القوة والقصور في الممارسات الإدارية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات المناسبة لتطوير الأداء وتحسين ظروف العمل.

وتكتسب البيئة المهنية أهمية كبيرة باعتبارها من العوامل المؤثرة في رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي ورفع مستوى إنتاجيتهم، إذ تتأثر بعوامل تنظيمية وسلوكية متعددة، من أبرزها الهيكل التنظيمي، وأنماط القيادة، والتحفيز، والثقافة التنظيمية، ومدى فعالية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. لذلك فإن تحسين البيئة المهنية لا يقتصر على توفير الإمكانيات المادية فقط، بل يتطلب أيضاً تطوير السلوك الإداري بما يحقق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين.

أولاً: إشكالية الدراسة

وفي هذا الصدد وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي:

فيما تتمثل طرق فعالية تقييم السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K)؟ من خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التي تساهم في دراسة مختلف الجوانب، هذه الأسئلة سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والتطبيقي على النحو التالي:

-ما أهمية كل من السلوك الإداري والبيئة المهنية بالنسبة للمؤسسة؟

-ما مدى مساهمة السلوك الإداري في تعزيز القيادة الإدارية، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التحفيز، بالنسبة للبيئة المهنية في المؤسسة؟

-ما مدى كفاءة استخدام طرق السلوك الإداري على البيئة المهنية في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K)؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

ومحاولة منا للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a \leq 0.05$ لتقييم السلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية للعمال بمؤسسة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).
ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:
الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لأنماط القيادة على تحسين البيئة المهنية للعمال بمؤسسة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).
الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للتحفيز على تحسين البيئة المهنية للعمال بمؤسسة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).
الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للثقافة التنظيمية على تحسين البيئة المهنية للعمال بمؤسسة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).
الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية للعمال بمؤسسة مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ثالثا: أهداف الدراسة وأهميته

1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد الاطار التعريفي والنظري للسلوك الإداري و البيئة المهنية.
- معرفة طرق تقييم السلوك الاداري على البيئة المهنية وتحديد أبعادها في المؤسسة.
- تحديد دراسة ميدانية لفهم تقييم العلاقة فيما بين السلوك الاداري والبيئة المهنية.
- توضيح التوجهات الحديثة للمتغيرين على مستوى مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).
- محاولة فهم المشاكل الميدانية التي تعترى السلوك الاداري بالنظر الى البيئة المهنية لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- يعد مجالا خصباً في حقل الدراسات المتعلقة بإدارة الاعمال.
- ربط المفاهيم المتعلقة بمجال السلوك الاداري وأثرها والبيئة المهنية بالمؤسسة.
- يعد منطلقاً لعدد الدراسات المستقبلية في مجال تعيين السلوك الاداري من منظور عوامل وإجراءات تطبيق البيئة المهنية بالمؤسسة.
- تحديد النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تحقق الفعالية فيما بين تقييم السلوك الإداري والبيئة المهنية في المؤسسة.

رابعاً: مبررات اختيار الدراسة

ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

1- مبررات ذاتية:

- الميل والاهتمام بالمواضيع المتعلقة بالسلوك الإداري والبيئة المهنية.
- يندرج موضوعنا ضمن إطار التخصص، وما تم اكتسابه خلال المسار الدراسي.
- إشباع الفضول العلمي للتعلم في كيف تعمل السلوك الإداري في علاقته مع البيئة المهنية للموظفين في المؤسسات.

2- مبررات موضوعية:

- امتلاك الموضوع قيمة علمية لحل مشاكل المؤسسات في شتى المجالات.
- الأهمية البالغة التي تكتسبها مواضيع السلوك الإداري والبيئة المهنية في الوقت الحاضر.
- معرفة الدور الهام التي تلعبه السلوك الإداري وتقييمه على مستوى البيئة المهنية في المؤسسات.

خامساً: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري بالاستناد على المراجع والوثائق المتعلقة بالإلمام بحدود وأهداف موضوع الدراسة، أما من الناحية الميدانية وقصد تحليل وتقييم الموضوع فقد تم الاستعانة بأداة الاستبيان لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محلّ الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية (spss) لتحليل البيانات والحصول على النتائج الدراسة.

سادساً: حدود الدراسة

- 1- الحدود المكانية: وتمثلت في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة.
- 2- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية من تاريخ 19أفريل 2026 إلى 23أفريل 2026.
- 3- الحدود البشرية: استهدفت الدراسة جميع العمال في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة.
- 4- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة واقع ومدى تقييم السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة.

سابعاً: هيكل الدراسة

حيث تم تقسيمه إلى فصلين رئيسيين:

الفصل الأول: ادبيات الدراسة النظرية والتطبيقية

حيث تم فيه التعرض إلى ثلاثة مباحث، حيث تم تناول في المبحث الأول منه المفاهيم المتعلقة بالسلوك الإداري و البيئة المهنية وفق أهداف الموضوع المتوخى من الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تعرضنا الى اهم طرق التقييم وفقا للعلاقة التي تربط بين السلوك الإداري و البيئة المهنية من خلال تحديد متغيرات نراها تخدم تلك العلاقة و

منها: القيادة الإدارية ، ثقافة المؤسسة، التحفيز و الهيكل التنظيمي و أخيرا شمل المبحث الثالث نماذج لبعض الدراسات الاستطلاعية أو السابقة لمعرفة أهداف و نتائج الدراسة مقارنة بدراستنا الحالية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وتم التطرق فيه الى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة باستخدام منهج الاستمارة الإحصائية وأسلوب البرنامج الاحصائي المناسب والمتمثل في (SPSS) للإجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا تحديد نتائج وتوصيات الدراسة من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة وكذا آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

سيتم تناولنا في هذا الفصل لمفاهيم السلوك الإداري على أنه فن وعلم يهدف إلى توجيه الطاقات البشرية وتكييفها مع أهداف المنظمة، وذلك من خلال إرساء قواعد تنظيمية ومناخ عمل يسوده التحفيز والعدالة. ومن هنا برزت الحاجة الملحة إلى دراسة مدى فعالية هذا السلوك في تحسين البيئة المهنية، والذي ينطوي على عدة أبعاد تترجم أهمية السلوك الإداري ومتطلباته على مستوى البيئة المهنية للمؤسسة وذلك من خلال التعرض الى ماهية كل من السلوك الإداري والبيئة المهنية إضافة الى العوامل المؤثرة فيهم.

ويمكن تأدية السلوك الإداري وترجمة تطوره على مستوى البيئة المهنية للمؤسسة وكذلك عرض بعض الدراسات الخاصة بفحوى الموضوع.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإداري والبيئة المهنية

المبحث الثاني: علاقة السلوك الإداري بالبيئة المهنية

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للسلوك الإداري والبيئة المهنية

يرى العديد من الباحثين أن السلوك الإداري السليم وتهيئة بيئة عمل مناسبة يعدان مطلبين أساسيين لنجاح المؤسسات في مواجهة التحديات المتزايدة الناتجة عن التغيرات التنظيمية المستمرة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم أساسية حول السلوك الإداري وتبسيط الضوء على البيئة المهنية كإطار تنظيمي محفز.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السلوك الإداري

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم السلوك الإداري، أهميته وأهدافه وأهم خصائصه، بالإضافة إلى مجال السلوك ومحدداته.

أولاً: مفهوم السلوك الإداري

هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع فئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.¹ ومنه فالسلوك هو جميع التصرفات والحركات الطبيعية والمنطقية التي تصدر من الأفراد بشكل مادي ومعنوي يؤدي إلى التواصل والتفاعل والاحتكاك ضمن مجال التعامل داخل المؤسسة من ناحية وقراءة المستجدات والتوقعات الحاصلة في البيئة الخارجية من ناحية أخرى. وعموماً فإن السلوك التنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل المنظمة مع بيئتها- المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية- مع سلوك العاملين بها وما يحملونه من مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات. إلخ بمعنى أدق ومختصر السلوك التنظيمي يكون ناتجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى).²

ثانياً: أهمية السلوك الإداري

تتحدد دراسة السلوك الإداري في ثلاث عناصر أهمها المنظمة والفرد والبيئة، ومنه فإن نواة الدراسة تتوقف على الأداء البشري في إدارة منظمات الأعمال ونوجز بعضها فيما يلي:

1- دور الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من جراء دراسة وفهم سلوك الأفراد عن طريق آلية تنشيط عمليات إدارة السلوك التنظيمي من تخطيط ومتابعة وتقييم والكشف عن مجالات التحسين المستمر والتطوير والحد من الصراعات والتناقضات السلوكية فيما بين الأفراد.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2000)، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص18.

² - يوسف عنصر، ناجي ليتيم، (2014)، أهم المحددات السيكو-سوسولوجيا المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، الجزائر، ص126.

2- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

3- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية نتيجة تأثره بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة، فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، من خلال تصميم وتنفيذ نظام ناجع لإدارة السلوك الجماعي في المنظمة¹.

ثالثاً: أهداف السلوك الإداري

1- فهم سلوك العاملين:

ويتطلب ذلك التعرف على تصرفات العاملين في مواقع العمل، ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

2- التنبؤ بسلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

3- توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتقاء بمستوى الأداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف². ويظهر الشكل رقم (1-1) أهداف السلوك الإداري كما يلي:

شكل رقم (01): أهداف السلوك الإداري



¹ - مرجع سبق ذكره، ص 136.

² - صلاح الدين عبد الباقي، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 22.

رابعاً: خصائص السلوك الإداري

1- التخطيط والتنظيم:

يوظف القائد-بالاشتراك مع أعضاء جماعته-بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعة وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

2- السيطرة:

لدى القائد الرغبة الدائمة-أكثر من أي فرد في الجماعة-في إعطاء الأوامر وعلى المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة في يده.

3- المبادرة والابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية وأعلامهم قوة على المبادرة بالعمل والتصرف يتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال في مواجهة المواقف المختلفة.

4- التفاعل الاجتماعي (*):

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشاطاً وفاعلية وإيجابية وذكاء اجتماعياً وثباتاً في استجاباته الانفعالية.

5- التكامل:

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة في جماعته وتفهمها.

6- الإعلام:

يمثل القائد الشخصية الإعلامية في جماعته، فهو المسؤول عن اطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التي تهم أفراد جماعته.

7- العلاقات العامة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضهم ببعض ويعمل كحارس ورفيق على سلامة التماسك الاجتماعي.¹

¹ - حسني عبد الرحمن التهامي، (2008)، المدخل إلى دراسة السلوك الإنساني (مقدمة في العلوم السلوكية)، الطبعة الأولى، الدار العالمية، ص ص 191-192.

(*) - يصطلح عليه كذلك بالتفاعل السلوكي: إذ أنه عبارة عن استمرارية التفاعل الديناميكي والارتقائي بين الوظائف المختلفة يتضمن تآزراً سلوكياً بين أعضاء جماعة العمل عن طريق التنظيم، السلطة، الاتصال، الابتكار، حيث ينبع هذا التكامل في البحث عن بؤر الخلافات التي يمكن أن تنقص وتفكك قيم الجماعة. وبالتالي صدها عن طريق استخدام المناورات السلوكية لضمان وسلامة هذا التكامل من الناحية الوظيفية.

خامسا: مجال السلوك الإداري

يمكن إبراز أهم الجوانب التي تنشط في مجال السلوك الإداري وهما:

1- الفرد والاتصال داخل الجماعة:

و يختلف وضع الفرد الاتصالي بين الموظف و العامل الجديد في الوظيفة أو المؤسسة أو القسم الذي يعمل فيه، فالموظف الجديد يبدو غريبا أمام بيئة العمل المادية و الاجتماعية، و هنا جماعة العمل تنتظر منه مبادرة للتعرف عليه أولا، و في نفس الوقت تعمل الجماعة غير الرسمية على التعرف عليه من خلال جمع المعلومات الخاصة به، منها السن و الوجهة الجغرافية التي ينتمي إليها، و مستواه العلمي، و درجته المهنية، و العائلة التي ينتمي إليها، و مدى قربيه من الجهات القيادية في المؤسسة، و هذه المعلومات و غيرها مهمة بالنسبة للجماعة غير الرسمية لتحديد وجهة الاتصال و مسار العلاقات في المستقبل، و هذه المعلومات تؤخذ من المعني مباشرة و من خلال ملفه المهني إن أمكن أيضا رغم أن هذا غير متوفر لكل الأشخاص، و في مرحلة ثانية تحاول الأطراف المختلفة التمتع مع هذا الفرد بناء على المعلومات الشخصية التي عرفت عنها، أما الموظف الجديد فهو قد لا يبحث عن التمتع في الأيام الأولى بقدر ما يبحث عن الأمان و الاطمئنان لذا تكون علاقاته الأولى مبنية على التحفظ و المجاملات و العلاقات الودية فقط طالما لم يتعرف على استراتيجيات المحيطين به، لذا فإن الجماعات غير الرسمية هي التي تأخذ بالمبادرة و تقرر إذا كان هذا الموظف الجديد مهما بالنسبة إليها أم لا، فمن خلال تحليل المعلومات الشخصية الخاصة بالتوازن بين ما يمكن أن يستفيذه الشخص من المؤسسة و ما تستفيذه هي منه في حالة ربط العلاقة معه، فإذا رأت بأهميته فإنها تأتي إلى المرحلة الثانية من تطوير العلاقة معه، فتستمر في المجاملات و في الذهاب إلى مطعم و مقهى المؤسسة مع الجماعة الغير الرسمية، و إظهار المودة و تقديم النصيح و المساعدة في أداء مهامه حتى يكتسبون ثقته، و في المرحلة الآتية يحاولون إظهار مساوئ الجماعات الأخرى و إقناعه بوجهة نظرهم، و في المرحلة الآتية يندمج هذا الموظف الجديد مع الجماعة الغير الرسمية، هذا إذا افترضنا انه حسب لهذه العلاقة و تعرف على ما يربحه و ما يخسره إذا اندمج فيها، فإذا حصل الاندماج تأتي مرحلة التعرف على قواعد العمل و قواعد الاتصال و معايير الجماعة الغير الرسمية ليلتزم بها مع شرط إظهار الولاء للجماعة و إظهار سلوك الالتزام¹.

¹ -ناصر قاسيمي، (2011)، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص ص 109-110.

2- محيط العمل:

من الصعب فهم العوامل (النفس - اجتماعية) وذلك لأن هذا المفهوم يمثل ادراكات وخبرات العامل ويعكس عدة اعتبارات بعضها فردية تتعلق بالعامل الفرد، بينما تتعلق أخرى بظروف ومحيط العمل، إضافة إلى تأثيرات اجتماعية واقتصادية خارجية عن مكان العمل ولكن لها إثر انعكاسي على العامل.

وتشمل العوامل الفردية الأساسية كقدرات وحدود العامل المتعلقة بمطالب العمل وإشباع الحاجات والتوقعات. أما ظروف العمل فتتضمن الظروف الجسمية، ومكان العمل علاقات العمل (مثلا الزميل أو المشرف)، وطرق التسيير وتشمل العوامل الخارجية، الاهتمامات العائلية أو الحياة الشخصية، العناصر الثقافية، التغذية، سهولة النقل والسكن.

تشير العوامل (النفس - اجتماعية) إلى التفاعلات بين محتوى العمل، الظروف التنظيمية، قدرات العمال وحاجاتهم، الثقافة والاعتبارات الشخصية الخارجة عن العمل التي يمكن عن طريق الإدراك والخبرة أن تؤثر على الصحة وعلى أداء العمل والرضا عنه¹.

المطلب الثاني: محددات السلوك الإداري

أولاً: المحددات الفردية

إن معرفة وتحليل سلوك الفرد يمكن الرئيس من إدراك أوجه الاختلاف ودرجات الشبه بين الفرد وأوجه الاختلاف ودرجات الشبه بين فرد وآخر، وهذا القياس يمنح المدير صلاحية أو عدم صلاحية توجيه الفرد لاختبار معين أو توجيهه أو نقله، وبالتالي هذا القياس يدعو المدير لتحديد أهم التقديرات المميزة للفرد عنه من فرد آخر: كالقدرة الميكانيكية، القدرة الحسابية، واللغوية، المهارات الحسية، الانبساطية، المثابرة، التفضيلات المهنية بالتالي مستويات تحليل حالة الفرد النفسية و تأثيرها المباشر على طريقة أدائه للعمل ومن أهمها: دراسة الدوافع، الشخصية، التفكير، الادراكات والاتجاهات.

1- الدافعية:

تعنى دراسة الدافعية أساساً بتفسير الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، وتحاول الإجابة عن الأسئلة: لماذا يتصرف الإنسان على نحو معين لماذا يقدم المرء على سلوك معين لماذا نجد أفراداً يكرسون جهودهم ووقتهم للعمل بينما نجد آخرين يبذلون أدنى جهد ممكن لماذا نجد أفراداً راضين عن العمل ويستمتعون بالقيام بعملهم وآخرين غير راضين ويكرهون أعمالهم إن أي فعل أو سلوك إنساني مسبب، ووراء كل سلوك دافع أو أكثر يوجه السلوك نحو تحقيق هدف أو غاية أو نتيجة معينة².

¹ - مرجع سبق ذكره، ص 111

² - حسين حريم، (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، طبعة 2، محكم تحكيما علميا ومنهجيا، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص 246.

كما يمكن تعريف الدافعية بأنها: مجموعة من الدوافع الغريزية لل رغبات والاتجاهات التي تنثير وتوجه السلوك نحو تحقيق بعض الأهداف.

2- الشخصية:

يختلف مفهوم الشخصية من باحث لآخر، ويرجع سبب ذلك الاختلاف إلى تعقد دراسة شخصية الفرد المتحولة وغير الثابتة، ومما لا شك فيه وضمن حدود النظريات التي تفسر شخصية الفرد تخضع لمعايير واختصاصات متفاوتة وفي عدة مجالات ومن أهمها علم النفس.

الشخصية هي ذلك النظام الكامل نسبيا، والمتكون من الميول والاستعدادات الجسمية، والعقلية التي تعتبر مميّزا خاصا للفرد، وبمقتضاها يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والاجتماعي "YRILL PORT" الشخصية ليست صفة واحدة من الصفات، أو نوعا من أنواع النشاط، كالتكلم أو التذكر أو التفكير. وإنما هي صفة تتخلل جميع أنواع هذه الصفات، وتطبعها بطابعها، ونستطيع أن نتعرف على شخصية الفرد عن طريق الأسلوب الذي يتبعه في أداء أي نوع من هذه الأنواع من النشاط (WoodWorth).¹

3- الإدراك:

إن الإدراك يلعب دورا هاما في التأثير على كلا من المتغيرين فسلوك الفرد سواء كان متعلقا بأدائه أو رضاه، وسواء كان سلكا ضمينا أو مستقرا، يتحدد بتأثير الانطباعات التي تتكون في ذهنه عن المثيرات التي تستقبلها حواسه عن محتوى عمله، وأجره، وتصرفات زملائه.... الخ، فالدافعية تتحدد مثلا وفق المدخل الحديث لدراستها بعمليات ذهنية إدراكية وفق نموذج (بورتير ولولر)، تؤثر على إدراك الفرد للعلاقة بين جهده المبذول والعوائد التي يحصل عليها من المنظمة. وعلى تقديره لقيمة ومنفعة هذه العوائد. وواضح أن كلا من هذين المتغيرين المحددين للدافعية يمثل انطباعات ومدرجات ذهنية، وكذلك فإن الرضا يتأثر بما يتكون لدى الفرد من انطباعات عما توفره له المنظمة من عوائد. وما تمثله هذه العوائد بالنسبة له، وما يتكون لديه من انطباعات ومدرجات عن عدالة هذه العوائد عندما يدرك وضعه مقارنة بالآخرين. إن تأثير الإدراك يتسع ليشمل كافة التصرفات التي تصدر من الفرد.²

4- القيم والاتجاهات:

يرى العالم (البورت) أن الاتجاهات هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة ولها أثر في استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة.

¹ - ناصر دادي عدوان، (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 115.

² - عبد الغفار حنفي، (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ص 58.

بينما يرى العالم (روكش) ضرورة الاعتراف بوجود فروق جوهرية بين الاتجاهات والقيم فالقيم تمثل معيارا للسلوك بينما الاتجاهات لا تعتبر كذلك كما أن القيم لا ترتبط بهدف أو موقف معين على عكس الاتجاهات التي ترتبط بشكل وثيق بهدف أو موقف معين.

القيم لها القدرة في التأثير على الاتجاهات لترسيخها وتعميمها أو تغييرها وتعديلها بالاتجاه المطلوب، بينما الاتجاهات لا تحتل هذه المكانة في شخصية الفرد من حيث الوضع والتميز والحساسية¹.

5-التعلم:

إذا أردنا أن نفهم طبيعة التعلم يجب أن نوضح مقدما أن المقصود بالتعلم في علم النفس هو الاستدكار أو تحصيل الدروس في المدرسة أو الجامعة فقط. وإنما التعلم أوسع وأشمل من ذلك بكثير، حيث يضم كل ما يكتسبه الإنسان من عادات وأشكال سلوكية جديدة لم تكن موجودة عنده من قبل. وهنا نؤكد على أن الفرد لا يقتصر على تعلم السلوك السوي، ولكن قد يتعلم السلوك غير السوي والأخلاق غير الحميدة أيضا، أليست هي أيضا سلوك مكتسب

من البيئة التي يعيش فيها الفرد ومن ثم قد يكون العلم سببا لرقى الفرد وتقدمه، أو سببا في تأخره وانحطاطه، وهذا يتطلب ضرورة الاهتمام بالتربية لتهديب التعلم وتوجيهه الوجهة الصحيحة. ويضل الإنسان دائما طوال حياته في عملية تعلم مستمر واكتساب متواصل للسلوك الجديد ومختلف العادات والخبرات الجديدة التي تنشأ من وجوده في مجتمعه في مختلف الميادين العلمية والاجتماعية والأخلاقية.²

6-التفكير:

ما هو إلا نشاط يتفرد به الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، ويمثل سلوكا معقدا يمكن الناس من التعامل والسيطرة على المثيرات والمواقف المختلفة، ويتم من خلال اكتساب المعارف والخبرات، وفهم طبيعة الأشياء وتفسيرها وحل المشكلات والاكتشاف واتخاذ القرارات.³ كذلك يمكن تعريفه بأنه:

نظام التفكير أو ما يسمى الباراداي (النموذج الذهني) ما هو إلا وسيلة لوصف المفاهيم الملموسة وغير الملموسة تمثل صورة ذهنية لدى الفرد هذه الصورة الذهنية هي جعبة من التصورات والخيالات والمعارف التي تبرمج على أساسه، والتفكير كذلك ماهر إلا تمثيلا خارجيا لتحركات وتصرفات الفرد المألوفة والجديدة. ولا يفوتنا في هذا المجال أن التفكير غالب اللغة فهي شد الوثائق للتفكير نتحسس بها تعلمنا الفكري سواء كان سلبيا أم إيجابيا، ومن

¹ - محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن، ص ص89-90.

² - سليمان عبد الواحد يوسف إبراهيم، (2010)، المدخل إلى علم النفس المعاصر، طبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص ص 143-144.

³ - رضا محمد العراقي، (2010)، فن إدارة المستقبل، أول كتاب عربي يتناول هذه الفكرة، طبعة 1، للنشر والتوزيع، مصر، ص ص33.

هذا يمكن القول إن حدود التفكير هو تفجير لسلوك الفرد لتطوير ذاته من خلال بحثه المستمر عن الإجابات المكبوتة في أعماق روحه كتقرير لضعف الإنسان من جهة، ومن جهة أخرى استخدام الفكر من أجل تحقيق هدف ما.

