



جامعة آكلي محند أولحاج البويرة.



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم وتقنيات النشاطات

البدنية والرياضية.

تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

## علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.

- دراسة ميدانية لدى بعض دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

تحت إشراف:

دكتور بـرجـم رضوان

من إعداد الطالب:

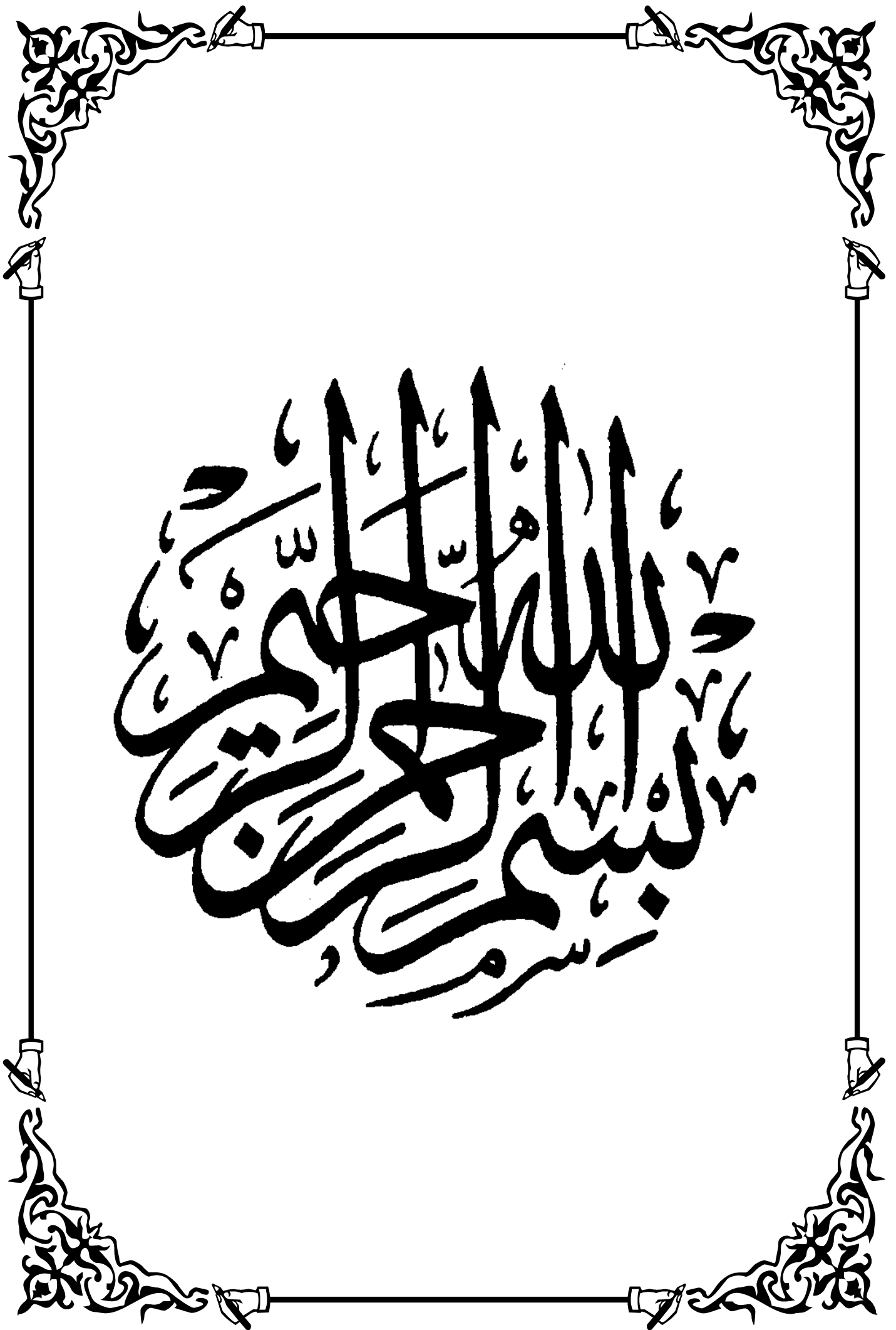
دعريبي عبد الله

دعريبي محمد راضي

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: { رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ } [النمل : 19]

صدق الله العظيم

بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر إلى الوالدين ، فمنكما تعلمت أن للنجاح قيمة و معنى و تعلمت كيف يكون التفاني والإخلاص...ومعكما آمنت أن لا مستحيل في سبيل الإبداع والرقى حفظكما الله ،وأجزل لكم العطاء في الدنيا والآخرة.

الشكر وخالص التقدير موصول إلى الأستاذ المشرف "برجم رضوان" ، حقا إن قلت شكرا فشكري

لن يوفيك ، أعطيتنا فكفيتنا ، فكان عطاءكم مشكورا. جزاك الله خيرا أستاذي الكريم.

كذلك واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى كل أساتذة وعمال

معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة اكلي محند أولحاج ، كما لا أنسى جميع

موظفي وعمال دواوين المركبات المتعددة الرياضات لولاية: البويرة، بومرداس، تيزي وزو .

بأرق كلمات الشكر والثناء و قلب ملؤه الإخاء الشكر موصول إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد.



## المحتويات

### أولاً: فهرس الموضوعات

الرقم	المحتوى	الصفحة
	كلمة شكر وتقدير	
	إهداء	
	محتوي البحث	
	قائمة الجداول	
	ملخص البحث	
أ،ب	مقدمة	
	مدخل عام: التعريف بالبحث	
4	1. إشكالية البحث	
5	2. فرضيات البحث	
6	3. أسباب اختيار الموضوع	
6	4. أهداف البحث	
7	5. أهمية البحث	
10	6. الدراسات السابقة	
	7. تحديد المصطلحات والمفاهيم	
	الجانب النظري	
	الفصل الأول: المناخ التنظيمي مفاهيم وأسس.	
13	تمهيد	
14	1. تعريف المناخ التنظيمي وخصائصه.	
14	1. 01 تعريف المناخ التنظيمي.	
15	1. 02 خصائص المناخ التنظيمي.	
16	2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.	
20	3. نظريات المناخ التنظيمي.	
21	4. أهمية المناخ التنظيمي.	
24	5. مستويات المناخ التنظيمي.	

25	6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
26	7. أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.
26	1.7 أبعاد المناخ التنظيمي.
26	2.7 عناصر المناخ التنظيمي.
28	8. مناهج قياس المناخ التنظيمي
29	9. معايير قياس المناخ التنظيمي.
30	خلاصة

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي

32	تمهيد:
33	01. الأداء الوظيفي
34	1.01 مفهوم الأداء الوظيفي
35	2.01 محددات الأداء الوظيفي
36	3.01 عناصر الأداء الوظيفي
36	4.01 معايير الأداء الوظيفي
37	5.01 تقييم الأداء الوظيفي
38	6.01 تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي
39	7.01 معيقات تحسين الأداء الوظيفي
39	2. تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
40	01.2 الهيكل التنظيمي
40	02.2 نمط القيادة
40	03.2 نمط الاتصال
40	04.2 التكنولوجيا
41	05.2 العمل الجماعي
42	06.2 مشاركة العاملين
43	07.2 الحوافز
44	خلاصة

## الجانب التطبيقي

### منهجية البحث وإجراءاته المنهجية

46	تمهيد
81	1. الدراسة الاستطلاعية
47	2. الدراسة الأساسية
47	01.2 المنهج المتبع في الدراسة
47	02.2 ضبط متغيرات الدراسة
47	03.2 مجتمع وعينة الدراسة
48	04.2 مجالات الدراسة
49	05.2 أدوات الدراسة
49	1.05.2 الخصائص السيكومترية للأداة
52	06.2 الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
54	1. عرض وتحليل النتائج
54	1.1 عرض وتحليل نتائج محور الهيكل التنظيمي
56	02.1 عرض وتحليل نتائج محور نمط القيادة
58	03.1 عرض وتحليل نتائج محور التكنولوجيا المستخدمة
59	04.1 عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي
61	2. مقابلة الفرضيات بالنتائج ومناقشتها.
62	01.2 الفرضية الجزئية الأولى
63	02.2 الفرضية الجزئية الثانية
64	03.2 الفرضية الثالثة
65	04.2 الفرضية الرابعة
66	05.2 الفرضية العامة
66	استنتاج العام
67	خلاصة
68	اقتراحات
	البيبلوغرافيا
	الملاحق

## فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دواوين المركبات الرياضية	48
2	يوضح مفتاح التصحيح لاستمارة الاستبيان	49
3	يوضح معامل الارتباط للصدق الداخلي لعبارات الاستبانة	50
4	يوضح معامل الارتباط بيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	51
5	يوضح معامل الثبات لألفا كرونباخ	52
6	يوضح الازان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور الهيكل التنظيمي	54
7	يوضح الازان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور نمط القيادة	56
8	الازان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات المحور الثالث التكنولوجيا المستخدمة	58
9	يوضح الازان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور الأداء الوظيفي	59
10	يوضح معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين	62
11	يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للموظفين	63
12	معامل الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين	64
13	يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين	65



## ملخص الدراسة

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية.  
دراسة ميدانية لدى بعض دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين عناصر المناخ التنظيمي التي اعتمدها في الدراسة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، التكنولوجيا المستخدمة) والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعدد الرياضات لكل من ولاية البويرة، تيزي وزو، بومرداس وذلك بتقديم مفهوم يشمل المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة القائمة بينهم، تأسس البحث حول التساؤل العام الذي ينص على هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعدد الرياضات محل الدراسة؟، وافترضنا أنه توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعدد الرياضات محل الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي في طابعه الارتباطي، ولأجل اختبار فرضيات الدراسة تم تصميم استمارة استبائية نظم (40) عبارة مقسمة الى أربع محاور، وزعت الاستمارة على عينة قوامها (185) اختيرت بالطريقة العشوائية المتاحة بنسبة (63%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (293) على ثلاث دواوين للمركبات المتعددة الرياضات في كـب من ولاية (الـبويرة، بومرداس، تيزي وزو)، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة البيانات وتحليلها، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك توجه ايجابي لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد.

-توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

-توجد ارتباطية علاقة إجابيه بين نمط القيادة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

-توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

-توجد علاقة طردية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين  
المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

# مقدمة

## مقدمة

تعمل الإدارة في المنظمات الرياضية على تحقيق الأهداف المندرجة تحت السياسة العامة للدولة اتجاه القطاع الرياضي، معتمداً على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك، الأمر الذي يتطلب توفر مجموعة من الشروط التي تتمثل في المدخلات المادية والمالية، والمعلومات والموارد البشرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة أهم تلك المدخلات باعتبارها أساس تسيير الجهود المادية و التنظيمية و التنسيق بينها وتوجيهها لتحقيق النتائج المرجوة من المنظمة الرياضية بأقل التكاليف و أقصر وقت ممكن ، لذا تعمل المنظمات الحديثة على توفر مناخ تنظيمي يساعد الموظف على القيام بمهامه الوظيفية في أجس الظروف.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء (حمود، 2002، ص166)

برزت أهمية المناخ التنظيمي التي أكدتها معظم الدراسات والنظريات الإدارية كالمدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية التي اندرجت تحتها دراسات هوثورن الذي ركز على أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في شركة ويسترن اليكتريك (حمادات 2008، ص، 23) ،هذه الدراسات الإدارية تناولت المناخ التنظيمي باعتباره ظاهرة بيئية تنظيمية ذات علاقة بالأداء و الرضا الوظيفي والإبداع إلى غير ذلك، وأكدت أهميته على تغيير وتشكيل سلوك الموظف، حيث وجد أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للموظف، فإذا كان المناخ التنظيمي السائد ملائماً فإنه يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد والتحديث ويمنح الموظف مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات هذه الإجراءات تقوم بها المنظمات الفاعلة لإيجاد درجة كبيرة من الرضا في العمل حتى تحقق مستوى الأداء الوظيفي.

وفي ضوء التطورات الحاصلة على الصعيد الرياضي أصبحت المنظمات الرياضية تحتاج إلى إدارة تركز على مبادئ علمية للعلوم الرياضية والإدارة، تحقق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية وتحسين كفاءاتهم ومهاراتهم وقدراتهم في إطار وظائف الإدارة ، ولكون المناخ التنظيمي هو الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل

الداخلية للمنظمة، فإنه لا بد أن يكون له علاقة فعالة بالسلوك الوظيفي للموظفين، لذا وجب علي الهيئة الرياضية التعرف على ماهية وطبيعة مناخها التنظيمي بأبعاده المختلفة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزز النواحي الايجابية وتصحح النواحي السلبية، و ترفع الروح المعنوية للعاملين وإشباع رغباتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة .

وفي هذا المنحى جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في الادارة الرياضية ممثلة في موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات، من خلال اخذ عناصر للمناخ التنظيمي ومحددة في هذه الدراسة بـ (الهيكل التنظيمي. نمط القيادة. التكنولوجيا المستخدمة.) حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين: جانب نظري وآخر تطبيقي، فالجانب النظري تم التطرق فيه إلى الإطار العام للدراسة وفصل حول المناخ التنظيمي مفاهيم وأسس، أما الفصل الثاني خصص للأداء الوظيفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي ، أما الجانب التطبيقي تم الطرق فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة، عرض وتحليل النتائج، مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة مع استخلاص النتائج العامة للدراسة.

مدخل عام:  
التعريف بالبحث

1. الاشكالية
2. فرضيات البحث
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف البحث
5. أهمية البحث
6. الدراسات السابقة
7. تحديد المصطلحات والمفاهيم



## 1. الإشكالية:

تحتل الإدارة مركزاً مؤثراً في تسيير المركبات المتعددة الرياضات، باعتبارها من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها في تحقيق رسالتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تحمل على عاتقها مسؤولية تسيير الهياكل والمنشآت الرياضية والسهر على شؤونها " للمساهمة في ترقية وتوسيع ممارسات الأنشطة البدنية والرياضية وتطويرها في ظل المتغيرات البيئية التي تتطلب ممارسات إدارية ترفع من فعالية الهياكل والمنشآت الرياضية وتحقيق متطلبات الممارسة الرياضية في كافة مجالاتها وأعلى مستوياتها بما يتناسب مع تلبية احتياجات السوق الرياضية ومتطلبات المجتمع" (وهاب، عكوش، 2020، ص 343) في هذا الإطار تسعى إدارة المركبات الرياضية إلى تحقيق أهدافها ضمن الرسالة المنتظرة منها في تطوير وترقية المنشآت الرياضية التي تقع تحت تصرفها.

تتعامل إدارة المركبات الرياضية كغيرها من الإدارات العمومية مع ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل في البرامج الإمكانيات والموارد البشرية، وهذه المجالات تعتبر مجالات متداخلة وغير مستقلة عن بعضها البعض، فالبرنامج تظل حبرا على ورق دون استخدام الإمكانيات المتاحة على أحسن وجه، و كذلك تقع على عاتق الموظفين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج، فيعتبر من أهم المدخلات في أي منظمة باعتباره الثروة الأساسية، لذلك نجد أن المنظمات الرائدة "تحرص على تحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاج ورفع مستوى الأداء الوظيفي. وحتى يتأتى لها ذلك لابد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها توفير المناخ التنظيمي، الذي يمثل مجموعة من الخصائص التي تُميّز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى وتتشكل هذه الخصائص انطلاقاً من المرامي العامة للإدارة العليا وفلسفتها التنموية في تحقيق أهدافها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة، التي تساعد الموظف على القيام بدوره من حيث زيادة قدراته ومهاراته وخبراته بما يؤدي إلى مزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل (المومني، 2006، ص36)

فظاهرة المناخ التنظيمي من بين الظواهر التي شغلت بال الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والعلاقات الانسانية لما لها من أهمية كبيرة تفرضه العناصر التنظيمية داخل المنظمة، ومن العوامل التي يتحكم فيها أداء العاملين ولذلك أصبح من واجبات الإدارة الحديثة أن تعمل على إيجاد المناخ التنظيمي



المناسب الذي يساهم في تحسين الأداء والسلوك الإداري للعاملين هذا ما يفرض على كل منظمة على تهيئة الظروف الملائمة للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم بشكل مناسب يعمل على تحقيق الأهداف المرجوة (وهاب، 2013ص49).

في هذا الإطار تتبلور اشكالية الدراسة في التساؤل العام التالي:

1- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات

المتعددة الرياضات محل الدراسة؟

ومنه انبثقت الأسئلة الجزئية التالية:

1- ما هو توجه الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد بدواوين المركبات المتعددة الرياضات محل

الدراسة؟

2- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات

المتعددة الرياضات محل الدراسة ؟

3- هل توجد علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات

المتعددة الرياضات محل الدراسة ؟

4- هل توجد علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين

المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة ؟

## 2 . فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين

المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة

### الفرضيات الجزئية:

01- يوجد توجه ايجابي لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة نحو المناخ

التنظيمي السائد.

02 - توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين

المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

03 - توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين نمط القيادة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين

المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.



04 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر الدوافع والمبررات على اختيار هذا الموضوع في الأسباب التالية:

- كون المناخ التنظيمي الجيد والفعال في المنظمات الرياضية يساهم في الارتقاء بالأداء الوظيفي
- المساهمة في إثراء شيء جديد للمعرفة من خلال اقتراحات يمكن لها أن تساهم في عملية تسيير من دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.
- تحسيس القائمين على تسيير دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة بأهمية الموظف وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في رفع مستوى أدائه.

### 4. أهمية الدراسة:

يعتبر هذا البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة، فهو أحد أسلحة الإدارة الرياضية في مواجهة التحديات الكبرى المرتبطة بالعلومة والاحتراف اللذان يتطلبان معايير لأداء المنظمات الرياضية وفق التميز وجودة الاداء، حيث أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي السائد، كما تساهم الدراسة في الكشف عن العوامل المعيقة للتطور و تتسبب في ضعف مستوى الأداء الوظيفي وتبحث في ظروف خلق مناخ تنظيمي تدعيمي مناسب لطبيعة عمل موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة باعتبار أن هذه المنظمة عنصر فعال في تسيير المرافق الرياضية للرفع من إنتاجيتها التي تساهم في تطوير المستوى الرياضي بالولاية بصفة خاصة وعلى مستوى الوطن بشكل عام من مواكبة المتغيرات العصرية ، إضافة لذلك فان هذه الدراسة تصبو إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مما يوفر لصناع القرار في دواوين المركبات المتعددة الرياضات بيانات واقعية تساعد في التفكير على تبني سياسات و اتخاذ إجراءات من شأنها تعزز الأبعاد الإيجابية وتصوب الأمور السلبية، بتحفيز العاملين و الرفع من معنوياتهم ومنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي ومن ثم رفع مستوى الأداء على مستوى المنظمة ككل.

### 5 - أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات وهذا من خلال:





- 01 - الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.
- 02 - الكشف عن علاقة نمط القيادة بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الديوان من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- 03 - الكشف عن علاقة نمط القيادة بالأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي الديوان من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات
- 04 - الكشف عن توجه الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد في الديوان من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات .

#### 6. الدراسات السابقة

#### 6-02 الدراسات العربية:

#### عنوان الدراسة:

دراسة وهاب يوسف (2013) المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، هدفت إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ،اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و استمارة استبائية مكونة من (37) سؤال في جمع البيانات ، وزعت بطريقة عشوائية على عينة قدرها (27) فردا من موظفي مديرية الشباب والرياضة، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) لمعالجة البيانات وتحليلها ، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة. أوصت الدراسة بضرورة تطوير المديرية للهيكل التنظيمي ذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع مستجدات التطور التكنولوجي وكذلك ضرورة إتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير مما يزيد في عطائهم الوظيفي وفي إبداعهم.

دراسة معمري توفيق (2012) ، علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي، ولاية المسيلة، التي تهدف الى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصحية، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على عينة عشوائية لجميع الموظفين الإداريين العاملين بإدارة المستشفى ، حيث بلغ عددهم 38 ،معتمدا على استمارة استبائية في جمع المعلومات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحقيق من صحة



فرضيات الدراسة ، حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصحية الزهراوي.

**دراسة الطيب (2008):** أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "نمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "نمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول أن هناك توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي و وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين

**دراسة البقمي (2010) ،** المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة ،التي تهدف إلى التعرف على توجهات العاملين في امارة مكة المكرمة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو المناخ التنظيمي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والبالغ عدده (924 ) ،استخدام استبانة لجمع البيانات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي ، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام مدراء الوحدات الادارية بالمناخ التنظيمي ، وضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي ، باعتباره الاطار العام الذي يحكم عمل الموظفين، وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية المعنوية لما لها أثر على مستوى الاداء الوظيفي.

## 6-02 الدراسات في البيئة الأجنبية:

**دراسة هانج و أوتارز (Hanges & others 2000)** المناخ التنظيمي للمكاتب بجامعة ميرلاند بالولايات المتحدة الامريكية، التي تهدف إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكاتب في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكاتب خلال السنوات الأربع منذ عام 2000 ، تم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر ، و تم تنفيذ التقييم على مرحلتين و اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم



50) موظف من أصل (294) موظف يعملون في مكاتب جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى (209) مشارك توصلت الدراسة إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال ، و وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي، كذلك تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكاتب، أوصت الدراسة على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكاتب من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.

**دراسة Gratto (2001)** العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للقائمين على إدارة مؤسسات دعم وصيانة المشاريع، هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

**دراسة دافيتسون (Davidson 2003)**، هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية ، التي تهدف إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات ، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروق الشخصية، في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي، اعتمد على عينة بلغت (80) عامل بمختلف فنادق كاليفورنيا، فلوردا، تيكساس، وظف استمارة استبيانيه لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجد مستوي عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع الخدمات الفندقية، وجود علاقة ايجابية بين مستوي إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات و جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزى إلي متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزى لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية والمستوي الوظيفي توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوي أدائهم و ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين.



### 6-03 التعليق على الدراسات السابقة.

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة الممتدة من 2001 الى 2013 التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية. اذ وجدنا أن الدراسات تناولت موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على الاداء الوظيفي، وهي تتفق مع هذه الدراسة في المتغيرات، ومن خلال قراءة هذه البحوث سجلنا الملاحظات التالية:

- جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب احصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف أهداف الدراسات، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.
- اعتمدت أغلبها على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وهو نفس المنهج الذي اعتمدته هذه الدراسة، كما تم توظيف أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات.
- اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على منظمات ذات طابع انتاجي أو اقتصادي، وبعضها على منظمات خدماتية الا دراسة وهاب 2013 أجريت على الادارة الرياضية حيث تتوافق مع الدراسة الحالية.
- اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

### 6-04 أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تعتبر أولى الدراسات في البيئة المحلية على حد علمنا التي تتناول علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء الوظيفي، في دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها حيث ركزت على أربع عناصر (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، التكنولوجيا المستخدمة) حيث نرى أن لهذه العناصر علاقة وطيدة بتحسين الاداء الوظيفي.
- تختلف في المجال الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة الممتدة من 2003 الى 2013، حيث هذه الدراسة أجريت في الموسم الجامعي 2021/2020.
- تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على علاقة المناخ التنظيمي بالاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة
- اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية، ذلك بسبب اختلاف الموضوع واختلاف مجتمع الدراسة.



## 7. المصطلحات والمفاهيم

## 07 - 01 المناخ التنظيمي:

- المناخ: لغة: يقصد بالمناخ في اللغة حالة الطقس لمدة زمنية معينة.

كلمة مناخ كمصطلح إداري تعبير مجازي يعبر عن مكان العمل، والعوامل المحيطة به وأسلوب المعاملة وكيفية تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض والتنظيم القائم داخل المنظمة. (الشنطي، 2008، ص 41)

يعرف المناخ التنظيمي بأنه الانطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، وهو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم (الكتبي، 2005، ص 97)

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة عمل أي منظمة وتميزها عن منظمة أخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيهم وتتأثر بهم، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

## 07 - 02 - الأداء الوظيفي:

الأداء لغة: أداء: إيصال الشيء، وإتمامه وقضاؤه. (المعجم العربي، 1987، ص193)

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه. والأداء هو حصيلة الجهد الذي يبذله الفرد قصد تحقيق هدف معين.

-الوظيفة: يتفق الباحثون في الإدارة، على اختلاف المدارس التي ينتمون إليها، على تعريف الوظيفة بأنها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، تحددها سلطة ذات اختصاص. (البرعي، 1414 هـ، ص185)

الموظف: وظف، والموظف هو شخص يُسندُ إليه عملٌ يقومُ في اختصاصه. (المعجم العربي، 1987، ص436)

الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. (راوية، 2005، ص209)

يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظف بالمهام والأنشطة المكونة لوظيفته، من خلال بذل جهد معين.

