



مملكة البحرين
جامعة العلوم التطبيقية
كلية العلوم الإدارية

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات

والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين

رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

مقدمة من الطالب

حمد علي عبدالله عيسى

إشراف

د / سالي علي عثمان

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

2014م

1436هـ

التفويض

أنا/ حمد على عبدالله عيسى ...

أفُوض جامعة العلوم التطبيقية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات
أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الاسم: حمد على عبدالله عيسى

التوقيع:

التاريخ: 2014/11/30

قرار لجنة المناقشة

استناداً إلى الأمر الإداري رقم (89/د.ع.ك.ع.م)، والمؤرخ في (2014/11/25) من يوم (الثلاثاء)، فقد تم مناقشة الرسالة الموسومة: (تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين). وأجيزت بتاريخ (2014/12/30).

بتقدير:

التوقيع:

أعضاء لجنة المناقشة:

1 - الدكتور: محمد عطيه سيد محمود عضواً ورئيساً

2 - الدكتور: ياسر إبراهيم الشنو عضواً خارجياً

3 - الدكتورة: سالي علي عثمان عضواً ومشرفاً

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين؛ سيدنا محمد بن عبدالله، وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشرفني، أن أرفع أسمى آيات الشكر والعرفان لمقام سيدني وزير الداخلية الفريق ركن الشيخ / راشد بن عبدالله آل خليفة، على دعمه المتواصل لكافة منتسبي وزارة الداخلية، لرفع مستوى اهتمام العلمي والعملي.

ويتحتم عليّ أن أقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتورة / سالي علي عثمان، التي شرفتني بالإشراف على هذا العمل، والتي لم تبذل بجهد أو نصيحة، والشكر موصول إلى جامعة العلوم التطبيقية، التي وفرت لنا فرصة دراسة الماجستير، وتوفير كادر تعليمي على أعلى مستوى.

كما أشكر الأستاذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور / محمد عطيه سيد محمود والدكتور / ياسر إبراهيم الشنو على تفضيلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة. وشكري وامتناني إلى الأستاذ / أحمد محمود حميدة مريز الذي قضى من وقته الكثير في المراجعة اللغوية للرسالة.

والشكر موصول إلى كافة منتسبي إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، الذين تقضوا بتبعة بيانات الاستبيانات .. وكل من ساهم في هذا العمل المتواضع.

حمد على عبدالله عيسى

الإهداء

إلى أبي وأمي، للذين منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس، وعلّمني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار، وأحبّاً أن يرياني في هذا المقام.

إلى من آنسني في دراستي، وشاركتني همومي وأفراحني، إلى زوجتي الحبيبة التي ضربت أروع المثل للزوجة الصالحة الصابرة، والتي تحملتني طيلة فترة اشغالني بالدراسة.

إلى روح المغفور له - بإذن الله تعالى - السيد / راشد بن أحمد النعيمي رئيس جوازات جسر الملك فهد، الذي كان بمثابة الأب الحنون، حيث قدم لي الدعم والعون والتشجيع لإكمال دراستي الجامعية.

الباحث

حمد علي عبدالله عيسى



مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

البريد الإلكتروني: media_center@police.gov.sa | الموقع الإلكتروني: www.police.gov.sa

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	تفويض الجامعة
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الشكر والتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
حـ	قائمة الجداول
يـ	قائمة الأشكال
كـ	قائمة الملاحق
لـ	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	1-1 المبحث الأول: مدخل البحث
1	1-1-1 المقدمة
2	2-1-1 مشكلة البحث
4	3-1-1 أهمية البحث
4	4-1-1 أهداف البحث
5	5-1-1 التعريف الإجرائية للبحث
5	6-1-1 فرضيات البحث
7	2-1 المبحث الثاني: منهجية البحث
7	1-2-1 منهج البحث
7	2-2-1 مجتمع البحث
8	3-2-1 عينة البحث
10	4-2-1 أسلوب جمع البيانات
10	5-2-1 حدود البحث

الصفحة	الموضوع
11	6-2-1 نموذج ومتغيرات البحث
29	3-1 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	1-3-1 الدراسات العربية
37	2-3-1 الدراسات الأجنبية
40	3-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
43	1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي
43	1-1-2 المقدمة
44	2-1-2 تعريف المناخ التنظيمي
47	3-1-2 أهمية المناخ التنظيمي
48	4-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي
56	5-1-2 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
60	6-1-2 مداخل قياس المناخ التنظيمي
62	7-1-2 أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي
66	8-1-2 الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية
68	2-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
68	1-2-2 المقدمة
69	2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي
70	3-2-2 عناصر الأداء الوظيفي
71	4-2-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
72	5-2-2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي
73	6-2-2 الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي
74	7-2-2 قياس وتقدير أداء العاملين
83	8-2-2 إدارة الأداء
الفصل الثالث: نتائج البحث وتحليلها	
85	1-3 المبحث الأول: نبذة عن شؤون الجنسية والجوازات والإقامة

الصفحة	الموضوع
85	1-1-3 استراتيجية شؤون الجنسية والجوازات والإقامة
86	2-1-3 إدارة المنافذ
88	2-3 المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة
88	1-2-3 المحور الأول: المناخ التنظيمي
94	2-2-3 المحور الثاني: الأداء الوظيفي
97	3-3 المبحث الثالث: التحقق من فرضيات البحث
97	1-3-3 التحقق من نتائج الفرض الأول
100	2-3-3 التحقق من نتائج الفرض الثاني
122	4-3 المبحث الرابع: التعليق العام على نتائج البحث
122	1-4-3 التعليق على النتائج الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي
123	3-4-3 التعليق على النتائج الخاصة بالفروق في آراء العاملين حول درجات تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية
الفصل الرابع: استنتاجات البحث وتوصياته	
125	الاستنتاجات
126	التوصيات
128	البحوث المستقبلية
129	قائمة المراجع
138	ملحق البحث
A	الملخص باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
7	العدد الإجمالي لمجتمع البحث	1
9	وصف عينة البحث الأساسية والنهائية للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية	2
13	تصحيح عبارات الاستبانة	3
15	طريقة احتساب أعلى درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	4
16	طريقة احتساب أقل درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	5
17	طريقة احتساب متوسط الدرجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	6
19	معاملات ثبات ألفا لمحاور الاستبانة	7
21	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الهيكل التنظيمي	8
22	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد القيادة	9
23	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الحوافز	10
24	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد التقنية	11
25	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	12
26	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الاتصالات	13
27	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لمحور الأداء الوظيفي	14
49	أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً	15
67	جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي	16
88	الإحصاء الوصفي لبعد الهيكل التنظيمي	17
89	الإحصاء الوصفي لبعد القيادة	18

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
90	الإحصاء الوصفي لبعد الحوافز	19
91	الإحصاء الوصفي لبعد التقنية	20
92	الإحصاء الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	21
93	الإحصاء الوصفي لبعد الاتصالات	22
94	الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي	23
96	الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبابة	24
98	مصفوفة الارتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	25
99	نتائج اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	26
103	المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير العمر	27
104	تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب الفئات العمرية المختلفة فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	28
108	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	29
109	تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب المؤهلات العلمية المختلفة في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	30
113	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي	31
114	تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب المسمى الوظيفي في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	32
118	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	33
119	تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب سنوات الخبرة في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	34

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	نموذج البحث	1
86	الميكل التنظيمي لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة	2
106	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير العمر	3
111	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي	4
116	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي	5
121	متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	6

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	قائمة بأسماء السادة المحكمين	139
2	استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	140
3	إقرار بالتدقيق اللغوي لأطروحة ماجستير	145
4	صورة من الخطاب الرسمي للجامعة	146
5	صورة من خطاب موافقة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة على تطبيق أدوات البحث	147
6	إقرار الأمانة العلمية	148

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين

إعداد

حمد على عبدالله عيسى

إشراف

د: سالي علي عثمان

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين، وذلك في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية مثل؛ (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وذلك من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع في ضوء الدراسة الميدانية.

يتمثل مجتمع البحث الحالي على جميع الموظفين العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين، والبالغ عددهم نحو (509) موظفاً وموظفة.

ت تكون عينة الدراسة الأساسية النهائية من (227) من العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة البحرين.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

ولقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحتوى على متغيري الدراسة؛ (المناخ التنظيمي - الأداء الوظيفي)، بجانب بعض المتغيرات الديموغرافية.

كما استخدم البحث بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها،

وهي كما يلى:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط بيرسون.

- حساب الدرجة التائية لدالة الفروق بين المجموعات T-test.

- عمل تحليل التبیان البسيط (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات.

- تحليل الانحدار.

- حسابات الصدق والثبات للاستبانة، من خلال معامل ألفا وصدق الاتساق الداخلي.

وأشارت نتائج الدراسة إلى:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد (الهيكل التنظيمي-

القيادة- الحوافر - التقنية- الاتصال- المشاركة في اتخاذ القرارات)، والأداء الوظيفي للعاملين.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؛ تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية (العمر - المؤهل

العلمي - المسمى الوظيفي - سنوات الخبرة).

وبناءً على هذه النتائج تم تقديم عدد من التوصيات منها:

1- تعزيز أنظمة الحوافر المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق

الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة.

- 2- تقليل الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين؛ من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم؛ لأن ذلك من شأنه تطور العمل.
- 3- التوجه نحو اللامركزية، والعمل على منح بعض الصالحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا، ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم إلى المسؤولين.
- 4- تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة المنافذ، بحيث يكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها، وتلبي جميع احتياجات موظفي المنافذ المختلفة، كتضمين الهيكل بالإدارات المختلفة؛ كالموارد البشرية والمالية بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتدريب والجودة، فضلاً عن إنشاء قسم للمراجعات والتدقيق والتزوير.

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المبحث الأول: مدخل البحث

- 1-1-1 المقدمة
 - 2-1-1 مشكلة البحث
 - 3-1-1 أهمية البحث
 - 4-1-1 أهداف البحث
 - 5-1-1 التعريفات الإجرائية للبحث
 - 6-1-1 فرضيات البحث

1-2 المبحث الثاني: منهجية البحث:

- 1-2-1 منهج البحث
 - 2-2-1 مجتمع البحث
 - 3-2-1 عينة البحث
 - 4-2-1 أسلوب جمع البيانات
 - 5-2-1 حدود البحث
 - 6-2-1 نموذج ومتغيرات البحث
 - 7-2-1 أدوات البحث

١-٣ المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

- 1-3-1 الدراسات العربية
 - 1-3-2 الدراسات الأجنبية
 - 1-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المبحث الأول: مدخل البحث:

1-1-1 المقدمة:

لا شك أنَّ التطور الهائل الذي يشهده العالم حاليًا، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات و Miyadīn الحِيَاة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبِمَ أَنَّ علم الإِدَارَة يُعدُّ أحد العلوم الإنسانية، فكان لا بدَّ أن يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإِدَارَة، فإنَّ الدراسات والأدبيات تؤكِّد على أنَّ العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإنَّ كفاءة وفعالية أداء أية منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحضنه وينتمي إليها.

ولعلنا نلحظ أنَّ موضوع المناخ التنظيمي، قد نال قدرًا كبيرًا من الاهتمام والدراسة، حيث إنَّه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون، مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

إنَّ ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظرًا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي،

ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الادارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

ومن هنا حرص الباحث على دراسة المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشأن الجنسيه والجوازات والإقامة، وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تناول الفصل الأول مدخل ومنهجية البحث والدراسات السابقة، وفي الفصل الثاني تم استعراض ما تناولته الأديبيات حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بينما تضمن الفصل الثالث الجانب العملي لقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشأن الجنسيه والجوازات والإقامة، أما الفصل الرابع، فقد تطرق إلى أهم النتائج والتوصيات التي تم استخلاصها.

2-1-1 مشكلة البحث:

تهتم شؤون الجنسيه والجوازات والإقامة بالموارد البشرية وتلبية احتياجاتها؛ من أجل تطويرها وتنمية مهاراتها؛ لتنفيذ المهام الموكلة إليها على أكمل وجه، ولكي يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها، فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك؛ ومنها توفير المناخ التنظيمي الملائم؛ الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها، مما يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ورفع الكفاية الإنتاجية.

ومن خلال عمل الباحث في إدارة المنافذ بشأن الجنسيه والجوازات والإقامة، واتصاله المباشر مع العاملين، لاحظ أهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من أبعاد مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات) ودراسة أثرهما على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية، وتحديد مواطن الضعف التي

يجب معالجتها أو تلافيها، وذلك لأن أداء العاملين في إدارة المنافذ لا ينعكس على جهة عملهم فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى الجمهور وإلى أمن المجتمع واستقراره.