ثانياً: المحددات الجماعية

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل تؤثر في إدراكه، دوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل.

1- جماعات العمل:

- أ- ينتج عن تلاحم جماعات العمل إلى تحقيق جملة من الفوائد نذكر منها:¹
- ب- تقدم الجماعة لأعضاء شعوراً ذاتياً يرضي كل فرد من أفراد الجماعة عن عضويته في الجماعة، وهذا الرضا يشبع لديه الاحتياجات المختلفة: الشخصية، والاجتماعية والوظيفية والسيكولوجية.
- ج- زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء الجماعة، وهذه النقطة بالذات في غاية الأهمية، فالجماعة لها أفكار وأهداف محددة يسعى الجميع بإخلاص إلى تحقيقها مهما صعبت الظروف.
- د- زيادة حجم التفاعل بين أفراد الجماعة، وزيادة الانسياب وتدفق الاتصالات.
- هـ- الجماعة المتماسكة تساعد على التخلص من بعض أعضائها المعيقين لعملها.

2- السلوك القيادي:

تتجه الدراسات الإدارية بشكل عام والقيادية بشكل خاص إلى ضرورة إيجاد مرتكزات نظرية وميدانية فعالة في أساليب وأنماط تنمية سلوك القائد ومهاراته الفكرية والشخصية في تحديد اتجاه ورؤية المؤسسة من خلال تكوين إستراتيجية اتخاذ القرارات وأصول التعامل مع رؤوسيه بشكل يسمح للمؤسسة بتطوير أداءها في ظل بيئة قابلة للتغيير و شحن القدرات الجماعية ومرونة التعامل مع المشكلات بطريقة تحقق أقصى استغلال لموارد المؤسسة. إذا السلوك القيادي يدرس مرتكزات وصفات الشخص القائد والذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة ومن حيث تنفيذ هذا الهدف.²

ثالثاً: المحددات التنظيمية:

يوضح جاكسون وعملائه في كتابهم (نظرية المنظمة: منظور كلي للإدارة) أن دراسة إدارة المنظمات أخذت

شكلين:

1- المنظور الجزئي للسلوك:

¹ - مرجع سابق، ص ص 49-50.

² - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010)، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 137.

وتعتبر العناصر في حد ذاتها موضوعا للدراسات في هذا المجال وبداية لها، ويهتم هذا المنظور بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمغيرات الفردية والجماعية الأخرى التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين. وهناك أسئلة تثور من خلال هذا المنظور، مثلا: كيف يمكن أن يتعلم الفرد؟ وكيف يمكن تحفيزه؟ وما هي نوعية الاستراتيجيات القيادية التي يمكن أن تقوده للسلوك الذي يرغبه القائد؟

2- أما المنظور الكلي:

كما يقول (جاكسون وزملائه) فيعتبر المنظمة هي الواحدة في التحليل. ويهتم بالأهداف التنظيمية وبكيفية بناء المنظمة وبالتقنيات التي تستخدم وبالطريقة التي تؤثر بها المنظمة في بيئتها وتتأثر بها. وإذ حظي الاهتمام بدراسة المحددات التنظيمية للسلوك الإداري بالجوانب الفردية والجماعية والبيئية للمنظمة، فإن تفسير وتقييم السلوك الإداري أخذ منحاً جديداً في مزج العلاقة بينه وبين الموضوعات الإدارية الحديثة خصوصا تلك المتعلقة بالالتزام التنظيمي، ضغوط العمل، مقاومة التغيير، التطوير التنظيمي، المواطنة التنظيمية... وغيرها. كقارئ تصب ضمن أجزاء التنظيم الفردي والجماعي للمنظمة من خلال أساليب وطرق التعاملات البشرية في المنظمة.¹ ولعل أبرزها ما يلي:

1-1- ضغوط العمل:

إن الموضوعات التي بدأت ومازالت تستقطب الكثير من الباحثين في مجال السلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل هو موضوع الضغوط التي يختبرها الفرد في بيئة العمل. وتستخدم عبارة الضغوط في الواقع للدلالة على حالتين مختلفتين ففي الأولى نشير إلى الظروف البيئية التي تحيط بالفرد والتي تسبب له نوعاً من الضيق والتوتر. وضمن هذا الإطار فإنها تشير إلى وجود مسببات مختلفة أو مصادر خارجية للضغوط في الحالة الثانية تشير إلى ردود الفعل الداخلية والتي تحدث بسبب هذه المصادر أو الشعور غير السار الذي يعطي تسمية الضغوط.

وقد اتفق معظم المهتمين بهذا الموضوع على أن المواقف البيئية التي تدرك بأنها ذات متطلبات تفوق قدرات وإمكانات الفرد في التعامل معها تمثل ضغوطاً بالنسبة له. وتتباين ردود فعلنا للمواقف التي نختبر فيها الضغوط من اهتزاز الركب إلى الشعور بالعجز واليأس وردود الفعل هذه على اختلاف أنواعها.²

1-2- التغيير التنظيمي:

يهدف التغيير التنظيمي بصفة عامة إلى زيادة مقدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو، وكذلك مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير

¹ - محمد الصيرفي، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص05.

² - علي حمدي، (2012)، الصحة النفسية وعلم النفس الصناعي (سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل)، دار الكتاب الحديث، مصر، ص ص 171-172.

والتطوير المطلوب من قبل قائدهم وتوضيح بؤر الصراع للكشف عنه، بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة، ويصب التغيير نحو تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة لتنسجم مع التغييرات المحيطة بإمكانات ومجال وتخصص العمل ضمن بيئة المنظمة لتحقيق الانتماء الوظيفي وبالتالي تشحين روح المبادرة نحو حل المشكلات في ظل إدارة التغيير.

ويعرف التغيير التنظيمي حسب (Andrew et Mark) بأنه: عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية، ومن خلال هذا التعريف يمكن أن نستخلص أن التغيير يعتمد على أساليب من العلوم السلوكية حتى يكون فعالاً. ولقد عرفه (François Bonen) بأنه: عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة، وطريقة توجيههم وتفاعل المنظمة مع محيطها من خلال التغيير.¹

1-3- الانتماء التنظيمي:

يعد الانتماء أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة ويظهر تأثيره وعلاقته بالرضا الوظيفي، فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين في المنظمة.

الانتماء التنظيمي هو ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافها. لانتماء التنظيمي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن الفرد يسلك سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع، ورغبة الفرد في إعطاء جزء في نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كاستمرار في بذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤولية إضافية.

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن الانتماء التنظيمي هو علاقة إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة في التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة، وقبوله لقيمتها، إضافة إلى حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.²

¹ - شتاتحة عائشة، (2007)، إحداه التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، ص 03.

² - مرجع سبق ذكره، ص 05.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول البيئة المهنية

سيتم في هذا المطلب تناول مفهوم البيئة المهنية، عناصرها، أهم أبعادها، بالإضافة إلى أنواعها والعوامل المؤثرة عليها.

أولاً: ماهية البيئة المهنية

1- البيئة:

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب والباحثين حول مفهوم محدد للبيئة. وربما يرجع هذا إلى تعقد، وتراكب، وتداخل مكوناتها.

يرى دل "Dill" أن بيئة العمل الخاصة بالمنظمة هي ذلك الجزء من البيئة الإدارية (التي تلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة). تتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من الأطراف هي: العملاء، والموردون، والعاملون، والمنظمات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة واتحادات العمال وغيرها.

أما فيلهو "Filho" فيرى أن البيئة التي تعمل فيها أي منظمة تتطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات:

المجموعة الأولى: تتطوي على متغيرات على المستوى القومي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. المجموعة الثانية: فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل منظمة ترتبط بمجموعة من أطراف التعامل معها ومن أمثلتها الأجهزة والتنظيمات الحكومية والمستهلكين وتجار الجملة والتجزئة.

وتتطوي المجموعة الثالثة: على متغيرات خاصة ببيئة التعامل الداخلي بالمنظمة والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم.¹

2- المهنية:

ويعرف بأنه السلوك أو نشاط أو صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة المؤسسة ويقضي القيام بوظائف معينة ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين مقابل غرض مادي أو معنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل.

كما يعرف أيضاً بأنه: إنتاج وتقديم السلع والخدمات التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد الآخرين، هنا يتبين أن العمل نشاط مادي لإنتاج مادي (السلع) ومعنوي (الخدمات كالتعليم والصحة ...) لتحقيق حاجات الآخرين في المجتمع، غير أن الفرد حينما يعمل فهو يحقق حاجاته الخاصة وحاجات الأفراد في نفس الوقت.²

3- البيئة المهنية:

¹ - د. عبد السلام أبو قحف، (2009)، مقدمة في الأعمال، طبعة 3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص 100.

² - أحمد دمري، (1990)، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 18.

هي كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلاً عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الإشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية¹.

ويقصد بها كافة الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل كما يمكن تعريفها إجرائياً بأنها المحيط والحيز الذي يشمل المشروع أو المؤسسة بحيث تؤثر فيه وتتأثر به وتشمل طبيعة ظروف العمل ونوع القيادة الإدارية الهيكل التنظيمي المطبق والتكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

ويعرف كوهن (Kohn) بيئة العمل على أنها مجمل القوى الإجراءات والعوامل المؤثرة حالياً أو يحتمل أن تؤثر في أداء الموظف.²

ويعرفها لوين نستجر بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرّك بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على الدوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة³.

ومما سبق يمكننا تعريف البيئة المهنية هو الحيز الذي يقوم الموظف فيه بعمله وهو المكان الذي يقضي فيه أوقات عمله وهو مكان الذي يربطه بزملائه الموظفين وبرؤسائه وزبائن الذي يتعامل معهم في عمل ويؤثر بكل عوامل والمتغيرات الموجودة حوله إما بالإيجاب أو السلب على أدائه.

ثانياً: عناصر البيئة المهنية

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:

1- القيادة الإدارية:

¹ - صالح الشنواني، (1994)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف مؤسسة شباب الجامعة لطباعة والنشر، الإسكندرية، ص24.

² - عارف صالح مخلف، (2009)، الإدارة البيئية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 30.

³ - محمد بن حسين بن راجحي، (2019)، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 10، جامعة جدة الرياض، المملكة العربية السعودية، ص06.

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة.

2- النظم واللوائح:

تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر بيئة العمل، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد وحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.

3- طبيعة العمل والتخصص:

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل عما أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية وخدمية وتجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة.¹

4- الرقابة الإدارية:

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة البشرية والمادية وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة لمعرفة بفعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

5- تفويض السلطة:

يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة.

6- الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري لتسيير العمل

¹ - علاء سعد الله المعاينة، (2021)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الإداري، دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، ص ص 15_17.

والمهام لذلك فهو يعرف على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه

7- العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتتجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها.

8- الحوافز والمكافآت:

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإنه يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج.¹

ثالثاً: أبعاد البيئة المهنية

توجد عدة ابعاد تعتبر مؤثرات ومحددات لبيئة العمل المناسبة لاي منظمة سنذكرها على النحو التالي :

1- البعد الإنساني:

حيث عندما يصاب أحد العاملين في المنظمة أو الشركة فإنه قد أعاق العملية الاخراجية بشكل عام وأيضاً أثر ذلك على حياته الشخصية فهو قد يكون أصيب بعجز لم يعد قادراً على العمل لينفق على أسرته وهذا قد يؤدي به إلى الاحباط حتى وإن تعافى مستقبلاً فلم يعد يريد العمل ان لم تتدخل الشركة المسؤولة عنه وتعيد اسرته او حتى تصرف له نصف راتب لرفع معنوياته وتشجيعه على الشفاء بأسرع وقت، وهكذا لن تخسر الشركة كثيراً من النفقات.²

2- البعد الاقتصادي:

إن البعد الاقتصادي لا يقتصر على مستوى الشركة أو المنظمة فحسب، بل يمتد ليشمل مستوى البلاد ككل، فكلما زادت كفاءة العاملين، ارتقى الاقتصاد في المجتمع والدول. ويتجلى ذلك من خلال التكلفة، حيث تتحمل المنظمة عادة جميع تكاليف العمل كإصابات العمل والرواتب والتعويضات، بالإضافة إلى حل مشكلات العجز المؤقت والدائم. أما على مستوى الاقتصاد الوطني للدول، فيتضح أنه كلما تحملت المنظمة نفقات كبيرة على الحوادث والإصابات، أثر ذلك سلباً على اقتصاد الدولة، لأن جزءاً كبيراً من مواردها يُنفق على التصحيح والعلاج بدلاً من التركيز على العمل الأساسي للمنظمة الذي يقدم مخرجات للمجتمع. وبالمقابل، فإن توجيه النفقات نحو

¹ - علاء سعد الله المعاينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

² - منى خالد عكر، (2020)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر والبحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، جامعة 1 الجنان، لبنان، ص30.

تحسين بيئة العمل وإرضاء العاملين سيجعلهم أكثر قدرة على العطاء، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المنظمة والاقتصاد الوطني بشكل عام.

3- البعد الصحي:

لضمان أن بيئة العمل صحية فيجب أن تتوفر على ما يلي:

-التطوير الدائم للمنظمة أو الشركة بما يتواءم مع العصر خاصة في اجراء الوقاية والسلامة للموظفين.
-مراجعة العملية الاخراجية وعملية الانتاج للتأكد أنها سليمة ولا تحدث ضرر وتفقدها على مدار الشهر التصحيح الاعطاب بشكل مستمر، للتقليل من حوادث واصابات العمل أيضاً ولزيادة الانتاج وبشكل أسرع وبدون أي عائق.
إذا وجدت أجهزة مريحة وآمنة أكثر من الموجودة حالياً، يفضل أن تقوم بشرائها حتى توفر أقصى سبل الأمان والراحة للعاملين.

-تدريب وتأهيل العاملين والموظفين لأي مخاطر قد تحدث مستقبلاً، وكيفية التعامل معها واعطائهم دورات في الاسعافات الأولية، حتى يهتم الموظفون بشكل أكبر في اتباع الوقاية واجراءات السلامة حين استخدام الآلات والمعدات¹.

رابعاً: أنواع البيئة المهنية

هناك طرق وأساليب عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها إطار أو نظام مفتوح ومن بين الطرق والأساليب الشائعة ما يلي:

1- البيئة العامة:

هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والمواد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية على جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك².

2- البيئة الخاصة:

البيئة الخاصة هي تلك التي تعيش داخل شبكة المنظمة وتوضح وتبرز علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون ومكونات البيئة الخاصة إما مجهزة للمدخلات

¹ - منى خالد عكر، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - محمد سلمان العميان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص 324.

المنظمة أو مستلمة للمخرجات منها، ولهذا فإن تفاعل المنظمة مع بيئتها الخاصة هو أعمق وأوثق من تفاعلها مع البيئة العمومية الخارجية¹.

3- بيئة العمل الخارجية:

هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية.

ويقصد بمفهوم البيئة الخارجية المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، ويقصد بها الظواهر المختلفة الذي نشأ وتطور وعاش فيها النظام الإداري، وكذلك التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره التي من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها. ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. **بيئة عمل خارجية عامة:** وهي تضم المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم سياسية اجتماعية، أو التقدير درجة تأثيرها علا وجه التحديد، فهي تحدد السمات العامة التي تتسم بها المجموعة من الأفراد في إطارها كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين.

ب. **بيئة عمل خارجية خاصة:** ويقصد بها تلك الأبعاد السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التعاونية وحتى المناخية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره².

4- بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها كافة القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعمل مجمل العملية الإدارية.

وتعرف أيضاً: الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة نتيجة لعدد من العوامل ومنها أسلوب الإشراف ومعاملة الرؤساء لمرؤوسيههم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ينبغي للمنظمة تحقيقها³.

¹ - كويل منصور وطبعان عماد، (2018)، علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ص61.

² - مرجع سبق ذكره، ص329.

³ - محمد علي مانع القحاني، (2001)، أثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الادارة، كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، ص 24.

خامساً: العوامل المؤثرة في البيئة المهنية

تتأثر بيئة المؤسسات الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، المواد الخام المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي:¹

1- المواد الخام:

تحصل المؤسسة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء، بداية من الأوراق إلى الأفلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها.

2- الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من أطباء وإداريين ومحررين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة جودته.

3- الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجابياً على بيئة المؤسسة من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة.

4- النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي.

5- السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار.

6- القيم المهنية:

المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد، وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته، وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء.

7- الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتكيف مع الحالات.

8- خصائص الأفراد وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية.

¹ - نيفين حسن احمد معمر، (2017)، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير صحافة، كلية الآداب، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، ص ص 88-89.

المبحث الثاني: علاقة السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية

يعد السلوك الإداري المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى للتميز، فهو لا يقتصر على مجرد تنفيذ المهام، بل يمتد ليشمل فهم التفاعلات البشرية وتوجيهها نحو خلق بيئة عمل محفزة ومنتجة. إن تحسين بيئة العمل لا يتحقق إلا من خلال ممارسات إدارية واعية تدرك الأبعاد النفسية والاجتماعية للعاملين، مما ينعكس إيجاباً على الروح المعنوية والأداء الكلي للمؤسسة. وفي هذا المبحث، نسلط الضوء على الدور المحوري الذي يلعبه السلوك الإداري في صياغة بيئة عمل نموذجية.

المطلب الأول: القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية الركيزة الأساسية والجوهر الفعال لأي عمل مؤسسي، فهي القوة المحركة التي توجه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، ومن خلالها يتم تحويل الموارد والخطط إلى واقع ملموس يحقق النجاح والكفاءة.

أولاً: القيادة وأهميتها¹

1- تعريف القيادة:

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية من حيث بسط النفوذ والتعليمات والقرارات التي يتم اتخاذها في مجال تنفيذ الأعمال والتي تتولد عنه نتائج مطابقة لقرارات الإدارة العليا بالمؤسسة. فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر وكذلك الإشراف والتنسيق الإداري وحث العاملين على انجاز الأهداف وذلك باستخدام السلطة الرسمية من طرف مسيري المؤسسة ويمكن للقائد استخدام طرق تواءم مع سلوك الجماعة من تحفيز واستمالة وتأثير على سلوك العاملين. وبهذا يمكن القول إن القيادة تجمع بين السلطة الرسمية القائمة على العدل والمساواة والتي تمثل حق العمل وتحقيق الهدف وبين التأثير على سلوك العاملين وتعاونهم في ظل ترقب نتائج مرضية.

2- أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على الأداء العام في التنظيم. لكون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للإنجاز، وعليه نقول إن القيادة الإدارية تكمن أهميتها في أنها:²

أ- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

ب- تسيطر على مشكلات العمل، وتحل الخلافات وترجع بين الآراء.

¹ - د. الياس بوجعادة، مراد نعمون، (2022)، أساسيات في علم إدارة الأعمال، طبعة 1، دار للوثائق للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، ص ص 201-202.

ج- تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.

د- تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

هـ- تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية وأنماطها¹

1- عناصر القيادة الإدارية:

ويمكن إجمالها فيما يلي:

1-1 - القائد:

هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

1-2 - المرؤوسين:

ويقصد بهم العمال وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءات المهنية.

1-3 - الهدف:

يعتبر المحرك الأساسي للعملية باعتبار أن كل من القائد والتابعين يسعون لتحقيق أهداف معينة سواء كانت مشتركة أو مختلفة.

1-4 - الموقف:

وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن الأفراد التابعين له من خلالها من إدارة في المواقف المختلفة بكفاءة.

2- أنماط القيادة الإدارية:

ويمكن تحديدها في ثلاث أنماط رئيسية كالتالي:

1-2 - القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية):

يقومون بصنع معظم القرارات بأنفسهم بدلا من السماع لمرؤوسيههم بصنعها، ويسمى هذا النوع من القادة الدافعون الذين لهم القدرة على مكافأة ومعاقبة الأتباع.

2-2 - القيادة التشاركية (الديمقراطية):

يشرك القادة الديمقراطيون مرؤوسيههم في عملية صنع القرار بشكل كبير فهم يشاركون في وضع الأهداف الرئيسية للجماعات، ويضعون الإستراتيجية ويحددون توزيع الوظائف في المنظمة. وينظر إلى هذا النوع من القيادة كنسق

¹ - مرجع سبق ذكره، ص ص 203-208.

يتراوح بين وجود قائد لا يقوم بأي عمل بدون عمل موافقة أتباعه إلى قائد يصنع قراراته بنفسه لكن باستشارة مرؤوسيه.

2-3- القيادة التسيبية (الفوضوية-الحرية):

هي قيادة متسامحة ولينة وتمنح الأتباع درجة عالية من الاستقلالية في القيام بأعمالهم تعتمد هذه القيادة على المرؤوسين في وضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، وتنظر إلى دورها كمسير لعمل الأفراد عن طريق تزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة للاتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.

ثالثاً: سلوك القيادة ودورها في تحسين البيئة المهنية

يعد سلوك القائد حجر الزاوية في صياغة مناخ العمل؛ فالقائد الذي يتبنى سلوكاً ديمقراطياً وتشاركياً يساهم في خلق بيئة قائمة على الثقة والشفافية، مما يقلل من حدة الصراعات التنظيمية. من خلال ممارسة "التمكين" ومنح الموظفين هامشاً من الحرية في اتخاذ القرار، تتحول بيئة العمل من مجرد مكان لتنفيذ الأوامر إلى مختبر للإبداع، حيث يشعر الموظف بقيمته الذاتية، مما ينعكس إيجاباً على رضاه الوظيفي وانتمائه للمؤسسة.

المطلب الثاني: التحفيز

يمثل التحفيز الوقود المعنوي الذي يحرك طاقات الأفراد ويحول قدراتهم الكامنة إلى أداء متميز، فهو الأداة الجوهرية التي تربط بين حاجات العاملين وأهداف المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل يسودها الولاء والإنجاز المستمر. أولاً-تعريف التحفيز وأهميته.

1- تعريف التحفيز:

اختلفت آراء الباحثين والمهتمين بدراسة التحفيز في وضع تعريف موحد لمفهوم التحفيز، إلا أن جميعها لا يخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها:

- التحفيز هو أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة¹.

- وأيضاً هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر².

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز: هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2- أهمية التحفيز:

¹ - حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان، ص 375.

² - كامل بربر، (1997)، إدارة الأفراد، الطبعة 1، دار المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، ص 102.

- للحوافز أهمية كبيرة، وتتمثل في مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة، خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة. وهذه المكاسب تتمثل فيما يلي:
- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
 - أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغريزتهم في حب الاستطلاع.
 - الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد، فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
 - تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر، وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية¹.

ثانياً: أنواع التحفيز والعوامل المؤثرة فيها

1- أنواع التحفيز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز تتداخل فيما بينها ويمكن إبراز هذه التقسيمات كما يلي:

1-1- الحوافز من حيث طبيعتها:

وتنقسم بدورها إلى حوافز معنوية وحوافز مادية.

أ- الحوافز المعنوية:²

هي الحوافز التي تعبر عن التقدير المعنوي للموظفين من قبل مديريهم، ولها أثر بالغ ومؤثر في نفسيتهم، ومن أهمها:

- التقدير الجماعي: من خلال طلب اجتماع عام بالموظفين وتقديم الشكر لهم على جهودهم.
- لوحات الشرف: وضع أسماء الموظفين المتميزين في لوحات إعلانية مخصصة لتشجيع المنافسة الشريفة.
- الأوسمة والشعارات: منح أوسمة أو ألقاب تقديرية للموظفين نتيجة إنجازاتهم.
- الترقية: تعد من أهم أساليب التحفيز المعنوي، حيث تعبر عن رسالة تقدير للجهود المثالية التي بذلها الموظف.