## 07 - 02 - ديوان المركب المتعدد الرياضات:

نصت المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 05-492 المؤرخ في 20 ذي القعدة عام 1426 الموافق ل 22 ديسمبر 2005 على أن "دواوين المركبات المتعددة الرياضات للولايات التي تدعى في صلب النص



الدواوين مؤسسات عمومية ذات طابع إداري وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بالرياضة"

## الجانب النظري

### الفصل الأول: المناخ التنظيمي مفاهيم وأسس.

تمهيد

تعريف المناخ التنظيمي وخصائصه.

01 تعريف المناخ التنظيمي.

02 خصائص المناخ التنظيمي.

مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.

نظريات المناخ التنظيمي.

أهمية المناخ التنظيمي.

مستويات المناخ التنظيمي.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.

1.7 أبعاد المناخ التنظيمي.

2.7 عناصر المناخ التنظيمي.

مناهج قياس المناخ التنظيمي

معايير قياس المناخ التنظيمي.

خلاصة



## تمهيد:

انطلقت جذور مفهوم المناخ التنظيمي من مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت أهمية أثر العوامل الاجتماعية والتنظيمية والنفسية في إنتاجية الفرد، ففي بداية الستينيات بدأ الاهتمام بدراسة ارتباطات هذا الموضوع ضمن السلوك التنظيمي ونظرية التنظيم، ويشير مجموعة من الباحثين إلى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي تسمح للعاملين بأداء مهامهم على أحسن وجه.

وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث أن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في السلوك الوظيفي، ويؤكد حمود (2002، ص 163) أن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقه في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه الوظيفي، هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية وللتعرف أكثر عن المناخ التنظيمي سنتطرق له في هذا الفصل بشيء من التفصيل.





## 01. تعريف المناخ التنظيمي وخصائصه

### 1-01 تعريف المناخ التنظيمي:

فيما يلي نعرض بعض التعريفات للمناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين:

يرى كل من لتوين و سترنجر (Litwin et Stringer) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (قبوب 2009، ص 163).

فورهند و جلمر (forhand et gelmer) المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها. (الصيرفي 2009، ص 258).

القريوتي يرى أن المناخ التنظيمي انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيم (القريوتي، 2009، ص 66)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص المناخ التنظيمي على أنه:

- يعبر عن الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل .
- يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

### 2-01 خصائص المناخ التنظيمي:

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي كما يراها العميان (2005، ص 305) وهي:

- عبارة عن عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.

- يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها.

- يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.



-توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

-يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

## 2. مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي المدخل الهيكلي، المدخل الإدراكي، المدخل التفاعلي والمدخل الثقافي نوجزها فيما يلي:

### 1-المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات ، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي، فهذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراك الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي كما يرى (إسماعيل 2005ص ، 277).

### 2-المدخل الإدراكي:

يرى هذا المدخل في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي بأن إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يتكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل (المغربي 2007 ص، 12).

### 3-المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخل الإدراكي والهيكلية في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وطبقاً لهذا المدخل يمكن

تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي (المغربي، 2007، ص15)

#### 4- المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد وينفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي. (الشنطي، 2008، ص 67)

#### 03-نظريات المناخ التنظيمي

##### 03-1 المدرسة الكلاسيكية:

نشأت هذه المدرسة على مفاهيم مثالية مثل الأمر، السلطة، التخصص، التوجيه، الرقابة، وقد ظهرت هذه المدرسة في فترة زمنية سادت فيها عوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على جدية العمل والمنافسة والاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي في تغيير السلوك الإنساني والتنظيمي (المرسي 2003، ص33) وتضم هذه المدرسة نظريات فرعية تختلف في التفاصيل والمنهج للوصول إلى نظريات ومبادئ كلها تنفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان وسلوكياته في العمل وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري حركة الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفردريك تيلور (Fredrick Taylor) الذي سُمي بأب الإدارة العلمية، حيث وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة، ومحددة لتعظيم إنتاجية العاملين، اعتبر التخصص في المهام والفصل بين الأعمال التصميمية، والتنفيذية من الشروط الأساسية لتحقيق إنتاجية جيدة، كذلك يرى أن الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى جهد نتيجة لتوفر شروط ملائمة للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه، مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم، والذي يشكل قوة كبيرة للمنظمة (اللوزي 2003، ص22)، كذلك ناد بضرورة تحفيز العمال للوصول إلى هذه المعدلات من خلال وضع نظام لدفع الأجور حيث يتقاضى كل عامل أجره وفقا للكمية التي ينتجها، زيادة على الكمية المحددة له (الشرقاوي 2002، ص223).

كذلك نجد من النظريات التي انطوت تحت فكر المدرسة السلوكية نظرية المبادئ الإدارية (العمليات الإدارية) التي جاء بها هنري فايول (Henri Fayol) التي ركزت على تحقيق النظام والثبات في العمل، ولم تمنح للعامل أي دور في المشاركة وإبداء الرأي أو حرية التصرف.

بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية التي ولدت على يد المفكر الألماني ماكس ويبر ( Max Weber) وهو الذي جاء بمبادئ النظام البيروقراطي للمؤسسة، ورأى بأن الحل هو في ما سماه بالنظام البيروقراطي الذي يعني حكم المكتب بوضع القوانين الرسمية وتقسيم العمل ووضوح التسلسل الرئاسي وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات، فكان ماكس ويبر يهدف إلى تحقيق تنظيم على أعلى قدر ممكن من الكفاءة إذ يرى أن البيروقراطية هي خير أسلوب فني لإنجاز الأعمال الإدارية بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وهي تهتم بالأسلوب الإداري البيروقراطي أكثر مما تهتم بالعنصر البشري في التنظيم، وعليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد و روتيني تنقيد فيه كفاءة الأداء وتغليب الوسائل على الغايات ذلك لتركيز الإدارة على اللوائح والأنظمة والقوانين وتنفيذها بحذافيرها دون مراعاة العلاقات الاجتماعية و الإنسانية وقدرات ومشاعر العاملين وبالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي غير ملائم (نقبيل، 2009، ص، 31).

بالرغم من النتائج المتميزة التي خرجت بها دراسات وأبحاث رواد هذه المدرسة إلا أنها لا تخلو من نقاط الضعف، فمن الناحية الإيجابية نجد أن أفكار الاهتمام بالبيئة التنظيمية، في إنتاجية العاملين انطلقت من حقيبتها إلا أنها أهملت وجود التنظيمات غير الرسمية في المنظمات وسعت لمقاومتها، كما أن هذه المدرسة قللت كثيرا من أهمية العامل الإنساني ولعل هذه النقطة كانت السبب المباشر في بروز المدرسة السلوكية.

### 03-2 المدرسة السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية:

جاءت النظرية السلوكية للتعبير عن الآراء والاتجاهات لرواد الفكر الإداري والاجتماعي، الذين لم تتفق أفكارهم مع ما قدمته المدارس والنماذج التقليدية وخاصة حركة الإدارة العلمية، إذ جاءت لتؤكد أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وهكذا جاءت للتكيف مع معطيات الظروف المستجدة واستجابة للأصوات التي تنادي بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقة الثنائية القائمة بين العامل ورب العمل و من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية (شوقي 2000 ص 67) ما يلي:

- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.
- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك الوظيفي.
- اعترفت بالتنظيم الرسمي على الإنتاجية.
- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.



- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين.

ومن أهم رواد الفكر الإداري الإنساني ذات التأثير الهام نذكر ماري باركر فوليت ( Mary Parker Follet) كان صوتها الوحيد المختلف في عهد المدارس الإدارية التقليدية حيث تحدثت في أوائل القرن الماضي عن مواضيع جديدة مثل التعاون والعمل الجماعي، ونظرت إلى المؤسسات على أنها مجتمع متعاون عليه تعمل لتحقيق أهداف مشتركة وشجعت العاملين والمديرين على العمل بتوافق وتعاون وانسجام دون سيطرة جهة على أخرى وأكدت أهمية الحرية في التعبير وأهمية التعاون لحل الخلاف في العمل ورأت بأنه من واجب المدير أن يساعد مرؤوسيه في المنظمة على التعاون معا وتحقيق التكامل في المصالح والأهداف، إيماناً منها بدور الموظف في المنظمة كمالك لها لخلق شعور بالمسؤولية الجماعية تجاه العمل وتجاه أهداف المنظمة واليوم وبعد ما يقارب مئة عام بدأت أدبيات الإدارة تناقش مواضيع مثل "الموظف المالك" و "المشاركة في الريح" و " المشاركة في المكاسب"، وهذا يؤكد اهتمامها بالبعد الإنساني في العمل، من خلال نظرة متوازنة بين أهداف العمل وأهداف وحاجات الإنسان ( حنفي 2003، ص 51)

كذلك نجد جورج التون مايو (G.Elton Mayo 1949-1880) ركز على العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل، ومن بين المواضيع التي تناولتها هذه الدراسة: الروح المعنوية، الرضا عن العمل، سلوك الأفراد أثناء العمل، أنماط الإدارة، حيث جاءت دراسته لتصنيع إطار نظري جديد للسلوك التنظيمي في المصانع من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى حيث أكد أن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية، وقد اعتنقت فئة من المسيرين الإداريين بعد الحرب العالمية الثانية، مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية. (علي الشريف، د.ت ص 47)

بالإضافة إلى دراسات هوثورن وحركة العلاقات الإنسانية في عام 1924 في شركة ويسترن أليكتريك (Western Electric) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ ركز الباحثون على أثر العوامل المادية مثل ظروف العمل ومستوى الإضاءة على إنتاجية العامل في تلك الشركة ، وعلى الرغم من أن تلك الدراسات قد بدأت تحاول دراسة ظروف العمل المادية وأثرها على إنتاجية العاملين، إلا أنه قد ظهر متغير آخر غير مقصود وهو أهمية التعاون والاهتمام بالعامل على أنه متغير يؤثر على الإنتاجية، فالخطأ في المنهجية الذي سُمي "أثر هوثورن" (Hawthorn Effect) كان من أهم الأسباب التي فجرت ثورة جديدة في الفكر الإداري، ومهد الطريق لما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت خلال الفترة الممتدة بين (1950- 1960)، وكانت وجهة نظر هذه الحركة تنطلق من أن معاملة العاملين معاملة إنسانية جيدة تؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل، وحركة العلاقات

الإنسانية هذه مهدت السبيل لما أصبح يعرف في الوقت الحاضر بدراسة السلوك التنظيمي (حمادات 2008، ص 23).

وظهرت كذلك نظريات أسست لدور العامل والموظف في المنظمة وحاجاته التي تتجاوز الحاجات المادية المجردة إلى الحاجات والمطالب الإنسانية في قضايا الإبداع والابتكار والتفوق والتحدي والمشاركة في اتخاذ القرار وتمكين الموظف ومنحه حريات أكبر في العمل، ومن أهم هذه النظريات نظرية (Ibraham Maslow) للحاجات ونظرية (Y) لصاحبها دوقلاس ماقريجور (MaGregor Douglas)، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، وخاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع"، من خلال نظريته التي سماها نظرية (X) و (Y)، ولكل منهما افتراضات، فيفترض تبنى نظرية (X) أن العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة وتحمل المسؤولية، و تبنى نظرية (Y) يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة وحب التميز، إن وفرت لهم الظروف المناسبة .

ما يميز نظرية ماجريجور أمر في غاية الأهمية، وهو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين اتجاهه، فتتسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمدبرون من أنصار نظرية (X) يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة والإشراف المباشر، بشكل لا يترك لمرؤوسيهم مجالا من حرية التصرف، أو الاستقلالية في العمل، وهذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين واعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم، أما المدبرون من أصحاب نظرية (Y) فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، ويتركون مجالا للمشاركة وحرية التصرف مما يفتح المجال أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع والتفوق وتحقيق الذات، والشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم ومواهبهم في العمل، ويتصرف الموظفون بروح المبادرة والمشاركة الفاعلة ، انسجاما مع توقعات مديريهم ، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشكوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الانتماء وعدم الثقة سيصنع غير ذلك. (ملح د.ت، ص 28)

### 03-3 النظريات الحديثة في الإدارة:

انطوت تحت هذه المدرسة نظرية النظم و النظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها وتستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمنظمة من خلال رؤية المنظمة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة

ومنسجمة مع بعضها، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعمل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئا على الفريق ومعيقا لتحقيق أهدافه. (فاتن 2000، ص 48).