ولقد جاءت مشكلة البحث للإجابة عن السؤال الآتي:

ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشأن الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

وينتبق من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

• ما أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشأن الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين؟

• ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشأن الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم؟

• هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة المنافذ بشأن الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

1-3-1 أهمية البحث:

تبعد أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

أ. أهميته لإدارة المؤسسات الحكومية في مملكة البحرين؛ إذ إنَّ اهتمام هذه المؤسسات بالمناخ

التنظيمي، يعكس رغبتها في إيجاد بيئة ملائمة للعمل، ومن ثمَّ تحسين الأداء الوظيفي.

ب. إسهامه العلمي؛ المتمثل في إثراء المكتبة العربية، وذلك من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها.

ج. مساعدة متلذدي القرار والقائمين على الموارد البشرية؛ على اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء ما يرسيه هذا البحث.

4-1-1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

أ. التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة.

ب. التعرف على واقع الأداء الوظيفي السائد في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة.

ج. قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة.

د. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسات الحكومية بصفة عامة وشئون الجنسية والجوازات والإقامة - على وجه الخصوص - على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

4-1-1 التعريفات الإجرائية للبحث:

- **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص التي تُميّز البيئة الداخلية للمنظمة، والناتجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مُدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

- **الأداء الوظيفي:** هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالأداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

4-1-1 فرضيات البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضيتين أساسيتين وهما كالتالي:

أ. الفرضية الأساسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي

للعاملين.

ويترعرع منها الفرضيات التالية:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.

(3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين.

(4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين.

(5) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين.

(6) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي

للعاملين.

ب. الفرضية الأساسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديموغرافية.

ويترعرع منها الفرضيات التالية:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1-2 المبحث الثاني: منهجية البحث:

1-2-1 منهج البحث:

يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها.

مركز الإعلام الأمني
Political Media Center

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة؛ من مختلف المستويات الإدارية، والتي شملت الإدارة التشغيلية والإدارة الإشرافية، والبالغ عددهم (509) موظفاً وموظفة، كما هو مبين في جدول رقم (1):

جدول (1)

يوضح العدد الاجمالي لمجتمع البحث

العدد الإجمالي من منتسبي إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة			
الإجمالي	إناث	ذكور	اسم المنفذ
231	–	231	شعبة جوازات جسر الملك فهد
197	15	182	شعبة جوازات مطار البحرين الدولي
73	–	73	فرع الموانئ
8	2	6	مكتب مدير المنافذ
509			العدد الكلي

المصدر : مكتب مدير المنافذ شهون الجنسية والجوازات والإقامة

٣-٢-٣ عينة البحث:

أ. العينة الاستطلاعية للبحث:

تمثلت العينة الاستطلاعية للبحث في (33) من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (35) من العاملين، واستبعد (33) استبانة.

ب. عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية والنهائية من (227) من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؛ مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية وسمياتهم الوظيفية، حيث تم توزيع (240) استبانة، واستبعد (232)؛ من بينها (5) استبانات غير مكتملة؛ فتم استبعادها.

ويمكن توضيح عينة البحث بشكل أكثر تفصيلاً من خلال الجدول رقم (2):

جدول (2)

وصف عينة البحث الأساسية والنهائية للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات
والإقامة في وزارة الداخلية

النسبة الكلية	النسبة	العدد الكلي	العدد	التصنيف	المتغير
100%	98.24%	227	223	ذكر	الجنس
	1.76%		4	أنثى	
100%	22.91%	227	52	أقل من 20 سنة	العمر
	56.83%		129	29 - 20 سنة	
	12.78%		29	39-30 سنة	
	7.49%		17	40 سنة فأكثر	
100%	51.98%	227	118	الشهادة الثانوية	المؤهل العلمي
	33.48%		76	دبلوم	
	14.54%		33	بكالوريوس	
	0.00%		0	ماجستير	
100%	60.35%	227	137	فني منافذ	المسمى الوظيفي
	28.19%		64	أخصائي منافذ	
	8.37%		19	أخصائي منافذ أول	
	2.64%		6	رئيس قسم	
	0.44%		1	رئيس شعبة	
100%	28.19%	227	64	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
	47.58%		108	5-9 سنوات	
	14.54%		33	10-14 سنة	
	9.69%		22	15 سنة فأكثر	

4-2-1 أسلوب جمع البيانات:

1- جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم تصميم الاستبانة، والتي تتكون من جزئين وهما: المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية، وقد تم اختيار أبعاد المناخ التنظيمي بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، القديمة والحديثة، والتعرف على الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين عليها في الدراسات السابقة وهي؛ (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات).

2- جمع البيانات من المصادر الثانوية؛ من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والمجلات العلمية وأطروحتات الماجستير والدكتوراه، التي تناولت نفس الموضوع، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

5-2-1 حدود البحث:

اقتصر هذا البحث على:

- حدود موضوعية: التركيز على دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي 1 للعاملين، وسوف يقتصر الباحث على دراسة الأبعاد التالية؛ (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات)، من أبعاد المناخ التنظيمي؛ وذلك نظراً لعدد أبعاده، وحدودية الوقت المتاح للباحث؛ لإسهامهم في بحثه.

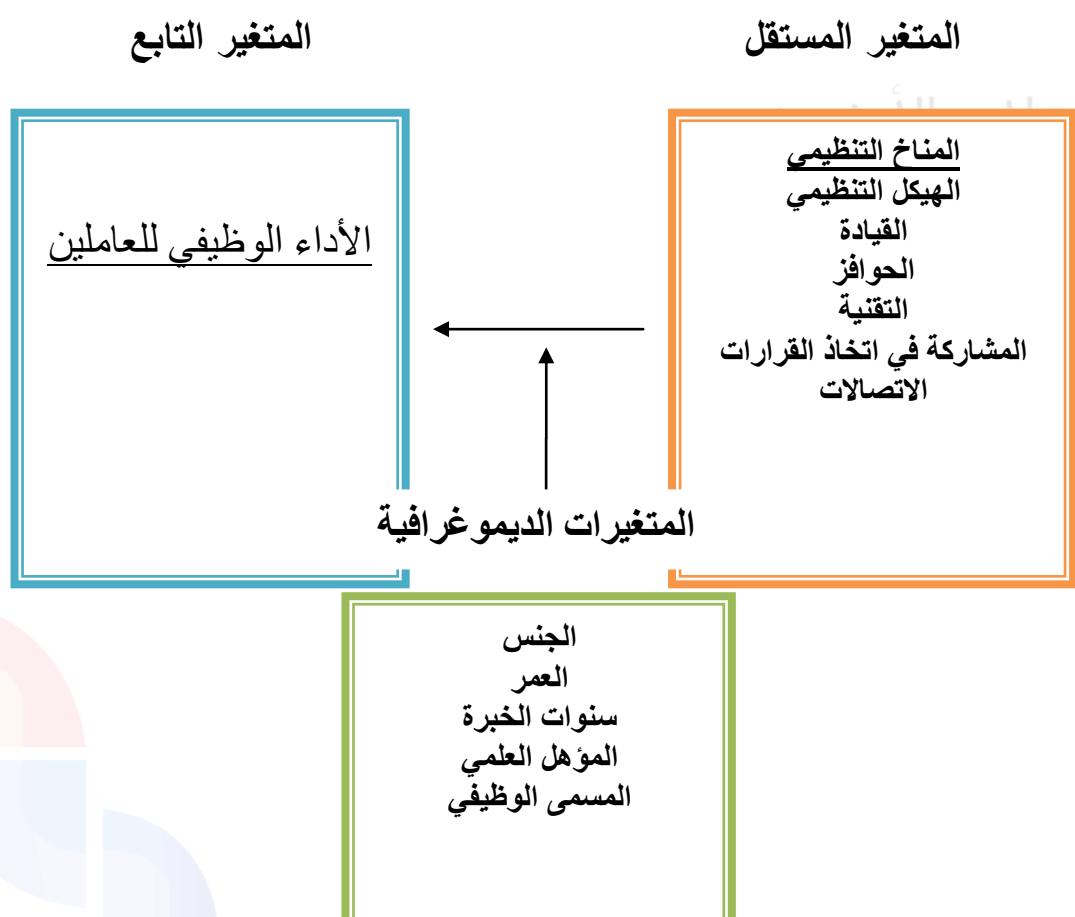
- حدود مكانية: وزارة الداخلية، شؤون الجنسية والجوازات والإقامة، إدارة المنافذ. 2

- حدود بشرية: التركيز على العاملين في إدارة المنافذ، من مختلف المستويات الإدارية. 3

م.2014- حدود زمانية: تم تطبيق هذا البحث في شهري سبتمبر وأكتوبر لعام 4

6-2-1 نموذج ومتغيرات البحث:

يقوم البحث على إطار نظري يشير إلى طبيعة الهدف من البحث الحالي؛ وهو دراسة العلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وذلك في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، في ظل بعض المتغيرات الديموغرافية؛ كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل (1) نموذج البحث
المصدر: من إعداد الباحث 1-2-7 أدوات البحث:

استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

1-7-2-1 هدف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى استقصاء رأي العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية، حول العلاقة التأثيرية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لديهم.

1-2-7-2 وصف الاستبانة:

استخدم البحث استبانة من إعداد وتصميم الباحث، تحتوى على متغيري البحث؛ (المناخ التنظيمي - الأداء الوظيفي)، حيث تتضمن الاستبانة ثلاثة محاور؛ يمكن توضيحها كما يلى:

ت تكون الاستبانة في صورتها النهائية من (47) عبارة موزعة على محورين، منها (31) عبارة لمحور المناخ التنظيمي، و(16) عبارة لمحور الأداء الوظيفي، هذا بالإضافة إلى المحور الأول الخاص بالمعلومات الديموغرافية لعينة البحث، وتعتبر عبارات الاستبانة في مجلتها عبارات إيجابية الاتجاه.

أ - المحور الأول: المعلومات الديموغرافية:

وتشمل كلا من الأبعاد التالية؛ الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي.

ب - المحور الثاني: المناخ التنظيمي: ويشمل هذا المحور ستة أبعاد؛ هي:

1. الهيكل التنظيمي.

2. القيادة.

3. الحوافز.

4. التقنية.

5. المشاركة في اتخاذ القرارات.

6. الاتصالات.

ت - المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

1-7-2-3 سُلْم الإجابة:

تم اعتماد مقياس ليكرت في سُلْم الإجابة، حيث يُعدُّ أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبيانات، وتم اعتماد أسلوب ليكرت ذو التدرج الخماسي، والذي استخدمه البحث الحالي، كما هو موضح في جدول رقم (3).

جدول (3)

تصحيح عبارات الاستبانة

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

وفق هذا التدرج يحصل الشخص على خمس درجات إذا كان اختياره (موافق بشدة)، ويحصل على أربع درجات إذا كان اختياره (موافق)، وهكذا بنفس الأسلوب مع باقي الاختيارات، حيث تقل الدرجات حتى تصل إلى درجة واحدة؛ إذا كان اختياره (غير موافق بشدة)، كما هو موضح بالجدول.

1-7-2-4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بتصميم وإعداد أدوات البحث انطلاقاً من:

أ - الاطلاع على الإطار النظري والمضمون الفكري لمتغيرات البحث، وكيف تم تناول هذه المفاهيم في الدراسات والأبحاث المختلفة، وكيف تم قياسها في هذا البحث.

ب - تحديد أبعاد الاستبانة على أساس مشكلة وفرضيات البحث، ثم صياغة العبارات، حيث توصل الباحث إلى (47) عبارة في صورتها النهائية.

ج - تم عرض الصورة المبدئية للاستبانة على لجنة تحكيم تضم مجموعة من، أستاذة علم الإدراة والجودة والإحصاء والتقويم، كما في الملحق رقم (1).

د - تم استبعاد البنود التي لم تحظ بالاتفاق بين السادة المحكمين، وتعديل صياغة العبارات التي أوصى السادة المحكمون بها.

1-2-7-5 طريقة الاحتساب المعتمدة للاستبانة:

تم استخدام عدة طرق لاحتساب الدرجات (الأعلى - الأقل - المتوسط) باستخدام عمليات حسابية بسيطة ومنطقية.

(أ) طريقة احتساب أعلى درجة:

تم احتساب هذه الدرجة من خلال عملية حسابية، وذلك عن طريق ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في أعلى مستوى لسلم الإجابة، وهو (5).

جدول (4)

يوضح طريقة احتساب أعلى درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المجموع	موافق بشدة (5)	عدد العبارات	الأبعاد	م
أولاً: المناخ التنظيمي				
25	5 x 5	5	الهيكل التنظيمي	1
30	5 x 6	6	القيادة	2
30	5 x 6	6	الحواجز	3
30	5 x 6	6	التقنية	4
20	5 x 4	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	5
20	5 x 4	4	الاتصالات	6
155	5 x 31	31	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	
80	5 x 16	16	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	

(ب) طريقة احتساب أقل درجة:

تم احتساب هذه الدرجة من خلال عملية حسابية، وذلك عن طريق ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في أقل مستوى لسلم الإجابة، وهو (1).