¹ - محمود بوطي، (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على المؤسسة

الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، ص 189.

² - إبراهيم الفقي، (2011)، قوة التحفيز، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 9-11.

ب- الحوافز المادية:¹

هي المبالغ المالية التي تدفع للموظفين وتتميز بالسرعة والفورية، وتأخذ عدة أشكال منها:
الأجر: التعويض المالي الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه، والذي يسمح له بتلبية حاجاته الأساسية.
المكافآت: مبالغ مالية تعطى للموظف نظير قيامه بجهود مميزة أو اكتسابه لمهارات جديدة.

1-2- الحوافز من حيث من يحصل عليها:²

-الحوافز الفردية: تضم الحوافز التي يحصل عليها كل عامل على حدة (مثل الترقية، حافز الإنتاج، الأجر الإضافي).

-الحوافز الجماعية: تساهم في رفع روح العمل الجماعي وتمنح على أساس أداء وحدة أو قسم معين في المؤسسة.

1-3- الحوافز من حيث تأثيرها:³

-الحوافز الإيجابية: هي التي تلبي حاجات الموظفين ودوافعهم لتحسين أدائهم، مثل المكافآت النقدية وكلمات التقدير، وتهدف إلى تنمية روح الإبداع.

-الحوافز السلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي (مثل التكاثر أو الإهمال) عن طريق التلويح بالعقاب، وذلك لتغيير سلوك الأفراد نحو الأداء المطلوب.

2- العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والمواقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي:

1- الاختلافات الفردية :

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والمواقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف أيضا الحوافز، فيما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصا آخر فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم.

¹ - حازم أحمد فراونة، إسماعيل ماضي، (2019)، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمل القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد الأول، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، الجزائر، ص 65-66.

² - مريم بنول فضيل، (2020)، أثر نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، العدد الثاني، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص 230-231.

³ - محمد الشعلان مصاوي، نورة محمد البليهد، (2015)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، المجلة التربوية، العدد الأربعون، كلية التربية جامعة سوهاج، مصر، ص 197.

المنصب الوظيفي، وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العامل عن غيره.

2- صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف إلى أخرى وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها. 3- الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة: هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافآت بدل النقل كلما تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.¹

ثالثاً: دور التحفيز في تحسين البيئة المهنية

يعمل التحفيز كمحرك أساسي لرفع الروح المعنوية وتلطيف الأجواء المشحونة داخل المؤسسة. عندما تتبنى الإدارة نظام تحفيز عادل وشامل (مادي ومعنوي)، فإنها تقضي على مشاعر الإحباط والظلم الوظيفي، مما يؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل والغياب. إن توفير الحوافز المرتبطة بالأداء يجعل بيئة العمل "بيئة إنجاز" تنافسية بشكل صحي، حيث يسود الشعور بأن لكل مجتهد نصيب، مما يعزز الاستقرار النفسي والمهني للعاملين.

المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية بمثابة الشخصية المعنوية للمؤسسة، والروح التي توجه سلوك أفرادها، فهي تلك المنظومة المتكاملة من القيم والتقاليد والأعراف التي تصيغ هوية العمل وتحدد نمط التعاملات الداخلية، مما يجعلها الركيزة الأساسية لضمان انسجام العاملين وتكيفهم مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية وخصائصها

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

تمثل جملة من القواعد والأنظمة وعديد القيم التي تنظم عمل وكذلك آلية السلوك الفري ضمن المؤسسة وإجراءات التعامل الإنساني في أداء الواجبات والصلاحيات وفق أشكال متعددة من التصرفات ترمي إلى تحقيق التنسيق والانسجام فيما بين بيئة العاملين ضمن أهداف مشتركة. وحيث تمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة طبيعة النظام السائد في المجتمع من حيث المعتقد والعادات والقيم وكذا بيئة المؤسسة من خلال مفاهيم ممارسة السلوك والالتزام بأخلاقيات المهنة في ظل القوانين التي تعبر عن طبيعة الإدارة والبيئة وأداء الأفراد في شكل صياغة تامة لإستراتيجية المؤسسة.

¹ - أحمد عبد الله الصبّاب وآخرون، (2005)، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية

السعودية، ص ص 144-145.

مجموعة من الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد بالتنظيم من أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.¹

2- خصائصها:

-الإبداع والمخاطرة والتي تحدد فيها تحفيز لعاملين على الإبداع وفق مهارات وتقنيات معينة والمخاطرة التركيز وفيها يتم إدراك العاملين لأهدافهم وطبيعة أدائهم للعمل وفق التكيف مع المتغيرات من حيث تشخيصها وتقييمها.

-التأثير على البيئة بحيث من خلال مدخلات القيم والأخلاق والموارد يقدر فيها العاملين بالمؤسسة فرض تنظيمات معينة على نتائج المخرجات وذلك من خلال الجودة والتنافسية.

-الثبات ويتم من خلالها فرض مساحة للعمل عن طريق آليات القيادة والتوجيه وسلوك الأفراد ضمن فرق عمل التعددية في ممارسة أبعاد الثقافة التنظيمية ووفق شروط الحفاظ على مقومات العمل وبيئة المؤسسة.

-الإشراف وأنماط الاتصال والرقابة وهذا من أجل تحديد سياق العمل في ضوء الخطط والاستراتيجيات الملائمة لاحتياجات واستخدامات المؤسسة وتحقيق نظم عوائد.²

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية ومستوياتها

1- أنواع الثقافة التنظيمية:

1-1 - ثقافة شبكة العلاقات:

يتصف هذا النوع بدرجة عالية من الصداقة في مقابل انخفاض درجة فهمهم لعملهم وأهداف المنظمة فينفقون جزء كبير من وقتهم لبناء الصداقات ويتفادون المشاكل، فدرجة التماسك كبيرة بين الأعضاء لمعرفتهم لبعض بدرجة كبيرة.

1-2 - ثقافة الأجزاء:

مستوى الصداقة منخفض فيها في مقابل درجة فهمهم لعملهم ولأهداف المنظمة، هذا النوع من الثقافة يضم الأشخاص الذين لهم اهتمام كبير بعملهم مستعنيين بالاتصال المباشر والعلم بين الأفراد، هذا النوع من الثقافة لا مجال فيه لإضاعة الوقت والثروة لأن الربح هو الأساس.

1-3 - الثقافة المتناثرة:

تتخفف فيها معرفة العاملين لأعمالهم وأهداف المنظمة والصداقة بينهم، والأفراد لا يعرفون بعضهم لأن الاتصال بينهم محدود جدا يقتصر على أوقات الضرورة، وليس هناك انتماء تنظيمي عند الأفراد.

¹ - مراد نعمون، (2023)، منهج الطالب الجامعي في سياق التعليم المنهجي اقتصاد المؤسسة، طبعة 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 251.

² - مرجع سبق ذكره، ص 252.

1-4- الثقافة الطائفية:

تتميز هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة وبمعرفة رسالة المنظمة وأهدافها وهذا النوع من الثقافة نجده أكثر في المنظمات التي تعمل في مجال الكمبيوتر، حيث نجد أفرادها أكثر تلاحم وانسجام نظراً لفهم بعضهم البعض لدرجة عدم فهم القسم الذي ينتمي إليه الموظفون ودرجة الانتماء التنظيمي عالية جداً لدرجة أن أفرادها يرتدون ملابس بها رموز المنظمة ويدعمونها بقوة.¹

2- مستويات الثقافة التنظيمية

2-1- مستوى الثقة المتجسدة:

ويمكن فيها توضيح الحقائق وملاحظتها من خلال عوامل البيئة في مجال التخطيط والتنفيذ والرقابة.

2-2- مستوى الثقة الضمنية:

وتمثل كل القيم والمعتقدات والمعايير التي يتم من خلالها إجراء السلوكيات الخاصة بكل صلاحيات المؤسسة وضمن تنظيم مستهدف.

2-3- مستوى البديهيات الأساسية:

ويتم تحديد عن طريقها أهم الافتراضات الأساسية والثانوية وما يعتقده الموظفون ضماناً لمسار أهداف المؤسسة من خلال التقديرات المؤكدة والمحتملة تقادياً للمشكلات والمخاطر ضمن البيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة بحذر.

ثالثاً: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء البيئة المهنية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة "الشفرة الوراثية" للمؤسسة؛ فهي التي تحدد القواعد غير المكتوبة للتعامل والسلوك. الثقافة القوية التي تركز على قيم التعاون، النزاهة، والتعلم المستمر تخلق بيئة عمل متماسكة تقلل من الفجوات بين الإدارات المختلفة. كما تلعب دوراً حاسماً في "التوجيه الذاتي" للموظفين، فعندما تترسخ ثقافة الجودة والتميز، يصبح تحسين بيئة العمل مسؤولية جماعية يشترك فيها الجميع تلقائياً دون الحاجة لرقابة صارمة، مما يرفع من كفاءة الأداء الكلي.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي الهيكل العظمي للمؤسسة، والعمود الفقري الذي تستند إليه في تحديد مسارات العمل، فهو الإطار الرسمي الذي يوضح الأدوار والمسؤوليات، ويضمن ترابط الوحدات الإدارية وتكاملها بما يكفل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى درجات الدقة والوضوح.

¹ - مرجع سبق ذكره، ص ص 253-256.

أولاً: تعريف الهيكل التنظيمي وأهميته

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

عرفه ماكس ويبر بأنه "مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الأفراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف. في حين يرى لورانس أن هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية.

ومنه فإن الهيكل التنظيمي هو مجموعة الوظائف، والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات وهو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة¹.

2- أهمية الهيكل التنظيمي

للهيكل التنظيمي أهمية كبيرة يمكن أن نتلخص في النقاط الآتية:

- يعيد الهيكل التنظيمي أداة فعالة في المنظمة، تربط الأفراد والقواعد والإجراءات مع بعضها بطريقة مناسبة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، كما يلعب دوراً حيوياً في زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرار. - تقليص الخلافات بين الأفراد في المنظمة، حيث يتوجب على الجميع الالتزام بما تسعى المنظمة لتحقيقه. - تحديد السلطات، حيث يتم تحديد الوظائف والجهات التي تملك سلطة اتخاذ القرارات، كما يتم تحديد خطوط الاتصال والتنسيق والتبعية، والمسؤوليات، حيث يتم تحديد الأدوار بما يحقق الانسجام والاستخدام الأمثل للموارد. - تجميع الأفراد: من خلاله يتم تجميع الأفراد في أقسام، والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر².

ثانياً: العوامل المؤثرة في تحديد الهيكل التنظيمي

أ- العوامل الداخلية:

1- حجم المنشآت أو التنظيم: يقاس غالباً حجم التنظيم من خلال عدد العمال فيه، تؤثر الزيادة في حجم التنظيم في بنيته بعدة طرق:

- تزداد نسبة الإداريين إلى العمال.

- تزداد الحاجة إلى اللامركزية لتحقيق المرونة على المستوى القاعدي.

¹ - عواي محمد، صلاح الدين، (2023)، أثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم إدارة المعرفة دراسة ميدانية على عينة من

مؤسسات القطاع الصحي بولاية الأغواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الجزائر، ص 158.

² - مرجع سبق ذكره، ص 159.

2- تنوع العمليات والمنتجات: كلما ازداد تنوع العمليات والمنتجات ازدادت الهياكل الجزائية تخصصاً واختلافاً عن بعضها البعض وازدادت بنية التنظيم تعقيداً.

3- القوى البشرية: الأخذ والاعتبار خصائص العاملين في المنشأة خلال الزمن فالعمال الذين تربو في ظروف معيشية أفضل من ظروف آبائهم وأسلافهم أقل قبولاً للتنظيمات التحكيمية.

ب- العوامل الخارجية :

1- درجة الاستقرار البيئي: المؤسسات التي تعمل في ظروف نسبية مستقرة تكون ذات هياكل مستقرة، بينما المؤسسات التي تعمل في بيئات غير مستقرة فتتطلب هياكل عضوية قليلة الاعتماد على أدوار والعلاقات الرسمية.

2- التقنية: تتعلق بخصائص المدخلات والمخرجات الناتجة، أي يرتبط الموضوع بمراحل العملية الإنتاجية، أو التحويلية (طبيعة المواد المستخدمة في الإنتاج) وخصائص العمليات التحويلية المستعملة (المخرجات الناتجة).¹

ثالثاً: دور الهيكل التنظيمي في تحسين البيئة المهنية

يعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة "الهيكل العظمي" للمؤسسة، حيث يلعب دوراً حاسماً في استقرار وهدوء بيئة العمل من خلال التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات. فعندما يكون الهيكل واضحاً وغير معقد، فإنه يقضي على "الغموض الدور الوظيفي" والتداخل في المهام، مما يقلل من حدة التوتر والنزاعات بين الموظفين. كما أن الهيكل التنظيمي المرن (مثل الهياكل المسطحة أو المصفوفة) يساهم في تسريع تدفق المعلومات وسهولة التواصل بين المستويات الإدارية المختلفة، مما يخلق بيئة عمل رشيقة قادرة على التكيف مع التغيرات، ويمنح العاملين شعوراً بالوضوح والارتباط المباشر بأهداف المؤسسة الكبرى.

¹ - عبد الهادي مختار، (2005)، الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير واقتصاد المؤسسة، قسم الإعلام الآلي للتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون، تيارت، ص 05.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعد الأدبيات التطبيقية للدراسة أو ما تعرف بالدراسات السابقة عنصراً مهماً في إنجاز أي دراسة علمية، نظراً كونها تساعد الباحث على تحديد مشكلة الدراسة وتقديم له قاعدة معلومات حول موضوع البحث يعتمد عليها في صياغة فرضيات دراسته، كما تساعده على تطوير تصورات وأفكاره البحثية وتجنب تكرار ما ورد في تلك الدراسات وبالتالي ترك بصمته الخاصة. وسوف يتم في هذا المبحث عرض ومناقشة مجموعة من الأبحاث والدراسات متاحة في شكل مذكرات وأطروحات أو مقالات منشورة في مجلات محكمة، ومن هذه الدراسات ما تناول متغير واحد من متغيري الدراسة الحالية، ومنها ما تناول كلا المتغيرين، ومنها المحلية، العربية، وكذلك الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة التي تناولت متغير السلوك الإداري

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة "وسام فاحم" (2025)

دراسة ميدانية تطبيقية بعنوان "استراتيجيات القيادة الإدارية وأثرها على السلوك التنظيمي للموظفين في مؤسسة اقتصادية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للموظفين بالمؤسسة الاقتصادية، وإبراز دور القيادة الإدارية في تحسين الأداء المؤسسي وتنمية الموارد البشرية، بالإضافة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين استراتيجيات القيادة الإدارية والسلوك التنظيمي للعاملين في المؤسسة المينائية بسكيكدة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، إضافة إلى الاعتماد على المراجع العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات القيادة الإدارية على السلوك التنظيمي للموظفين، حيث تسهم الممارسات القيادية الفعالة في تعزيز الالتزام التنظيمي، وتحسين العلاقات بين العاملين، ورفع مستوى الأداء والكفاءة داخل المؤسسة. كما بينت النتائج أن اختيار الاستراتيجية القيادية الملائمة ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المهارات القيادية للمديرين، وتبني أساليب قيادية حديثة تتلاءم مع متطلبات بيئة العمل، وتعزيز قنوات الاتصال والتواصل بين الإدارة والموظفين، وتشجيع السلوكيات التنظيمية الإيجابية بما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ورفع مستوى الإنتاجية.

2- دراسة "أ. تافليس وهيبة" (2016)

مقال علمي منشور في مجلة علمية بعنوان "تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الحوافز والدوافع وأثرهما على السلوك الإداري داخل المنظمات، مع إبراز مدى تأثير ذلك على فعالية الأداء الإداري. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل المفاهيم والنظريات المرتبطة بالحوافز والدوافع والسلوك الإداري بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير قوية بين الحوافز والدوافع واتجاهات السلوك الإداري، وأن فعالية نظام التحفيز تنعكس إيجاباً على أداء العاملين ورفع كفاءة المنظمة. كما أوصت الدراسة:

- ضرورة اهتمام المؤسسات بوضع أنظمة حوافز فعالة.
- الاهتمام بالحاجات النفسية والمادية للعاملين.
- العمل على تطوير أساليب التحفيز بما يحقق الرضا الوظيفي ويحسن الأداء الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة "Bai et Chang"، 2022

دراسة علمية بعنوان:

"The Impact of Transformational Leadership on Innovative Administrative Behavior : An Empirical Study in High-Tech Companies"

"أثر القيادة التحويلية على السلوك الإداري الابتكاري: دراسة ميدانية في شركات التكنولوجيا المتقدمة"، ركزت مشكلة البحث في رصد التحديات التي تواجه المديرين في تعزيز السلوكيات الابتكارية لدى الموظفين في بيئات العمل المتسارعة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي) في تشكيل السلوك الإداري الداعم للتجديد. وقد تكون مجتمع الدراسة من 420 مديراً وموظفاً في شركات برمجيات دولية، تم اختيار عينة عشوائية منهم تمثلت في 185 مشاركاً، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية عبر برنامج AMOS ، حيث توصلت الدراسة للاستنتاج العام والمتمثل في: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية في تعزيز السلوك الإداري الابتكاري، حيث تساهم الرؤية الملهمه للقائد في كسر حاجز المقاومة للتغيير لدى المرؤوسين.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تضمنت:

- ضرورة تبني القادة لسياسة "التفويض التمكيني" كأداة لتحفيز الموظفين على اتخاذ قرارات إدارية مبتكرة.
- أهمية عقد ورش عمل دورية للقادة لتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لديهم كعنصر مكمل للسلوك القيادي.
- دمج معايير الابتكار ضمن أنظمة تقييم الأداء الإداري السنوية لضمان استمرارية السلوك الابتكاري.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت متغير البيئة المهنية

أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة "خير الله ابركات"، 2025

مقال علمي بعنوان: "القيادة الأخلاقية وأثرها في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل (دراسة ميدانية على موظفي بعض الكليات في جامعة درنة)".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة الأخلاقية في تعزيز الثقة داخل بيئة العمل، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد القيادة الأخلاقية ومستوى الثقة من وجهة نظر الموظفين بالجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبيان مُعدّ وفق مقياس ليكرث الخماسي على عينة عشوائية من الموظفين بلغت (50) موظفًا من بعض الكليات الأكاديمية في جامعة درنة. وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة الأخلاقية مرتفع نسبيًا، حيث تراوحت المتوسطات بين (3.32) و(3.64)، كما سجل مستوى الثقة في بيئة العمل متوسطًا مرتفعًا (3.82). وبيّن تحليل الانحدار وجود علاقة تنبؤية دالة إحصائيًا بين جميع أبعاد القيادة الأخلاقية والثقة، وكان بعد "الاهتمام بالآخرين" الأقوى تأثيرًا. وعليه، الدراسة تؤكد أن القيادة الأخلاقية تُعدّ عاملاً محوريًا في بناء الثقة التنظيمية، وتدعم فرضيتي البحث حول وجود علاقة إيجابية وذات دلالة بين القيادة الأخلاقية والثقة في بيئة العمل. وتوصي الدراسة بتبني القيادة الأخلاقية كنهج مؤسسي مستدام، وتعزيزها عبر برامج تدريبية وسياسات إدارية قائمة على القيم والشفافية.

2- دراسة "أحمد دروم"، 2015

دراسة ميدانية تطبيقية بعنوان "أهمية بيئة العمل الداخلية وأثرها على فعالية القيادة الادارية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية".

هدفت الدراسة الحالية إلى اختبار أثر بيئة العمل الداخلية على فعالية القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد، ومن ثم معرفة مدى النضج الوظيفي والنفسي للعاملين، حيث تم قياس بيئة العمل الداخلية من خلال أربعة أبعاد هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصال الداخلي والتكنولوجيا المستخدمة، كما حددت أبعاد القيادة الإدارية بالأنماط الموقفية (الإخبار والإقناع والمشاركة والتفويض). واستهدفت الدراسة الحالية عينة طبقية من عمال مؤسسات المطاحن بلغ حجمها 234 عاملا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبانة في الفترة ما بين الفاتح من أفريل الى غاية نهاية شهر جوان من سنة 2015، كما تم الاعتماد على الملاحظة والمقابلات لدعم تفسير النتائج. وتوصلت الدراسة بعد تحليل البيانات باستخدام (spss) إلى أن النمط القيادي المستخدم هو النمط الإخباري يليه النمط التشاركي ثم النمط التفويضي بدرجة أقل وعدم وجود النمط الإقناعي، كما توصلت الدراسة الى وجود أثر لبيئة العمل الداخلية على النمط الإخباري والنمط التشاركي والنمط التفويضي في المؤسسات محل الدراسة، بالإضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفية تعزى للجنس، بالإضافة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأراء

المستجوبين تجاه أنماط القيادة الموقفية تعزى للسن والمستوى العلمي والمتغيرات الوظيفية . كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسات المطاحن تتمحور حول:

- ضرورة اهتمام القيادات الإدارية بمفهوم الثقافة التنظيمية والعمل على اتخاذ الإجراءات التي تشجع زيادة إدراك العاملين للثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة التي ينتمون إليها.

- الاهتمام بتنظيم وهيكلة وظيفة إدارة الموارد البشرية وخلق الأنظمة اللازمة لتحفيز وتشجيع العمال، والربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية من تكوين تحفيز وتقييم الأداء.

- الاهتمام بوضع وصف وظيفي لكافة الوظائف في المؤسسات محل الدراسة، إذ أن ذلك يساعد العاملين على فهم واجباتهم والاضطلاع بمسؤولياتهم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

-دراسة Wahyuddin ،Irada Sinta ،Em Yusuf Iis ،2019

مقال علمي بعنوان:

"THE EFFECT OF CAREER DEVELOPMENT AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS INTERVENING VARIABLE AT THE OFFICE OF AGRICULTURE AND LIVESTOCK IN ACEH"

تهدف هذه الدراسة إلى فحص أثر التطوير الوظيفي وبيئة العمل على أداء موظفي مكتب الزراعة والثروة الحيوانية في آتشيه. وقد تم جمع البيانات من خلال توزيع استبيانات على 100 موظف. واعتمدت الدراسة على أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج أن التطوير الوظيفي وبيئة العمل للموظفين لهما تأثير معنوي في دافعية العمل وأداء الموظفين. كما تبين أن للتطوير الوظيفي وبيئة العمل تأثيراً مباشراً على الأداء. كذلك، تؤدي دافعية العمل دور الوسيط الجزئي (Partial Mediation) في العلاقة بين التطوير الوظيفي والأداء، وكذلك بين بيئة العمل والأداء. وتوصي الدراسة بأن تعمل دائرة الزراعة والثروة الحيوانية على:

- تعزيز برامج التطوير الوظيفي وتهيئة بيئة عمل مناسبة ومحفزة، بما يساهم في تحسين أداء الموظفين في مكتب الزراعة والثروة الحيوانية في آتشيه.