كذلك نجد النظرية الموقفية التي ولدت تحت هذا الاتجاه حيث يقول أنصار هذا المدخل أن ما يقوم به المديرون أو القادة في الواقع يعتمد على مجموعة من المعطيات أو الظروف التي تحكم الموقف الإداري الذي يواجهونه فتطبيق المبادئ والنظريات والأساليب الإدارية يتوقف على طبيعة الموقف، فكل موقف إداري يحتاج إلى أساليب تختلف عن غيره من المواقف ومن ثم لا يمكن توقع وجود أسلوب إداري مثالي يصلح في كل المواقف الإدارية كما لا يمكن توقع أن تهدف النظريات الإدارية إلى توصيف هذا الأسلوب الإداري المثالي.

هذه الحقبة التاريخية وما ولدته من أفكار في مجال الإدارة والعلاقات الانسانية نتيجة اختلاف النظريات سمح بظهور ما يسمى بالمناخ التنظيمي.

#### 04- أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحد من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث تكمن أهميته في الاتي (المغربي 2007، ص 18):

- 1- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- 2- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- 3- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛
- 4- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛
- 5- دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### 05- مستويات المناخ التنظيمي

06 للمناخ التنظيمي ثلاثة مستويات كما يراها محمد حسن حمدات (2008، ص 15)

نذكرها في الاتي:

1-المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل : أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

## 2-المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ وتكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين.

## 3-المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل (السن الجنس، التعليم وغيرها من العوامل الأخرى).

## 05-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي:

### 1-05 العوامل الخارجية

من بين أهم العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي نذكر ما يلي (الصيرفي، 2009ص264):

1-البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيها بينهم.

### 2-البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

### 3-البيئة الاجتماعية:



يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

#### 4- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

#### 05-2 العوامل التنظيمية

نذكر منها:

##### 1- السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات و على احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي، كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات و للأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية و عادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة و عشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبت للعزائم و المعنويات و الروح المعنوية (حمدات، 2008 ص 17)

##### 2- القيم المهنية:

تعبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرية و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيتهم و تتميتهم و تحافظ على كرامتهم و احترامهم تصبح عشا أمتا و دافئا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظيف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة

المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس (الصيرفي، 2009ص265)

### 3-الثقافة التنظيمية:

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة (المغربي، 2007 ص27)

4-البيئة التكنولوجية: كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع إما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى ايجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل (الصيرفي، 2009، ص265)

### 05-3 العوامل الشخصية

نذكر بعض العوامل الشخصية التي تؤثر على المناخ التنظيمي فيما يلي (الصيرفي، 2009، ص266-267):

1-قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوط إليه يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2-تناقص القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

3-درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

### 05-4 العوامل النفسية

نذكر منها (المغربي، 2007ص24-25):

#### 1-الضيق والقلق:

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابغة من تفهم الشخص لموقف من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين.

#### 2-الصراع النفسي:

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي هو أحد أنواع القلق و الضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي و تؤثر في المستقبل، كما نجده ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل.

3-الولاء والانتماء:

يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

### 06-أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

#### 06-1 أبعاد المناخ التنظيمي:

ففيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي يوجد اختلافاً بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد، نذكر أهمها:

حدد فورهند وجيلمر (Forhand, Gilmer1964) أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، ونمط القيادة. (شامي، 2010، ص 44) ، أما ليتوين وسترنجر (Litwin, Stringer1968) فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمنظمات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلوا إلى أن سلوك المنظمات المجددة كان مرهوناً بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفاء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضاً، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. (الصيرفي، 2009، ص 223) ، أما لولر و آل (Lawler, et al1974) فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالمجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية وتظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات، ونظم المكافأة. (قبوب 2009، ص 166) وقد أسفرت جهود (Campbell, et al 1970) عند تحليلهم لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في العلاقات بين العاملين، واعتمد ليكرت ( likert 1967) على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا،

الضغوط، أما نموذج دوني وزملائه (1974) حددا ستة عناصر تتمثل في اتخاذ القرار، الدفء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي (البدري، 2005، ص 26).

## 07-2 عناصر المناخ التنظيمي:

عناصر المناخ التنظيمي تتكون من مجموعة من المتغيرات المتداخلة التي تشكل في مجموعها التنظيم الداخلي للمنظمة، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي المتداخلة في هذه الدراسة كما يلي:

### 1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية لمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال و أنماط الاتصالات و شبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات و تدفق الاتصالات و هو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة و متكاملة. (العلاق، 2008، ص 201)

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدي تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصيصها واستيعابها لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، و الأوامر و التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف المصالح الإدارية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي (فقيه وآخرون 2005، ص 296).

### 2- نمط الاتصال:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، التقارير التي يرفعها مسؤولي الإدارة الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد، أو بالتبليغ عبر شبكات المعلومات (خضير 2002 ص 170).

فعملية الاتصال تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العاملين كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (ماهر 2005، ص 340).



### 3- المشاركة في صنع القرارات:

المشاركة في صنع القرارات تمثل عملية تفاعل عقلي ووجداني بين جماعات العمل في المنظمة بحيث تمكنهم من تعبئة الجهد والطاقات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، إذ تعتبر مشاركة العاملين في صنع القرار ضرورة مهمة نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يؤثرون وبشكل مهم على سير العملية الإنتاجية، وفهم المشاكل التي قد تواجه المؤسسة والحلول الكفيلة بتجاوزها.

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها. (عياصرة 2006، ص 296).

### 4- نظام الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، فكلما كان نظام الحوافز جيدا يساعد على خلق المناخ التنظيمي يحفز العاملين على الأداء. (خضير 2002، ص 171).

### 5- نمط القيادة

تعرف القيادة على أنها عملية التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية والتسلطية، العقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء والأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة مما يشجع التفاعل والأفكار الخلاقة. (العميان، 2008، ص 308)

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العناصر الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء (كاظم، 2006، ص 170).

### 6- التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل

الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير (فليه، عبد المجيد، 2005، ص306)

### 07-أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فحسب عبوي زيد منير (2006، ص124) فهناك من يميز بين ثلاثة أنواع من المناخ التنظيمي وهي: المناخ التنظيمي السلطوي والمناخ الانتمائي، الإنجازين. وفيما يلي شرحها:

#### 1-المناخ السلطوي:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العامل.

2-المناخ الانتمائي: حيث يتيح الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

3-المناخ إنجازي: حيث يتيح للمدربين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

أما حسب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007، ص 18-19) هناك من يميز بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي فيما يلي:

1-المناخ المفتوح: يتميز العاملون فيه بارتفاع مستوى الروح المعنوية، و ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، كما يتميزون بدرجة من التلاحم و التآزر بينهم .

2-المناخ المستقل: ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر

3-المناخ المنضبط: ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا أنهم يعانون من زيادة في وكثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

4-المناخ العائلي: يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية ولكنها تؤثر على رصانة الإنجاز والأداء فالعاملون هنا يشيرون بحميمية العلاقات بينهم أكثر من أحاسيسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

5-المناخ الأبوي: يتميز بانخفاض الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، يقوم المدير بالأعمال الإدارية و يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجته الاجتماعية و يفشل في تحفيزهم .كما يسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية و لكن و بالرغم من محاولة الإداري من التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بالمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

6-المناخ المغلق: يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية و الرضا، انفصال و عزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء و ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على حفز الأفراد ، الاهتمام بالإنتاج و عدم اهتمامه بحاجات الأفراد، كما يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الروتينية و روحهم المعنوية المنخفضة إلى حد كبير، و المسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.

أما "LIKERT RENSIS" يرى أن هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، وكل مناخ يختلف عن الآخر:

1-مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.

2-مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:هو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

3-مناخ تنظيمي بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

### 08-مناهج قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي (فليه، عبد المجيد، 2005، ص302-35):

#### 1-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

#### 2-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.



### 3-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

يعتبر هذا المدخل المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

يعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، و ما تتمتع به المنظمة من جهة أخرى، بالإضافة إلى هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيه .

### 09-معايير قياس المناخ التنظيمي:

هناك بعض الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام معيارين لقياسه هما (فليه، عبد المجيد، 2005، ص304):

#### 1-المقاييس الموضوعية:

تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

#### 2-المقاييس الوصفية:

تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في وقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما.





### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه انفا يمكن استخلاص أن موضوع المناخ التنظيمي أخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرست قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس وعلم الاجتماع ، بحيث أن كل نظرية تكمل الأخرى هذا ما ساعد على تفسير السلوك الوظيفي للفرد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه ، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، فأتضح لنا أن المناخ التنظيمي انعكاس للسلوك و الاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن أداء العاملين يتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بالعمل الجيد و تساهم في تنمية و تطوير المنظمة، هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

## الفصل الثاني: الأداء الوظيفي وعلاقتها بالمناخ التنظيمي

تمهيد:

01. الأداء الوظيفي

1.01 مفهوم الأداء الوظيفي

2.01 محددات الأداء الوظيفي

3.01 عناصر الأداء الوظيفي

4.01 معايير الأداء الوظيفي

5.01 تقييم الأداء الوظيفي

6.01 تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي

7.01 معايير تحسين الأداء الوظيفي

2. تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

01.2 الهيكل التنظيمي

02.2 نمط القيادة

03.2 نمط الاتصال

04.2 التكنولوجيا

05.2 العمل الجماعي

06.2 مشاركة العاملين

07.2 الحوافز

خلاصة

**تمهيد :**

يعد الأداء الوظيفي محور الإدارة الرياضية والذي يعبر عنه بمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة ويتوقف مستوى الأداء الوظيفي على قدرات ومهارات وخبرات الموظفين وهو أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة، فكلمة الأداء تطلق على عدة معاني وعبارات، فهي قد تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها، من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف و الالتزام بواجبات ومهام الوظيفة ، و تحمله الأعباء والمسئوليات الوظيفية المسندة إليه، فالأداء الوظيفي الفعال يرتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة والعمليات الإدارية التي تسعى الى تحقيق التعاون بين الأفراد وتنسيق جهودهم المختلفة لاستغلال إمكانيات المتاحة مع توفير أفضل مناخ تسييري لعمل الموظفين.

نحاول في هذا الفصل التعرف على أداء الأداء الوظيفي والإدارة الرياضية بالإضافة الى ابراز علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

## 1-الأداء الوظيفي

### 1-01 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي عند العلماء و الباحثين، وهذا راجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نستعرض ما يلي :

يرى نيكولاس ( NICKOLAS ) أن الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك (درة ، 2003، ص 15).

يعرفه عاشور على أنه : قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الأفراد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء (سقر 2005،ص25).

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الفرد بالمهام المنوطة به من خلال بذل جهد معين وفق خطة معينة، وهو السلوك الذي يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد، كذلك فهو نتيجة لمحصلة تفاعل بين الدافعية، بيئة العمل والقدرة (شاويش 2005،ص40).

مما سبق يتضح تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فهناك من يرى أنه حصيلة جهد، والبعض يرى أنه سلوك والبعض الآخر يرى أنه انجاز عمل، ومنه نستنتج أن الأداء الوظيفي هو :

- سلوك يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- جهد منسق بأقصر وقت وأقل تكلفة لإنجاز العمل بدقة.

و من بين المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد ثلاث مفاهيم نوضحها فيما يلي :

**1-الفعالية:** تعني الفعالية درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك، كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (عاطف،2009، ص 94)، وترتبط الفعالية بتحقيق الاهداف المحددة من قبل المنظمة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف. ( Martory, daniel ) (2005, p164).

2-الكفاءة: هي العلاقة بين الجهد، المورد المستخدم و المنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة (Barraux, 2000, p 164)

3-الإنتاجية: يتضمن مفهوم الإنتاجية كل من الكفاءة والفعالية ، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية. أي الإنتاجية هي الفعالية على الكفاءة. (زيد،2006،ص 169)

### 01-2 محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها اختلف الباحثون في تحديد محددات الأداء الوظيفي نذكر منهم راوية (2004، ص216) أن هناك ثلاث عوامل يتحدد بها الأداء الوظيفي هي:

1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد.

2-القدرة: تعبر عن مدى تمكين الفرد فنيا من الأداء وتتألف من محصلة التفاعل بين المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل، والمهارة أي التمكين من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة مدى وضوح الدور.

3-بيئة العمل: تتمثل في ملامح بيئية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، الأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات الإنسانية في العمل.

إن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل وقد يتوفر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء، ورغم اختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التي يشير إليها حنفي (2002، ص 32) كما يلي:

أ-الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

ب-الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

ج-الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

### 01-3 عناصر الأداء الوظيفي:

يرى مرعي (2001، ص 25) أن للأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

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

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

**03- كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

**04 - المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله .

### 01-4 معايير الأداء الوظيفي:

يرى سامح (2011، 223، 224) أن هناك خمسة معايير للأداء هي:

**01 - التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط

**02 - الصلاحية:** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة ويشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيباً أو فاسداً.