جدول (5)

يوضح طريقة احتساب أقل درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المجموع	غير موافق بشدة (1)	عدد العبارات	الأبعاد	م
أولاً: المناخ التنظيمي				
5	1 x 5	5	الهيكل التنظيمي	1
6	1 x 6	6	القيادة	2
6	1 x 6	6	الحوافز	3
6	1 x 6	6	التقنية	4
4	1 x 4	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	5
4	1 x 4	4	الاتصالات	6
31	1 x 31	31	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	
16	1 x 16	16	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	

(ج) طريقة احتساب الدرجة المتوسطة:

تم احتساب هذه الدرجة من خلال عملية حسابية، وذلك عن طريق ضرب عدد عبارات كل محور من محاور الاستبانة في الدرجة المتوسطة لسلم الإجابة، وهي (3) .

جدول (6)

يوضح طريقة احتساب متوسط الدرجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المجموع	محاي (3)	عدد العبارات	الأبعاد	م
أولاً: المناخ التنظيمي				
15	3×5	5	الهيكل التنظيمي	1
18	3×6	6	القيادة	2
18	3×6	6	الحوافر	3
18	3×6	6	التقنية	4
12	3×4	4	المشاركة في اتخاذ القرارات	5
12	3×4	4	الاتصالات	6
93	3×31	31	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	
48	3×16	16	ثانياً: الدرجة الكلية للأداء الوظيفي	

ويمكن الاستفادة من أعلى درجة، وأقل درجة، والدرجة المتوسطة، في مقارنة متواسطات درجات العاملين بهذه الدرجات؛ حتى يتثنى معرفة ما إذا كانت متواسطات درجاتهم في المستويات الأقل أو الأعلى أو المتوسط.

6-7-2-1 ثبات الاستبانة:

ويقصد بثبات الاستبانة؛ قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتأثر كثيراً درجات الأفراد المحبين على فقراتها، إذا ما تكررت مرات الاستجابة خلال فترات زمنية، وقد قام الباحث بحساب ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل (ألفا كرونباخ) Alpha Coefficient.

وقد تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق استخدام برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences، وذلك لحساب معامل ألفا كرونباخ Alpha Coefficient، وكانت القيمة الكلية لمعامل ألفا العامة للاستبانة كاملة تساوي (0.899)، وهو معامل ثبات مرتفع، ويشير إلى تتمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

كما تم حساب معامل ألفا للثبات لكل محور من محاور الاستبانة، وكذلك أبعاد كل محور؛ توضحها الجداول التالية:

الجدول (7)
معاملات ثبات ألفا لمحاور الاستبانة

معامل ثبات ألفا	محاور الاستبانة	م
المناخ التنظيمي		
0.867	الهيكل التنظيمي	1
0.855	القيادة	2
0.859	الحواجز	3
0.878	التقنية	4
0.812	المشاركة في اتخاذ القرارات	5
0.834	الاتصالات	6
0.881	الأداء الوظيفي	

يتضح من الجدول أن جميع الأبعاد قد حصلت على معاملات ثبات مرتفعة، وهذا يشير إلى تمنعها بدرجة عالية من الثبات، والتي تعني عدم تأثر درجات الاستبانة بعامل الوقت إذا ما تم تكرار عرضه على الأفراد.

7-7-2-1 صدق الاستبانة:

ويقصد بصدق الاستبانة؛ أن تكون الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت من أجله، ولا تقيس شيئاً آخر، وتم التحقق من صدق الاستبانة بالطرق الآتية:

(أ) الصدق النظري (صدق المحكمين):

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة علم الإدارة والجودة والإحصاء والتقويم، في عدد من الجامعات والجهات المختلفة، كما في الملحق رقم (1)؛ وذلك لإبداء الرأي في بنود الاستبانة وأبعادها من حيث:

- صحة الاستبانة من ناحية المضمون العام الذي وُضعت من أجله.
- مناسبة أبعاد كل محور من محاور الاستبانة.
- ملائمة كل عبارة من العبارات للمحور الخاص به.
- صحة البنود من الناحية اللغوية والعلمية.

ولقد أسف رأي السادة المحكمين عن بعض التوصيات يمكن توضيحها في ما يلي:

- تم حذف العبارات التي حصلت على نسبة اتفاق أقل من (90%) من عدد المحكمين.
- تعديل بعض العبارات وإعادة صياغتها.
- حذف بعض العبارات ذات المعنى المكرر.

وبالتالي أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (47) عبارة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي للمقياس:

ويهدف هذا النوع من الإجراء الإحصائي إلى التحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستبانة؛ لقياس الغرض الذي أُعدَّت من أجله، حيث يتم حساب معامل الارتباط بين درجات كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية، عن طريق استخدام برنامج (SPSS)، واستطاع الباحث من خلال ذلك، أن يحصل على معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة ككل.

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

ويحتوى هذا المحور على ستة أبعاد، يمكن عرض اتساقها الداخلى كما يلى:

1- الهيكل التنظيمى:

جدول (8)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الهيكل التنظيمى

معامل ارتباط المفردة بالاستبانة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	العبارات	م
0.823	0.942	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤسين واضحة.	1
0.921	0.909	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.	2
0.620	0.753	يتتصف الهيكل التنظيمى بالمرونة الكافية؛ (أى قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).	3
0.917	0.850	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمى.	4
0.501	0.857	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.	5

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ والتي تشير إلى ثبات بُعد

(الهيكل التنظيمى)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- القيادة

جدول (9)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد القيادة

معامل ارتباط المفردة بالاستبانة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	العبارات	م
0.769	0.860	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.	1
0.857	0.858	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.	2
0.449	0.772	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية، للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.	3
0.742	0.768	يبادر المسؤول المباشر بتقويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.	4
0.897	0.859	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.	5
0.666	0.776	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.	6

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات بُعد القيادة، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

3-الحوافز:

جدول (10)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الحوافز

معامل ارتباط المفردة بالاستبانة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	العبارات	م
0.657	0.975	تُمنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المنفذ.	1
0.665	0.974	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.	2
0.825	0.871	تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون.	3
0.788	0.974	هناك ترکیز على جانب المكافأة أكثر من التركیز على جانب العقوبة.	4
0.621	0.970	تُجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة.	5
0.727	0.871	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.	6

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات بُعد (الحوافز)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

4- التقنية:

جدول (11)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد التقنية

معامل ارتباط المفردة بالاستبانة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	العبارات	م
0.396	0.769	تُعجز أغلب الاعمال باستخدام التقنية.	1
0.856	0.802	التقنية الموجودة سهلة الاستخدام.	2
0.672	0.970	ساعدت التقنية على تقليل الجهد.	3
0.836	0.789	أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.	4
0.712	0.672	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.	5
0.824	0.712	تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.	6

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات بُعد (التقنية)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

5-المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول (12)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارات	حذف المفردة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبانة
1	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.	0.812	0.555	
2	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.	0.789	0.811	
3	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.	0.831	0.660	
4	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين، ويسمح لهم بالحوار دون قيود.	0.873	0.719	

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

6- الاتصالات:

جدول (13)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لبعد الاتصالات

معامل ارتباط المفردة بالاستبانة	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	العبارات	م
0.448	0.659	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.	1
0.793	0.803	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.	2
0.751	0.933	تُتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	3
0.799	0.711	الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة) .	4

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات بُعد (الاتصالات)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

جدول (14)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لمحور الأداء الوظيفي

م	العبارات	معامل ألفا في حالة حذف المفردة	معامل ارتباط المفردة بالاستبانة
1	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.	0.933	0.776
2	يتمتع العاملون بالبيئة التامة أثناء العمل.	0.873	0.872
3	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت.	0.880	0.544
4	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.	0.787	0.698
5	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.	0.754	0.762
6	توفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.	0.921	0.777
7	لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	0.873	0.935
8	لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل.	0.768	0.612
9	لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة.	0.755	0.726
10	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.	0.798	0.832
11	يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر.	0.821	0.735
12	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.	0.643	0.625
13	لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل.	0.774	0.900
14	يحافظ العاملون على أسرار العمل.	0.775	0.802
15	يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.	0.754	0.762
16	يعتمد العاملون على أنفهسم في إنجاز العمل.	0.921	0.777

يتضح من الجدول السابق أنَّ جميع قيم معاملات ألفا كرونباخ التي تشير إلى ثبات محور (الأداء الوظيفي)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

1-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

1-3-1 الدراسات العربية:

1- دراسة الغامدي (2014) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور - دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة-", رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جوازات منطقة الباحة، والعوامل التي تساعد على رفع مستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين فيها، والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور، وطبقت الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، وتكون مجتمع الدراسة من (37) ضابطاً و(154) من الأفراد، وتم اختيار العينة باستخدام المعدلات الإحصائية، وبلغ حجمها (130) مفردة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إبراز السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجوازات منطقة الباحة، والتي أخذت درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة، وهي: توافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، العلاقات بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام، يسود الانضباط بين العاملين.

- لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل

مع الجمهور، مهما اختلفت أعمارهم.

2- دراسة محلية السعدي (2013) بعنوان: "واقع التدريب المهني وتأثيره في تشكيل المناخ

التنظيمي- دراسة تحليلية لآراء الفاحصين الفنيين في الإدارة العامة للمرور بملكة البحرين-

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى البرامج التربوية المهنية للفاحصين الفنيين، ومعرفة ردود أفعالهم تجاه مستوى التدريب المهني، من خلال منحهم فرصة للتعبير عن آرائهم بحرية وشفافية، وقد قام الباحث بتوزيع استبانة على الفاحصين الفنيين بالإدارة العامة للمرور بملكة البحرين.

ولقد أثبتت النتائج العلمية التي توصلت إليها الدراسة؛ إلى التأثير الإيجابي للبرامج التربوية المهنية العلمية على المناخ التنظيمي للإدارة، من خلال إثبات الفرضيات التي تم بنائها للدراسة، وكذلك أظهرت النتائج اهتمام الإدارة المرتفع بالتدريب المهني العملي، وخاصة في الجانب المعرفي الذي يأتي بالمرتبة الأولى في جوانب اهتمام التدريب المهني، ثم جاء الجانب المهني في التدريب في المرتبة الثانية، كما أظهرت النتائج أن المجالات الأساسية في التأثير كانت في مجال اتخاذ القرارات الفنية بالمرتبة الأولى، وفي مجال الدفء في المرتبة الثانية، وفي مجال إجراءات العمل في المرتبة الثالثة، ومن النتائج الخاصة على صعيد العاملين في الإدارة؛ فقد أثبتت النتائج أن العاملين أكدوا أن "عملي الحالي حق طموحاتي المهنية، في المرتبة الأولى.

3- دراسة القحطاني (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني-", رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وقد أجريت هذه الدراسة بمنطقة الرياض، وهدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني، ومعرفة الأسباب التي تحدد مستوى ضغط العمل لدى العاملين، وطبقت الدراسة على ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من (362) ضابطاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (186) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- من السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، منح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم لحل المشكلات، سرعة نمو درجة التآلف بين العاملين في رئاسة الحرس الوطني، المرونة في تنفيذ الأنظمة واللوائح.
- من الأسباب التي تحدد مستوى ضغط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: التقييد بالإجراءات الروتينية التي تبدد الوقت والجهد، وصعوبة الحصول على المعلومات الازمة لإنجاز بعض المهام، وصعوبة الوفاء بالالتزامات العائلية في ظل تزايد أعباء العمل.

4- دراسة المطري (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق المعرفة" - من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة-": رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وأجريت هذه الدراسة بمنطقة المدينة المنورة، وهدفت إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي، ومعرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة، وطبقت الدراسة على العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وتكون مجتمع الدراسة من (141) موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (109) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أنَّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة؛ (الحوافر، العلاقات بين العاملين)، كما أنَّهم موافقون على تقدير الإدارة لهم عند قيامهم بأعمال متميزة.

- أنَّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء، وأنَّ العلاقات بين المدير والمرؤوسين تقوم على الاحترام المتبادل.

5- دراسة الصبحي (2013) بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبى إدارة الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة": رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وأجريت هذه الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، وهدفت إلى التعرف على علاقة كل من: نمط القيادة، والهيكل التنظيمي، والعلاقات الإنسانية السائدة، والحوافر المادية والمعنوية، بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبى الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وطبقت الدراسة على منسوبى

إدارة الدفاع المدني بمنطقة مكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من (90) ضابطاً و(850)

فرداً، بينما بلغت العينة الفعلية للدراسة (274) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، كما

استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أنَّ أفراد الدراسة موافقون على أنَّ توفير السكن أو بدل السكن يساعد على الاستقرار

الوظيفي.