المطلب الثالث: الدراسات التي جمعت السلوك الإداري بالبيئة المهنية

أولاً: الدراسات العربية

1-دراسة "بومنجل فاتح" و "بودوح عبد القادر" 2022

دراسة علمية بعنوان: "دور السلوك الإداري في تحسين بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن سيبوس بقالة"، انطلقت مشكلة الدراسة من تساؤل جوهري حول مدى مساهمة الأنماط السلوكية التي

يتبناها المسيريون في خلق بيئة عمل مادية ونفسية ملائمة للعمال. هدفت هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين أبعاد السلوك الإداري (الاتصال، القيادة، التحفيز) وبين مستوى تحسين بيئة العمل في المؤسسة محل الدراسة. اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة الدراسة (70) عاملاً وإطاراً، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعولجت النتائج باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، حيث توصلت الدراسة للاستنتاج العام والمتمثل في:

-وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإداري المتبع وتحسين بيئة العمل، حيث تبين أن الاهتمام بالجانب السلوكي الإنساني للموظفين يساهم بشكل مباشر في توفير مناخ عمل إيجابي يقلل من الصراعات التنظيمية.

-ضرورة تبني نمط قيادي مرن يسمح بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بظروف عملهم.

-تحسين نظام الاتصال الداخلي لضمان تدفق المعلومات بوضوح، مما يساهم في شفافية البيئة المهنية.

-الاهتمام بالتحفيز المعنوي كأداة سلوكية لرفع الروح المعنوية للعمال وتحسين ارتباطهم ببيئة عملهم.

2- دراسة "صالح بن علي الغامدي"، 2021

رأسة علمية بعنوان: "السلوك الإداري ودوره في تحسين بيئة العمل: دراسة ميدانية على موظفي القطاع الحكومي بالمنطقة الشرقية"، انطلقت مشكلة الدراسة من الحاجة إلى تحديد ممارسات السلوك الإداري التي تؤدي بشكل فعال إلى رفع كفاءة بيئة العمل وتطويرها بما يخدم الأهداف التنظيمية. هدفت الدراسة إلى قياس أثر الأنماط السلوكية (كالقيادة، التحفيز، والاتصال) في تحسين جودة بيئة العمل من منظور الموظفين. اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة الدراسة (350) موظفاً من مختلف الرتب الإدارية. وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وعولجت النتائج باستخدام برنامج (SPSS)، حيث توصلت الدراسة للاستنتاج العام والمتمثل في:

وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإداري الإيجابي وتحسين بيئة العمل، وأكدت النتائج أن السلوكيات القائمة على التقدير المعنوي والمشاركة في صنع القرار هي الأكثر تأثيراً في تحسين الرضا عن بيئة العمل المادية والاجتماعية.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تضمنت:

-ضرورة تدريب القادة الإداريين على مهارات السلوك الإنساني والذكاء العاطفي لتحسين مناخ العمل.

-تحسين قنوات الاتصال التنظيمي لضمان بيئة عمل تتسم بالشفافية والوضوح.

-ربط أنظمة التحفيز المادي والمعنوي بمدى مساهمة الموظف في تحسين وتطوير بيئة عمله الخاصة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة "أوكورو وكارين" Okoro & Karen، 2020

دراسة علمية بعنوان:

Administrative Behavior and its Role in Improving the Work Environment : An Empirical Study

انطلقت مشكلة الدراسة من البحث في كيفية تأثير الأنماط السلوكية للقيادات الإدارية على جودة واستدامة بيئة العمل في المؤسسات الخدمية الكبرى. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرين وتحديد أي أبعاد السلوك الإداري (مثل الاتصال، صنع القرار، والتحفيز) أكثر تأثيراً في تحسين البيئة المادية والنفسية للعمال. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث شملت عينة من (210) موظفاً، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، وعولجت البيانات إحصائياً، حيث توصلت الدراسة للاستنتاج العام والمتمثل في:

وجود تأثير إيجابي قوي للسلوك الإداري المرن في تحسين جودة بيئة العمل، حيث تبين أن السلوكيات التي تدعم استقلالية الموظف وتوفر قنوات اتصال مفتوحة تؤدي إلى تقليل ضغوط العمل وتحسين المناخ التنظيمي العام.

كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تضمنت:

- ضرورة تبني القادة لسلوكيات إدارية تعزز من الروح المعنوية وتدعم العمل الجماعي كركيزة لتحسين البيئة المهنية.

- الاستثمار في تحسين الظروف الفيزيائية لبيئة العمل لتعزيز فاعلية السلوك الإداري المتبع.

- اعتماد التغذية الراجعة المستمرة كأداة سلوكية لتصحيح المسارات وتحسين رضا الموظفين عن بيئتهم العمل.

المطلب الرابع: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه مع الدراسات السابقة

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لموضوع السلوك الإداري وعلاقته بالبيئة المهنية داخل المؤسسات، حيث ركزت جميعها على إبراز دور السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية للعاملين ورفع مستوى الأداء التنظيمي. كما تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة "أوكورو وكارين (2020)" التي أكدت على تأثير السلوك الإداري بأبعاده المختلفة مثل الاتصال وصنع القرار والتحفيز في تحسين البيئة المهنية، وهو ما يتوافق مع اعتماد الدراسة الحالية على نفس الأبعاد تقريباً في تحليل العلاقة بين المتغيرين. كذلك تتفق مع دراسة Bai et Chang (2022) التي بينت أن القيادة التحويلية تساهم في تعزيز السلوك الإداري الابتكاري وتحسين المناخ التنظيمي، وهو ما ينسجم مع تركيز الدراسة الحالية على أهمية القيادة الإدارية وأنماطها في تحسين بيئة العمل. بالإضافة إلى ذلك، تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسة "أحمد دروم (2015)" التي أبرزت أهمية تحسين جودة بيئة العمل في مدى تأثيرها على فعالية القيادة الإدارية في المؤسسة، وهو ما يتوافق مع اعتماد أنماط القيادة كأحد

الأبعاد الأساسية في الدراسة الحالية. وبصفة عامة، تتفق جميع الدراسات على أن تحسين البيئة المهنية يرتبط بشكل مباشر بفعالية السلوك الإداري داخل المؤسسة، رغم اختلاف البيئات الميدانية والعينات المستخدمة.

ثانياً: مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة بكونها دراسة ميدانية تطبيقية شاملة داخل مؤسسة سوناطراك (RA2K)، حيث لم تقتصر على دراسة متغير واحد فقط، بل تناولت السلوك الإداري بأبعاده المختلفة في نموذج متكامل، مما أتاح فهماً أعمق للعلاقة بين هذه الأبعاد والبيئة المهنية في سياق مؤسسي صناعي استراتيجي. كما تقدم هذه الدراسة قيمة مضافة تتمثل في تشخيص واقع فعالية السلوك الإداري داخل مؤسسة نفطية جزائرية كبرى، مع تقديم نتائج وتوصيات عملية قابلة للتطبيق من شأنها تحسين البيئة المهنية ورفع مستوى الأداء التنظيمي، إضافة إلى إسهامها في سد الفجوة البحثية المتعلقة بندرة الدراسات التطبيقية في هذا النوع من المؤسسات الحيوية.

خلاصة الفصل الأول:

يتناول الإطار النظري للدراسة، حيث يشرح مفهوم السلوك الإداري باعتباره مجموعة التصرفات داخل المؤسسة التي تهدف إلى فهم وتوجيه سلوك العاملين وتحسين الأداء، ويتأثر بعدة عوامل مثل الدافعية، الشخصية، الإدراك والقيم.

كما يبرز دور القيادة الإدارية كعنصر أساسي في توجيه الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال أنماط مختلفة، إضافة إلى التحفيز الذي يساهم في رفع الإنتاجية وتحسين سلوك الأفراد. ويتناول أيضاً البيئة المهنية من حيث مفهوماها وعناصرها مثل القيادة، القوانين، الاتصال الإداري، والهيكل التنظيمي، إلى جانب أبعادها المختلفة (الإنساني، الاقتصادي، الصحي). وفي الأخير يوضح الفصل العلاقة بين السلوك الإداري والبيئة المهنية، حيث يؤكد أن تحسين السلوك الإداري ينعكس إيجابياً على البيئة المهنية وفعالية المؤسسة.

الفصل الثاني:
الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

بعدما تمت الدراسة النظرية من خلال عرض مختلف المفاهيم والأساسيات المرتبطة بموضوع البحث " فعالية تقييم السلوك الإداري من منظور تحسين البيئة المهنية للعمال في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكدة، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع الميداني، وذلك من خلال التعرف على دور السلوك الإداري في تحسين البيئة المهنية للعمال في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكدة، حيث تم اختيارها للقيام بهذه الدراسة باعتبارها من المؤسسات الرائدة اقتصاديا و التي تتبع أحدث الممارسات الإدارية، و هذا ما يجعلها المكان الأفضل لإجراء هذه الدراسة. ومن أجل هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل كما يلي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة محل الدراسة من تعريف والهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها من أجل تحقيق الأهداف.

المطلب الأول: طريقة الدراسة الميدانية

يعتبر مركب تكرير المكثفات بسكيدة (RA2K) من المنشآت الطاقوية الاستراتيجية في الجزائر، حيث تم إنجازه لتعزيز القدرات الوطنية في مجال تكرير المحروقات وتلبية الاحتياجات المتزايدة من المواد الطاقوية.

أولاً: بطاقة تعريفية للمجمع وموقعه الجغرافي

نشأة المجمع: تم توقيع عقد إنجاز مجمع (RA2K) في عام 2005، ودخل حيز الاستغلال الفعلي في سنة 2009 ليكون لبنة جديدة في القطب الصناعي لمدينة سكيكدة.

الموقع الجغرافي: يقع المجمع ضمن المنطقة الصناعية لسكيكدة، وتحديداً في محيط المطار القديم. ويتميز موقعه بالقرب من منشآت حيوية مثل مجمع تمييع الغاز (GL1K) ومجمع تكرير البترول الخام (RA1K) الطاقة الإنتاجية: تبلغ طاقة المعالجة للمجمع حوالي 5,000,000 طن سنوياً من المكثفات، وذلك خلال فترة تشغيل مستمرة تصل إلى 330 يوماً في السنة.

1- المهام والمنتجات الأساسية للمجمع

تتمثل المهمة الرئيسية للمجمع في معالجة المكثفات القادمة من الحقول النفطية الجزائرية، وينتج عن هذه العملية عدة مواد أساسية هي:

* غاز البوتان: يُستخدم لتلبية الطلب المحلي خاصة في المنطقة الشرقية.

* النافثا: تُوجه غالباً نحو التصدير.

* الكيروسين (Jet A1): يُستخدم في الطيران ويتم تصديره.

* الغازوال (خفيف وثقيل): يُستخدم محلياً أو يُصدر حسب الحاجة.

2- أهداف الشركة

يسعى مركب (RA2K) من خلال نشاطه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتقنية، أبرزها:

- التحكم التقني: الوصول إلى تحكم تام في العمليات الإنتاجية ومرونة استخدامها لرفع كفاءة الاستغلال.

- الربحية الاقتصادية: تعتبر الربحية ضرورة ملحة في هذا القطاع التنافسي، مما يفرض تحسين آليات تشكيل التكاليف.

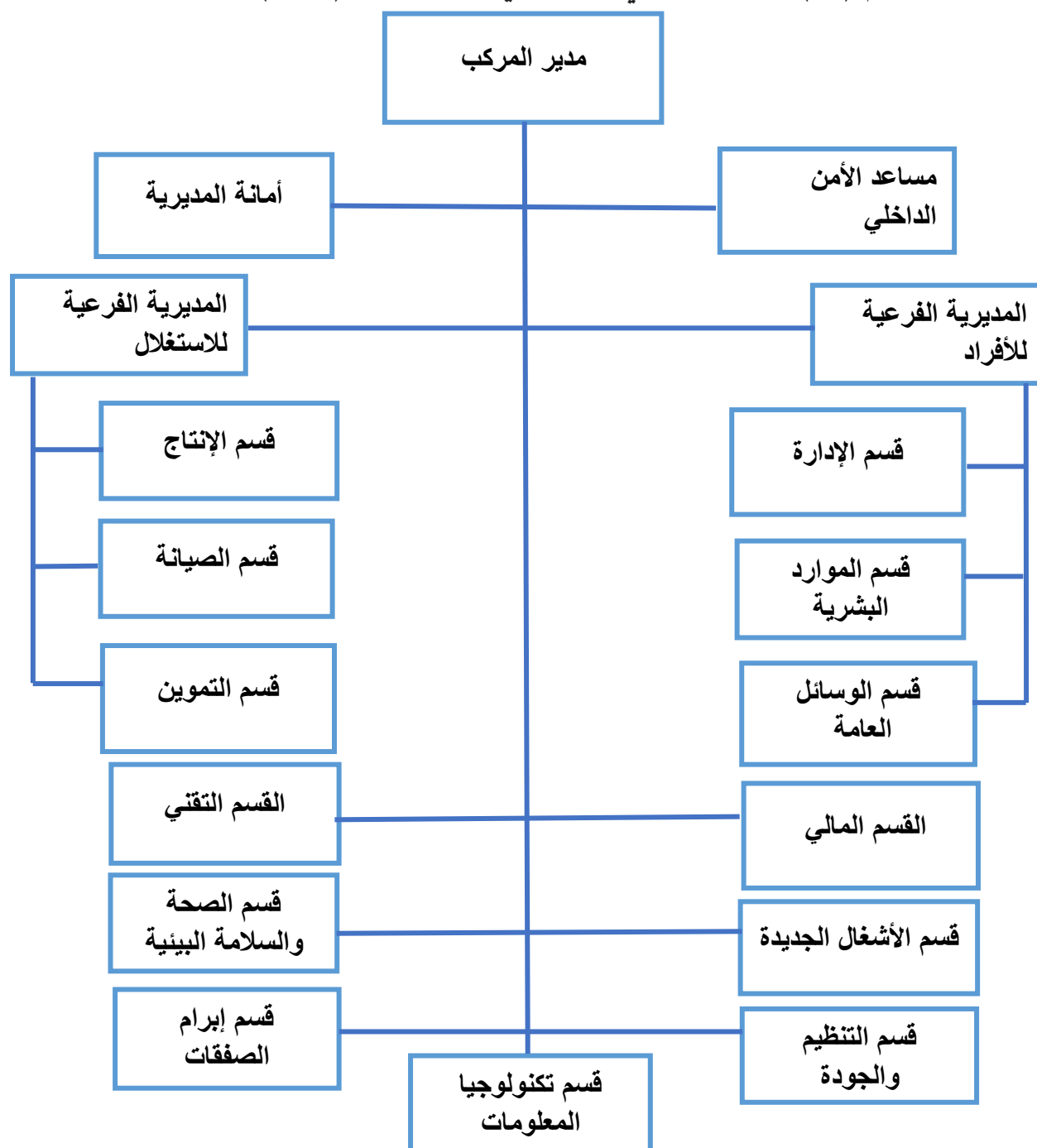
- السلامة والبيئة: العمل على تنفيذ العمليات الإنتاجية بأقصى درجات الأمان مع الالتزام الصارم بالحفاظ على البيئة المحيطة.

- مواكبة التطور: مسايرة التحولات التكنولوجية السريعة في صناعة التكرير لضمان استمرارية جودة المنتجات

3- الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة

يسهر مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة على تنفيذ مهامه بشكل يحقق له الكفاءة والأداء الجيد كم خلال تنسيق وتحديد الوظائف المتمثلة في الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل التالي:

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة



المصدر: من قسم الموارد البشرية

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين الهيكل التنظيمي لمديرية مركب تكرير النفط المكثف بسكيدة توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف المصالح، والتي تتولى عمليات التنسيق والإشراف فيما بينها، ويمكن توضيح مهام كل قسم كما يلي:

- **مدير المركب:** يتولى الإشراف العام والتنسيق ومراقبة الأنشطة الإستراتيجية للمركب، ومن مهامه تحديد الأهداف السنوية، متابعة تنفيذ المخططات الإنتاجية، وضمان تحقيق الفعالية الإدارية والتقنية للمؤسسة.

- **أمانة المديرية:** تتولى تنظيم مواعيد المدير، استقبال البريد الوارد والصادر وتوزيعه، بالإضافة إلى أرشفة الملفات الإدارية الخاصة بالمديرية.

- **مساعد الأمن الداخلي:** المسؤول الأول عن أمن المنشآت والأفراد، ومن مهامه وضع خطط الوقاية من المخاطر، التفيش الدوري على معدات السلامة، والتأكد من تطبيق التعليمات الأمنية بصرامة.

- **المديرية الفرعية للاستغلال:** تتولى الجانب الإداري والاجتماعي، ومهمتها الأساسية هي الإشراف على تسيير المسار المهني للعمال من توظيف وتكوين وترقية.

- **قسم الإنتاج:** يتولى مسؤولية تحويل النفط المكثف إلى منتجات نهائية، ومن مهامه مراقبة جودة الإنتاج، السهر على بلوغ الأهداف الكمية المسطرة، وضمان سلامة وحدات التصنيع.

- **قسم الصيانة:** يضمن جاهزية الآلات والمعدات، ومن مهامه القيام بالصيانة الوقائية والعلاجية، وتسيير مخازن قطع الغيار لضمان سرعة التدخل عند الأعطال.

- **قسم التموين:** يتولى مسؤولية توفير الاحتياجات المادية والتقنية اللازمة لسير العمل بالمركب، ومتابعة المخزون وضمان تدفق المواد الضرورية للإنتاج.

- **قسم الإدارة:** مسؤول عن التنظيم الإداري الداخلي وتوفير الدعم اللوجستي اللازم لمختلف الأقسام لضمان سير العمل اليومي بانتظام.

- **قسم الموارد البشرية:** يتولى المهام الإدارية المتعلقة بالعمال، ومن مهامه إعداد كشوف الأجور، تسيير العطل والغيابات، ومتابعة الملفات الاجتماعية والطبية للموظفين.

- **قسم الوسائل العامة:** من مهامه تسيير وحماية أملاك المركب، إدارة حظيرة السيارات، وتوفير الخدمات واللوازم المكتنية لكافة المصالح.

- **قسم التقني:** يقدم الدعم الهندسي والتقني، ومن مهامه دراسة المشاريع التطويرية، تقديم الحلول التقنية للمشاكل المعقدة في الإنتاج، ومتابعة الأداء الطاقى.

- **قسم المالية:** مسؤول عن التوازنات المالية للمركب، ومن مهامه تسوية فواتير الموردين، متابعة الميزانية السنوية، والرقابة على الحسابات البنكية للمركب.

- **قسم الصحة والسلامة البيئية:** يهدف إلى حماية العمال والبيئة، ومن مهامه مراقبة الانبعاثات، تنظيم حملات التوعية بمخاطر العمل، والتأكد من ارتداء وسائل الحماية الفردية.

-قسم الأشغال الجديدة: يشرف على مشاريع التوسعة والتحديث في المركب، ومتابعة تنفيذ الورشات الجديدة وضمان مطابقتها للمعايير الهندسية المطلوبة.

-قسم إبرام الصفقات: يتولى الجانب القانوني والتعاقدي، ومن مهامه إعداد دفاتر الشروط، الإشراف على المناقصات، ومتابعة تنفيذ العقود مع الشركاء الخارجيين.

-قسم التنظيم والجودة: مسؤول عن تحسين الأداء العام، ومن مهامه إرساء أنظمة الجودة، تحليل الإجراءات الإدارية وتطويرها بما يخدم أهداف المركب.

-قسم تكنولوجيا المعلومات: مسؤول عن الرقمنة، ومن مهامه صيانة الشبكات، حماية البيانات، وضمان سير الأنظمة المعلوماتية المستخدمة في التسيير.

ثانياً: منهج الدراسة

بناءً على طبيعة الموضوع محل الدراسة، اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي، المدعم بأسلوب دراسة الحالة. حيث تم وصف وتحليل واقع متغيرات الدراسة (السلوك الإداري والبيئة المهنية) بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكدة، وذلك بهدف تشخيص الوضع القائم، وتحليل البيانات التي تم جمعها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في تحسين البيئة المهنية للعمال بالمركب .

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

تمثل نقطة الانطلاق في إجراء الدراسات الميدانية تحديد مجتمع الدراسة وأسباب اختياره، وكذا الخطوات المتبعة في اختيار العينة، لما لها من دور كبير في تسهيل الوصول إلى أهداف الدراسة .

1- مجتمع الدراسة

عرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة المفردات الإحصائية المراد دراستها، والتي تربطها خصائص وسمات محددة. وعلى هذا الأساس، يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العمال والموظفين بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكدة، والبالغ عددهم الإجمالي حوالي 473 عامل خلال فترة التربص الميداني الممتدة من 2026/04/19 إلى 2026/04/23 .

2- عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة على أنها نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، على أن تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة. من هذا المنطلق، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تعبر عن عمال مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكدة، حيث تم توزيع 40 استبياناً، واسترجاع 40 استبياناً جميعها صالحة للتحليل الإحصائي. وقمنا بالاعتماد على معادلة تارو يامان في تحديد مجتمع الدراسة كالتالي:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} = \frac{473}{1 + 473(0.05)^2} \approx 217$$

حيث:

n : حجم العينة

N : حجم المجتمع

e : مستوى الدقة

رابعاً: متغيرات الدراسة

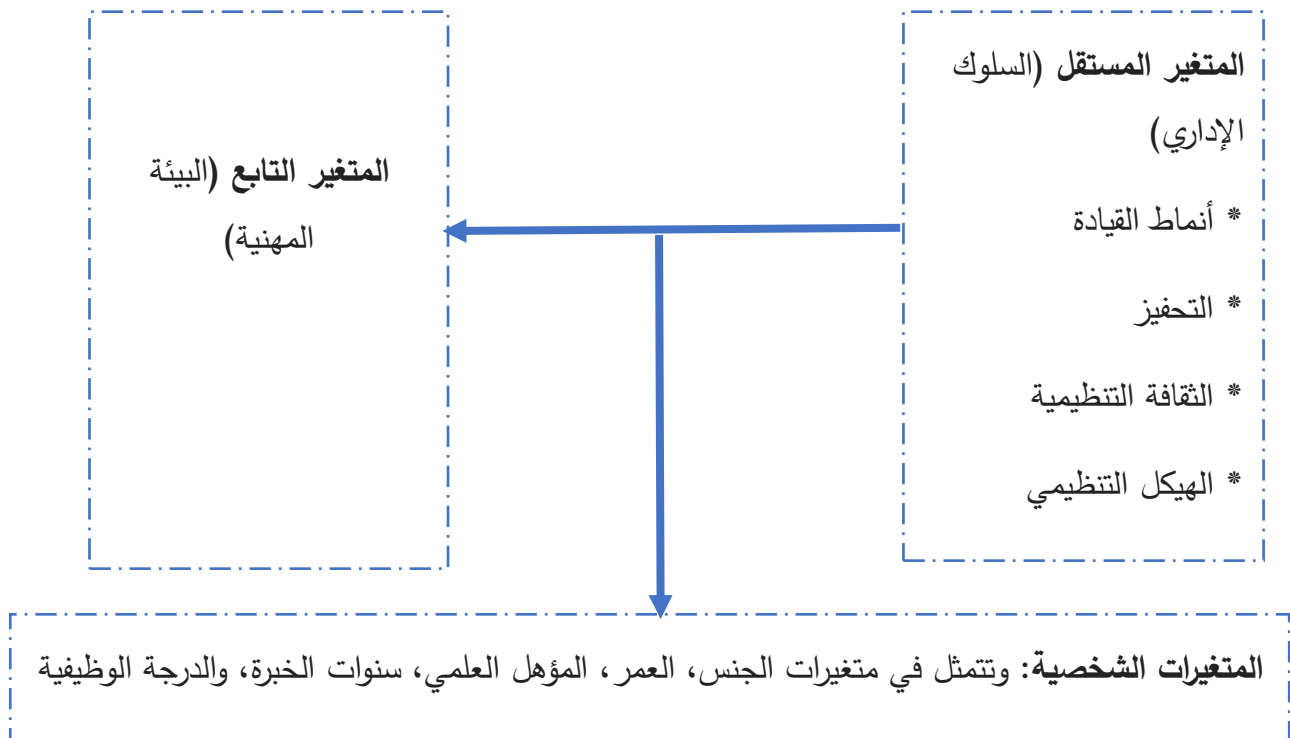
لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها، تم وضع نموذج افتراضي يتضمن المتغيرات التالية:

المتغير المستقل: ويتمثل في "السلوك الإداري"، وينقسم إلى أربعة أبعاد رئيسية: أنماط القيادة، التحفيز، الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، بإجمالي 24 عبارة.