**03 - الاعتمادية:** وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم بمهمة تقييم العاملين.

**04 - القبول:** ويتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية والاعتمادية ولكنها تستهلك جزءاً ملموساً من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

**05-التحديد:** ويقصد به المدى الذي يوفر المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأغراض الاستراتيجية والتنمية لإدارة الأداء.

### 01-5 تقييم الأداء الوظيفي:

يرى تقييم الأداء هو العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء و الحصول على المعلومات المرتبة حول هذه الفعالية، و استخدامها لإبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات و المؤسسات، و التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات(ماهر 2007، ص406).

ولعملية تقييم الأداء أهمية بالغة يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (غربي وآخرون، 2007 ص139)

- تحديد مدى كفاءة الفرد.

- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه.

- زيادة مستوى الرضا.

- خلق مستوى الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

- تمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.

- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.

- التعرف على نقاط القوة والضعف.

### 01-6 تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي:

معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، حيث يؤكد الطائي وآخرون (2006، 228) أن أهمية تحديد مستوى أداء العاملين تتمثل في:

- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

- يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويساهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويساهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

- تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

أما تحسين مستوى هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف جهد الموظف ورأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل (الخرامي، 1999ص،11) و لعملية تحسين الأداء الوظيفي قواعد والقوانين تنظمها حيث يرى الجساسي (2011،ص 106 ) أن القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء الوظيفي تتمثل في:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- يجب أن تحتاط المنظمة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.

## 7-01 معيقات تحسين الأداء الوظيفي:

### 1 غياب الأهداف المحددة:

إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة ، ومن ثم تدني مستوى الأداء. (سامح، 2011، 223).



## 2-مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء ، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال- العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل- كالترقي والتكليف بمسئوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في ، العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها (حمداوي، 2006 ص 130).

## 3 -مشكلات البيئة المادية:

تهتم المنظمات بمختلف بيئات العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم (رأفت ،2000، ص 231)

## 4-عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج. (سامح ،2011، ص 224).

## 5-ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسئولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد

انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم (العميرة، 2008، ص 52).

### 03-تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

**03-1 الهيكل التنظيمي:** يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم، يعرف الهيكل التنظيمي على أنه البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تتطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال و أنماط الاتصالات و شبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات و تدفق الاتصالات و هو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة (العلاق، 2008، ص 201).

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بخاصية التوازن والمرونة والاستمرارية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية وبالتالي زيادة أدائهم. (كاظم، 2002 ص 201)

فطبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة و المسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين الأداء و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف. كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والغير الرسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا تتغير لتواكب المتغيرات، و لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيود مفروضة عليه لا مبرر لها. (الكتبي، 2005 ص 103)

### 03-2 نمط القيادة:

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، عن طريق تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ، تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل ، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي(الكتبي، 2005 ص104)

تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكفاءة أبعادها ، و القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال و مثابرة كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم (رسمي، 2004 ص61)، تتمثل أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات ، ولكن الدور الأساسي و المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ن أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم وتمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل (كاظم، 2002ص،172)

### 03-3 نمط الاتصال:

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات. يعرف الاتصال على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية. تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها من جهة تعني أن هناك خلا ما في المناخ التنظيمي أما إذا كانت هناك اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثرا إيجابيا في فعالية الموارد البشرية". (فيلة، 2005 ص297).

يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تحسن المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم نحو صانعي القرار

وكذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة. ويلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم (الصيرفي، 2009، ص106).

فعملية الاتصال تلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العاملين كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات (ماهر 2005 ، 340).

### 03-4 التكنولوجيا

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية كما تحافظ على بقائها واستمرارها. تعرف على أنها تطوير العملية الإنتاجية والأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل وهناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات (اللوزي، 2005 ص146).

التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة إلا أنه يثير لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف، كزيادة عدد البطالة و خفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب اجتثاثها و اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد و المنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات، إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فعالية كما تحسن الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة من الأداء (كاظم، 2002 ص172).

### 03-5 العمل الجماعي

تمثل الجماعة سمة من سمات المنظمة العصرية والأساس الذي تستند إليه في تحقيق الأهداف و "تتكون الجماعة من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام" (العميان، 2008، ص187).

تؤكد بعض الدراسات مثل بحث ليتوين و ستر نجل أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التأكيد على مبدأ الفردية و التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و مناخ يميل إلى السلبية (حريم،2004، ص170).

تتطلب الجماعات بدون استثناء الامتثال و ذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة و سلامتها و المساعدة على تحقيق أهدافها ، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا و مكاسب ، عليه أن يلتزم ما تضعه من ضوابط و معايير سلوكية و يمتثل لها، و هكذا تؤثر الجماعة على الفرد و إدراكه و دوافعه و تصرفاته و جهوده و إنتاجيته في العمل كما يشير الكاتب ( fulmer ) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسيلة الأولى هي ضغط الجماعة فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال و التصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد؛ و الوسيلة الثانية هي تطبيق العقاب و هو امتداد لضغط الجماعة ولكنه بشك فعلي و حقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها أما الوسيلة الثالثة فهي القيم الشخصية حيث تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها فتصبح أهداف الجماعة و آرائها مقبولة من قبل الفرد(العميان،2008، ص187).

### 03-6 مشاركة العاملين

يمثل صنع القرار واتخاذ وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، تشير المشاركة في صنع القرار الى إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم، إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرار و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل ، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب (حريم،2004، ص236).

تعطي المشاركة في صنع القرار للعمال الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص والتفاني في العمل، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تكوين إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين (العميان،2008 ص208).

حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها (عياصرة 2006، ص 296).

تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، وزيادة الإبداع والمبادرات ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات أفراد العاملين وتنمية قدراتهم على العمل والابتكار وجعل الأفراد أكثر حرية على التعبير على أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم، وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم (كاظم، 2002ص170)

### 03-7 الحوافز

تعرف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (عريبات، 2008، ص205). تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة نظام الحوافز أو المكافآت عمل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها كما يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم و يشجعهم على الاستمرار بها، حيث يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها المساواة، القوة، نوع الحاجة و عدالة التوزيع، و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقرار دورها في جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل في المنظمة لأداء مهام الوظيفة و الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة(كاظم، 2002ص172).

خلاصة:

ما يمكن أن نستخلصه بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي أن للأداء أهمية بالغة في أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث أن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في السلوك الوظيفي، وأن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه الوظيفي، هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل ، وتشكل الانطباعات و الإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي إذ يولد لديهم حافزاً للعمل بجدية ورفع مستوى الروح المعنوية.

الاداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل المكونة للمناخ التنظيمي وهذا ما استعرضناه في هذا الفصل من خلال دراسة تأثير بعض عناصر المناخ التنظيمي وتبين أن كل عنصر يؤثر على الأداء .

## الجانب التطبيقي

### الفصل الرابع: منهجية البحث واجراءاته المنهجية

#### تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية
2. الدراسة الأساسية
- 01.2 المنهج المتبع في الدراسة
- 02.2 ضبط متغيرات الدراسة
- 03.2 مجتمع وعينة الدراسة
- 04.2 مجالات الدراسة
- 05.2 أدوات الدراسة
- 1 .05.2 الخصائص السيكومترية للأداة
- 06.2 الأساليب الإحصائية



**تمهيد**

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق التطبيق الميداني فيصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيدهما، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة الجغرافي والبشري والزمني، الذي درست فيه اشكاليتنا المتمحورة حول العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة قصد الحصول على نتائج ومعلومات حولها.

يتضمن هذا الفصل وصف المنهج المتبع في الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمدناها في تحليل النتائج وتفسيرها وأخيراً عرض ومناقشة ما اصفرت عليه إجابات عينة الدراسة حول محاور وعناصر الاستبانة المقدمة لموظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.



### 1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية أولى الخطوات المستعملة في البحث العلمي، وهي تلك الدراسة التي يهدف الباحث من وراء القيام بها الى الالمام بظاهرة ما أو اكتساب استبصار جديدة عنها، وذلك لإعداد مشكلة البحث بصورة أكثر دقة كذلك تساعدنا على تحديد المفاهيم الأساسية وتنمية الفروض (سرحان، 2015، ص101).

ومنه التأكد من ملائمة المكان الذي ستجرى فيه الدراسة الحالية، لذلك قمنا بدراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجهنا إلى دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة بغية الحصول على موافقة تطبيق الدراسة الميدانية والاستقصاء حول حيثيات الإشكالية وكذلك التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد العينة التي سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم واستعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا.

### 2- الدراسة الأساسية:

#### 1-2 المنهج المتبع في الدراسة:

يعتبر تحديد المنهج من الخطوات الرئيسية التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما وتعني كلمة منهج مجموعة القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية وتستخدم لتشير إلى الطرق التي تؤدي للكشف عن الحقيقة (زرواتي، 2007، ص 220).

فالمنهج المتبع له علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وطبيعة الإشكالية التي يطرحها الباحث وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى الى تحقيقها فقد تم إتباع المنهج الوصفي في طبيعته العلائقية، بهدف الوصول الى الحكم على العلاقة القائمة بين عناصر المناخ التنظيمي المعتمدة في الدراسة والاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة فلمنهج الوصفي "يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميّاً وكميّاً، حيث يصف التعبير الكيفي على الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يعطي التعبير الكمي رقماً يوضح مقدار الظاهرة أو حجمها، ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، 2001، ص 307)

#### 2-2 ضبط متغيرات الدراسة:

**1- المتغير المستقل:** وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو: المناخ التنظيمي أي العناصر المكونة له وتضم الهيكل التنظيمي نمط القيادة، التكنولوجيا المستخدمة.



2- المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو الأداء الوظيفي.

### 2-3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1-مجتمع الدراسة:

المجتمع هو مجموعة عناصر لها خاصية مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى التي يجري عليها التقصي، ويعرفه (grawitz) "على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات" (موريس، 2004، ص 29)، ومجتمع الدراسة يشمل جميع موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات لكل من ولاية البويرة، بومرداس، تيزي وزو والبالغ عددهم (293) موظف

#### 2-العينة و كيفية اختيارها:

اختيار عينة الدراسة يعتبر من خطوات ومراحل هامة للبحث واختيارها يتم بناء على مشكلة الدراسة وأهدافها لأن طبيعتها وفروضها تتحكم في خطوات تنفيذها واختيار ادواتها، والعينة "تعتبر تمثيلا للمجتمع، وهي جزء من الكل، لدراسة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، ثم ينتهي بتعميم نتائجه على هذا المجتمع ككل" (بوداود، 2009 ص 67).

تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية المتاحة بنسبة (63%) من موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات المتواجدين على مستوى ولاية (البويرة، تيزي وزو، بومرداس) وقد بلغ عددهم (185) وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 6 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان بحيث أصبح عدد العينة (179)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دواوين المركبات الرياضية

النسبة المئوية	حجم العينة	عدد الموظفين	المركبات
74%	70	94	البويرة
56%	65	115	تيزي وزو
59%	50	84	بومرداس
100%	179	293	الإجمالي

#### 2-4- مجالات الدراسة:

المجال المكاني: أجريت الدراسة على دواوين المركبات المتعددة الرياضات في كل من ولاية "البويرة، بومرداس، تيزي وزو".



المجال الزمني: امتدت الدراسة النظرية من أوائل مارس 2021، أما الجانب التطبيقي يمتد من شهر جوان 2021

المجال البشري: يتمثل في موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات لولايات "البويرة، بومرداس، تيزي وزو".

## 2-5- أدوات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، التي تعد "من الأدوات الأكثر استخداماً في مجال البحوث العلمية، وهو وسيلة فعالة لجمع البيانات والمعلومات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة معينة، ويشكل نموذج جوهرى يحوي على مجموعة جاهزة من الأسئلة المحددة بالاتفاق، ويلعب دوراً مهماً في تزويد الباحث بمعلومات واقعية وكذلك في مرحلة التحليل واستخلاص النتائج" (الجبوري، 2013، ص 147).