- أنَّ أفراد الدراسة موافقون على أنَّ تتمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الزملاء يساعد

على حل مشكلات العمل، كما أنَّ العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ تساعد

على رفع مستوى الأداء.

- أنَّ أفراد الدراسة موافقون على أنَّ منح العلاوات الفنية وتقديم المكافآت التشجيعية؛

يساعد على رفع مستوى جودة العمل.

6- دراسة محمد عبدالله الزهراني (2013) بعنوان: "البيئة الداخلية وعلاقتها بضغوط العمل

بإدارة شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض": رسالة ماجستير

مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص البيئة الداخلية لإدارة شؤون الموظفين

بهيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى

ضغط العمل، ودور البيئة الداخلية في التخفيف من الضغوط، كما هدفت إلى التعرف على

طرق تحسين بيئة العمل الداخلية؛ بغرض تقليل ضغوط العمل، وأظهرت نتائج الدراسة أنَّ أعلى

مستويات ضغوط العمل في إدارة شؤون الموظفين بهيئة التحقيق والإدعاء العام؛ تنتج من خلال

الإرهاق الذهني خشية الوقوع في الأخطاء، والقيام بعدة أعباء ومهام وظيفية في وقت واحد،

بالإضافة إلى الإرهاق الذهني؛ نتيجة كثرة أعباء ومهام شؤون الموظفين، كما تبيّن أنَّ البيئة الداخلية تُسهم في تخفيف ضغوط العمل بدرجة كبيرة، ومنها حرص كل موظف على إنتهاء مهام عمله في الوقت المحدد والقيام بأعمال الزملاء عند غيابهم، وسهولة الحصول على المعلومات الازمة لإتمام مهام العمل، ولقد لُوحظ أنَّ هناك عدة طرق تساهُم بدرجة كبيرة في تحسين بيئه العمل؛ بغرض تقليل ضغوط العمل ومنها: توزيع العمل على العاملين في إطار تخصصاتهم وأمكانياتهم وقدراتهم، وتوفير التجهيزات الازمة لمساعدة العاملين على الإنجاز، وتوفير العدد المناسب من العاملين لمواجهة حجم العمل.

7- دراسة أبو تاية وآخرون (2012) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ تم الاعتماد على الاستبانة من أجل جمع البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- أنَّ المناخ التنظيمي مناخ جيد وملائم، حيث جاءت جميع المتosteات فوق المتوسط.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي.

8- دراسة البقemi (2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة-": رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

أجريت هذه الدراسة بمنطقة مكة المكرمة، وهدفت إلى التعرف على توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد، وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، وطبقت الدراسة على العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة، وتكون مجتمع الدراسة من (924) موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (350) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

- أنَّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على وضوح الأهداف والمهام، وال العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، ودرجة المرونة والوضوح، التي تتصف بها اللوائح والأنظمة.

- أنَّ أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل، ويتم توثيق الدقة في إنجاز المهام والوظائف بالإمارة.

- أنَّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على وجود دورات تخصصية، تهدف إلى تنمية قدراتهم المعرفية، ووجود نظام حواجز معنوية وتشجيعية.

9- دراسة صليحة (2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة (أحمد بوقرة) بومرداس-"

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده، والتعرف على الأداء الوظيفي، وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المقابلة والاستبانة في جمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

أولاً: بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور الآتية: (التقنية، الهيكل التنظيمي)، وإيجابية نحو محوري: (العمل الجماعي، نمط القيادة، الاتصالات).

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو بُعدي: (الحوافز، المشاركة في صنع القرارات).

- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

ثانياً: بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.

10- دراسة محلية- الوزان (2006) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي- دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين-": رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

أجريت هذه الدراسة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وهدفت إلى التعرف على طبيعة

المناخ التنظيمي، ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، وذلك من وجهة نظر العاملين فيها، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الأسلوب المسحي الشامل؛ وذلك لقلة مجتمع البحث، كما استعان الباحث بالمنهج الوصفي الوثائقي؛ القائم على جمع وتحليل ما كُتب عن الموضوع من كتب وأبحاث ودراسات؛ لبناء الخلفية النظرية للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام، وذلك عند مستوى أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
- أن مستوى الالتزام التنظيمي عالي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم، رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي، ومستوى الالتزام بين الإدارتين، لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي؛ يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

2-3-2 الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Pangil & Others, 2011) بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي- دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل

التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد شملت الدراسة (1020) موظفاً في (17) موقعًا، حيث تم توزيع (60) استبانة في كل موقع، وتم استردادها جميعاً.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بُعد

المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي؛ بمعنى أنَّ

الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالى من المشاركة في اتخاذ القرارات

؛ وذلك لأنَّه يعتبر من وجهة نظرهم عبءٌ عالٌ عليهم.

- وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بخلاف بُعد

المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي.

- انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي)، أدى إلى

انخفاض الرضا الوظيفي.

2- دراسة (Westerman and Simmon, 2007) بعنوان: "تأثير بيئة العمل الداخلية

في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية - دراسة استكشافية":

هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الشخصية، وسمات الأداء الاجتماعية، وبيئة

العمل، وتأثير بيئة العمل في شخصية العاملين وأدائهم الاجتماعي، وطبقت هذه الدراسة على

عينة بلغت (115) من العاملين في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية،

باستخدام المنهج المسحى، ومن أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة استماراة الاستبانة، وكانت

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والسمات

الشخصية للعاملين، وتأثير بيئة العمل بشكل إيجابي في أداء العاملين الاجتماعي، وقيم الالتزام والأداء في المصانع.

3- دراسة (David Riply, 2005) بعنوان: "تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين" :

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل بيئة العمل التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين، وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة البحث.

وكانت جامعة كنتربروي University of Canterbury بنيوزلندا هي مجتمع البحث، وتكونت العينة من الرؤساء والقادة والإداريين وبعض العاملين بالجامعة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- إنَّ الحوافز، والاتصالات، واختيار الرؤساء المدربين، والعلاقات بين العاملين؛ تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل.

- لبيئة العمل تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

أمَّا عن أهم توصيات البحث فقد جاءت كالتالي:

- الاهتمام بتطبيق التقنية الحديثة.

- تحليل عوامل بيئة العمل، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي.

4- دراسة (Hanges & Others, 2005) بعنوان: "المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند":

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات بجامعة ميرلاند؛ لمعرفة إذا ما كان هناك تتواء واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال أربع سنوات، منذ عام 2000 م.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- أنَّ مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في إنجاز الأعمال.
- أنَّ تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين، له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- هناك جزء من الموظفين، يرى أنَّ المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتولموا ما يتتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنَّهم بحاجة إلى دوارة تدريبية؛ لتنمية مهاراتهم.

5- دراسة (Thamhain, 2004) بعنوان: "الربط بين بيئة عمل المشروع وأثرها في الأداء

الوظيفي- درس لقيادة الفريق-":

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في بيئة العمل، وقياس أثر البيئة في أداء العاملين، وتأثير قادة الفريق في بيئة العمل، ولقد استخدام البحث المنهج الوصفي التحليلي، وصممت أكثر من أداة لجمع البيانات؛ تمثلت في قوائم تقييم بيئة العمل، واستبانة؛ لمعرفة آراء قادة الفرق في العمل، وبلغ عدد العينة (76) فريقاً، من فرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصل البحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل، وبين الأداء، من وجهة نظر أفراد العينة، وتوصل البحث أيضاً إلى وجود تفاوت بين بيئات العمل في إيجابياته، وسلبياته وبحسب طبيعته.

1-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة:

أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ المناخ التنظيمي بإدارات الجوازات يتأثر كثيراً بالعلاقات الإنسانية الجيدة بين الموظفين، وأن تكون العلاقات بين الرؤساء والعمالين يسودها التقدير والاحترام، وبالتالي يسود الانضباط بين العاملين.

وأكيدت بعض الدراسات أنَّ المناخ التنظيمي بإدارات الجوازات يؤثر على مستوى التعامل مع الجمهور، حيث إنَّ استشعار العاملين بالعدالة في التعامل، والتوزيع العادل للأجور والحوافز، وتقدير الأداء؛ يرفع من مستوى جودة أداء التعامل مع الجمهور.

كما أنَّ فعالية المناخ التنظيمي ترتبطها بعملية التدريب المهني للموظفين علاقة ارتباطية إيجابية طردية، فهذه العلاقة تشير إلى أنَّه كلما كان المناخ التنظيمي أكثر قبولاً لدى العاملين؛ كلما كان الإقبال على التدريب المهني من قبل العاملين أكثر، ومن جهة أخرى أيضاً، فكلما كثرت أعداد العاملين الذين يلتحقون ببرامج التمهين والتدريب المهني؛ كلما أدى ذلك إلى سيادة مناخ تنظيمي مقبول لديهم.

بينما أشارت بعض الدراسات إلى أنَّ المناخ التنظيمي يتأثر بشكل سلبي بضغط العمل داخل المؤسسة، فكلما ازدادت ضغوط العمل على العاملين؛ كلما أصبح ادراك العاملين للمناخ التنظيمي ادراكاً سلبياً، أو بعبارة أخرى، يمكن القول بأنَّ المناخ التنظيمي الجيد تتعدم فائدته في ظل ضغوط عمل قاسية.

كما أنَّ للمعرفة والإدارة القائمة على المعرفة دوراً هاماً في زيادة فعالية المناخ التنظيمي، وتبدو هذه الإشارة في محلها، حيث إنَّ الإدارة التي تولي اهتماماً بقضايا المعرفة والمعلومات، يسهل عليها تصميم وخلق بيئة عمل، ومناخاً تنظيمياً ناجحاً.

ولقد أشارت الدراسات إلى أنَّ المناخ التنظيمي الإيجابي يقلل من رغبة الموظفين في ترك العمل، وقد أوصت الدراسات بعمم النتائج التي توصلت إليها، وأكَّدت دراسات أخرى على هذا المعنى، ولكن من زاوية أخرى، حيث أشارت إلى أنَّ المناخ التنظيمي الجيد يؤدى إلى إحداث حالة من الرضا الوظيفي لدى العاملين.

كما أنَّ المناخ التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات المختلفة، ولا يقتصر تأثير البيئة التنظيمية للعمل على الالتزام التنظيمي فقط، بل تتدنى ذلك، لتصل إلى الأداء الاجتماعي للعاملين، وقيم الالتزام والأداء في المؤسسات، في حين يكون التأثير سلبياً؛ إذا ما افترن بضغوط العمل.

حيث تتواتر الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية لها والزمانية، فقد طبَّقت على وزارات وهيئات حكومية ومؤسسات خاصة، والبعض منها طبَّق على القطاعات الأمنية التي تتناسب مع مجتمع البحث الحالي، بالرغم من اختلاف المتغيرات الديموغرافية، وأبعاد المناخ التنظيمي التي تتوافق مع دراسة كل باحث، إلَّا أنَّ هذا البحث قد اتفق مع العديد من الدراسات السابقة التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومنها: (دراسة **Thamhain,2004**، دراسة **David Rippy,2005**، دراسة **صلحة، 2010**، دراسة **البقمي 2010**)، في أنَّ المناخ التنظيمي يؤثر على مستوى الأداء للعاملين بشكل ملحوظ.

الفصل الثاني الاطار النظري للبحث

1-2 المبحث الاول: المناخ التنظيمي

المقدمة 1-1-2

2-1-2 تعريف المناخ التنظيمي

3-1-2 أهمية المناخ التنظيمي

4-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي

2-1-5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

6-1-2 مداخل قياس المناخ التنظيمي

7-1-2 أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي

8-1-2 الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

2- المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

المقدمة 1-2-2

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي

3-2-2 عناصر الأداء الوظيفي

4-2 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

5-2-2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي

6-2-2 الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي

7-2-2 قياس وتقدير أداء العاملين

8-2-2 إِدَارَةُ الْأَدَاءِ

الفصل الثاني

الإطار النظري للبحث

1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي

1-1-1 المقدمة:

إنَّ كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلَّق عادةً بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحولات الجوية التي تميَّز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طُبِّقَ هذا الاصطلاح على مكان العمل، باعتبار أنَّ التنظيم كيانٌ مؤسسيٌّ عضويٌّ يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثُّ عليها ويتأثُّر بها من ناحيةٍ أخرى، كما أنَّه كيانٌ حركيٌّ يتفاعل مع عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها؛ فتتأثُّر وتؤثُّر على بعضها البعض (العميان، 2013، ص 305).

وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين، وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين؛ خاصةً في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات في هذا المجال على أهمية المناخ التنظيمي، وعلى أنَّه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها؛ لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره، من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثمَّ فإنَّ مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً، فالأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية، وما يتعلَّق بهم من تشريعات ولوائح، يعدُّون من أهم مدخلات المنظمة، والأفراد بتعارفهم وانتظامهم وتفاعلهم وتأثيرهم، يعتبرون الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المنظمة (الوزان، 2006، ص 3).

ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى البحث في موضوع كهذا؛ هو إيمان الكثير من كتاب السلوك التنظيمي، بأنَّ المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، وهم يرون أنَّ المنظمات التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة؛ كالاتخذاب والتخطيط والتنظيم والمتابعة (البدر، 2006، ص14)، كما ثُدَّ دراسة المناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره، أمراً ضرورياً؛ لتحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع (عباس، 2005، ص21).

2-1-2 تعريف المناخ التنظيمي:

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي؛ نظراً لتنوع عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم، والمجال الذي يبحثون فيه، وعلى الرغم من هذا التعدد، فإنَّ هذه المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها، وينحصر التباين في بعض الاختلافات الثانوية، وفي ما يلي بعض التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي: (العامدي، 2014، ص9):

فقد عَرَّف العميان (2013، ص305) المناخ التنظيمي على أنَّه: "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني؛ الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنمط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة."

كما عَرَفَ الطجم والسواط (2012، ص248) المناخ التنظيمي بأنَّه: "عبارة عن موجز لانطباع الشخصي عن بيئه العمل داخل المنظمة، وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي".

ومن جهةٍ أخرى عَرَفَ ماهر (2009، ص303) المناخ التنظيمي بأنَّه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئه المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنَّها تتمتع بالاستقرار والتثبات النسبي". ويرى الشبكشي (2008، ص125): أنَّ المناخ التنظيمي "يصف انطباعات العاملين في التنظيم، حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها".

وقد عَرَفَ العدوان وآخرون (2008، ص408) المناخ التنظيمي على أنَّه: "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئه تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المنظمة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها".

كما يرى al Susan, et al (2007، P175): أنَّ المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكتها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها"

أمَّا الصيرفي (2005، ص332)، فعرَفَ المناخ التنظيمي بأنَّه "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئه العمل في المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنَّها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".

ومما سبق؛ يرى الباحث: أنَّ المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والناتجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

أنَّ الباحثين قد ركزوا في دراستهم على عوامل البيئة الداخلية للمنظمات فقط، ولم 1-

يتم التطرق للبيئة الخارجية؛ لأنَّه لا يمكن التحكم بها.

يشير المناخ التنظيمي إلى انطباعات العاملين حول المنظمة وبنيتها الداخلية.2-

يصف المناخ التنظيمي مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تميز 3- المنظمة عن غيرها.

يُعبّر المناخ التنظيمي عن البيئة الاجتماعية للمنظمة من حيث؛ الثقافة، والقيم، 4-

والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية.

أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم الوظيفي.5-

أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تنتج من خلال تفاعل فلسفة الإدارة العليا، بالإضافة 6-

إلى السياسات والنظم المطبقة في المنظمة.

أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تتصف بدرجة من الثبات النسبي.7-

2-3 أهمية المناخ التنظيمي:

يرى المطRFي (2013، ص19): أنَّ المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأنَّ أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ماتمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنَّه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديات، أن يُنظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي.

أمَّا أبو تايه وآخرون (2012، ص160) فيرون: أنَّ أهمية المناخ التنظيمي تزداد في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة، والتغيير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح، والتجدد، والإبداع، والتطوير، وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثل في الاستقرار والتطور.

بينما ترى صليحة (2010، ص16): أنَّ المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي؛ لأنَّه يتوفَّر فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع.

كما يرى السكران (2004، ص18): أنَّ فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء

الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير ممَّا يُتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث: أنَّ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشالها.

4-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي:

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبيَّن أنَّ هناك اختلافاً بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قِبَل هؤلاء الباحثين، كما أنَّ المقاييس المستخدمة للتوصُّل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أنَّ هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي (المدهون، 2012، ص16).

			✓			✓			✓	201 1	عزيز	15
			✓	✓		✓	✓	✓	✓	201 2	المدهون	16
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	201 2	محمد	17
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	201 3	القطانى	18
			✓		✓				✓	201 3	المطرفى	19
				✓	✓	✓	✓	✓	✓	201 4	الغامدي	20
2	2	6	13	5	11	16	16	7	15	المجموع		

جدول رقم (15) أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر تواافقاً

المصدر: من إعداد الباحث.

ويوضح جدول رقم (15) عرضاً لعدد الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيوت مختلفة، والتي تبينت في ما بينها في تحديد أبعاده. ونتيجة لاختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد، فقد حدد الباحث الأبعاد التي تتوافق أكثر الباحثين عليها، وبالتالي اعتمدها الباحث في هذا البحث، وهي على النحو التالي:

1- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسياقاتها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل

التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معًا على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2013، ص 205).

كما أنَّ الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعًا للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك توازن بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، و تعمل خلالها تلك المنظمة، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يُسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد موقع الوظائف المختلفة في المنظمة، والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئيسية، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتسيير الفعالين (الطائي، والجنابي، 2013، ص 41).

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويفيد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهياكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنماذج العضوي، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة (العميان، 2013، ص 307).

وذكر المطرفي (2013، ص 24) في دراسته: أنَّ الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها معظم البنى التنظيمية لمؤسسات القطاع العام وخصوصاً في دول العالم الثالث، هيكل جامدة وصعبة التعديل، وفي أفضل الأحوال هناك بطيء في تحديثها، مما قد يكون انعكاسه خارجياً في عدم مواكبة خدمات هذه المؤسسات لطلعات المستفيدين، وداخلياً مناخاً تنظيمياً غير ملائم لاستغلال جهود العاملين ودفعهم للتطور والتفاعل.

فالهيكل التنظيمي يمثل الشكل العام للمنظمة، والذي يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء في الإدارات المختلفة.

2- القيادة:

تشكل القيادة محوراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية؛ من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية (الحريري، 2011، ص106).

ويبدو أنَّ المهمة الأساسية للقادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإنَّ جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق (الطائي، والجنابي، 2013، ص69).
إنَّ القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدي ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل وال العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

3- الحواجز:

تُعرَّف الحواجز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنَّها: "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات" (Gibson et al. 2003, p125).

إنَّ عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح، حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها، طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة، ويكتفى أن تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف (الروبي، 2006، ص 198).

ونذكر البقمي (2010، ص 30) في دراسته: أنَّ إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي؛ يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أمّا إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية، أو يتم تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، فإنَّ ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ، يؤدي بدوره إلى ضغوط على العاملين المجددين والمتميزين في أعمالهم.

فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين؛ كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم.

4- التقنية:

تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (النواتج). ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات، فالمنظمات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي تقنية) خاصة بها، حتى مكاتب الاستشارات الإدارية (كمنظمات

خدمية) لها طرقها في العمل، وأساليب تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الإدارية، حتى يمكن تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق (ماهر، 2011، ص377).

وترى صليحة (2010، ص30) في دراستها: أنَّ التطورات التقنية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل التي توفر مناخاً تنظيمياً يتلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

بينما يرى القحطاني (2013، ص35) في دراسته: أنَّ التقنية تسهم في إضفاء عاملٍ السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة؛ بمعنى تحقيق نتائج أفضل، وقد أشار القحطاني إلى تعريف التقنيات في ضوء مميزاتها وأهميتها بأنَّها: "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوَّرَ العالم والخبرة والمعرفة؛ لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحققها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة".

إنَّ التقنية ذات تأثير إيجابي وسلبي – في الوقت نفسه – على العاملين، فقد تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية والجهود العضلية، وزيادتها تتسبب في البطالة بسبب استغناء المنظمات عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على التقنية المستخدمة فيها.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أنَّ الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنَّه

يُعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيّمها العاملين أحياناً حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.

ويجدر بنا أن نذكر أنَّ العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلماً من عاملٍ الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المنظمات وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، وهذا ما يُؤذن لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المنظمة وسياستها، وغير ذلك من المشاكل التي لها صلة وثيقة بحياتهم (حنفي، 2010، ص400).

وذكر البقمي (2010، ص29) في دراسته: أنَّ للاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانبًا حيوياً في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية؛ لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أنَّ الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفتقر لدفء العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصيِّ أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، وبهذا الطاقات التي تتبدع البديل العملية لحلها.

إنَّ المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كما تمثل جانبًا حيوياً في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجدد، وذلك لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات.

6- الاتصالات:

هي عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وجد الإداري فإنَّ التبادل يتم

بينه وبين شخص آخر على الأقل، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقٍ المعلومات بطريقة ما.

ويتضح مما سبق أنَّ الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هنا: الإرسال والاستقبال، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد، وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤس تعبر عما يقصده الرئيس، فإنَّ الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإنَّ الاتصال لن يتم بطريقة فعالة، وفي هذه الحالة فإنَّ المرسل لم يقم بالاتصال، وإنما عَبَرَ عن ذاته فقط، طالما أنَّ الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل. (حنفي، 2010، ص408).

ويرى البدر (2006، ص41) في دراسته: أنَّ الاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة، وتطبق أنواع الاتصالات الهاابطة والصاعدة والأفقية، أمَّا إذا كانت الاتصالات هابطة فقط، ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر، وبالتالي فإنَّ ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً سيراً في المنظمة، يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين، مما ينعكس على أدائهم في العمل.

إنَّ الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المنظمة، وتعتبر بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال، تصاب المنظمة بالجمود والشلل.

2-1-5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يُعرف بالمناخ التنظيمي، وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل، ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلات فئات (الطجم والسواط، 2012، ص251):

أولاً: العوامل الخارجية: وتشمل:

1- 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 ناجٍ يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم؛ لاختلاف الثقافات بينهم (المغربي، 2009، ص26).

2- البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز (المغربي، 2009، ص26).

على سبيل المثال، فإنَّ النَّظَامِ الْاِقْتَصَادِيِّ السَّائِدِ فِي بَلْدَةِ مَا، مِنَ الْمُمْكِنِ أَنْ يُؤَثِّرَ فِي مُسْتَوْىِ الْأَجُورِ وَالْحَوَافِزِ فِي الْمَوْظِفِيَّةِ الَّتِي تَعْمَلُ فِيهِ، وَبِالْتَّالِي تَؤَثِّرُ عَلَىِ الْأَدَاءِ الْوَظِيفِيِّ لِلْعَامِلِينَ.

3- المشاكل الأسرية:

ويقصد بها أنَّ المَشَاكِلَ الْمُتَعَلِّقَةَ بِالنَّوَاحِيِّ الْمَالِيَّةِ وَالْأَبْنَاءِ وَمُخْتَلِفِ الْضَّغُوطِ الَّتِي تَتَعَرَّضُ لِهَا الْأَسْرَةُ قَدْ تَكُونُ مُصْدَرًا لِلْلَّقْقَ، وَبِالْتَّالِي تَؤَثِّرُ سُلْبًا عَلَىِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ (الصَّيْرَفِيُّ، 2009، ص265)، وَتَسْعَىِ الْمَوْظِفَاتِ إِلَىِ الْحَدِّ مِنَ الْأَثْرِ السَّلْبِيِّ النَّاتِجِ عَنِ الْمَشَاكِلِ الْأَسْرِيَّةِ، وَذَلِكَ بِاِهْتِمَامِهَا بِالْأَسْرَةِ، وَالْعَمَلِ عَلَىِ تَنْفِيذِ بَرَامِجِ مُتَوْعِّدَةٍ لِمُقَابَلَةِ الْحِلَاجَاتِ الْمُتَغَيِّرَةِ لِهَذِهِ الْأَسْرَةِ، مَعَ مَرَاعَاةِ إِحْدَاثِ التَّوَازِنِ بَيْنِ الْعَمَلِ وَمَسْؤُلِيَّاتِ الْأَسْرَةِ، وَتَعْمَلُ الْمَوْظِفَاتُ عَلَىِ مَسَاعِدَةِ الْعَامِلِينَ عَلَىِ حَلِّ مَشَاكِلِهِمْ، وَتَقْدِيمِ الْمَسَاعِدَاتِ الْمُخْتَلِفَةِ لَهُمْ، وَتَقْدِيمِ الْبَرَامِجِ الْمُنَاسِبَةِ، وَتَذَهَّبُ بَعْضُهَا إِلَىِ أَكْثَرِ مِنْ ذَلِكَ، بِحِيثَ تَكُونُ بَرَامِجُ الْأَسْرَةِ جَزِئًا أَسَاسِيًّا مِنْ رِسَالَةِ الْمَوْظِفَةِ (جَادُ الرَّبُّ، 2005، ص596).