المتغير التابع: ويتمثل في "البيئة المهنية"، ويقاس من خلال 9 عبارات.

المتغيرات الشخصية: وتتمثل في متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية.

شكل رقم (03): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المطلب التعرف على الأداة المستخدمة في الدراسة لجمع البيانات.

أولاً: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

استناداً إلى طبيعة البيانات المراد جمعها، وإلى المنهج المتبع في الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من واقع آراء وتوجهات العاملين في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظة لجمع البيانات والحقائق من واقع المواقف والتصرفات والحالة الراهنة، من أجل تحليل وتفسير بعض النتائج، وقد تم تصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على الدراسات السابقة في المجال.

والمقصود هنا بالاستبيان أو الاستمارة أنها مجموعة من الأسئلة المدونة ورقياً أو رقمياً، والتي توجه إلى الأفراد بهدف الحصول على معلومات تخص ظاهرة معينة، ويتم إرسالها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عبر البريد الإلكتروني أو توضع في موقع على شبكة المعلومات، وذلك من أجل ملئها.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة محاور أساسية بناءً على ما جاء في الفصل النظري:

المحور الأول: ويتضمن الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

المحور الثاني: ويتعلق بالمتغير المستقل (السلوك الإداري) ويتضمن (24) عبارة مقسمة كما يلي:

البعد الأول: ويتعلق بأنماط القيادة، وقد ضم ست عبارات من (01) إلى (06).

البعد الثاني: ويتعلق بالتحفيز، وقد ضم ست عبارات من (07) إلى (12).

البعد الثالث: ويتعلق بالثقافة التنظيمية، وقد ضم ست عبارات من (13) إلى (18).

البعد الرابع: ويتعلق بالهيكل التنظيمي، وقد ضم ست عبارات من (19) إلى (24).

المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع (البيئة المهنية) ويتضمن (09) عبارات من (25) إلى (33).

وتم توزيع الاستبيان على مجموعة من العمال بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة، وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 40 استبياناً، حيث تم استرجاع 40 استبياناً جميعها قابلة للتحليل.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول:

جدول رقم (01): مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بغرض تحليل البيانات المجمعة من أفراد عينة الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة باستخدام برنامج (spss)، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير متغيرات الدراسة.

1- معامل الثبات ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة الدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.

1- المدى: أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لها وبالتالي: $5-1=4$ ، وبتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي نحصل على طول الفئة وتساوي 0,8، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وعليه يمكن الاعتماد على الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات المقابلة لأسئلة المحور الأول والثاني من الإستبيان:

جدول رقم (02): درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة

الفئات	الدرجات المقابلة	درجة الموافقة
[1,80 – 1]	غير موافق بشدة	ضعيفة جدا
[2,60 – 1,80]	غير موافق	ضعيفة
[3,40 – 2,60]	محايد	متوسطة
[4,20 – 3,40]	موافق	مرتفعة
[5,00 – 4,20]	موافق بشدة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- 2- اختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- 3- مقياس الإحصاء الوصفي: والمتمثلة في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بالدراسة.
- 4- معامل الارتباط بيرسون: لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة يجب حساب المعامل بين فقرات كل بعد.
- 5- الانحدار الخطي البسيط: لمعرفة مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 6- اختبار F و T: اختبار الفرضية الرئيسية واختبار الفرضيات الفرعية.

ثالثاً: ثبات وصدق أداة الدراسة

وهو قياس أسئلة الاستبيان، وتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الثبات (ألفا كرونباخ) وصدق الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي.

1- الصدق الظاهري:

حيث تم عرض القائمة على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، عددهم ثلاثة أساتذة من أعضاء الهيئة التدريسية المتخصصين في هذا المجال، ونصت الإستجابة لأراء السادة المحكمين الآتية أسماؤهم في الملحق رقم (02)، وكان لأرائهم دور كبير في تطوير الاستبيان، حيث قمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم.

2- ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أنها تعطي نفس النتائج في حالة ما تم توزيعها أكثر من مرة خلال نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى تجانس العبارات التي يتكون منها كل محور من محاور الاستبيان. ويُعد معامل ألفا كرونباخ من أكثر المقاييس استخداماً في البحوث الأكاديمية، حيث تشير القيم التي تفوق (0.70) إلى ثبات مقبول، بينما تدل القيم التي تتجاوز (0.80) على ثبات جيد، والقيم الأعلى من (0.90) تعكس ثباتاً مرتفعاً جداً. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرومباخ لأداة الدراسة.

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرومباخ
أولاً: السلوك الإداري	24	0.674
بعد أنماط القيادة	6	0.417
بعد التحفيز	6	0.671
بعد الثقافة التنظيمية	6	0.756

0.851	6	بعد الهيكل التنظيمي
0.824	9	ثانياً: بيئة العمل
0.822		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (03) والمتعلقة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجات متفاوتة من الاتساق الداخلي والثبات الإحصائي عبر مختلف المحاور والأبعاد، وهو ما يسمح بتقييم مدى موثوقية الاستبيان وصلاحيته للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

ففيما يتعلق بمحور السلوك الإداري، فقد بلغ معامل الثبات الكلي له (0.674) من خلال (24) عبارة، وهي قيمة تقع ضمن الحدود المقبولة إحصائياً في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، مما يدل على وجود مستوى مقبول من الاتساق الداخلي بين العبارات المكونة لهذا المحور، ويعكس قدرة الفقرات على قياس المفهوم المراد دراسته بدرجة معقولة من الدقة والثبات.

أما على مستوى أبعاد السلوك الإداري، فقد سجل بعد أنماط القيادة معامل ثبات بلغ (0.417)، وهي قيمة منخفضة نسبياً مقارنة بالمستوى المقبول علمياً، مما يشير إلى ضعف التجانس بين عبارات هذا البعد أو احتمال وجود تباين في فهم المبحوثين لبعض العبارات المرتبطة بالقيادة. وقد يعود ذلك إلى محدودية عدد الفقرات، أو إلى اختلاف التصورات حول أنماط القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة. وبالتالي فإن هذا البعد يحتاج إلى مراجعة وإعادة صياغة بعض عباراته أو تدعيمه بفقرات إضافية لتحسين مستوى الثبات.

في المقابل، سجل بعد التحفيز معامل ثبات قدره (0.671)، وهي قيمة مقبولة تعكس وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين الفقرات، مما يدل على أن العبارات المستخدمة قادرة نسبياً على قياس مستوى التحفيز داخل المؤسسة بصورة متجانسة.

كما بلغ معامل الثبات الخاص بـ بعد الثقافة التنظيمية (0.756)، وهي قيمة جيدة إحصائياً، تدل على وجود تجانس واضح بين فقرات البعد، وتعكس قدرة الأداة على قياس الثقافة التنظيمية بدرجة عالية نسبياً من الثبات والموثوقية.

أما بعد الهيكل التنظيمي فقد حقق أعلى معامل ثبات ضمن أبعاد السلوك الإداري، حيث بلغ (0.851)، وهي قيمة مرتفعة جداً، تشير إلى قوة الاتساق الداخلي بين العبارات، وإلى أن هذا البعد يتمتع بدرجة عالية من الدقة والاستقرار في القياس، مما يعزز موثوقية النتائج المتعلقة به.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

وفيما يخص محور البيئة المهنية، فقد بلغ معامل الثبات (0.824) من خلال (9) عبارات، وهي قيمة مرتفعة تعكس مستوى جيداً جداً من الثبات، وتدل على أن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة قوية من التجانس والاتساق في قياس بيئة العمل داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.822)، وهي قيمة مرتفعة نسبياً تؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والموثوقية، وأن البيانات المتحصل عليها يمكن الاعتماد عليها في إجراء التحليلات الإحصائية واختبار الفرضيات بدرجة عالية من الثقة العلمية.

وعليه، يمكن الاستنتاج أن أداة الدراسة تتوفر فيها الخصائص السيكومترية الأساسية من حيث الثبات والاتساق الداخلي، رغم وجود ضعف نسبي في بعد أنماط القيادة، إلا أن ذلك لا يؤثر بصورة جوهرية على صلاحية الأداة ككل، خاصة وأن أغلب المحاور والأبعاد سجلت معاملات ثبات مقبولة إلى مرتفعة، مما يجعل الأداة مناسبة للتطبيق الميداني والتحليل الأكاديمي.

3- صدق الإتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستمارة تم الاعتماد على حساب معامل الارتباط بيرسون لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

جدول رقم (04): قياس صدق الاتساق الداخلي لقسم المتعلق بالسلوك الإداري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
بعد أنماط القيادة			
1	يعمل القائد على التأثير على العاملين بشكل إيجابي بما يتيح معرفة المشاكل واتخاذ القرارات بشأنها	0.502	0.00
2	يتم اتباع مبدأ التشترك الجماعي في تحقيق الأهداف	0.510	0.00
3	يعتمد القائد على إقناع العاملين والصرامة في أداء العمل	0.544	0.00
4	تختلف تصرفات القائد بالشركة وفق طبيعة المتغيرات الخارجية	0.412	0.00
5	تحفيز القائد يعتمد على الجانب المادي فقط	0.207	0.19
6	يعتمد القائد على السلوك التوجيهي بما يحسن الأداء	0.514	0.00

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بعد التحفيز			
7	يعتمد التحفيز على معايير محددة لتقييم العامل من مختلف الجوانب	0.650	0.00
8	فرص ترقية العامل تعتمد على خبرته ومؤهلاته فقط	0.597	0.00
9	يسعى التحفيز في الشركة بشكل كبير إلى تحقيق الولاء والانتماء بالنسبة للعامل	0.651	0.00
10	عدم وجود تقدير معنوي للعامل وإجباره على الالتزام بقوانين الشركة الداخلية	0.652	0.00
11	نقص تشجيع المبادرة والإبداع في مجال تحسين سلوك العاملين	0.685	0.00
12	تعتمد الشركة بدرجة كبيرة على نظام تحفيز ثابت	0.036	0.82
بعد الثقافة التنظيمية			
13	مستوى التعلم في الشركة يخضع إلى النمط التقليدي فقط	0.739	0.00
14	غياب حرية العامل في إبداء بعض المواقف التي تخص الشركة	0.741	0.00
15	ذهنية العامل لها علاقة بطرق العمل ضمن بيئة متطورة	0.218	0.17
16	نقص التقنيات المتعلقة بتسيير الأعمال بصورة ما	0.705	0.00
17	غياب الوعي بأهمية الشركة ضمن بيئتها	0.679	0.00
18	تعزيز القيم داخل الشركة لرفع كفاءة الانضباط الوظيفي وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل	0.496	0.00
بعد الهيكل التنظيمي			
19	تعتمد الشركة على تنظيم صارم ومضبوط يتماشى مع متغيرات بيئة العمل	0.792	0.00
20	تعتمد الشركة على الجانب الوظيفي في تحديد هيكلها التنظيمي	0.751	0.00
21	يسهل الهيكل التنظيمي على التعاون بين الإدارات بما يضمن انسيابية العمل الجماعي	0.789	0.00
22	وجود تكامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام في الشركة	0.551	0.00

23	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية لضمان وحدة التوجيه	0.722	0.00
24	يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق جزء من أهداف الشركة وحل المشكلات	0.673	0.00
أولاً: السلوك الإداري			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

تشير نتائج جدول رقم (04) المتعلقة بقياس صدق الاتساق الداخلي لقسم السلوك الإداري إلى وجود تباين في قوة معاملات الارتباط بين العبارات والدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها، وهو ما يسمح بتقييم مدى تجانس الفقرات وقدرتها على قياس المفاهيم المرتبطة بالسلوك الإداري بصورة علمية دقيقة.

أولاً: بعد أنماط القيادة

أظهرت نتائج معاملات ارتباط بيرسون الخاصة بعد أنماط القيادة أن أغلب العبارات سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، حيث تراوحت القيم بين (0.412) و(0.544) عند مستوى دلالة (0.00)، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي مقبول بين هذه العبارات والبعد الذي تنتمي إليه. فقد سجلت العبارة الثالثة المتعلقة باعتماد القائد على الإقناع والصرامة في أداء العمل أعلى معامل ارتباط بلغ (0.544)، مما يعكس أهمية هذا السلوك القيادي في تفسير طبيعة أنماط القيادة داخل المؤسسة. كما سجلت العبارات الأولى والثانية والسادسة معاملات ارتباط متقاربة تراوحت بين (0.502) و(0.514)، وهو ما يشير إلى وجود علاقة قوية نسبياً بين هذه العبارات والمفهوم العام للقيادة الإدارية.

أما العبارة الخامسة المتعلقة باعتماد القائد على الجانب المادي فقط في التحفيز، فقد سجلت معامل ارتباط ضعيف بلغ (0.207) عند مستوى دلالة (0.19)، وهي قيمة غير دالة إحصائية لكونها أكبر من (0.05)، مما يدل على ضعف ارتباط هذه العبارة بالبعد الكلي. ويمكن تفسير ذلك بأن التحفيز القيادي داخل المؤسسة لا يعتمد فقط على الجوانب المادية، بل يتأثر أيضاً بعوامل معنوية وتنظيمية أخرى، وهو ما جعل هذه العبارة أقل انسجاماً مع باقي فقرات البعد.

ثانياً: بعد التحفيز

أظهرت نتائج بعد التحفيز مستوى جيداً من الاتساق الداخلي، حيث سجلت معظم العبارات معاملات ارتباط مرتفعة نسبياً ودالة إحصائية، تراوحت بين (0.597) و(0.685)، مما يدل على قوة العلاقة بين هذه العبارات ومحور التحفيز.

وقد سجلت العبارة الحادية عشرة المتعلقة بتشجيع المبادرة والإبداع أعلى معامل ارتباط بلغ (0.685)، وهو ما يعكس أهمية التحفيز المعنوي والإبداعي في بيئة العمل. كما جاءت العبارات السابعة والتاسعة والعاشر بقيم

ارتباط قوية تجاوزت (0.650)، مما يدل على أن نظم التقييم، الولاء التنظيمي، والتقدير المعنوي تمثل عناصر أساسية في تفسير التحفيز داخل المؤسسة.

في المقابل، سجلت العبارة الثانية عشرة المتعلقة باعتماد الشركة على نظام تحفيز ثابت معامل ارتباط ضعيف جدًا بلغ (0.036) عند مستوى دلالة (0.82)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، مما يشير إلى أن هذه العبارة لا تتماشى بدرجة كافية مع بقية فقرات البعد، وربما يرجع ذلك إلى اختلاف تصورات المبحوثين حول طبيعة نظام التحفيز المعتمد داخل المؤسسة.

ثالثًا: بعد الثقافة التنظيمية

بينت النتائج الخاصة ببعد الثقافة التنظيمية وجود مستوى جيد من الاتساق الداخلي، حيث جاءت أغلب معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا، وتراوح بين (0.496) و(0.741). وقد سجلت العبارتان الثالثة عشرة والرابعة عشرة أعلى معاملات ارتباط بلغت (0.739) و(0.741) على التوالي، وهو ما يدل على أن أساليب التعلم التنظيمي وحرية التعبير داخل المؤسسة تعد من العناصر المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

كما أظهرت العبارات السادسة عشرة والسابعة عشرة والثامنة عشرة معاملات ارتباط جيدة، مما يعكس أهمية التقنيات الحديثة، والوعي المؤسسي، والقيم التنظيمية في تشكيل الثقافة التنظيمية داخل الشركة. أما العبارة الخامسة عشرة المتعلقة بعلاقة ذهنية العامل بطرق العمل ضمن بيئة متطورة، فقد سجلت معامل ارتباط ضعيف بلغ (0.218) عند مستوى دلالة (0.17)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، مما يشير إلى ضعف انسجام هذه العبارة مع باقي مكونات البعد، وربما يعود ذلك إلى اختلاف تصورات العاملين حول مفهوم التطور المهني والتكنولوجي داخل المؤسسة.

رابعًا: بعد الهيكل التنظيمي

أظهرت نتائج بعد الهيكل التنظيمي أعلى درجات الاتساق الداخلي مقارنة بباقي الأبعاد، حيث جاءت جميع معاملات الارتباط مرتفعة ودالة إحصائيًا، وتراوح بين (0.551) و(0.792)، وهو ما يدل على قوة التجانس بين فقرات هذا البعد.

وقد سجلت العبارة التاسعة عشرة المتعلقة باعتماد الشركة على تنظيم صارم ومضبوط أعلى معامل ارتباط بلغ (0.792)، تليها العبارتان الحادية والعشرون والعشرون بقيم بلغت (0.789) و(0.751)، مما يعكس أهمية التنظيم الإداري والتنسيق بين الإدارات في تعزيز فعالية الهيكل التنظيمي. كما بينت باقي العبارات وجود ارتباطات قوية نسبيًا، تؤكد أن الهيكل التنظيمي يسهم في تحقيق الانسجام الإداري، وتسهيل اتخاذ القرارات، وضمان وحدة التوجيه داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

بصفة عامة، توضح نتائج قياس صدق الاتساق الداخلي لقسم السلوك الإداري أن أغلب العبارات سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائية، مما يدل على وجود درجة جيدة من التجانس والاتساق الداخلي بين الفقرات والأبعاد التي تنتمي إليها. كما تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة إلى جيدة من الصدق الداخلي، مما يعزز من صلاحيتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة. ورغم تسجيل بعض العبارات لمعاملات ارتباط ضعيفة أو غير دالة إحصائية، إلا أن ذلك لا يؤثر بصورة جوهرية على جودة المقياس ككل، خاصة وأن أغلب الأبعاد سجلت ارتباطات قوية تعكس سلامة البناء العلمي للأداة وقدرتها على قياس متغير السلوك الإداري بصورة مناسبة.

جدول رقم (05): قياس صدق الاتساق الداخلي المتعلق بالبيئة المهنية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
25	توفر الشركة ظروف عمل مادية ملائمة (إضاءة، تهوية، درجة حرارة) تساعد العاملين على الإنجاز	0.752	0.00
26	يعمل العاملون بالشركة في بيئة عمل إيجابية تساعدهم على تحسين الأداء الإنتاجي	0.673	0.00
27	تعتمد الشركة على نظام اتصالات إداري فعال يضمن تدفق المعلومات بوضوح بين المستويات المختلفة	0.698	0.00
28	تسود علاقات إنسانية واجتماعية طيبة بين الزملاء والمرؤوسين في بيئة العمل	0.643	0.00
29	يحدد عقد العمل الشروط والقواعد التي يلتزم بها العاملون سواء كانت عقودهم محددة أو غير محددة المدة	0.380	0.01
30	تلتزم الشركة بتوفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة العاملين	0.624	0.00
31	تتعرض الشركة في حالات قليلة الى مخاطر في بيئة العمل	0.320	0.04

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

32	توفر الشركة الموارد البشرية والمادية الكافية التي تمكن العاملين من القيام بمهامهم دون معوقات	0.595	0.00
33	يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي	0.829	0.00
ثانياً: البيئة المهنية			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

تشير نتائج جدول رقم (05) المتعلقة بقياس صدق الاتساق الداخلي لمحور البيئة المهنية إلى وجود مستوى جيد من التجانس والاتساق بين عبارات هذا المحور، حيث جاءت أغلب معاملات ارتباط بيرسون موجبة ودالة إحصائية، مما يدل على قدرة الفقرات على قياس مفهوم بيئة العمل بصورة متناسقة وموثوقة. فقد سجلت العبارة الخامسة والعشرون المتعلقة بتوفير الشركة لظروف عمل مادية ملائمة أعلى معاملات الارتباط، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون (0.752) عند مستوى دلالة (0.00)، وهو ما يعكس وجود علاقة قوية بين هذه العبارة ومحور بيئة العمل، ويؤكد أهمية الظروف المادية مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

كما أظهرت العبارة السابعة والعشرون المتعلقة بفعالية نظام الاتصالات الإدارية معامل ارتباط مرتفع بلغ (0.698)، وهو ما يشير إلى أن وضوح تدفق المعلومات داخل المؤسسة يمثل عنصراً أساسياً في تكوين بيئة عمل فعالة ومنظمة.

أما العبارة السادسة والعشرون الخاصة بوجود بيئة عمل إيجابية تساعد العاملين على تحسين الأداء الإنتاجي، فقد سجلت معامل ارتباط قدره (0.673)، وهي قيمة دالة إحصائية تعكس أهمية المناخ التنظيمي الإيجابي في تعزيز الأداء المهني للعاملين.

كذلك بينت العبارة الثامنة والعشرون المتعلقة بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الزملاء والمرؤوسين معامل ارتباط بلغ (0.643)، مما يدل على أن العلاقات الاجتماعية الجيدة داخل المؤسسة تسهم بصورة فعالة في تكوين بيئة عمل مستقرة ومحفزة.

وفيما يخص العبارة الثلاثين المتعلقة بتوفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية، فقد بلغ معامل ارتباطها (0.624)، وهو ما يعكس إدراك العاملين لأهمية الأمن والسلامة المهنية في تحسين بيئة العمل والحفاظ على استقرار العاملين داخل المؤسسة.

كما سجلت العبارة الثانية والثلاثون المتعلقة بتوفير الموارد البشرية والمادية الكافية معامل ارتباط قدره (0.595)، وهي قيمة دالة إحصائيًا تشير إلى أن توفر الإمكانيات والموارد اللازمة يعد عنصرًا مهمًا في دعم أداء العاملين وتسهيل تنفيذ المهام الوظيفية.

أما العبارة التاسعة والعشرون المتعلقة بتحديد عقود العمل للشروط والقواعد التنظيمية، فقد سجلت معامل ارتباط متوسطًا بلغ (0.380) عند مستوى دلالة (0.01)، وهي قيمة دالة إحصائيًا رغم أنها أقل من باقي العبارات، مما يشير إلى وجود ارتباط مقبول بين وضوح عقود العمل وبيئة العمل داخل المؤسسة.

في حين سجلت العبارة الحادية والثلاثون المتعلقة بتعرض الشركة لمخاطر قليلة في بيئة العمل معامل ارتباط بلغ (0.320) عند مستوى دلالة (0.04)، وهي قيمة ضعيفة نسبيًا لكنها تبقى دالة إحصائيًا، مما يعكس أن هذا الجانب أقل ارتباطًا بالمفهوم العام لبيئة العمل مقارنة بباقي الأبعاد الأخرى.

أما العبارة الثالثة والثلاثون المتعلقة بشعور العاملين بالاستقرار والأمان الوظيفي، فقد سجلت أعلى معامل ارتباط ضمن المحور بلغ (0.829)، وهي قيمة مرتفعة جدًا تدل على قوة العلاقة بين الشعور بالأمان الوظيفي ومحور بيئة العمل، كما تعكس أن الاستقرار المهني يعد من أكثر العوامل تأثيرًا في تكوين بيئة عمل إيجابية داخل المؤسسة.