تم الاستعانة في تصميم الاستبانة على دراسة كل من الباحثين: (وهاب، 2013)، (البعمي، 2010)، (الطيب، 2008)، وعرضت في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي مجتمع الدراسة، ليتم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (40) عبارة مقسمة على قسمين الأول خصص للمناخ التنظيمي وضم ثلاثة محاور والقسم الثاني خصص للأداء الوظيفي وفقاً للترتيب التالي:

01 - القسم الأول: المناخ التنظيمي: الهيكل التنظيمي ويتكون من (10) عبارات، نمط القيادة ويتكون من (10) عبارات، التكنولوجيا المستخدمة ويتكون من (09) عبارات

02 - القسم الثاني: الأداء الوظيفي ويتكون من (11) عبارات

تبنينا في إعداد الاستبانة الشكل المغلق، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات وهو كالتالي:

الجدول رقم (02) يوضح مفتاح التصحيح لاستمارة الاستبيان

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تعليق على الجدول: احتوت استمارة الاستبيان على (40) عبارة بخمس بدائل، حيث يتبين من الجدول أعلاه أنه منح للبديل "غير موافق بشدة" الدرجة (1)، البديل "غير موافق" درجة (2)، البديل "محايد" درجة (3)، البديل "موافق" درجة (4) أما بديل "موافق بشدة" فكان بدرجة (5).



2-5-1- الخصائص السيكومترية للأداة:

1- صدق وثبات الأداة: يعتبر الصدق والثبات أهم شروط سلامة أداة القياس، وهما مرتبطان ببعضهما البعض وفي هذا يقول كورتون "الصدق مظهر الثبات"، حيث تم تقنين فقرات الاستمارة الاستبائيين لهذه الدراسة للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

-الصدق : تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان كما يلي :

- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ عددها (25)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

جدول رقم (03) يوضح معامل الارتباط للصدق الداخلي لعبارات الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع طبيعة مهامه.	0.638	0.000
2	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	0.718	0.000
3	يساعد تقسيم العمل في الديوان على تحقيق أهدافها	0.718	0.000
4	تخصصات الموظفين بالديوان تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.	0.592	0.001
5	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان	0.689	0.000
6	العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان واضحة	0.710	0.000
7	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	0.796	0.000
8	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	0.724	0.000
9	الهيكل التنظيمي بالديوان يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل	0.919	0.000
10	يتصف الهيكل التنظيمي للديوان بالمرونة.	0.854	0.000
11	يساعد أسلوب القيادة في الديوان على تحقيق أهداف الديوان	0.613	0.000
12	يعمل المسؤول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	0.795	0.000
13	يتيح المسؤول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	0.757	0.000
14	يتميز مسؤولي المباشر برؤيته الواضحة	0.830	0.000
15	توفر الإدارة الدعم اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة	0.670	0.000
16	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	0.876	0.000
17	يشجع المسؤول المباشر مرؤوسيه لإبداء اقتراحاتهم	0.659	0.000
18	يقوم المسؤول المباشر بالتشجيع على حل مشكلات العمل	0.658	0.000
19	يبيد المسؤول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	0.765	0.000
20	تتم معاملة الموظفين بالعدل والمساواة دون أي تمييز	0.793	0.000
21	التكنولوجيا المستخدمة في الجامعة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	0.449	0.013
22	يحرص الديوان على تطوير التكنولوجيا المستخدمة	0.777	0.000



0.000	0.846	التكنولوجيا المستخدمة تساعد على تحسين الاداء الوظيفي	23
0.000	0.822	التكنولوجيا المعتمدة في الديوان سهلة الاستخدام	24
0.000	0.813	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	25
0.000	0.718	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بتوفير الجهد	26
0.000	0.662	ينجز الديوان أغلب أعماله باستخدام التكنولوجيا	27
0.002	0.554	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	28
0.002	0.547	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة	29
0.001	0.574	تحرص على تحقيق الأهداف العامة للديوان	30
0.001	0.555	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	37
0.000	0.621	توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	32
0.000	0.655	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	33
0.000	0.650	توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكنهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	34
0.000	0.784	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	35
0.016	0.436	توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	36
0.004	0.506	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين الأداء الموظفين	37
0.000	0.793	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	38
0.000	0.820	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	39
0.000	0.618	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	40

من خلال الجدول رقم (03) الذي يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات، تبين أن معامل الارتباط لبيرسون تراوح بين (0.820 و 0.436) عند مستوى دلالة (0.005) ، وبمقارنة مستوى الدلالة لكل فقرة نجدها أنها اقل من 0.05 وقيمة  $r$  المحسوبة اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.361، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (04) يوضح معامل الارتباط لبيرسون لصدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	0.823	0.000
القيادة	0.833	0.000
التكنولوجيا	0.787	0.000
الأداء الوظيفي	0.991	0.000

نتبين من النتائج المبينة أعلاه في الجدول جدول رقم (04) أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة (0.787-0.991) عند مستوى دلالة 0.05



بمقارنتها مع قيمة  $r$  الجدولية التي تساوي 0.361 عند مستوى دلالة 0.05 نجدها دالة احصائيا ومنه نستنتج هناك اتساق داخلي لمحاور الدراسة.

- **الثبات** : هو استقرار النتائج عبر فترة من الزمن، وقد عرف "جليفورد" الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها (فرحات، 2001ص144) بطريقة ألفا كرونباخ وقد تبين أن معاملات الثبات مرتفعة كما هو مبين في الجدول ادناه

جدول رقم (05) يوضح معامل الثبات لألفا كرونباخ

المحاور	معامل ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	0.8391
نمط القيادة	0.9062
التكنولوجيا المستخدمة	0.8522
الأداء الوظيفي	0.9249
الأداء الوظيفي	0.9721

#### 06- 1 - الأساليب الإحصائية:

اعتمدنا في تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية statistical package for social science وفيما يأتي مجموعة الأساليب الإحصائية التي استخدمناها :

- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- اختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- تم استخدام اختبار  $T$  للعينة الواحدة ( One Sample T test ) لتحليل فقرات الاستبانة ، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة اكبر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي 1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %)، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية والتي تساوي -1.97 (أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %)، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها اكبر من 0.05.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

1. عرض وتحليل النتائج

1.1 عرض وتحليل نتائج محور الهيكل التنظيمي

02.1 عرض وتحليل نتائج محور نمط القيادة

03.1 عرض وتحليل نتائج محور التكنولوجيا المستخدمة

04.1 عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي

2. مقابلة الفرضيات بالنتائج ومناقشتها.

01.2 الفرضية الجزئية الأولى

02.2 الفرضية الجزئية الثانية

03.2 الفرضية الثالثة

04.2 الفرضية الرابعة

05.2 الفرضية العامة

استنتاج العام

خلاصة

اقتراحات





1. عرض وتحليل النتائج

1.1 عرض وتحليل نتائج محور الهيكل التنظيمي

جدول رقم (06) يوضح الاوزان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
01	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع طبيعة مهامه.	3.99	79.78	18.310	0.000
02	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	3.46	69.11	6.492	0.000
03	يساعد تقسيم العمل في الديوان على تحقيق أهدافها	4.26	85.11	24.554	0.000
04	تخصصات الموظفين بالديوان تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم.	3.58	71.67	8.037	0.000
05	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان	3.79	75.89	13.890	0.000
06	العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان واضحة	3.51	70.11	6.981	0.000
07	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	3.68	73.67	10.050	0.000
08	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	3.74	74.86	12.394	0.000
09	الهيكل التنظيمي بالديوان يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل	3.64	72.89	9.803	0.000
10	يتصف الهيكل التنظيمي للديوان بالمرونة.	3.67	73.44	9.549	0.000
	جميع الفقرات	3.73	74.66	19.319	0.000

بعد قراءة نتائج الجدول رقم (06) تبين أن المتوسطات الحسابية لفقرات محور الهيكل التنظيمي تراوحت بين (3.46 و 4.26) بوزن نسبي جاءت أكبر قيمة له ب (85.11) وأدنى نسبة تمثلت في (69.11) أما قيمة t المحسوبة تراوحت بين (24.55 و 6.49)، في الاتي نرتب الفقرات تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

العبارة (3) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (85.11%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن تقسيم العمل في الديوان يساعد على تحقيق أهدافه، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي على مساعدة الهيكل التنظيمي بالديوان في تحقيق أهدافه من خلال تقسيم العمل إلى وحدات وإدارات عمل تساهم في تحقيق أهدافه.

احتلت العبارة (1) المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (79.78%) ومستوى الدلالة (0.000)، هذه النتيجة توجي الى التوجه الا على أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو هذه الفقرة، وهم يوافقون على أن الهيكل التنظيمي للديوان يتوافق مع طبيعة ومهام العمل فيه.



العبارة (5) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (75.89%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أنه توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان حسب وجهة نظر أفراد العينة.

احتلت العبارة رقم (8) المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (74.86%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

العبارة (7) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (73.67%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

احتلت العبارة (10) المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (73.44%) ومستوى الدلالة (0.000)، هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو فكرة يتصف الهيكل التنظيمي للديوان بالمرونة. العبارة (9) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي بلغ (72.89%) ومستوى الدلالة (0.000) تدل هذه النتيجة على أن الهيكل التنظيمي بالديوان يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل.

العبارة (4) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (71.76%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن تخصصات الموظفين بالديوان تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.

العبارة (6) احتلت المرتبة ما قبل الأخيرة في المحور بوزن نسبي بلغ (70.11%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن هناك توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان.

العبارة (2) احتلت المرتبة الأخيرة بوزن نسبي بلغ (69.11%) ومستوى الدلالة (0.000) تدل هذه النتيجة على أن هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي بلغ (3.73) والوزن النسبي جاء بنسبة (74.66%) بمستوى الدلالة (0.000) بمقارنة هذه النتائج مع قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 بمستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اكبر من 60 %، نجد أن النتائج المحسوبة اكبر من قيمة القيم الجدولية مما يدل على أن هناك توجه إيجابي لدى أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي في دواوين المركبات المتعددة الرياضت محل الدراسة واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (وهاب، 2013) التي أظهرت لدى أفراد العينة توجهاً إيجابياً نحو الهيكل التنظيمي.



## 02.1 عرض وتحليل نتائج محور نمط القيادة

جدول رقم (07) يوضح الاوزان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور نمط القيادة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يساعد أسلوب القيادة في الديوان على تحقيق أهداف الديوان	3.88	77.56	13.071	0.000
2	يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار	3.66	73.18	8.532	0.000
3	يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار	3.54	70.89	6.670	0.000
4	يتميز مسؤلي المباشر برؤيته الواضحة	3.31	66.22	3.473	0.001
5	توفر الإدارة الدعم اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة	3.47	69.33	5.882	0.000
6	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين	3.79	75.89	10.588	0.000
7	يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء اقتراحاتهم	3.69	73.78	9.005	0.000
8	يقوم المسئول المباشر بالتشجيع على حل مشكلات العمل	3.62	72.44	8.364	0.000
9	يبدى المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين	3.38	67.67	5.038	0.000
10	تتم معاملة الموظفين بالعدل والمساواة دون أي تمييز	3.44	68.89	5.325	0.000
	جميع الفقرات	3.58	71.59	9.637	0.000

من خلال النتائج المبينة أعلاه في الجدول رقم (07) حول آراء أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور نمط القيادة تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات انحصرت بين (3.88 و 3.31) بأوزان نسبية جات أكبر قيمة بـ (77.56%) وأدنى قيمة حددت بـ (66.22%) أما قيمة t المحسوبة تراوحت بين (13.071 و 3.473)، وفي الاتي نرتب الفقرات تنازلياً حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

العبارة (1) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (77.56%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن أسلوب القيادة في الديوان يساعد على تحقيق أهداف الديوان، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه العبارة.

احتلت العبارة (6) المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (75.89%) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو وجود ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين.

العبارة (7) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (73.78%) ومستوى الدلالة (0.000)، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي تشجيع المسئول المباشر لمرؤوسيه في إبداء اقتراحاتهم.



احتلت العبارة رقم (2) المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (73.18%) ومستوى الدلالة (0.000) هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو هذه العبارة، و أن المسئول المباشر يقوم بتحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار، للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم .

العبارة (8) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (72.44%) ومستوى الدلالة (0.000) يتبين من خلال هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو قيام المسئول المباشر بالتشجيع على حل مشكلات العمل

احتلت العبارة (3) المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (70.86%) ومستوى الدلالة (0.000)، هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو عبارة المسئول المباشر يتيح المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار .

العبارة (5) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي بلغ (69.33%) ومستوى الدلالة (0.000) تدل هذه النتيجة على أن الإدارة توفر الدعم اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة.