ثَانِيًّاً: العوامل التنظيمية: وتشمل:

1- الثقافة التنظيمية:

تُعَدُّ ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنَّ لها تأثيرًا على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة (الصَّيْرَفِيُّ، 2005، ص377).

لا توجد قيم ثقافية واحدة في جميع المنظمات، وبالتالي فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على المناخ التنظيمي، ومن ثمّ على الأداء وفاعلية المنظمة.

2 - ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية؛ الإضاءة، والضوابط، والأثاث، وتنظيم المكاتب، والتهوية، التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السلمية على سلوك الأفراد، وربما

3- درجة تماسك الحماعة ومستوى ولائها:

إنَّ المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أنَّ حجم الجماعة ودرجة تمسكها والرغبة في الارتفاع الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة (الوزان، 2006، ص26).

ويُمكن القول بأنَّه كلما زاد تماستُك الجماعات المتجانسة والقريبة من بعضها؛ كلما استُبعدت الصراعات، وزادت قدرة هذه الجماعات على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية.

4- غموض التعليمات:

(جاد الرب، 2005، ص 443).

5- التناقضات والصراعات التنظيمية:

وهي تعبّر عن مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين، والأهداف التنظيمية للمنظمة، فقد يكون التعارض مثلاً بين هدف تحقيق الربح من جهة المنظمة، وبين هدف زيادة الأجور من جانب العاملين. إن التعارضات والصراعات التنظيمية من شأنها أن تحدّ من فعالية المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف، وقد تكون الصراعات إيجابية بحيث تثير لدى العاملين روح التحدّي للإنجاز والتطوير والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي، بحيث تكون مهلكة ومحيطة داخل المنظمة، وعلى المنظمات أن تحدّد الصراعات غير المرغوب فيها وتنقّم بتحجيمها، وأن تدرك الصراعات المرغوب فيها وتحلّلها باستمرار بغية تجنبها؛ بمعنى أن تعمل المنظمة على وضع سياسة متزنة بين هذه التعارضات والصراعات بما يخدم المنظمة (جاد الرب، 2005، ص443).

ثالثاً: العوامل الشخصية: وتشمل:

1- قدرات الفرد:

القدرات الشخصية قد لا تُمكّن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعوة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2- تناقض القيم:

يتطلّب العمل الوظيفي أحياناً القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فمديّر قسم الدعاية والإعلان قد يوجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مُبالغ فيها عن منتج ما، ومثل هذا التصرف قد يُوجّد لدى الفرد شعوراً بالذنب، ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بتأنيب الضمير (الترجم، والسواط، 2012، ص259).

3- درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدّلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، 2005، ص 337).

6-1-2 مدخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي (فليه، وعبدالمجيد، 2005، ص 302-303):

- أ - مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.
- ب - مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.
- ت - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث ينحصر المدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) لمناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية)، فهو 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.

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية)، فإنه يعتبر 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.

ويُعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضًا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى ملائمة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية (الطيب، 2008، ص18).

2-1-7 أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي:

أشار Halpin & croft: إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد مابين المناخ المفتوح في طرف، إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج يميز Halpin & croft بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي، يمكن توضيحها كما يلي (الطيب، 2008، ص19):

1- المناخ المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معًا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهاقهم

بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2- المناخ المغلق:

هو نقىض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

3- المناخ المستقل:

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء؛ وذلك لقلة الأعمال الروتينية، كما أنَّ الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح.

4- المناخ المراقب أو الموجه:

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين

العاملين، وأمّا عن الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة إلى حد ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيراً بمشاعر العاملين معه؛ لأن الاهتمام الأول منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).

5- المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجّه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

6- المناخ الأبوي:

وفي هذا النوع تتمرّكز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة؛ لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحققون قدرًا كبيرًا من الإنجاز (حمادات، 2008، ص 30-31).

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي: (صلحه، 2010، ص 43-44)

المناخ التنظيمي الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد، ويتسم بالأوصاف التالية:

- 1- العمل يميل إلى الإبداع ويبعد عن الروتين.
 - 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
 - 3- العمل يقوم على اللامركزية، وبحظى المرؤوسون بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتقويض الصالحيات.
 - 4- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
 - 5- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
 - 6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهتمون بالعزل وإنهاء الخدمة.
 - 7- العلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
 - 8- الحالة المعنوية العالية لدى العاملين.
 - 9- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

المناخ التنظيمي السلبي:

هو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي، إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد، ويتصف بالمواصفات التالية:

- 1- العمل روتيني ويبعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
 - 2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
 - 3- العمل يقوم على المركبة، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصالحيات.
 - 4- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.
 - 5- التنظيم عاجز عن الاستجابة للتغيرات الجديدة.
 - 6- لا يمتلك الموظفون بضمانته، وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنها الخدمة.

2-8 الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

بالرغم من أنَّ الدراسات حول المناخ التنظيمي بدأت منذ عام 1960م، ودراسات الثقافة التنظيمية بدأت في عام 1980م (الشلفان، 2011، ص7)، إلاَّ أنَّ هناك من اهتم بدراسة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

حيث يرى القирولي (2009، ص169): أنَّ كلاً من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يعبران عن: "مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم". بينما يرى آخرون: أنَّ هناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

حيث يرى الشلفان (2011، ص7): "أنَّ الثقافة التنظيمية تمثل أساس بناء أية منظمة، وهي أشمل وأعم؛ لأنَّها الوعاء الذي يحمل الموظفون من خلاله لقيم والمعتقدات والأعراف والتصرفات والتوقعات، أمَّا المناخ التنظيمي؛ فهو ردة فعل شعورية لخصائص بيئَة العمل".

بينما يرى المطري (2013، ص15): "أنَّ الثقافة التنظيمية تُعدُّ إحدى خصائص بيئَة المنظمة الداخلية، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلباً وإيجاباً، منها مثلاً الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز ..، فإنَّ كانت القيم والمعتقدات والتقاليد داخل العمل على سبيل المثال تدعم روح التعاون والثقة بين العاملين؛ كان المناخ موائماً لأسلوب العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والعكس في حال كانت سلبية، والتي يمكن أن تتجلى بشكل كبير في قيم العلاقات بين العاملين"

وممَّا سبق يمكن توضيح بعض جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي:

جدول (16)

جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

م	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
1	تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.	يمثل نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئه العمل في المنظمة مثل؛ الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز
2	تعبر عن هوية المنظمة	يعبر عن جو العمل في المنظمة
3	أكثر عمّا ورسوحاً واستمرارية (تشكلت عبر الزمن ويصعب تغييرها)	يمثل مرحلة من مراحل عمر المنظمة (قابل لإعادة التشكيل)
4	يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المنظمات مثل؛ القادة / المدراء / الفنانين ..)	يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام
5	إن الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل	إن المناخ التنظيمي لا يسهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية

المصدر: (المطري، 2013، ص16)

2-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي:

2-2-1 المقدمة:

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتدخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها،

وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويقاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه بعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبي، وإدريس، 2007، ص 476).

إنَّ تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أيَّة منظمة – أهلية كانت أم حكومية – باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة، لذلك حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، خاصة أنَّه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، حيث امتلأت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حواجز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي ترتكز على غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي (الفايدى، 2008، ص 81).

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت التعريفات التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتبابن في التعريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك من يقرر أنَّ الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم من يقرر أنَّ الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً من يرى أنَّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

فقد عرّف البقemi (2012، ص24) الأداء الوظيفي على أنه: "النتائج والإنجازات التي يحققها العاملون حسب المهام والواجبات المكلفين بها".

كما عَرَف Siljanen (2010, p5) الأداء الوظيفي على أنه: "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف الإدارة".

بينما عرَّف الشمري (2007، ص11) الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم، وفهم المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم؛ لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".

ومن جهته عرّف العنزي (2004، ص32) الأداء الوظيفي على أنه: "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه؛ من الالتزام بالآداب والأخلاقيات الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمّله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه".

أمّا الريّق (2004، ص10) فعرّف الأداء الوظيفي على أنّه: "قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات المنوطة بهم وفق المسؤوليات التي تحدّدها أجهزتهم، وتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها".

وبناءً عليه يرى الباحث: أنَّ الأداء الوظيفي هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالأداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

2-3 عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء؛ من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين (بحر، والعجلة، 2010، ص8).

ومن هذه العناصر ما يلي:

أ - كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب - متطلبات العمل (الوظيفية): وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، أو وظيفة من الوظائف.

ج - بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال، وهي؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية (درة، 2003، ص96).

2-2-4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى بظاظو (2010 ، ص49): أنَّ العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:

- 1- **تحديد أهداف المنظمة:** إنَّ المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنَّها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- 2- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات:** لا شكَّ أنَّ ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- 3- **الرضا الوظيفي:** إنَّ انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- 4- **التسبيب الإداري:** يعتبر التسبيب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 5- **التطور التنظيمي:** إنَّ المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 6- **البيئة المادية:** عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، يترك آثاراً سلبيَّة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
- 7- **نطاق الإشراف:** يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين، وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك آثاراً على أداء الموظفين.
- 8- **نظام الحوافز:** إنَّ نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في خثيم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاه عن العمل (بظاظو، 2010 ، ص49).

والملحوظ أنَّ معظم العوامل - المذكورة - المؤثرة في أداء الموظفين من أبعاد المناخ التنظيمي السابق ذكرها.

5-2-2 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

يرى ماضي (2011، ص 48): أنَّ مظاهر ضعف الأداء الوظيفي هي:

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنتهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجدد.
- 3- عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة، وفقدان الحافزية، وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين.
- 4- ضعف المعرفة والمهارات، وفقدان روح المخاطرة، والتأخر في اتخاذ القرارات.
- 5- عدم وجود الرغبة في النمو والتطور الوظيفي (ماضي، 2011، ص 84).

2-2-6 الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي:

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها؛ لتحسين الأداء الوظيفي، والتمثلة في الخطوات التالية: (عباس، 2006، ص 157)

- 1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بدَّ من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين، إذ إنَّ تحديد الأسباب ذو أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين.
- 2- **الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين:** وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، والعمل على إزالتها، ومن هذه الأسباب؛ الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في بيئه المنظمة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أمَّا

الدowافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجر والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل المؤقية التي تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً؛ كنوعية المواد المستخدمة ،... وظروف العمل ... إلخ.

3- تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول: تشمل خطة العمل الازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها؛ التعاون بين الادارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.

4- الاتصالات المباشرة: إن الاتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

2-2-7 قياس وتقدير أداء العاملين:

تُعد عملية قياس وتقدير الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد其، سواء كانت سياسات استقطاب و اختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير و متابعة لمواردها البشرية، كما يمكن أن تستخدم العملية؛ إذا ما أجادت المنظمة في إنجازها، كوسيلة جذب للقادمين الجدد ومن الموارد البشرية ذات التركيب النوعي الجيد للمنظمة، وقد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية والاجتماعية والأخلاقية للمنظمة.

وعلى مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء للفرد العامل من قبل المنظمة، وعن طريقها يمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف (الهيتي، 2010، ص195).

وبالتالي، فإنَّ تقييم الأداء يمكن أن يُنظر إليه على أنَّه وسيلة مهمة للتحقق من إمكانية قيام الأفراد بالعمل، ووفقاً لمعايير الأداء يمكن أن يُنظر إليه على أنَّه وسيلة مهمة لمعرفة ما هو المطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال التي يُكَلِّفون بها (العاوzi، وجواه، 2010، ص367).

2-2-7-1 أهمية قياس وتقييم أداء العاملين:

ترخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على عملية تقييم الأداء الوظيفي، حيث يهدف تقييم أداء العاملين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد للنَّقْدُم، لذلك يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الرؤساء لكي يتبعوا واجبات ومسؤوليات مرؤوسيهم بشكل مستمر، وتدفع المرؤسين كذلك للعمل بكفاءة وفاعلية، وبالتالي هناك مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي يمكن تصنيفها كالتالي (شاوبيش، 2005، ص88):

- 1- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم، كما يساعد في وضع كل موظف في الوظيفة التي تتناسب قدراته.
- 2- تقييم المشرفين والمديرين: حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل ضمن نطاق إشرافهم.
- 3- تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات واقعية عن أداء العاملين فيها.
- 4- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.
- 5- الرواتب والأجور: يسهم قياس الأداء في اقتراح التعديلات المناسبة في الرواتب والأجور، واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.

6- تقديم المشورة: إذ يشكل قياس الأداء أداة مهمة لتقدير ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، ويعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقاييساً له.