وبصفة عامة، توضح النتائج أن جميع عبارات محور بيئة العمل سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على وجود درجة جيدة جدًا من صدق الاتساق الداخلي بين الفقرات والمحور الكلي. كما تؤكد هذه النتائج أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات في قياس بيئة العمل، وهو ما يعزز من صلاحيتها العلمية للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

الاستنتاج:

بناءً على نتائج اختبارات الصدق الداخلي، يتضح أن معظم عبارات محوري السلوك الإداري وبيئة العمل سجلت معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائيًا، مما يدل على وجود درجة جيدة من الاتساق الداخلي والتجانس بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها. كما تعكس النتائج قدرة أداة الدراسة على قياس متغيرات الدراسة بدرجة مقبولة من الدقة والموثوقية.

ورغم تسجيل بعض العبارات لمعاملات ارتباط ضعيفة نسبيًا أو غير دالة إحصائيًا، إلا أن ذلك لا يؤثر بصورة جوهرية على صلاحية الأداة ككل، خاصة وأن أغلب القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة علميًا. وعليه، يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق الداخلي، مما يجعلها صالحة للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي

- إذا كانت القيمة الإحصائية (Sig.) > 0.05 البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

- إذا كانت القيمة الإحصائية (Sig.) ≤ 0.05 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

للتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، نقوم باستخدام اختبار shapiro-wilk والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

shapiro-wilk			
المحاور	قيمة Z	sig	نتيجة الاختبار
أولاً: السلوك الإداري	0.982	0.763	تتبع التوزيع الطبيعي
ثانية بيئة العمل	0.963	0.214	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

تشير نتائج اختبار التوزيع الطبيعي الموضحة في جدول رقم (06) إلى أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وذلك بالاعتماد على اختبار shapiro-wilk الذي يُعد من أكثر الاختبارات الإحصائية استخداماً للتحقق من طبيعة توزيع البيانات، خاصة في الدراسات ذات العينات المتوسطة والصغيرة. ف فيما يتعلق بمحور السلوك الإداري، بلغت قيمة اختبار shapiro-wilk حوالي (0.982)، بينما بلغ مستوى الدلالة الإحصائية (Sig = 0.763)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية بين توزيع البيانات والتوزيع الطبيعي، وبالتالي فإن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة لمحور البيئة المهنية، فقد بلغت قيمة الاختبار (0.963) عند مستوى دلالة (Sig = 0.214)، وهي أيضاً قيمة أكبر من (0.05)، مما يؤكد أن بيانات هذا المحور تخضع بدورها للتوزيع الطبيعي، وأن توزيع إجابات أفراد العينة يتميز بدرجة جيدة من الاعتدال والتجانس.

كما أن قيم اختبار shapiro-wilk المسجلة لكلا المحورين جاءت قريبة من الواحد الصحيح، وهو ما يعكس تقارب توزيع البيانات من التوزيع الطبيعي، ويؤكد سلامة البيانات من الناحية الإحصائية. وعليه، فإن نتائج اختبار التوزيع الطبيعي تعزز من موثوقية التحليلات الإحصائية اللاحقة، وتؤكد ملاءمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة واستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

من أهم مراحل البحث العلمي مرحلة تحليل وتفسير نتائج الدراسة، وقبل اختبار الفرضيات لابد علينا القيام بالمعالجة الإحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الاستبيان

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

1- خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

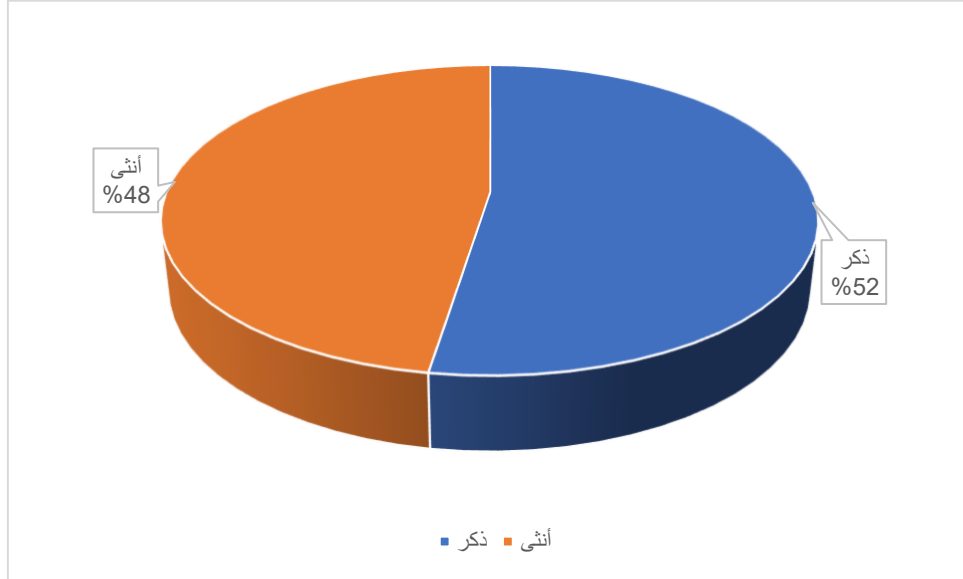
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	21	52.5
	أنثى	19	47.5
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يوضح جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين وجود تقارب نسبي بين عدد الذكور والإناث داخل العينة، مما يعكس نوعاً من التوازن في تمثيل الجنسين ضمن مجتمع الدراسة. تشير النتائج إلى أن عدد الذكور بلغ (21) مفردة بنسبة (52.5%) من إجمالي العينة، وهي النسبة الأعلى مقارنة بالإناث، مما يدل على تفوق طفيف للعنصر الذكوري داخل المؤسسة أو الفئة المستهدفة بالدراسة. في المقابل، بلغ عدد الإناث (19) مفردة بنسبة (47.5%)، وهي نسبة قريبة من نسبة الذكور، ما يعكس مشاركة معتبرة للعنصر النسوي داخل العينة، ويساهم في توفير تنوع في الآراء ووجهات النظر المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وبصفة عامة، يتضح أن العينة تتميز بدرجة جيدة من التوازن بين الجنسين، الأمر الذي يعزز من موضوعية النتائج ويقلل من احتمالية تأثرها بالتحيز المرتبط بمتغير الجنس، مما يدعم إمكانية تعميم النتائج بصورة أكثر دقة على مجتمع الدراسة.

شكل رقم (04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

2- خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
حسب الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	0	0
	من 25 إلى 34 سنة	8	20
	من 35 إلى 44 سنة	17	42.5
	من 45 سنة فأكثر	15	37.5
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

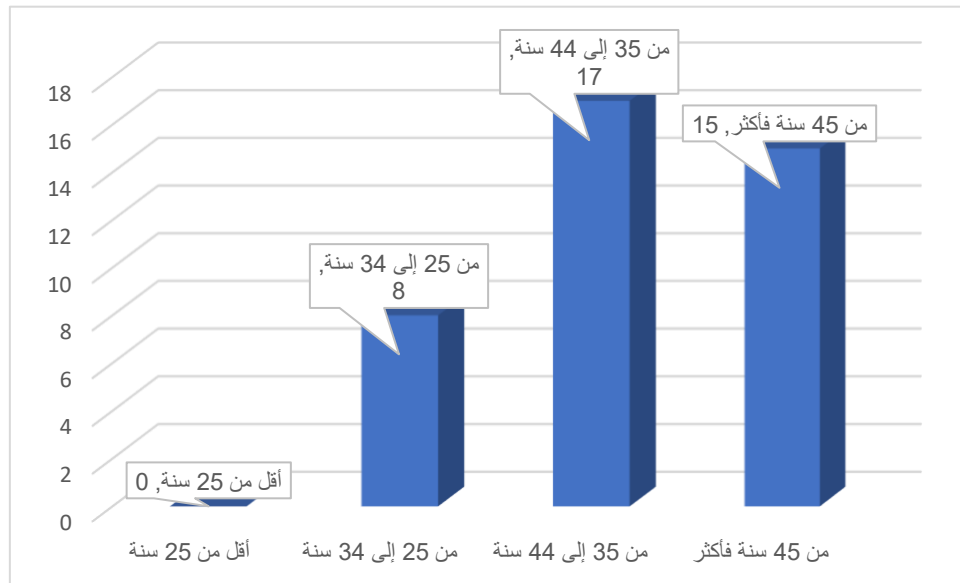
يوضح جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية، حيث يتبين وجود تباين في الفئات العمرية للمبحوثين، مما يعكس تنوعاً في الخبرات والتجارب المهنية داخل العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 35 إلى 44 سنة تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (17) مفردة، أي بنسبة (42.5%) من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنضج المهني والخبرة العملية، الأمر الذي قد يساهم في تقديم آراء أكثر واقعية ودقة حول موضوع الدراسة. في المرتبة الثانية جاءت فئة 45 سنة فأكثر بواقع (15) مفردة بنسبة (37.5%)، وهي نسبة مرتفعة نسبياً تعكس وجود عدد معتبر من ذوي الخبرة الطويلة داخل المؤسسة، مما يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها بالنظر إلى معرفتهم الجيدة ببيئة العمل ومتغيرات الدراسة.

أما الفئة العمرية من 25 إلى 34 سنة فقد بلغت (8) مفردات بنسبة (20%)، وهي نسبة أقل مقارنة بالفئات الأخرى، ما يشير إلى محدودية تمثيل الفئة الشابة نسبياً داخل العينة. في حين لم تسجل فئة أقل من 25 سنة أي تمثيل بنسبة (0%)، وهو ما قد يعود إلى طبيعة المناصب الوظيفية داخل المؤسسة أو اشتراط الخبرة المهنية في التوظيف.

وبصفة عامة، يتضح أن العينة يغلب عليها الطابع العمري المتوسط والمتقدم، وهو ما يمنح الدراسة قدرًا أكبر من المصداقية بالنظر إلى الخبرة المهنية والمعرفة العملية التي يتمتع بها أغلب أفراد العينة. شكل رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

3- خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المؤهل العلمي	ثانوي	0	0
	تقني سامي	1	2.5
	ليسانس	17	42.5
	ماستر	22	55
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يوضح جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يتبين أن العينة تتميز بارتفاع المستوى التعليمي للمبحوثين، مما يعكس توفر كفاءات علمية وأكاديمية داخل المؤسسة محل الدراسة. تشير النتائج إلى أن فئة الحاصلين على شهادة الماستر تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (22) مفردة، أي بنسبة (55%) من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يمتلكون مستوى تعليمياً عالياً، الأمر الذي قد يساهم في زيادة مستوى الوعي والإدراك بمتغيرات الدراسة وقدرتهم على تقديم إجابات دقيقة وموضوعية.

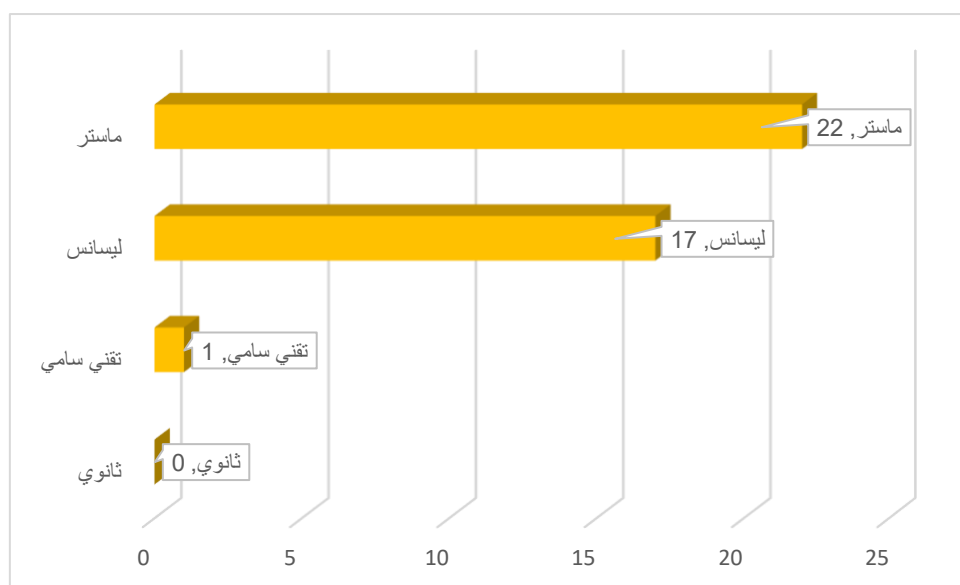
في المرتبة الثانية جاءت فئة الليسانس بواقع (17) مفردة بنسبة (42.5%)، وهي نسبة مرتفعة أيضاً تعكس وجود شريحة مهمة من ذوي التكوين الجامعي، مما يعزز من القيمة العلمية للبيانات المتحصل عليها.

أما فئة التقني السامي فقد سجلت مفردة واحدة فقط بنسبة (2.5%)، وهي نسبة ضعيفة مقارنة بباقي المستويات التعليمية، مما يشير إلى محدودية تمثيل هذه الفئة داخل العينة.

في حين لم تسجل فئة المستوى الثانوي أي تمثيل بنسبة (0%)، وهو ما يعكس اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الموارد البشرية ذات التأهيل الجامعي والعالي.

وبصفة عامة، يتضح أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي والأكاديمي، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائج الدراسة، نظراً لما يتمتع به أفراد العينة من مستوى علمي يسمح بفهم موضوع الدراسة والتفاعل مع مختلف محاورها بصورة أكثر دقة وموضوعية.

شكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

4- خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة العلمية

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	3	7.5
	من 5 إلى 9 سنوات	11	27.5
	من 10 إلى 14 سنة	4	10
	أكثر من 15 سنة	22	55
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يوضح جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث يتبين وجود تفاوت في مستويات الخبرة لدى الباحثين، مما يعكس تنوعاً في التجارب المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

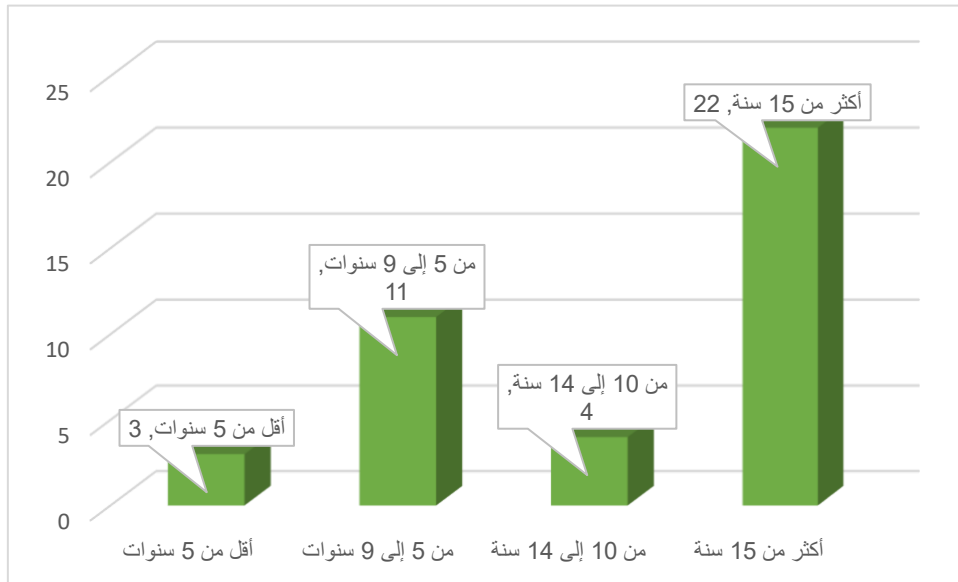
تشير النتائج إلى أن فئة "أكثر من 15 سنة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (22) مفردة، أي بنسبة (55%) من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية طويلة، الأمر الذي يعزز من موثوقية البيانات المتحصل عليها، نظرًا لقدرتهم على تقييم واقع المؤسسة ومتغيرات الدراسة بصورة أكثر دقة وموضوعية.

في المرتبة الثانية جاءت فئة "من 5 إلى 9 سنوات" بواقع (11) مفردة بنسبة (27.5%)، وهي نسبة معتبرة تعكس وجود شريحة من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة، القادرين على الجمع بين الخبرة العملية والمعرفة الحديثة بأساليب العمل.

أما فئة "من 10 إلى 14 سنة" فقد سجلت (4) مفردات بنسبة (10%)، وهي نسبة محدودة نسبيًا مقارنة بالفئات الأخرى، في حين جاءت فئة "أقل من 5 سنوات" في المرتبة الأخيرة بواقع (3) مفردات بنسبة (7.5%)، مما يشير إلى ضعف تمثيل الموظفين حديثي الخبرة داخل العينة.

وبصفة عامة، يتضح أن العينة يغلب عليها أصحاب الخبرة الطويلة، وهو ما يمنح الدراسة قوة تفسيرية أكبر، بالنظر إلى المعرفة الواسعة والتجربة المهنية التي يمتلكها أغلب أفراد العينة في مجال العمل داخل المؤسسة.

شكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

5- خصائص وتوزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
المستوى الوظيفي	عون تحكم	1	2.5
	إطار	4	10
	رئيس مصلحة	35	87.5
	رئيس دائرة	0	0
المجموع		40	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

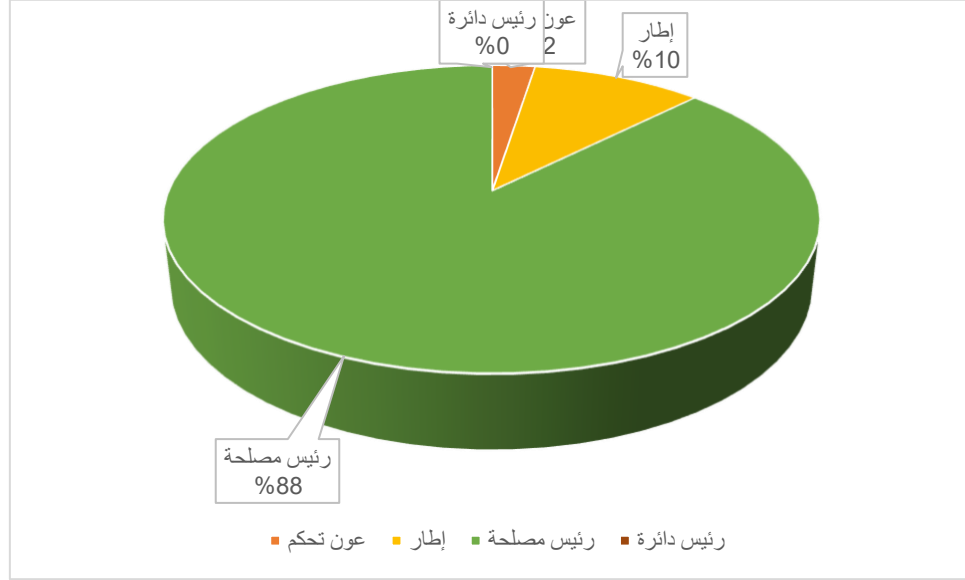
يوضح جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي، حيث يتبين وجود تفاوت واضح في تمثيل الرتب الوظيفية داخل العينة، مما يعكس طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة. تشير النتائج إلى أن فئة "رئيس مصلحة" تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (35) مفردة، أي بنسبة مرتفعة بلغت (87.5%) من إجمالي العينة، وهو ما يدل على أن أغلب المبحوثين يشغلون مناصب إشرافية وإدارية متوسطة، الأمر الذي يمنح الدراسة أهمية أكبر نظراً لارتباط هذه الفئة المباشر بعمليات التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية جاءت فئة "إطار" بواقع (4) مفردات بنسبة (10%)، وهي نسبة محدودة نسبياً مقارنة بفئة رؤساء المصالح، إلا أنها تعكس وجود تمثيل لبعض الكفاءات الإدارية والفنية داخل العينة.

أما فئة "عون تحكم" فقد سجلت مفردة واحدة فقط بنسبة (2.5%)، مما يشير إلى ضعف تمثيل هذه الفئة داخل الدراسة، في حين لم تسجل فئة "رئيس دائرة" أي تمثيل بنسبة (0%)، وهو ما قد يعود إلى محدودية عدد هذه الرتبة داخل المؤسسة أو عدم مشاركتها في الدراسة.

وبصفة عامة، يتضح أن العينة يغلب عليها الطابع الإداري والإشرافي، خاصة فئة رؤساء المصالح، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج المتحصل عليها، بالنظر إلى الخبرة التنظيمية والمعرفة المهنية التي تتمتع بها هذه الفئة فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.

شكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج Excel

ثانياً: النتائج المتعلقة بتصورات أفراد العينة لأبعاد المحاور

يمكن تلخيصها كما يلي:

جدول رقم (12): الوسط الحسابي للقسم المتعلق السلوك الإداري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	بعد أنماط القيادة	3.545	0.381	2
1	يعمل القائد على التأثير على العاملين بشكل إيجابي بما يتيح معرفة المشاكل واتخاذ القرارات بشأنها	3.85	0.864	2
2	يتم اتباع مبدأ التشترك الجماعي في تحقيق الأهداف	3.87	0.822	1
3	يعتمد القائد على إقناع العاملين والصرامة في أداء العمل	3.80	0.911	3
4	تختلف تصرفات القائد بالشركة وفق طبيعة المتغيرات الخارجية	3.65	0.949	4

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

5	تحفيز القائد يعتمد على الجانب المادي فقط	2.53	0.877	6
6	يعتمد القائد على السلوك التوجيهي بما يحسن الأداء	3.58	0.712	5
3	بعد التحفيز	3.200	0.582	
7	يعتمد التحفيز على معايير محددة لتقييم العامل من مختلف الجوانب	3.63	1.005	1
8	فرص ترقية العامل تعتمد على خبرته ومؤهلاته فقط	2.70	1.159	6
9	يسعى التحفيز في الشركة بشكل كبير إلى تحقيق الولاء والانتماء بالنسبة للعامل	3.33	0.917	4
10	عدم وجود تقدير معنوي للعامل وإجباره على الالتزام بقوانين الشركة الداخلية	3.37	1.102	3
11	نقص تشجيع المبادرة والإبداع في مجال تحسين سلوك العاملين	2.77	1.165	5
12	تعتمد الشركة بدرجة كبيرة على نظام تحفيز ثابت	3.40	0.982	2
4	بعد الثقافة التنظيمية	2.850	0.601	
13	مستوى التعلم في الشركة يخضع إلى النمط التقليدي فقط	2.83	1.083	4
14	غياب حرية العامل في إبداء بعض المواقف التي تخص الشركة	2.72	1.037	5
15	ذهنية العامل لها علاقة بطرق العمل ضمن بيئة متطورة	2.05	0.876	6
16	نقص التقنيات المتعلقة بتسيير الأعمال بصورة ما	2.93	0.971	2
17	غياب الوعي بأهمية الشركة ضمن بيئتها	2.88	1.137	3
18	تعزيز القيم داخل الشركة لرفع كفاءة الانضباط الوظيفي وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل	3.70	0.791	1
1	بعد الهيكل التنظيمي	3.385	0.576	

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

19	تعتمد الشركة على تنظيم صارم ومضبوط يتماشى مع متغيرات بيئة العمل	3.78	0.733	5 *
20	تعتمد الشركة على الجانب الوظيفي في تحديد هيكلها التنظيمي	3.78	0.733	6 *
21	يسهل الهيكل التنظيمي على التعاون بين الإدارات بما يضمن انسيابية العمل الجماعي	4.00	0.751	1
22	وجود تكامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام في الشركة	3.77	1.000	4
23	يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية لضمان وحدة التوجيه	3.95	0.876	2
24	يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق جزء من أهداف الشركة وحل المشكلات	3.88	0.822	3
أولاً: السلوك الإداري		3.363	0.334	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يوضح جدول رقم (12) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "السلوك الإداري" بأبعاده المختلفة داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك بهدف قياس مستوى تقييم أفراد العينة لهذا المتغير وتحليل درجة الاتفاق بين إجاباتهم.

بصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور السلوك الإداري (3.363) بانحراف معياري قدره (0.334)، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط إلى مرتفع نسبياً، مع تجانس جيد في إجابات المبحوثين، مما يعكس وجود إدراك متقارب حول طبيعة السلوك الإداري داخل المؤسسة.

على مستوى الأبعاد، جاء بعد "الهيكل التنظيمي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.385)، ما يدل على تقييم إيجابي نسبي لدور الهيكل التنظيمي في دعم التنسيق والتعاون وتحقيق الأهداف، خاصة أن بعض عباراته سجلت قيماً مرتفعة مثل تسهيل التعاون بين الإدارات (4.00)

في المرتبة الثانية جاء بعد "أنماط القيادة" بمتوسط (3.545)، وهو ما يعكس وجود تقييم جيد لأساليب القيادة داخل المؤسسة، خاصة ما يتعلق بالتشارك في اتخاذ القرار والتأثير الإيجابي على العاملين، رغم تسجيل انخفاض نسبي في عبارة الاعتماد على التحفيز المادي فقط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

أما بعد "التحفيز" فقد سجل متوسطاً قدره (3.200)، مما يشير إلى مستوى متوسط من الرضا حول نظام التحفيز، مع وجود تفاوت في الآراء حول العدالة في الترقية وتشجيع الإبداع.

في حين جاء بعد "الثقافة التنظيمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.850)، وهو ما يعكس وجود بعض التحديات المتعلقة بالبيئة الثقافية داخل المؤسسة، خاصة ما يرتبط بضعف بعض الجوانب مثل حرية التعبير أو محدودية التوجه نحو بيئة عمل متطورة.

وبشكل عام، توضح النتائج أن السلوك الإداري داخل المؤسسة يتسم بمستوى مقبول إلى جيد، مع تفوق واضح للهيكل التنظيمي وأنماط القيادة مقارنة ببعد الثقافة التنظيمية، مما يشير إلى ضرورة تعزيز الجوانب الثقافية والتنظيمية لتحقيق توازن أفضل في الأداء الإداري داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): الوسط الحسابي للقسم المتعلق بالبيئة المهنية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
25	توفر الشركة ظروف عمل مادية ملائمة (إضاءة، تهوية، درجة حرارة) تساعد العاملين على الإنجاز	4.32	0.730	2
26	يعمل العاملين بالشركة في بيئة عمل إيجابية تساعدهم على تحسين الأداء الإنتاجي	3.90	1.257	6
27	تعتمد الشركة على نظام اتصالات إداري فعال يضمن تدفق المعلومات بوضوح بين المستويات المختلفة	4.00	0.784	4
28	تسود علاقات إنسانية واجتماعية طيبة بين الزملاء والمرؤوسين في بيئة العمل	3.70	1.091	8
29	يحدد عقد العمل الشروط والقواعد التي يلتزم بها العاملون سواء كانت عقودهم محددة أو غير محددة المدة	4.00	0.961	5
30	تلتزم الشركة بتوفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة العاملين	4.55	0.597	1
31	تتعرض الشركة في حالات قليلة الى مخاطر في بيئة العمل	3.75	0.954	7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

32	توفر الشركة الموارد البشرية والمادية الكافية التي تمكن العاملين من القيام بمهامهم دون معوقات	4.08	1.023	3
33	يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي	3.45	1.260	9
ثانياً: البيئة المهنية				
		3.97	0.593	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يوضح جدول رقم (13) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور "بيئة العمل"، بهدف تقييم مستوى توفر الظروف المادية والتنظيمية والاجتماعية داخل المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى درجة تجانس آراء أفراد العينة حول هذا المحور.

بصفة عامة، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور بيئة العمل (3.97) بانحراف معياري قدره (0.593)، وهو ما يدل على مستوى مرتفع نسبياً من الرضا عن بيئة العمل داخل المؤسسة، مع وجود تجانس مقبول في إجابات المبحوثين، مما يعكس تقارب وجهات النظر حول هذا البعد.

على مستوى العبارات، جاءت عبارة "تلتزم الشركة بتوفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة العاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.55)، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً مرتفعاً جداً لسياسات السلامة المهنية داخل المؤسسة.

في المرتبة الثانية، سجلت عبارة "توفر الشركة ظروف عمل مادية ملائمة" متوسطاً قدره (4.32)، مما يدل على رضا كبير حول البيئة المادية للعمل من حيث الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة. كما جاءت عبارة "توفر الشركة الموارد البشرية والمادية الكافية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.08)، ما يعكس توفر إمكانيات داعمة لأداء العاملين لمهامهم.

في المقابل، سجلت بعض العبارات مستويات أقل نسبياً مثل "يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي" بمتوسط (3.45)، وهو ما يشير إلى وجود بعض التحفظات حول جانب الاستقرار الوظيفي مقارنة ببقية عناصر البيئة المهنية.

وبشكل عام، توضح النتائج أن البيئة المهنية داخل المؤسسة تتسم بمستوى جيد إلى مرتفع من حيث الظروف المادية والتنظيمية، مع وجود بعض الجوانب الاجتماعية والتنظيمية التي تحتاج إلى تعزيز، خاصة ما يتعلق بالشعور بالأمان الوظيفي والعلاقات داخل البيئة المهنية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة سابقاً.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذا الجزء سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية التي صيغت على النحو التالي:

- الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ويعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

جدول رقم (14): يبين نتائج اختبار للفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	R	R ²	B	T	sig	F
أنماط القيادة	0.008	0.00	0.012	0.049	0.962	0.002

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يتضح من خلال نتائج جدول (14) الخاص باختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بأثر أنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K). أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.008)، وهي قيمة ضعيفة جداً تشير إلى وجود علاقة ارتباط شبه منعدمة بين أنماط القيادة والبيئة المهنية للعمال. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.00)، ما يعني أن أنماط القيادة لا تفسر سوى نسبة ضئيلة جداً تكاد تكون منعدمة من التغيرات الحاصلة في البيئة المهنية داخل المؤسسة.

أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.012)، وهي قيمة موجبة ضعيفة جداً، مما يدل على أن تأثير أنماط القيادة على البيئة المهنية محدود وغير فعال إحصائياً. كما أظهرت نتائج اختبار (T) قيمة بلغت (0.049) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.962)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

كذلك بلغت قيمة اختبار (F) (0.002) ، وهي قيمة ضعيفة جدًا تؤكد عدم معنوية نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لأنماط القيادة على البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K)، ورفض الفرضية البديلة (H_1)

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن البيئة المهنية داخل المؤسسة قد تتأثر بعوامل أخرى غير أنماط القيادة، مثل ظروف العمل المادية، ونظام التحفيز، والعلاقات التنظيمية، والثقافة التنظيمية، ومستوى الاتصال الداخلي، وغيرها من العوامل التي قد تكون أكثر تأثيرًا في تشكيل البيئة المهنية للعاملين مقارنة بأنماط القيادة المعتمدة داخل المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتحفيز على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ويعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتحفيز على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للتحفيز على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

جدول رقم (15): يبين نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثانية.

المتغير المستقل	R	R ²	B	T	sig	F
التحفيز	0.208	0.043	0.211	1.308	0.199	1.710

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يتضح من خلال نتائج جدول (15) الخاص باختبار أثر التحفيز على البيئة المهنية للعمال أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.208)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين التحفيز والبيئة المهنية داخل المؤسسة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.043)، ما يعني أن التحفيز يفسر حوالي (4.3%) فقط من التغيرات التي تطرأ على البيئة المهنية، وهي نسبة ضعيفة تدل على محدودية القدرة التفسيرية للمتغير المستقل. أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.211)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي للتحفيز على البيئة المهنية، بمعنى أنه كلما ارتفع مستوى التحفيز تحسن مستوى البيئة المهنية، إلا أن هذا التأثير لم يصل إلى مستوى

الدلالة الإحصائية المطلوبة. حيث بلغت قيمة اختبار (T) (1.308) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.199)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن أثر التحفيز غير دال إحصائياً. كما بلغت قيمة اختبار (F) (1.710)، وهي قيمة غير معنوية إحصائياً، الأمر الذي يؤكد ضعف نموذج الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين التحفيز والبيئة المهنية. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على البيئة المهنية للعمال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)" ورفض الفرضية البديلة (H_1).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحفيز المعتمد داخل المؤسسة قد لا يكون كافياً أو فعالاً بالشكل الذي يؤثر بصورة مباشرة في البيئة المهنية، كما قد تكون هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً، مثل ظروف العمل، والعلاقات التنظيمية، وأساليب الاتصال، والثقافة التنظيمية، وطبيعة القيادة الإدارية، وهي عوامل يمكن أن تلعب دوراً أكبر في تشكيل البيئة المهنية للعاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الثالثة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ويعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

جدول رقم (16): يبين نتائج اختبار للفرضية الفرعية الثالثة.

المتغير المستقل	R	R ²	B	T	sig	F
الثقافة التنظيمية	0.189	0.036	0.186	1.187	0.243	1.408

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

يتضح من خلال نتائج جدول (16) الخاص باختبار أثر الثقافة التنظيمية على البيئة المهنية للعمال أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.189)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والبيئة المهنية داخل المؤسسة. كما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (0.036)، ما يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (3.6%) فقط من التغيرات الحاصلة في البيئة المهنية، وهي نسبة ضعيفة تدل على محدودية مساهمة هذا المتغير في تفسير التغيرات المتعلقة بالبيئة المهنية للعمال.

أما معامل الانحدار (B) فقد بلغ (0.186)، وهو ما يشير إلى وجود تأثير إيجابي ضعيف للثقافة التنظيمية على البيئة المهنية، بمعنى أن تحسن الثقافة التنظيمية قد يساهم بدرجة محدودة في تحسين البيئة المهنية داخل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير لم يكن ذا دلالة إحصائية. حيث بلغت قيمة اختبار (T) (1.187) بمستوى دلالة إحصائية قدره (0.243)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على البيئة المهنية.

كما بلغت قيمة اختبار (F) (1.408) ، وهي قيمة غير دالة إحصائية، مما يؤكد ضعف نموذج الانحدار وعدم قدرته على تفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية والبيئة المهنية بشكل معنوي. وبناءً على هذه النتائج، يتم قبول الفرضية الصفرية (H0) التي تنص على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للثقافة التنظيمية على البيئة المهنية للعمال"، ورفض الفرضية البديلة (H1).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة قد لا تكون العامل الأساسي المؤثر في البيئة المهنية، أو أن تأثيرها يبقى محدودًا مقارنة بعوامل أخرى مثل التحفيز، وظروف العمل، ونمط القيادة، والعلاقات الإنسانية والتنظيمية، والتي قد تكون أكثر ارتباطًا بتكوين بيئة مهنية ملائمة للعاملين داخل المؤسسة.

- الفرضية الفرعية الرابعة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ويعتمد على نوعين من الفروض:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

جدول رقم (17): يبين نتائج اختبار للفرضية الفرعية الرابعة.

المتغير المستقل	R	R ²	B	T	sig	F
الهيكل التنظيمي	0.414	0.172	0.426	2.806	0.00	7.873

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

تُظهر نتائج اختبار جدول (17) الانحدار الخطي البسيط الخاصة بالفرضية الفرعية المتعلقة بتأثير "الهيكل التنظيمي" على تحسين البيئة المهنية للعمال داخل مركب تكرير النفط المكثف (RA2K). وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين.

حيث بلغ معامل الارتباط ($R = 0.414$) ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين الهيكل التنظيمي وتحسين البيئة المهنية، أي أنه كلما تحسن الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة انعكس ذلك إيجاباً على جودة البيئة المهنية للعاملين.

أما معامل التحديد ($R^2 = 0.172$) فيشير إلى أن الهيكل التنظيمي يفسر 17.2% من التغيرات في البيئة المهنية للعمال، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج، مما يعكس قدرة تفسيرية متوسطة لهذا المتغير.

ومن حيث معنوية العلاقة، بلغت قيمة ($F = 7.873$) وهي قيمة دالة إحصائياً، كما سجل معامل الانحدار ($B = 0.426$) قيمة موجبة، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية، أي أن تحسين التنظيم داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين ظروف العمل والبيئة المهنية. كما بلغت قيمة ($T = 2.806$) مع مستوى دلالة ($Sig = 0.00$) ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد أن هذا التأثير ذو دلالة إحصائية معنوية.

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تحسين البيئة المهنية للعمال داخل لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K). وبشكل عام، تؤكد النتائج أن الهيكل التنظيمي يمثل عاملاً مهماً في تحسين البيئة المهنية، من خلال دوره في تنظيم العمل وتوضيح المسؤوليات وتعزيز الانسجام داخل المؤسسة.

مناقشة الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم السلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K). ويعتمد على نوعين من الفروض:

- **الفرضية الصفرية H_0 :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم السلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

- **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) لتقييم السلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية للعمال لمركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

ثانياً: صياغة النموذج الخطي البسيط

تقوم هذه الدراسة على معرفة دور المتغير المستقل على المتغير التابع، ويمثل المتغير المستقل السلوك الإداري، أما المتغير التابع فيتمثل في البيئة المهنية وترمز لهذه المتغيرات كالاتي:

المتغير المستقل ويتمثل السلوك الإداري ويرمز له X .

المتغير التابع ويتمثل بيئة العمل ويرمز له Y .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

اعتماداً على مخرجات SPSS نوضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الموالي:
جدول رقم (18): يوضح اختبار الانحدار الخطي البسيط.

المتغير المستقل	قيمة المعامل B	T	Sig	F	R	R ²
السلوك الإداري	0.630	2.347	0.02	5.508	0.356	0.127
Y	1.852	2.04	0.04			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 26.

أظهرت نتائج جدول (18) التحليل الإحصائي ما يلي:

بلغ معامل الانحدار ($B = 0.630$) ، وهو معامل موجب، مما يدل على وجود تأثير إيجابي للسلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية، أي أنه كلما تحسن مستوى السلوك الإداري داخل المؤسسة تحسنت البيئة المهنية بشكل مباشر.

كما بلغت قيمة ($T = 2.347$) بمستوى دلالة ($Sig = 0.02$) ، وهي أقل من 0.05، مما يؤكد وجود أثر دال إحصائياً بين المتغيرين، أي أن هذا التأثير ليس عشوائياً وإنما معنوي.

ومن حيث القوة التفسيرية، بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.356$) ، وهو ما يشير إلى وجود علاقة طردية ضعيفة إلى متوسطة بين السلوك الإداري والبيئة المهنية. كما بلغ معامل التحديد ($R^2 = 0.127$) ، مما يعني أن السلوك الإداري يفسر 12.7% من التغيرات في البيئة المهنية، بينما تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة في النموذج.

كما بلغت قيمة اختبار فيشر ($F = 5.508$) ، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية النموذج ككل وصلاحيته الإحصائية.

أما الثابت ($A = 1.852$) فقد جاء دالاً إحصائياً أيضاً، مما يعكس استقرار النموذج. وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) ، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية داخل مركب تكرير النفط المكثف (RA2K).

وبشكل عام، تشير النتائج إلى أن السلوك الإداري يلعب دوراً إيجابياً في تحسين البيئة المهنية، رغم أن قوة التأثير تبقى محدودة نسبياً، مما يدل على وجود عوامل أخرى تساهم في تحسين البيئة المهنية إلى جانب السلوك الإداري.

ومنه معادلة كالاتي: $Y = 1.852 + 0.630X$

1- تفسير المعادلة:

يمثل الثابت (1.852) القيمة المتوقعة للبيئة المهنية (Y) عندما يكون السلوك الإداري (X) مساوياً للصفر، أي في حالة غياب أو ضعف هذا السلوك داخل المؤسسة. وهو يعكس المستوى الأساسي للبيئة المهنية دون تأثير المتغير المستقل.

أما المعامل (0.630) فيمثل مقدار التغير في البيئة المهنية الناتج عن تغير وحدة واحدة في السلوك الإداري، أي أنه كلما تحسن السلوك الإداري بدرجة واحدة، فإن البيئة المهنية تتحسن بمقدار 0.630 وحدة. وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين، بحيث يسهم تحسين السلوك الإداري في رفع جودة بيئة العمل داخل المؤسسة.

وبشكل عام، تعكس هذه المعادلة وجود تأثير إيجابي للسلوك الإداري على البيئة المهنية، مع الإشارة إلى أن هذا التأثير متوسط نسبياً، ما يعني أن تحسين البيئة المهنية لا يعتمد فقط على السلوك الإداري بل أيضاً على عوامل تنظيمية أخرى.

ثانياً: مناقشة النتائج

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر السلوك الإداري بأبعاده (أنماط القيادة، التحفيز، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي) على البيئة المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال اختبار أربع فرضيات فرعية وفرضية رئيسية، اعتماداً على نتائج الانحدار الخطي البسيط.

1- مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية الثلاثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الفرعية وجود تباين واضح في طبيعة العلاقة بين أبعاد السلوك الإداري والبيئة المهنية ففيما يتعلق بفرضية أنماط القيادة، بينت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية على البيئة المهنية، حيث كانت قيمة الدلالة ($\text{Sig} = 0.962$) أكبر من 0.05، كما أن معامل الارتباط كان ضعيفاً جداً ($R=0.008$)

وهذا يدل على أن أساليب القيادة المعتمدة داخل المؤسسة لا تؤثر بشكل مباشر على تحسين البيئة المهنية، وقد يعود ذلك إلى اعتماد المؤسسة على أنماط قيادية تقليدية لا تحدث تأثيراً واضحاً على العاملين أو على مناخ العمل.

أما فرضية التحفيز، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ضعيفة غير دالة إحصائياً ($\text{Sig} = 0.199$)، مما يعني أن التحفيز داخل المؤسسة لا يُترجم فعلياً إلى تحسين ملموس في البيئة المهنية. ويمكن تفسير ذلك بأن نظام التحفيز قد لا يكون كافياً أو غير مرتبط بشكل مباشر بأداء العاملين واحتياجاتهم الفعلية.

وفيما يخص فرضية الثقافة التنظيمية، فقد بينت النتائج أيضاً عدم وجود أثر معنوي على البيئة المهنية ($\text{sig}=0.243$)، مع ضعف في القوة التفسيرية ($R^2 = 0.036$) وهذا يشير إلى أن الثقافة التنظيمية داخل

المؤسسة لا تلعب دوراً فعالاً في تشكيل البيئة المهنية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف ترسيخ القيم التنظيمية أو محدودية تطبيقها بشكل عملي داخل المؤسسة.

وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضيات الصفرية لهذه الأبعاد الثلاثة ورفض الفرضيات البديلة، أي عدم وجود أثر معنوي لأنماط القيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية على البيئة المهنية.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

على عكس الفرضيات السابقة، أظهرت نتائج فرضية الهيكل التنظيمي وجود أثر ذو دلالة إحصائية على البيئة المهنية، حيث بلغت قيمة ($\text{Sig} = 0.00$)، ومعامل الارتباط ($R = 0.414$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.172$)، مما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين.

ويعني ذلك أن تحسين الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يسهم بشكل واضح في تحسين البيئة المهنية، من خلال وضوح المهام، وتنظيم العلاقات الإدارية، وتسهيل التنسيق بين مختلف الوحدات. وبالتالي تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

3- مناقشة الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك الإداري على تحسين البيئة المهنية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.356$)، ومعامل التحديد ($R^2 = 0.127$)، كما كانت قيمة ($\text{sig} = 0.02$) أقل من 0.05، مما يؤكد معنوية العلاقة.

وبناءً عليه، يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر للسلوك الإداري على البيئة المهنية داخل المؤسسة.

غير أن قوة هذا الأثر تبقى محدودة نسبياً، حيث يفسر السلوك الإداري فقط 12.7% من التغيرات في البيئة المهنية، مما يدل على أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً مثل ظروف العمل المادية، العلاقات الإنسانية، ونظام الاتصال داخل المؤسسة.

4- تفسير عام للنتائج:

يمكن تفسير هذه النتائج بأن تأثير السلوك الإداري على البيئة المهنية ليس تأثيراً موحداً عبر جميع أبعاده، حيث تبين أن بعض الأبعاد مثل الهيكل التنظيمي لها دور واضح ومباشر، بينما الأبعاد الأخرى مثل القيادة والتحفيز والثقافة التنظيمية لم تظهر تأثيراً معنوياً.

كما يمكن القول إن البيئة المهنية داخل المؤسسة تتأثر بعوامل متعددة تتجاوز السلوك الإداري وحده، مما يفسر ضعف بعض العلاقات الإحصائية، في حين يظل للسلوك الإداري ككل دور إيجابي لكنه محدود نسبياً في تحسين البيئة المهنية.

خلاصة الفصل الثاني:

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية في مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيكة، عن مجموعة من النتائج الجوهرية التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإداري وتحسين البيئة المهنية للعاملين. فقد أظهرت التحليلات الإحصائية المعتمدة على استبيان العينة المكونة من 40

مشاركاً، أن الممارسات الإدارية الإيجابية تساهم بشكل فعال في تعزيز الرضا الوظيفي وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسة، مما ينعكس بدوره على أداء الأفراد. وبناءً على هذه المعطيات، توصلت الدراسة إلى أن تبني أنماط إدارية داعمة وشفافة يقلل من الفجوات التنظيمية، ويخلق مناخاً مهنياً محفزاً يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمجمع في رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق استقرار وظيفي مستدام.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع السلوك الإداري ودوره في تحسين البيئة المهنية بمركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة، تبين أن السلوك الإداري يعد من أهم العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين أداء العاملين وخلق بيئة مهنية مناسبة تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. فالمؤسسات الحديثة لم تعد تعتمد فقط على الإمكانيات المادية، بل أصبحت تهتم أكثر بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة واستمرارها. ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالتطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالسلوك الإداري والبيئة المهنية، من خلال عرض أهم المفاهيم والعناصر والأبعاد المرتبطة بهما، إضافة إلى دراسة العلاقة التي تجمع بين السلوك الإداري وتحسين البيئة المهنية داخل المؤسسة. كما اعتمدنا في الجانب الميداني على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها.

وبعد الدراسة الميدانية وتحليل النتائج توصلنا إلى أن السلوك الإداري يؤثر بشكل مباشر على البيئة المهنية، وذلك من خلال أساليب القيادة الإدارية، التحفيز، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، وظروف العمل السائدة داخل المؤسسة، حيث تساهم هذه العناصر في رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال وتحسين أدائهم وزيادة روح الانتماء للمؤسسة. ومن أهم النتائج التي حصلنا عليها ما يلي:

نتائج الدراسة:

1. النتائج النظرية:

- وجود علاقة وثيقة بين السلوك الإداري وتحسين البيئة المهنية.
- يعتبر السلوك الإداري من العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق الاستقرار والتنظيم داخل المؤسسة.
- تساهم القيادة الإدارية الجيدة في تحسين العلاقات بين العمال والإدارة.
- يساعد التحفيز المادي والمعنوي على رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- تؤثر ظروف العمل المادية والنفسية بشكل مباشر على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج الدراسة أن مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) يهتم نسبياً بتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة.