العبارة (10) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (68.89%) ومستوى الدلالة (0.000) هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو معاملة الموظفين بالعدل والمساواة دون أي تمييز .

العبارة (9) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي بلغ (67.67%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن هناك توجه اجابي لدى أفراد العينة نحو عبارة المسئول المباشر يبدي اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين.

العبارة (2) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي بلغ (66.22%) ومستوى الدلالة (0.000) تدل هذه النتيجة على أن المسئول المباشر يتميز برؤيته الواضحة حسب وجهة نظر موظفي الدواوين محل الدراسة.

يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات نمط القيادة تساوي (3.58)، و الوزن النسبي يساوي (71.59%) ومستوى الدلالة تساوي (0.000) هذه النتيجة توحي أن لدى أفراد العينة توجه اجابي نحو أسلوب القيادة في دواوين المركلات المتعددة الرياضات محل الدراسة ، فهناك ثقة وتعاون بين القيادة والموظفين ، وأيضاً توجد قيادة داعمة تشجع المرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم المقترحات وتستجيب لاقتراحات المرؤوسين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) التي أظهرت نمط القيادة المتبع في شركة الاتصالات جيد، ودراسة (معمرى 2012) التي أظهرت وجود توجه إيجابي نحو نمط القيادة لدى الموظفين في المؤسسة الاستشفائية.



### 03.1 عرض وتحليل نتائج محور التكنولوجيا المستخدمة

جدول رقم (08) يوضح الاوزان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات المحور الثالث التكنولوجيا المستخدمة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	التكنولوجيا المستخدمة في الديوان ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	4.28	85.67	27.425	0.000
2	يحرص الديوان على تطوير التكنولوجيا المستخدمة	4.33	86.67	28.606	0.000
3	التكنولوجيا المستخدمة تساعد على تحسين الاداء الوظيفي	4.30	86.00	24.903	0.000
4	التكنولوجيا المعتمدة في الديوان سهلة الاستخدام	4.18	83.56	24.201	0.000
5	تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	4.12	82.44	21.809	0.000
6	ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بتوفير الجهد	4.23	84.67	24.126	0.000
7	ينجز الديوان أغلب أعماله باستخدام التكنولوجيا	3.99	79.78	17.243	0.000
8	هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	4.02	80.33	19.800	0.000
9	هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة	3.83	76.56	13.362	0.000
	جميع الفقرات	4.14	82.85	30.401	0.000

من خلال النتائج المبينة أعلاه في الجدول رقم (08) حول اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التكنولوجيا المستخدمة تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات انحصرت بين (4.28 و3.83) بأوزان نسبية جات أكبر قيمة بـ (86.67%) وأدنى قيمة حددت بـ (76.56%) أما قيمة t المحسوبة تراوحت بين (28.606 و13.362)، وفي الاتي نرتب العبارات تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

العبارة (2) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (86.67%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن الديوان يحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية ويعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة في دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة ، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه العبارة

احتلت العبارة (3) المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (86.00%) ومستوى الدلالة (0.000)، مما يدل أن التكنولوجيا المستخدمة بالدواوين أدت إلى السرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى الأداء الوظيفي، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه العبارة.

العبارة (1) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (85.67%) ومستوى الدلالة (0.000)، أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفع نحو هذه العبارة مما يدل على أن التكنولوجيا المستخدمة في الدواوين محل الدراسة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين.

احتلت العبارة رقم (6) المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (84.67%) ومستوى الدلالة (0.000) أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفع نحو هذه العبارة مما يدل على أن التكنولوجيا ساهمت المستخدمة بتوفير الجهد.

العبارة (4) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (83.56%) ومستوى الدلالة (0.000) يتبين من خلال هذه النتيجة أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو التكنولوجيا المعتمدة في الدواوين سهلة الاستخدام

احتلت العبارة (5) المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (82.84%) ومستوى الدلالة (0.000)، هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو عبارة: تتسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل

العبارة (8) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي بلغ (80.83%) ومستوى الدلالة (0.000) هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه اجابي هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء

العبارة (10) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (79.78%) ومستوى الدلالة (0.000) هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو عبارة ينجز الديوان أغلب أعماله باستخدام التكنولوجيا.

العبارة (9) احتلت المرتبة الاخيرة بوزن نسبي بلغ (76.56%) ومستوى الدلالة (0.000)، تدل هناك النتيجة على إمام الديوان بالتطورات التكنولوجية المناسبة حسب وجهة نظر موظفي الدواوين محل الدراسة.

يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التكنولوجيا تساوي (4.14)، والوزن النسبي يساوي (82.85%)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لديهم توجه اجابي نحو التكنولوجيا المستخدمة، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (البقي 2010) حيث أظهرت هذه الدراسات توجهاً إيجابياً حول التكنولوجيا المستخدمة ووجود عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة المؤسسات التي أجريت عليها الدراسات.



#### 04.1 عرض وتحليل نتائج محور الأداء الوظيفي

##### جدول رقم (09) يوضح الاوزان النسبية وقيمة t المحسوبة لعبارات محور الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تحرص على تحقيق الأهداف العامة للديوان	4.55	91.00	36.998	0.000
2	يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	4.19	83.89	24.562	0.000
3	توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	4.15	83.00	23.232	0.000
4	يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	3.92	78.44	14.811	0.000
5	توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	3.71	74.22	10.188	0.000
6	يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	3.80	76.00	14.303	0.000
7	توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	3.90	78.00	19.281	0.000
8	الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء الموظفين	4.22	84.44	24.360	0.000
9	يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	4.09	81.78	17.237	0.000
10	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	3.92	78.44	16.479	0.000
11	تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	4.16	83.11	24.855	0.000
	جميع الفقرات	4.04	80.73	33.360	0.000

من خلال النتائج المبينة أعلاه في الجدول رقم (09) حول اجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الأداء الوظيفي تبين أن المتوسطات الحسابية للفقرات انحصرت بين (4.55 و 3.71) بأوزان نسبية جات أكبر قيمة بـ (91.00%) وأدنى قيمة حددت بـ (74.22%) أما قيمة t المحسوبة تراوحت بين (36.998 و 10.188)، وفي الاتي نرتب العبارات تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

العبارة (1) احتلت المرتبة الاولى بوزن نسبي بلغ (91.00%) ومستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن الموظفين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للديوان وعليه توجه أفراد العينة لهذه العبارة اجابي

احتلت العبارة (2) المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (83.89%) ومستوى الدلالة (0.000)، بين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه العبارة (11) احتلت المرتبة الثالثة بوزن نسبي بلغ (83.11%) ومستوى الدلالة (0.000)، أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه العبارة مما يدل على أنه يتم تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسئول المباشر فيما يخص العمل.

احتلت العبارة رقم (3) المرتبة الرابعة بوزن نسبي بلغ (83.00%) ومستوى الدلالة (0.000) أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه العبارة مما يدل على أن هناك قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.

العبارة (9) احتلت المرتبة الخامسة بوزن نسبي بلغ (81.78%) ومستوى الدلالة (0.000) يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو عبارة الموظفين يحافظون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية. احتلت العبارة (4) المرتبة السادسة بوزن نسبي بلغ (78.44%) ومستوى الدلالة (0.000)، هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو حرص الموظفين على تنفيذ العمل وفقاً للبرامج المرسومة.

العبارة (10) احتلت المرتبة السابعة بوزن نسبي بلغ (78.44%) ومستوى الدلالة (0.000) تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي حول بذل الموظفين الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة. العبارة (7) احتلت المرتبة الثامنة بوزن نسبي بلغ (78.00%) ومستوى الدلالة (0.000) هذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو وجود قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل.

العبارة (6) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي بلغ (76.00%) ومستوى الدلالة (0.000)، تدل هناك النتيجة على توفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل حسب وجهة نظر موظفي الدواوين محل الدراسة.

العبارة (6) احتلت المرتبة التاسعة بوزن نسبي بلغ (74.22%) ومستوى الدلالة (0.000)، تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة

يتضح أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الرابع للأداء الوظيفي تساوي (4.04) والوزن النسبي يساوي (80.73%) بمستوى الدلالة عند 0.000 مما يدل على أن الأداء الوظيفي بشكل عام جيد، حيث أنه توجد قدرة عند الموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل وتوفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين تمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وكذلك يحرص العاملون في تحقيق أهداف الديوان، ولديهم القدرة على التأقلم مع الحالات الطارئة، وإنجاز الأعمال المطلوبة، اتفقت مع هذه النتيجة





دراسة كل من دراسة (الطيب، 2008)، ودراسة (الصغير، 2002)، والتي أظهرت أن الأداء الوظيفي عند العينة المدروسة جيد، ويمكن اعزا هذه النتيجة إلى توفر مناخ تنظيمي ملائم.

## 2. مقابلة الفرضيات بالنتائج ومناقشتها.

**01.2 الفرضية الجزئية الأولى:** يوجد توجه اجابي لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو المناخ التنظيمي السائد.

من خلال النتائج المتحصل عليها في محاور المناخ التنظيمي اتضح أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات محور الهيكل التنظيمي بلغ (3.73) والوزن النسبي جاء بنسبة (74.66%) بمستوى الدلالة (0.000) مما يدل على أن هناك توجه اجابي لدى أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي في دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة، أما المتوسط الحسابي لجميع عبارات نمط القيادة بلغ (3.58)، و الوزن النسبي يساوي (71.59%) عند مستوى دلالة تساوي (0.000) هذه النتيجة توجي أن لدى أفراد العينة توجه اجابي نحو أسلوب القيادة في الديوان ،كذلك نجد أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات محور التكنولوجيا بلغ (4.14)، والوزن النسبي جاء بنسبة (82.85%)، بمستوى دلالة عند (0.000) هذه النتيجة تدل على أن أفراد العينة لديهم توجه اجابي نحو التكنولوجيا المستخدمة في الدواوين محل الدراسة

وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية المتمثلة في: يوجد توجه اجابي لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات نحو المناخ التنظيمي السائد.

**02.2 الفرضية الجزئية الثانية:** توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

جدول رقم (10) يوضح معامل الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي للموظفين
الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط	0.608
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	179

يبين الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.608) وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha = 0.05$  بين الهيكل التنظيمي للديوان ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين ويمكن اعزاء هذه النتيجة إلى طبيعة الهيكل التنظيمي للديوان الذي يساعد على تأدية المهام

الوظيفية على أحسن وجه، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (وهاب، 2013) ودراسة (معمري 2012) التي توصلت إلى أن هناك تأثير للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي ، وهذا ما أشار إليه خضير (2002، ص 170) أن الهياكل التنظيمية لها علاقة بالأداء الوظيفي فالهيكل الذي يتسم بسمة المرونة والتوازن والاستمرارية من شأنه أن يتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، و رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة أدائهم، كما يرى فيلة (2005، ص 296) أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة مباشرة مع تحسين الأداء، من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصيصها واستيعابها لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءاته وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات و الأوامر والتوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف المصالح الإدارية، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين، كذلك يرى الكتبي (2005، ص 104) أن الهيكل التنظيمي له علاقة وطيدة مع تحقيق الأهداف، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة إلى حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك العمل.

وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثانية التي افترضت وجود علاقة ارتباطية إجابيه بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

**03.2 الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين نمط القيادة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

**جدول رقم (11) يوضح معامل الارتباط بين نمط القيادة والأداء الوظيفي للموظفين**

المحور	الإحصاءات	مستوى الأداء الوظيفي
نمط القيادة	معامل الارتباط	0.387
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	179

عند استقراء النتائج المبينة في الجدول رقم (11) اتضح أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.000 وهي اقل من 0.05 ، كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي 0.387 وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي 0.147، مما يدل على وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتحقيق رغباتهم وتوفير لهم الأمن الوظيفي، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (البقي، 2010) ودراسة (البقي، 2010) والتي أظهرت وجود علاقة بين نمط القيادة والأداء الوظيفي. وهذا ما أكد عليه رسمي (2004 ص61) أن القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكفاءة أبعادها ، و القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال و مثابرة كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم ، وأشار كاظم (2002،ص172) الى أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات ، ولكن الدور الأساسي و المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ن أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم وتمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

هذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الثالثة التي افترضت وجود علاقة ارتباطية إجابيه بين نمط القيادة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة .

**04.2 الفرضية الرابعة:** توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين بين المستخدمة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

جدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة

ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين

المحور	الإحصاءات	الأداء الوظيفي
التكنولوجيا المستخدمة	معامل الارتباط	0.683
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	179

النتائج مبينة في جدول أعلاه تبين أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي اقل من (0.05) كما أن قيمة  $r$  المحسوبة تساوي (0.683) وهي اكبر من قيمة  $r$  الجدولية والتي تساوي

(0.147)، مما يدل على وجود علاقة بين التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات، يمكن اعزاء هذه النتيجة الى استخدام التكنولوجيا ساهمت في تسهيل الأداء الوظيفي للموظفين، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الطيب، 2008) ودراسة (وهاب، 2013) حيث أظهرت هذه الدراسات وجود علاقة ايجابية بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي، ما أكده كاظم (2002 ص172) أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة إلا أنه يثير لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف، كزيادة عدد البطالة و خفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب اجتثاثها و اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد و المنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات، إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فعالية كما تحسن الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة من الأداء

هذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية الجزئية الرابعة التي افترضت وجود علاقة ارتباطية إجابيه بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

**05.2 الفرضية العامة:** توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.

**جدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي للموظفين**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المحاور
0.000	0.608	علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين.
0.000	0.387	علاقة نمط القيادة بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين.
0.000	0.685	علاقة التكنولوجيا المستخدمة بالأداء الوظيفي للموظفين.
0.001	0.564	علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للموظفين.

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ما يلي:

- قدر معامل الارتباط في محور الهيكل التنظيمي ب(0.608) عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين الهيكل التنظيمي للديوان ومستوى الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- قدر معامل الارتباط في محور نمط القيادة ب(0.387) عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

- قدر معامل الارتباط في محور التكنولوجيا المستخدمة بـ(0.685) عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين التكنولوجيا المستخدمة ومستوى الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات.
- قدر معامل الارتباط في محور التكنولوجيا المستخدمة بـ(0.564) عند مستوى دلالة (0.000) مما يدل على وجود مما يدل على وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي الأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي ديوان المركب المتعدد الرياضات، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من (وهاب، 2013)، و (الطيب، 2008) و (البعمي، 2010) التي توصلت إلى وجود علاقة طردية موجبة بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، وفي هذا المنحى يرى فليه وآخرون (2005 294) أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية على ما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها. كذلك يرى الصيرفي (2009، ص، 261) أن المناخ التنظيمي له علاقة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي فله دور هام في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشرا هاما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة المنظمة بالإضافة إلى ما أكده المغربي (2007، ص 17) أن توفير المناخ التنظيمي الملائم يؤثر إيجابا على تحسين مستوى الأداء الوظيفي، إذ يعتبر مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاده وعناصره يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

وهذه النتائج جاءت في الاتجاه المتوقع تؤكد صحة الفرضية العامة التي افترضت وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة

#### استنتاج العام:

من خلال المعطيات النظرية، والتطبيقية وبناء على النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن هناك توجه ايجابي لدى موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد.



- توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.
- توجد ارتباطية علاقة إجابيه بين نمط القيادة والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.
- توجد علاقة ارتباطية إجابيه بين التكنولوجيا المستخدمة والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.
- توجد علاقة طردية ايجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات محل الدراسة.



## خلاصة

بعد الدراسة النظرية والتطبيقية تبين أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة، المتمثلة في السمات التنظيمية الرئيسية التي تميزها و التي يدركها العاملون و يتأثر سلوكهم بها، كما أنه يعبر عن نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية داخل المنظمة، فنجاح هذه الأخيرة في خلق المناخ الملائم للموظفين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعزز ثبات واستقرار الموظفين والتنظيم على حد سواء، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للموظفين من ناحية تشكيل وتعغير قيم واتجاه السلوك الوظيفي نحو الأفضل.

أما الأداء الوظيفي هو سلوك إنساني هادف يقوم به الموظف لإنجاز مهام وظيفته المكلف بها، وبناء على هذا السلوك يتحدد مستوى أداء الموظف ما إن كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الموظف واستعداداته واتجاهاته نحو العمل، وهذه العوامل ترتبط إلى حد كبير بعناصر المناخ التنظيمي المحيط به.

فعناصر المناخ التنظيمي لها علاقة وطيدة بتحسين مستوى أداء الموظف إما سلبا أو إيجابا، فان كانت مناسبة وعند مستوى تطلعات الموظف تزيده تشجيعا على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين قدراته وتطويرها مما يسهم في زيادة أداءه والعكس فإن كانت هذه العناصر تتسم بالجمود من شأنها أن تؤدي إلى ضعف مستوى أداء الموظف.



- اقتراحات:

في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة والنتائج التي أسفرت عنها نقترح ما يلي:

1. ضرورة أن تعزز ادارة دواوين المركبات المتعددة الرياضية اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم للديوان.

- استمرار قيادة دواوين المركبات المتعددة الرياضات في تحفيز الموظفين وتشجيعهم على التغيير والإبداع في الأداء.

- استمرار المسؤولين المباشرين على التعرف على احتياجات ورغبات الموظفين والعمل على توفيرها لهم.

- تعزيز معاملة الموظفين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز.

- مشاركة الموظفين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.

- مواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا بما يتفق مع أهداف دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة

أثار انتباهنا خلال دراسة هذا الموضوع مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال نحبذ لو يتم معالجتها من قبل باحثين آخرين في المستقبل تتمثل فيما يلي:

- إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي تتضمن متغيرات لم نتناول في هذه الدراسة طبيعة العمل، ضغوط العمل ، مشاركة الموظفين في صنع القرار، الحوافز المادية والمعنوية.

- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على عينات أخرى.

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي في دواوين المركبات المتعددة الرياضات.



# المراجع



أولاً: المصادر

• القرآن الكريم.

ثانياً: المراجع باللغة العربية.

- 1) البدرى طارق: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر 2005 .
- 2) البرعي: المعجم العربي الحديث، دار الطباعة لبنان 1987 .
- 3) بربر كامل : إدارة الموارد البشرية ، دار المنهل اللبناني، لبنان ، 2008.
- 4) حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ،ط3 ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 5) حمادات محمد حسن محمد: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1 ، دار حامد، الأردن، 2008.
- 6) حنيفي عبد الغفار: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 7) الدحلة فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 8) درة عبد البارى ابراهيم: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، ط1 الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن ، 2003 .
- 9) راشد محمد عبد الجليل : استراتيجية تكامل ادارة الموارد البشرية ، دار الفكر للطباعة، عمان 2000.
- 10) راوية حسن محمد : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر ، دون سنة
- 11) رسمي محمد حسن : السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، ط1، دار الوفاء، مصر 2004 .
- 12) زرواتي رشيد: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 13) الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث : مصر 2009.
- 14) عبيدات ذوقان وآخرون: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط6، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2001.
- 15) عاطف زاهر عبد الحلیم : الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ط1 ، دار الراهية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2009.
- 16) عبوي زيد منير: التنظيم الاداري ، مبادئه وأساسياته، ط1 ، دار اسامة ، المشرق الثقافي ، الاردن ، 2006
- 17) العملاق بشير أحمد : الادارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار البازوري العلمية ، عمان 2008 .
- 18) العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 19) عياصرة، وآخرون: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20) غربي على، وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 21) فاتن أبو بكر : نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2000 .
- 22) فيلة فاروق وآخرون: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، ط1، دار ميسرة للنشر والتوزيع، الأردن 2005،

## المراجع



- (23) القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5 دار وائل ، الأردن 2009
- (24) كاظم حمود خضير : السلوك التنظيمي ، ط1 ، دار صفاء، الأردن 2002 .
- (25) الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، (دون دار النشر) ، (دون بلد) ، 2005.
- (26) اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2 دار وائل للنشر، عمان الأردن 2003.
- (27) ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ط5، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، مصر 2008
- (28) المرسي جمال الدين محمد :الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة الواحد والعشرون: دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (29) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية ، مصر 2009.
- (30) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع مصر 2007 .
- (31) ملحم يحيى : التمكين مفهوم إداري معاصر، بدون دار النشر، الأردن، دون سنة الطبع .
- (32) المومني واصل جميل: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، الاردن، 2006
- ثالثا: المراجع باللغة الفرنسية:
- 33 .Barraux : entreprise et performance globale ; outils, évaluation, et pilotage , édition economica , paris France, 2000.
- 34 . Boislandelle : gestion de ressource humaines dans la petite et moyenne entreprise , economica , paris , France, 2000
- 35 . Martory bernard: daniel crozet , gestion de ressource humaines ; pilotage sociale et performances 6éme edition , dunod, paris , France, 2005.
- رابعا: المجلات.
- 36 . وهاب يوسف، عكوش كمال: استراتيجية تسيير المنظمات الرياضية في ضوء متطلبات إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي دواوين المركبات المتعددة الرياضات، مجلة العلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، مجلة العلوم و التكنولوجيا للنشاطات البدنية و الرياضية، العدد 17، جامعة ابن باديس مستغانم، 2019
- 37 الجزائر قبوق عيسى: 'المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين'، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2009 .
- 38 هيجان عبد الرحمن: 'معوقات الإبداع في المنظمات السعودية'، مجلة الإدارة العامة، العدد 1، معهد الإدارة العامة، الرياض 1420.
- خامسا : الرسائل
- 39 بدر إبراهيم حمد: المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2006.
- 40 البقمي مصلح حمدان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، مكة 2010

## المراجع



- 41 السكران ناصر محمد إبراهيم : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية، الرياض 2008
- 42 شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر . 2010 .
- 43 الشنطي ايهاب محمود عايش:أثر المناخ التنظيمي علي الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2008.
- 44 معمري توفيق: علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي المسيلة، رسالة ماستر غير منشورة، قسم علم النفس التنظيمي، جامعة مسيلة، 2012.
- 45 نقيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثنويات ولاية المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التربية غير منشورة ،كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 .
- 46 وهاب يوسف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة . دراسة وصفية، رسالة ماستر، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2013



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة آكلي محند أولحاج البويرة.  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.  
قسم الإدارة والتسيير الرياضي.

# استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بحث موضوعها: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي في الإدارة الرياضية - دراسة ميدانية لدى بعض دواوين المركبات المتعددة الرياضات.

يرجى منكم أختي الكريمة ، أخي الكريم، التكرم بالإجابة بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل سؤال من أسئلة الإستبانة قراءة متأنية ، ثم وضع علامة (×) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها مع مراعات في ذلك الصراحة و الموضوعية، علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وتبقى في سرية تامة وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

تقبلوا منا جزيل الشكر و التقدير .

السنة الجامعية :2020/2021

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للديوان مع طبيعة مهامه.					
2	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي					
3	يساعد تقسيم العمل في الديوان على تحقيق أهدافها					
4	تخصصات الموظفين بالديوان تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم.					
5	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان					
6	العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين بالديوان واضحة					
7	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف					
8	هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي					
9	الهيكل التنظيمي بالديوان يؤدي إلى السرعة في إنجاز العمل					
10	يتصف الهيكل التنظيمي للديوان بالمرونة.					
11	يساعد أسلوب القيادة في الديوان على تحقيق أهداف الديوان					
12	يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار					
13	يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار					
14	يتميز مسئول المباشر برويته الواضحة					
15	توفر الإدارة الدعم اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة					
16	هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمرؤوسين					
17	يشجع المسئول المباشر مرؤوسيه لإبداء اقتراحاتهم					
18	يقوم المسئول المباشر بالتشجيع على حل مشكلات العمل					
19	يبدى المسئول المباشر اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين					
20	تتم معاملة الموظفين بالعدل والمساواة دون أي تمييز					
21	التكنولوجيا المستخدمة في الديوان ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين					
22	يحرص الديوان على تطوير التكنولوجيا المستخدمة					
23	التكنولوجيا المستخدمة تساعد على تحسين الاداء الوظيفي					

					التكنولوجيا المعتمدة في الديوان سهلة الاستخدام	24
					تنسجم التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل	25
					ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بتوفير الجهد	26
					ينجز الديوان أغلب أعماله باستخدام التكنولوجيا	27
					هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء	28
					هناك إلمام جيد بالتطورات التكنولوجية المناسبة	29
					تحرص على تحقيق الأهداف العامة للديوان	30
					يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	37
					توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل	32
					يحرص الموظفون على تنفيذ العمل وفقا للبرامج المرسومة	33
					توفر الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة	34
					يتوفر لدى الموظفين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل	35
					توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل	36
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين الأداء الموظفين	37
					يحافظ الموظفون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	38
					يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة	39
					تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	40