7- متطلب هام للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ إنَّ قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية التقييم، فتتتج عنه المعرفة الشخصية.

8- اكتشاف الحاجات التدريبية: يعتبر قياس الأداء من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية للموظفين، وبالتالي فهو يسهم في تحديد نوع برامج التدريب والتطوير الازمة.

9- استخدام بيانات الأداء لأغراض البحث والتطوير للمنظمة، كما تساعد الإدارة العليا بالمنظمة في عملية التخطيط بعيد المدى، ورسم السياسات المستقبلية للمنظمة.

2-7-2-2 خصائص مقاييس الأداء:

يشترط في المقياس مهما كانت نوعيته، أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار إذا تميز بالخصائص التالية:

1- الثبات: يصف الثبات في النتائج التي يعطيها مقياس الأداء، ويكون المقياس ثابتاً إذا أعطى نفس النتائج، حتى ولو قام باستخدامه شخص آخر على نفس العامل، أو قام نفس المشرف (الرئيس) بإعادة قياس أداء نفس العامل بعد مدة وجيزة، وكانت نتيجة القياس في الحالة الثانية مشابهة للنتيجة في الحالة الأولى (حريم، 2013، ص254).

2- الصدق: أي أنَّ العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبَّر عن تلك الخصائص التي يتطلبتها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق هي:

- في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية، وهذا النوع من الخطأ يُعرف بقصور المقياس.

- في حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد، وهذا النوع من الخطأ يُعرف بـ تلوث المقياس.

3-التمييز: ونعني به درجة حساسية المقياس، بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة، فـ **يتميز** بين أداء الفرد أو المجموع من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس: ونعني به وضوح المقياس، وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل (الهبيتي، 2005، ص 203، 204).

2-7-3 الفرق بين تقييم الأداء وتقويم الأداء:

يكثر الخلط بين هذين المصطلحين، وخاصة في بعض الأدبيات العربية، ويُستخدمان كمرادفين لنفس العملية، فعملية تقييم الأداء تعني إعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء الموظف، وذلك عن طريق مقارنة الأداء الفعلي للموظف في فترة ما، مع الأداء المتوقع من قبل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من برنامج إداري، وليس عملية محددة شاملة تهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعيق الفاعلية الإدارية

أما تقويم الأداء فهو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري، بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع، وانتهاءً بمرحلة تطوير الأداء، (أبو شرخ ، 2010، ص 21).

2-7-2-4 أساليب تقييم الأداء:

ويقصد بأسلوب تقييم الأداء، تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتحتختلف هذه الطرق باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية التقييم، وبينما نصّت لائحة العاملين في القطاع العام على اتباع التقارير الدورية أسلوباً لتقييم أداء العاملين، إلا أنها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، وفي ما يلي المدخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل (الصيرفي، 2008، ص 87).

1- أسلوب الترتيب العام:

وهو من أقدم الأساليب وأبسطها، ويعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين، وينتهي المُقيّم إلى قائمة يرتب فيها مرؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، ويوضع المُقيّم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل موظف؛ لكي يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين (الصيرفي، 2008، ص 88).

2- أسلوب المقارنات الزوجية:

يقوم المُقيّم وفقاً لهذا الأسلوب بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون أيضاً للتقييم في المجموعة نفسها، فإذا كان لدينا مثلاً (5) أفراد عاملين، فيتم تقييم الفرد الأول (أ) مع الفرد الثاني (ب) لمعرفة من هو الأفضل، ومن ثم تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(ه) لمعرفة أيهم أفضل، لذلك فإن استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط (الصيرفي، 2008، 93)

وقام الكرخي (2014، ص 140) بتصنيف أساليب تقييم الأداء الوظيفي بطريقة أخرى، حيث يرى: أنها تتضمن ما يلي:

1- أسلوب نوع الأداء:

- يركز هذا الأسلوب على نوع المخرجات المتحققة ويطلب توفير ما يلي:

- تحديد جودة المخرجات المتحققة.
- مدى ارتباط الأداء بأهداف المنظمة.

وتحيط بهذا الأسلوب بعض الصعوبات العملية، منها الصعوبة في تحديد الجودة المتحققة من المخرجات، ومدى تلبيتها للمتطلبات الموضوعة.

2- أسلوب كمية الأداء:

ويركز هذا الأسلوب على تحديد كمية المخرجات ووحدات قياسها مثل: تحديد عدد المعاملات الصادرة، وعدد الكتب المطبوعة، وعدد الحسابات المُصانة في المنظمة، وغير ذلك، ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة وسهولة الوقف على إعداد المخرجات رقمياً، ولكن تحيط به بعض الصعوبات منها؛ كونه لا يعطي مؤشراً عن نوعية المخرجات، كما لا يُبيّن مدى مساهمة الموظف المباشرة في صنع هذه المخرجات.

3- الأسلوب الكمي والنوعي للأداء:

إنَّ هذا الأسلوب هو الأسلوب الأفضل؛ لكونه يجمع بين الكمي والنوعي من المخرجات، وبذلك يتجنب سلبيات كلاً من الأسلوبين السابقين رغم بعض النواقص التي تنتابه.

الأساليب الحديثة لتقدير الأداء:

1- الإدارة بالأهداف:

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الركائز هي:

- وضع أهداف محددة للموظف، وربما يكون بمشاركة الآخرين.
- تحديد آليات تنفيذ كل هدف.

- فسح المجال أمام الموظف لتنفيذ الهدف وفق الخطة التي يضعها.
- متابعة تنفيذ الخطة لدى الموظف.
- وضع الإجراءات التصحيحية لانحرافات التي تطرأ على الخطة.
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة (الكرخي، 2014، ص140).

ويتعين لتنفيذ هذا الأسلوب توفر ما يلي:

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

- قابلية الأهداف للقياس.
- واقعية الهدف.
- وضوح الهدف وابتعاده عن الغموض.
- أن يكون الهدف تحريريًّا.
- أن يتضمن الهدف تحديًّا حقيقيًّا.
- أن يوضع للهدف جدول زمني للتنفيذ.

2-أسلوب الاختيار الإجباري:

ويقوم هذا الأسلوب على اختيار صفتين أحدهما إيجابية والأخرى سلبية، تعكس على وجه الدقة ما يتميز به الموظف في الأداء (الكرخي، 2014، ص141).

3-أسلوب الملاحظة السلوكية:

ويستند هذا الأسلوب على مبدأ الوقوف على الأبعاد السلوكية المتوقعة في أداء الموظف، كما في الأسلوب السابق، ولكنَّه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تُعطى للموظف، ومن ثمَّ يقوم المشرف (المُقيم) بجمع الدرجات، ووضع النتيجة النهائية عن الموظف (الكرخي، 2014، ص143).

4- أسلوب مراكز التقييم:

ويستخدم هذا الأسلوب من أجل تقييم أداء المدراء وتطويرهم، حيث تحتوي نقاط التقييم على تحديد الصفات الأساسية لهم، والتي تتضمن مهارات التنظيم والتخطيط والتفكير السليم ودفاع العمل وال العلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم، ومن ثم مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم (الكرخي، 2014، ص144).

5-طريقة الأحداث الحرجية:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المُقيم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى؟ وأين؟ ولماذا هذا التصرف؟ ومع من؟، وينتج القرار هنا بناءً على التصرف أو السلوك الذي يظهره العامل تجاه الحدث، وتتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة، وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملحوظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق؛ لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل، وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءً على ذلك (الصيروفي، 2007، ص152).

6- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وتركتز على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، ومن أهم مميزاتها؛ أنها تقيس أداء العامل في صورة جودة، بعكس طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية (ماضي، 2011، ص90).

7- التقييم بمقدار 360 درجة:

تعتبر عملية التقييم بمقدار 360 درجة؛ هي تقييم أداء العاملين عن طريق الحصول على معلومات عن أداء وظيفة معينة من الزملاء والمدراء والتقارير المباشرة والزيائن، إلا أنَّ لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، كما أنَّه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بدَّ من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر (حريم، 2013، ص278).

2-7-2-2 مشاكل عملية تقييم الأداء:

يمكن تصنيف هذه المشاكل إلى؛ مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية تقييم الأداء بحد ذاتها، (ديسلر، جاري، 2014، ص337-338).

1- المشاكل الذاتية: تتعلق ب Maiili:

- خصائص وصفات المُقيم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المُقيم في ممارسته لمهنة، لذا يجب في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية، وأن يكون قادرًا على التفاعل الاجتماعي.

- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المُقيمين إلى التعامل برفق مع المسؤولين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج الحقيقة للعملية، ويبعد عن المهد المنشود.

- النزعة المركزية: وفيها يميل المُقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تبادل النتائج.

- الأولية والحداثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى، حيث يتم التقييم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو أن يُهمل أداء الفرد السابق، ويعتمد المُقيم

إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، وهذا من شأنه أن يلغي خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقيم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه؛ بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الموطن.

2- المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها، وهي تتمثل في:

- عدم الوضوح في أهداف عملية تقييم الأداء؛ يعطي نوعاً من العشوائية.

- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.

- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.

8-2 إدارة الأداء:

هي العملية التي يتأكد من خلالها المدراء أنَّ أفعال الأفراد العاملين لديهم ونتائج هذه الأفعال، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتنطلب هذه العملية التعرف على الأفعال والنتائج المرغوبة، ومشاهدة حدوثها من عدمه، وتقديم تغذية راجعة لمساعدة العاملين على تحقيق التوقعات على نحو أفضل (حريم، 2013، ص247).

إنَّ إدارة الأداء تتجاوز التقييمات السريعة التي تتم كل ستة أشهر، والتي عادة ما تستخدم "كنقاط تفتيش" للشركات، لذا يجب تأسيس نظام فعال لتقييم الأداء، يكون جزءاً من ثقافة المنظمة، ويكون حاضراً في أذهان العاملين طوال فترة عملهم في المنظمة، وليس فقط أثناء

فترات التقييم الدورية.

إنَّ مفتاح إدارة الأداء هو فهم الاتصال والتخطيط المتواصل الذي يجب أن يحدث بين الموظف والمدير، فعندما تتبني الشركة نموذج إدارة الأداء، فهي تنتقل بذلك من النموذج الذي تحكم فيه في كل الأفراد - وكأنَّهم عرائس - إلى أسلوب التوجيه والإرشاد، حيث يقوم المدراء أولاً بفهم مهمة الشركة وأهدافها، ثم القيام بإرشاد الموظفين إلى التطوير والأداء الذي يحقق هذه الأهداف، فعندما ترتبط أهداف الموظفين بأهداف الشركة، يشعر كل موظف وكأنَّه جزء هام من فريق العمل الذي يعمل على تحقيق هدف مشترك، وهذا يعود بالنفع على الجميع (اندرو، 2001، ص4).

1-8-2-2 خطوات إدارة الأداء:

تتبع عملية إدارة الأداء بصورة عامة المراحل الآتية:

- 1- تحديد الأهداف.
 - 2- وضع معايير (مستويات) الأداء.
 - 3- إبلاغ العاملين بالمعايير والمستويات المتوقعة.
 - 4- قياس الأداء الفعلي.
 - 5- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير (المستويات) المتوقعة.
 - 6- المناقشة والتغذية العكسية.
 - 7- وضع خطط لتطوير الأداء.
 - 8- المتابعة.