- وجود تأثير إيجابي للسلوك الإداري على أداء العاملين داخل مركب تكرير النفط المكثف (RA2k) بسكيكة.
- يساهم الاتصال الإداري الجيد في تسهيل سير العمل وتحسين العلاقات المهنية.
- يساعد توفر الحوافز والتشجيعات على زيادة دافعية العاملين وتحسين مردودهم المهني.
- أثبتت الدراسة أن التفاعل المتناغم بين ممارسات السلوك الإداري، القيادة الفعالة، وفعالية نظم الحوافز، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، يشكلون منظومة متكاملة تدعم فرضيات الدراسة في تحسين بيئة العمل ورفع المردود المهني للعاملين في مركب تكرير النفط المكثف (RA2k) بسكيكة.

توصيات الدراسة:

- ضرورة الاهتمام أكثر بالعنصر البشري داخل المؤسسة باعتباره أساس نجاحها.
- العمل على توفير بيئة مهنية مناسبة تساعد العاملين على أداء مهامهم في ظروف جيدة.
- تشجيع أساليب القيادة الحديثة القائمة على الحوار والتواصل والتعاون.
- الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي لما له من دور كبير في رفع الأداء الوظيفي.
- تنظيم دورات تكوينية وتدريبية للعمال من أجل تطوير مهاراتهم المهنية.

آفاق الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي تصلح كدراسات مستقبلية، من بينها:

- أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين.
- دور البيئة المهنية في تحقيق الأداء الوظيفي.
- أثر التحفيز الإداري على رفع إنتاجية العمال.
- علاقة الاتصال الإداري بتحسين العلاقات المهنية داخل المؤسسة.
- دور السلوك الإداري في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية متواضعة للإحاطة بموضوع السلوك الإداري والبيئة المهنية، أملين أن تساهم في إثراء الجانب العلمي وأن تكون مرجعا يفيد الطلبة والباحثين في الدراسات المستقبلية.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية:

1. الكتب:

- 1) أحمد عبد الله الصبّاب وآخرون، (2005)، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.
- 2) أحمد دمري، (1990)، مساهمة في دراسة ظروف العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 3) إبراهيم الفقي، (2011)، قوة التحفيز، الطبعة 1، ثمرات للنشر والتوزيع، مصر.
- 4) إلياس بوجعادة، ومراد نعمون، (2022)، أساسيات في علم إدارة الأعمال، الطبعة 1، دار الوثائق للطباعة والنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر.
- 5) حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 1، دار النهضة العربية، لبنان.
- 6) حسني عبد الرحمن التهامي، (2008)، المدخل إلى دراسة السلوك الإنساني (مقدمة في العلوم السلوكية)، الطبعة 1، الدار العالمية.
- 7) حسين حريم، (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة)، الطبعة 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 8) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2010)، القيادة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 9) رضا محمد العراقي، (2010)، فن إدارة المستقبل، الطبعة 1، مصر.
- 10) صالح الشنواني، (1994)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية.
- 11) صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2000)، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 12) صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2005)، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 13) عبد السلام أبو قحف، (2009)، مقدمة في الأعمال، الطبعة 3، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 14) عبد الغفار حنفي، (2007)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- 15) علي حمدي، (2012)، الصحة النفسية وعلم النفس الصناعي (سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل)، دار الكتاب الحديث، مصر.

- 16) عارف صالح مخلف، (2009)، الإدارة البيئية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل بربر، (1997)، إدارة الأفراد، الطبعة 1، دار المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر، لبنان.
- 17) محمد الصيرفي، (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 18) محمد سلمان العميان، (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 19) محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، الأردن.
- 20) مراد نعمون، (2023)، منهل الطالب الجامعي في سياق التعليم المنهجي: اقتصاد المؤسسة، الطبعة 1، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- 21) ناصر دادي عدوان، (2003)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 22) ناصر قاسيمي، (2011)، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 23) سليمان عبد الواحد يوسف إبراهيم، (2010)، المدخل إلى علم النفس المعاصر، الطبعة 1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- 1) علاء سعد الله المعايطه، (2021)، تأثير بيئة العمل على تحقيق الإبداع الإداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- 2) شتاتحة عائشة، (2007)، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 3) كويحل منصور، وطبعان عماد، (2018)، علاقة بيئة العمل بتحسين أداء العمل: دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر.
- 4) محمد علي مانع القحطاني، (2001)، أثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 5) عبد الهادي مختار، (2005)، الهيكل التنظيمي في المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر.

3-المجلات والدوريات العلمية:

- 1) حازم أحمد فراونة، وإسماعيل ماضي، (2019)، انعكاسات الحوافز المادية وغير المادية على أداء موظفي وعمال القطاع الخاص، مجلة اقتصاد المال والأعمال، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- 2) محمد بن حسين بن راجحي، (2019)، أثر بيئة العمل الداخلية على نية التسرب الوظيفي، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 10، الأردن.
- 3) محمد الشعلان مصاوي، ونورة محمد البليهد، (2015)، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، المجلة التربوية، العدد 40، مصر.
- 4) محمود بوطي، (2020)، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر.
- 5) مريم بنول فضيل، (2020)، أثر نظام الحوافز المادية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية العمومية، مجلة بحوث الاقتصاد والمناجمنت، العدد 2، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 6) منى خالد عكر، (2020)، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11، لبنان.
- 7) عواي محمد، وصلاح الدين، (2023)، أثر الهيكل التنظيمي في تطبيق نظم إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات القطاع الصحي بولاية الأغواط، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، الجزائر.
- 8) يوسف عنصر، وناجي ليتيم، (2014)، أهم المحددات السيكو-سوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 7، جامعة الوادي، الجزائر.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة الاستبيان



جامعة 20 أوت 1955-سكيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير-تخصص إدارة أعمال-

استبيان

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان: فعالية تقييم السلوك الإداري من منظور تحسين البيئة المهنية للعمال في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة: مركب تكرير النفط المكثف (RA2K) بسكيدة

أخي الموظف أختي الموظفة تحية طيبة وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون معنا بغرض إفادتنا في جميع البيانات ذات الصلة
ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة عن الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة علما بأن
إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وثقتكم.

تحت إشراف الأستاذ:

نعمون مراد

من إعداد الطالبة:

حمادي وفاء

السنة الجامعية 2025/2026

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

☐ أنثى

☐ ذكر

2-العمر

☐ من 25 سنة-34 سنة

☐ أقل من 25

☐ من 45 سنة فأكثر

☐ من 35 سنة-44 سنة

3-المؤهل العلمي:

☐ ليسانس

☐ مستوى ثانوي

☐ ماستر

☐ تقني سامي

4-سنوات الخبرة العلمية:

☐ من 5-9 سنوات

☐ أقل من 5 سنوات

☐ أكثر من 15 سنوات

☐ من 10-14 سنوات

5-الفئة المهنية:

☐ إطار

☐ عون التحكم

☐ رئيس دائرة

☐ رئيس مصلحة

قائمة الملاحق:

المحور الثاني: فعالية تقييم السلوك الإداري من منظور تحسين البيئة المهنية للعمال في مؤسسة اقتصادية

أولاً: السلوك الإداري

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: أنماط القيادة						
1	يعمل القائد على التأثير على العاملين بشكل إيجابي بما يتيح معرفة المشاكل واتخاذ القرارات بشأنها					
2	يتم اتباع مبدأ التشارك الجماعي في تحقيق الأهداف					
3	يعتمد القائد على إقناع العاملين والصرامة في أداء العمل					
4	تختلف تصرفات القائد بالشركة وفق طبيعة المتغيرات الخارجية					
5	تحفيز القائد يعتمد على الجانب المادي فقط					
6	يعتمد القائد على السلوك التوجيهي بما يحسن الأداء					
البعد الثاني: التحفيز						
7	يعتمد التحفيز على معايير محددة لتقييم العامل من مختلف الجوانب					

قائمة الملاحق:

					فرص ترقية العامل تعتمد على خبرته ومؤهلاته فقط	8
					يسعى التحفيز في الشركة بشكل كبير إلى تحقيق الولاء والانتماء بالنسبة للعامل	9
					عدم وجود تقدير معنوي للعامل واجباره على الالتزام بقوانين الشركة الداخلية	10
					نقص تشجيع المبادرة والإبداع في مجال تحسين سلوك العاملين	11
					تعتمد الشركة بدرجة كبيرة على نظام تحفيز ثابت	12
البعد الثالث: الثقافة التنظيمية						
					مستوى التعلم في الشركة يخضع إلى النمط التقليدي فقط	13
					غياب حرية العامل في ابداء بعض المواقف التي تخص الشركة	14
					ذهنية العامل لها علاقة بطرق العمل ضمن بيئة متطورة	15
					نقص التقنيات المتعلقة بتسيير الاعمال بصورة ما	16

قائمة الملاحق:

					غياب الوعي بأهمية الشركة ضمن بيئتها	17
					تعزيز القيم داخل الشركة لرفع كفاءة الانضباط الوظيفي وترسيخ ثقافة الاحترام المتبادل	18
البعد الرابع: الهيكل التنظيمي						
					تعتمد الشركة على تنظيم صارم ومضبوط يتماشى مع متغيرات بيئة العمل	19
					تعتمد الشركة على الجانب الوظيفي في تحديد هيكلها التنظيمي	20
					يسهل الهيكل التنظيمي على التعاون بين الإدارات بما يضمن انسيابية العمل الجماعي	21
					وجود تكامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ المهام في الشركة	22
					يعمل الهيكل التنظيمي على التنسيق الفعال بين الوحدات الإدارية لضمان وحدة التوجه	23
					يعمل الهيكل التنظيمي على تحقيق جزء من أهداف الشركة وحل المشكلات	24

قائمة الملاحق:

ثانيا: بيئة العمل

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
25	توفر الشركة ظروف عمل مادية ملائمة (إضاءة، تهوية، درجة حرارة) تساعد العاملين على الإنجاز					
26	يعمل العاملين بالشركة في بيئة عمل إيجابية تساعد على تحسين الأداء الإنتاجي					
27	تعتمد الشركة على نظام اتصالات إداري فعال يضمن تدفق المعلومات بوضوح بين المستويات المختلفة					
28	تسود علاقات إنسانية واجتماعية طيبة بين الزملاء والمرؤوسين في بيئة العمل					
29	يحدد عقد العمل الشروط والقواعد التي يلتزم بها العاملون سواء كانت عقودهم محددة أو غير محددة المدة					

قائمة الملاحق:

					تلتزم الشركة بتوفير إجراءات الوقاية والسلامة المهنية للحفاظ على سلامة العاملين	30
					تتعرض الشركة في حالات قليلة الى مخاطر في بيئة العمل	31
					توفر الشركة الموارد البشرية والمادية الكافية التي تمكن العاملين من القيام بمهامهم دون معوقات	32
					يشعر العاملون بالاستقرار والأمان الوظيفي	33

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (2): قائمة المحكمين

الرقم	المحكمين	الرتبة العلمية	الجامعة
1	د. مقيص صبري	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
2	د. سلطان كريمة	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
3	د. طويل ياسمينه	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (3): مخرجات نتائج برنامج (spss)

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الثقافة التنظيمية	2.8500	.60128	40
س13	2.8250	1.08338	40
س14	2.7250	1.03744	40
س15	2.0500	.87560	40
س16	2.9250	.97106	40
س17	2.8750	1.13652	40
س18	3.7000	.79097	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الهيكل التنظيمي	3.8583	.57679	40
س19	3.7750	.73336	40
س20	3.7750	.73336	40
س21	4.0000	.75107	40
س22	3.7750	.99968	40
س23	3.9500	.87560	40
س24	3.8750	.82236	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
اولا	3.3635	.33480	40
أنماط القيادة	3.5458	.38116	40
الهيكل التنظيمي	3.8583	.57679	40
الثقافة التنظيمية	2.8500	.60128	40
التحفيز	3.2000	.58251	40

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ثانياً: البيئة المهنية	3.9722	.59317	40
س25	4.3250	.72986	40
س26	3.9000	1.25678	40
س27	4.0000	.78446	40
س28	3.7000	1.09075	40
س29	4.0000	.96077	40
س30	4.5500	.59700	40
س31	3.7500	.95407	40
س32	4.0750	1.02250	40
س33	3.4500	1.25983	40

قائمة الملاحق:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.822	3

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
جميعا	3.6679	.38899	40
ثانيا: البيئة المهنية	3.9722	.59317	40
أولا: السلوك الإداري	3.3635	.33480	40

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ثانيا: البيئة المهنية	.131	40	.080	.963	40	.214
أولا: السلوك الإداري	.078	40	.200*	.982	40	.763

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Correlations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	قيادة انماط
س1	Pearson Correlation	1	.659**	-.039-	-.285-	-.367-*	.519**	.502
	Sig. (2-tailed)		.000	.811	.075	.020	.001	.00
	N	40	40	40	40	40	40	4
س2	Pearson Correlation	.659**	1	-.034-	-.255-	-.298-	.432**	.510
	Sig. (2-tailed)	.000		.834	.113	.062	.005	.00
	N	40	40	40	40	40	40	4
س3	Pearson Correlation	-.039-	-.034-	1	.302	.135	-.016-	.544
	Sig. (2-tailed)	.811	.834		.058	.407	.923	.00
	N	40	40	40	40	40	40	4
س4								
	Pearson Correlation	-.285-	-.255-	.302	1	.257	-.074-	.412

قائمة الملاحق:

	Sig. (2-tailed)	.075	.113	.058		.109	.650	.00
	N	40	40	40	40	40	40	4
س5	Pearson Correlation	-.367*	-.298-	.135	.257	1	-.291-	.20
	Sig. (2-tailed)	.020	.062	.407	.109		.069	.19
	N	40	40	40	40	40	40	4
س6	Pearson Correlation	.519**	.432**	-.016-	-.074-	-.291-	1	.514
	Sig. (2-tailed)	.001	.005	.923	.650	.069		.00
	N	40	40	40	40	40	40	4
أنماط القيادة	Pearson Correlation	.502**	.510**	.544**	.412**	.207	.514**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.008	.199	.001	
	N	40	40	40	40	40	40	4

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		تحفيز	7س	8س	9س	10س	11س	12س
التحفيز	Pearson Correlation	1	.650**	.597**	.651**	.652**	.685**	.036
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.826
	N	40	40	40	40	40	40	40
7س	Pearson Correlation	.650**	1	.363*	.303	.246	.430**	-.208-
	Sig. (2-tailed)	.000		.021	.058	.126	.006	.198
	N	40	40	40	40	40	40	40
8س	Pearson Correlation	.597**	.363*	1	.118	.191	.480**	-.320-*
	Sig. (2-tailed)	.000	.021		.467	.239	.002	.044
	N	40	40	40	40	40	40	40
9س	Pearson Correlation	.651**	.303	.118	1	.409**	.214	.222
	Sig. (2-tailed)	.000	.058	.467		.009	.184	.168
	N	40	40	40	40	40	40	40
10س	Pearson Correlation	.652**	.246	.191	.409**	1	.347*	-.071-
	Sig. (2-tailed)	.000	.126	.239	.009		.028	.663
	N	40	40	40	40	40	40	40
11س								
	Pearson Correlation	.685**	.430**	.480**	.214	.347*	1	-.345-*

قائمة الملاحق:

	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.002	.184	.028		.029
	N	40	40	40	40	40	40	40
س12	Pearson Correlation	.036	-.208-	-.320*	.222	-.071-	-.345*	1
	Sig. (2-tailed)	.826	.198	.044	.168	.663	.029	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		س13	س14	س15	س16	س17	س18	ثقافة
س13	Pearson Correlation	1	.777**	-.126-	.353*	.232	.356*	.739**
	Sig. (2-tailed)		.000	.440	.026	.150	.024	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س14	Pearson Correlation	.777**	1	-.182-	.437**	.166	.428**	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000		.261	.005	.307	.006	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س15	Pearson Correlation	-.126-	-.182-	1	.095	.213	-.126-	.218
	Sig. (2-tailed)	.440	.261		.560	.188	.439	.178
	N	40	40	40	40	40	40	40
س16	Pearson Correlation	.353*	.437**	.095	1	.549**	.037	.705**
	Sig. (2-tailed)	.026	.005	.560		.000	.822	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س17	Pearson Correlation	.232	.166	.213	.549**	1	.214	.679**
	Sig. (2-tailed)	.150	.307	.188	.000		.185	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س18	Pearson Correlation	.356*	.428**	-.126-	.037	.214	1	.496**
	Sig. (2-tailed)	.024	.006	.439	.822	.185		.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
الثقافة	Pearson Correlation	.739**	.741**	.218	.705**	.679**	.496**	1
التنظيمية	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.178	.000	.000	.001	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قائمة الملاحق:

		Correlations						
		تنظيمي هيكل	س19	س20	س21	س22	س23	س24
الهيكل التنظيمي	Pearson Correlation	1	.792**	.751**	.789**	.551**	.722**	.673**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س19	Pearson Correlation	.792**	1	.714**	.652**	.209	.381*	.547**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.196	.015	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40
س20	Pearson Correlation	.751**	.714**	1	.745**	.244	.262	.377*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.129	.103	.016
	N	40	40	40	40	40	40	40
س21	Pearson Correlation	.789**	.652**	.745**	1	.171	.468**	.457**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.292	.002	.003
	N	40	40	40	40	40	40	40
س22	Pearson Correlation	.551**	.209	.244	.171	1	.426**	.090
	Sig. (2-tailed)	.000	.196	.129	.292		.006	.582
	N	40	40	40	40	40	40	40
س23	Pearson Correlation	.722**	.381*	.262	.468**	.426**	1	.349*
	Sig. (2-tailed)	.000	.015	.103	.002	.006		.003
	N	40	40	40	40	40	40	40
س24	Pearson Correlation	.673**	.547**	.377*	.457**	.090	.454**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.016	.003	.582	.003	
	N	40	40	40	40	40	40	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations						
		س25	س26	س27	س28	س29	س30	س31
س25	Pearson Correlation	1	.512**	.448**	.544**	.146	.521**	.521**
	Sig. (2-tailed)		.001	.004	.000	.368	.001	.001
	N	40	40	40	40	40	40	40
س26	Pearson Correlation	.512**	1	.312*	.296	.021	.349*	.349*
	Sig. (2-tailed)	.001		.032	.032	.832	.032	.032
	N	40	40	40	40	40	40	40

قائمة الملاحق:

	Sig. (2-tailed)	.001		.050	.064	.897	.027	
	N	40	40	40	40	40	40	
س27	Pearson Correlation	.448**	.312*	1	.420**	.374*	.493**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.050		.007	.017	.001	
	N	40	40	40	40	40	40	
س28	Pearson Correlation	.544**	.296	.420**	1	.440**	.299	
	Sig. (2-tailed)	.000	.064	.007		.004	.061	
	N	40	40	40	40	40	40	
س29	Pearson Correlation	.146	.021	.374*	.440**	1	.089	
	Sig. (2-tailed)	.368	.897	.017	.004		.583	
	N	40	40	40	40	40	40	
س30	Pearson Correlation	.521**	.349*	.493**	.299	.089	1	
	Sig. (2-tailed)	.001	.027	.001	.061	.583		
	N	40	40	40	40	40	40	
س31	Pearson Correlation	.046	.064	.274	-.172-	-.140-	.293	
	Sig. (2-tailed)	.778	.694	.087	.287	.389	.067	
	N	40	40	40	40	40	40	
س32	Pearson Correlation	.448**	.305	.256	.274	-.078-	.477**	
	Sig. (2-tailed)	.004	.055	.111	.088	.631	.002	
	N	40	40	40	40	40	40	
س33	Pearson Correlation	.590**	.628**	.467**	.418**	.254	.276	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.007	.113	.085	
	N	40	40	40	40	40	40	
ثانياً: البيئة المهنية	Pearson Correlation	.752**	.673**	.698**	.643**	.380*	.624**	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.016	.000	
	N	40	40	40	40	40	40	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قائمة الملاحق:

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	52.5	52.5	52.5
	انثى	19	47.5	47.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25/34	8	20.0	20.0	20.0
	35/44	17	42.5	42.5	62.5
	45 أكثر	15	37.5	37.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		العلمي المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سام	1	2.5	2.5	2.5
	ليسانس	17	42.5	42.5	45.0
	ماستر	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 أقل	3	7.5	7.5	7.5
	5/9	11	27.5	27.5	35.0
	10/14	4	10.0	10.0	45.0
	15 أكثر	22	55.0	55.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

قائمة الملاحق:

		المهنية الفنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تحكم عون	1	2.5	2.5	2.5
	اطار	4	10.0	10.0	12.5
	مصلحة رئيس	35	87.5	87.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
س1	40	3.85	.864
س2	40	3.87	.822
س3	40	3.80	.911
س4	40	3.65	.949
س5	40	2.53	.877
س6	40	3.58	.712
أنماط القيادة	40	3.5458	.38116
س7	40	3.63	1.005
س8	40	2.70	1.159
س9	40	3.33	.917
س10	40	3.37	1.102
س11	40	2.77	1.165
س12	40	3.40	.982
التحفيز	40	3.2000	.58251
س13	40	2.83	1.083
س14	40	2.72	1.037
س15	40	2.05	.876
س16	40	2.93	.971
س17	40	2.88	1.137
س18	40	3.70	.791
الثقافة التنظيمية	40	2.8500	.60128

قائمة الملاحق:

19س	40	3.78	.733
20س	40	3.78	.733
21س	40	4.00	.751
22س	40	3.77	1.000
23س	40	3.95	.876
24س	40	3.88	.822
الهيكل التنظيمي	40	3.8583	.57679
اولا	40	3.3635	.33480
Valid N (listwise)	40		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
العمل بيئة ثانيا	40	3.9722	.59317
25س	40	4.32	.730
26س	40	3.90	1.257
27س	40	4.00	.784
28س	40	3.70	1.091
29س	40	4.00	.961
30س	40	4.55	.597
31س	40	3.75	.954
32س	40	4.08	1.023
33س	40	3.45	1.260
Valid N (listwise)	40		

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.008 ^a	.000	-.026-	.60091

a. Predictors: (Constant), أنماط القيادة

قائمة الملاحق:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.001	1	.001	.002	.962 ^b
	Residual	13.721	38	.361		
	Total	13.722	39			

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

b. Predictors: (Constant), أنماط القيادة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.929	.900		4.365	.000
	قيادة أنماط	.012	.252	.008	.049	.962

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.208 ^a	.043	.018	.58784

a. Predictors: (Constant), التحفيز

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.591	1	.591	1.710	.199 ^b
	Residual	13.131	38	.346		
	Total	13.722	39			

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

b. Predictors: (Constant), التحفيز

قائمة الملاحق:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.296	.525		6.273	.000
	تحفيز	.211	.162	.208	1.308	.199

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.189 ^a	.036	.010	.59009

a. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.490	1	.490	1.408	.243 ^b
	Residual	13.232	38	.348		
	Total	13.722	39			

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

b. Predictors: (Constant), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.441	.457		7.521	.000
	ثقافة	.186	.157	.189	1.187	.243

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

قائمة الملاحق:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.414 ^a	.172	.150	.54693

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.355	1	2.355	7.873	.008 ^b
	Residual	11.367	38	.299		
	Total	13.722	39			

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

b. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.328	.592		3.932	.000
	تنظيمي هيكل	.426	.152	.414	2.806	.008

a. Dependent Variable: ثانيا: البيئة المهنية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.356 ^a	.127	.104	.56160

a. Predictors: (Constant), اولاً

قائمة الملاحق:

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1.737	1	1.737	5.508	.024 ^b
	Residual	11.985	38	.315		
	Total	13.722	39			

a. Dependent Variable: ثانياً: البيئة المهنية

b. Predictors: (Constant), أولاً

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.852	.908		2.040	.048
	أولاً	.630	.269	.356	2.347	.024

a. Dependent Variable: ثانياً: البيئة المهنية