الفصل الثالث نتائج البحث وتحليلها

3-1 المبحث الأول: نبذة عن شؤون الجنسية والجوازات والإقامة

3-1-1 استراتيجية شؤون الجنسية والجوازات والإقامة

3-1-2 إدارة المنافذ

3-2 المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة

3-2-1 المحور الأول: المناخ التنظيمي

3-2-2 المحور الثاني: الأداء الوظيفي

3-3 المبحث الثالث: التحقق من فرضيات البحث

3-3-1 نتائج التحقق من الفرض الأول

3-3-2 نتائج التحقق من الفرض الثاني

3-4 المبحث الرابع: التعليق العام على نتائج البحث

3-4-1 التعليق على النتائج الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

3-4-2 التعليق على النتائج الخاصة بالفروق في آراء العاملين حول درجات تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

الفصل الثالث

نتائج البحث وتحليلها

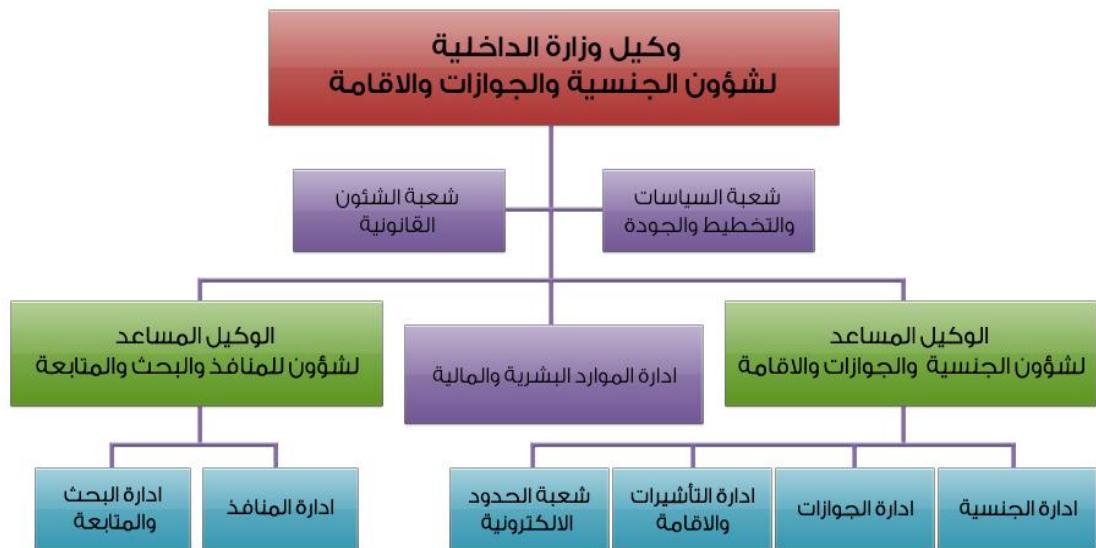
3-1 المبحث الأول: نبذة عن شؤون الجنسية والجوازات والإقامة:

تسعى شؤون الجنسية والجوازات والإقامة إلى تحقيق الريادة من خلال تقديمها لخدمات مؤسسية تنافسية متميزة عريقة، وقد أعطت وزارة الداخلية خدمات الجوازات اهتماماً متميزاً وطورتها؛ لتصبح نموذجاً يُحتذى به في العالم العربي، خاصة في الخدمات الإلكترونية لتسهيل وتسريع الإجراءات وتوفير الجهد والوقت والتكلفة على المستفيدين من خدمات الجوازات. وتهدف رسالتها إلى تعزيز المواطنة ودفع عجلة الاقتصاد من خلال إصدار وثائق سفر وهوية معتمدة، وإجراءات ميسّرة وسريعة للعبور من المنافذ بروح مضيافة راقية، وبضوابط أمنية محكمة، لتواءك الرؤية الإستراتيجية الاقتصادية 2030 لمملكة البحرين (الفاضل، 2014، ص83).

3-1-1 استراتيجية شؤون الجنسية والجوازات والإقامة:

تم إعداد الخطة الإستراتيجية لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة؛ لتبيّن الخطط والمشاريع التي توضح الاتجاه العملي الأساسي الذي يجب أن تتخذه الإدارة خلال السنوات القادمة، وقد صُممّت هذه الخطة لتنقل الإدارة إلى العقد القادم كمؤسسة نموذجية في مجال اختصاصها. هذا وسوف تستمر هذه الخطة الإستراتيجية بالتبليور في سياق خطة العمل والخطط الإدارية المساعدة، كما تتشّم هذه الخطة بالдинاميكية، حيث إنّ شؤون الجنسية والجوازات والإقامة تقوم بمراجعة استراتيجياتها ومشاريعها بصورة دورية، وذلك لضمان تماسكيها وتناغمها مع المتطلبات الحكومية من ناحية، ومع التوجهات العالمية المتطرفة من ناحية أخرى.

• الهيكل التنظيمي لشئون الجنسية والجوازات والإقامة:



شكل (2) الهيكل التنظيمي لشئون الجنسية والجوازات والإقامة

3-1-2 إدارة المنافذ:

تُعد إدارة المنافذ التابعة لشئون الجنسية والجوازات والإقامة من الإدارات الهامة والحيوية في وزارة الداخلية، والتي يعتبر موظفوها واجهة البلد التي تعطي أول انطباع عن مملكة البحرين، وفي نفس الوقت يقع على عاتقهم حمل كبير جدًا في الحفاظ على أمن واستقرار المملكة، من خلال منع دخول الأشخاص الممنوعين، ومنع مغادرة المطلوبين أمنياً أو من حملة الوثائق المزورة، بالإضافة إلى تدقيق معلومات المسافرين عبر جميع المنافذ البرية والجوية والبحرية، والتي تهدف إلى المحافظة على استقرار البلاد أمنياً واقتصادياً، ودعم سوق العمل من خلال إنهاء إجراءات العمالة الوافدة بمنافذ الدخول وتسهيل حركة عبور المسافرين.

3-1-4-1 الشعب والفرع التابع لإدارة المنافذ:

1- شعبة جوازات مطار البحرين الدولي.

2- شعبة جوازات جسر الملك فهد.

3- فرع الموانئ البحريه، ويحتوي على:

- قاعدة الشيخ عيسى.

- ميناء سلمان.

- ميناء المحرق.

- ميناء الحوض الجاف.

- ميناء الحديد والصلب.

- ميناء سترة.

- ميناء خليفه.

المصدر: مكتب مدير المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

2-3 المبحث الثاني: الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة:

2-3-1 المحور الأول: المناخ التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (17) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد الهيكل التنظيمي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (4) التي تقول: "هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي"، قد حصلت على أعلى متوسط، والذى بلغ قدره (4.97)، بينما حصلت العبارة رقم (3) التي تقول: "يتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)" على أقل متوسط، والذى بلغ قدره (2.19).

جدول (17)
الإحصاء الوصفي لبعد الهيكل التنظيمي

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	3.98	6.1%	15	21.1%	47	25.8%	58	18.7%	43	28.1%	64	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤسين واضحة	1
4	3.01	5.6%	15	12.6%	30	22.0%	49	26.7%	60	32.8%	73	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	2
5	2.19	3.2%	10	14.5%	34	25.2%	57	24.7%	56	32.2%	71	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	3
1	4.97	6.1%	15	14.5%	34	24.4%	55	23.9%	54	30.9%	69	هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	4
2	4.20	10.3%	25	17.4%	40	18.7%	43	23.9%	54	29.5%	65	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	5

2 - القيادة:

يوضح الجدول رقم (18) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد القيادة، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (2) والتي تقول: "هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين"، قد حصلت على أعلى متوسط، والذي بلغ قدره (4.69)، بينما حصلت العبارة رقم (3) والتي تقول: "المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة" على أقل متوسط، والذي بلغ قدره (2.27).

جدول (18)
الإحصاء الوصفي لبعد القيادة

الرتب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
5	3.72	4.7%	12	4.7%	44	19.7%	53	23.9%	49	21.1%	69	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	1
1	4.69	3.7%	10	3.7%	27	11.7%	52	23.4%	63	28.1%	75	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	2
6	2.27	3.2%	9	3.2%	34	14.5%	57	25.2%	58	24.7%	70	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	3
3	4.08	6.1%	15	6.1%	34	14.5%	55	24.4%	54	23.9%	69	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	4
4	3.77	7.0%	17	7.0%	34	14.5%	49	21.6%	47	20.6%	80	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	5
2	4.51	3.3%	9	3.3%	37	16.4%	63	28.6%	44	18.7%	74	يهم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	6

3- الحواجز :

يوضح الجدول رقم (19) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد الحواجز، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (5) والتي تقول: "تُجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة" ، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (4.77)، بينما حصلت العبارة رقم (1) والتي تقول: " تُمنع الحواجز بناءً على مجهود العاملين في المنفذ" على أقل متوسط، وكان قدره (2.23).

جدول (19)
الإحصاء الوصفي لبعد الحوافز

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
6	2.23	3.2%	10	14.5%	33	25.2%	57	24.7%	57	32.2%	71	يُمنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المنفذ	1
5	4.11	6.1%	15	14.5%	33	24.4%	54	23.9%	55	30.9%	70	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	2
4	4.14	10.3%	24	17.3%	39	18.7%	44	23.9%	53	29.5%	67	تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	3
3	4.15	3.3%	11	16.4%	38	28.6%	63	18.7%	43	32.8%	72	هناك ترکيز على جانب المكافأة أكثر من الترکيز على جانب العقوبة	4
1	4.77	9.4%	24	13.6%	31	23.0%	51	25.3%	56	28.6%	65	تُجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعرفة	5
2	4.18	9.9%	23	17.3%	39	25.8%	58	16.4%	39	30.5%	68	يتاسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	6

4- التقنية:

يوضح الجدول رقم (20) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد التقنية، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (2) والتي تقول: "التقنية الموجودة سهلة الاستخدام"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (4.32)، بينما حصلت العبارة رقم (5) والتي تقول: "يتم تطوير التقنية بشكل مستمر" على أقل متوسط، وكان قدره (2.06).

جدول (20)
الإحصاء الوصفي لبعد التقنية

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
5	2.96	9.3%	23	18.7%	43	23.9%	54	23.0%	51	24.8%	56	شجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية	1
1	4.32	8.4%	21	11.7%	28	20.6%	47	27.7%	61	31.4%	70	التقنية الموجودة سهلة الاستخدام	2
4	3.36	4.6%	12	12.2%	28	23.4%	54	23.9%	54	35.6%	79	ساعدت التقنية على تقليل الجهد	3
2	3.90	6.1%	15	14.5%	33	24.4%	54	23.9%	53	30.9%	68	أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل	4
6	2.69	10.3%	24	17.3%	39	18.7%	42	23.9%	53	29.5%	65	يتم تطوير التقنية بشكل مستمر	5
3	3.60	3.2%	9	16.4%	37	28.6%	63	18.7%	42	32.8%	72	تسجم التقنية مع طبيعة العمل	6

5-المشاركة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول رقم (21) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (1) والتي تقول: "تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (4.55)، بينما حصلت العبارة رقم (2) والتي تقول: "يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات" على أقل متوسط، وكان قدره (2.32).

جدول (21)

الإحصاء الوصفي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	4.55	9.3%	23	18.7%	43	23.9%	54	23.0%	51	24.8%	56	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	1
4	2.32	8.4%	21	11.7%	28	20.6%	47	27.7%	61	31.4%	70	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمّل مسؤوليتها	2
3	3.36	4.6%	12	12.2%	28	23.4%	54	23.9%	54	35.6%	79	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3
2	3.90	6.1%	15	14.5%	33	24.4%	54	23.9%	53	30.9%	68	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	4

6- الاتصالات:

يوضح الجدول رقم (22) الإحصاء الوصفي لعبارات بُعد الاتصالات، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (1) والتي تقول: "توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات" قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (4.11)، بينما حصلت العبارة رقم (4) والتي تقول: "الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة) " على أقل متوسط، وكان قدره (2.90).

جدول (22)
الإحصاء الوصفي لبعد الاتصالات

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	4.11	9.3%	21	18.7%	41	23.9%	52	23.0%	49	24.8%	54	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.	1
3	3.32	8.4%	21	11.7%	28	20.6%	47	27.7%	61	31.4%	70	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.	2
2	3.36	4.6%	12	12.2%	28	23.4%	54	23.9%	54	35.6%	79	تشجع الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.	3
4	2.90	6.1%	15	14.5%	33	24.4%	54	23.9%	53	30.9%	68	الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة -هابطة)	4

2-2-3 المحور الثاني: الأداء الوظيفي:

يوضح الجدول رقم (23) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الوظيفي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أنَّ العبارة رقم (14) والتي تقول: "يحافظ العاملون على أسرار العمل"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (4.55)، بينما حصلت العبارة رقم (8) والتي تقول: " لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل". على أقل متوسط، وكان قدره (2.40).

(جدول 23)
الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7	3.95	4.6%	12	12.2%	29	23.4%	53	23.9%	54	35.6%	79	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	1
15	2.69	6.1%	15	14.5%	36	24.4%	55	23.9%	54	30.9%	69	يتمتع العاملون بالبيئة التامة أثناء العمل	2
12	3.36	10.3%	24	17.3%	39	18.7%	42	23.9%	53	29.5%	65	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	3
9	3.90	3.2%	7	16.4%	35	28.6%	61	18.7%	40	32.8%	70	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	4
11	3.69	9.3%	22	13.6%	31	23.0%	51	25.3%	56	28.6%	63	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	5
6	4.12	9.8%	23	17.3%	39	25.8%	57	16.4%	37	30.5%	67	توفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	6
8	3.94	7.9%	19	15.4%	35	27.7%	61	16.9%	38	31.9%	70	لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	7
16	2.40	10.3%	22	13.1%	28	23.9%	51	23.4%	50	29.1%	62	لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل	8
14	3.19	6.1%	13	11.2%	24	25.3%	54	23.0%	49	34.2%	73	لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة	9
4	4.18	9.8%	23	13.6%	29	25.3%	55	23.4%	51	27.7%	59	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	10

الترتيب	المتوسط	غير موافق بشدة (1)		غير موافق (2)		محايد (3)		موافق (4)		موافق بشدة (5)		العبارات	م
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	4.23	6.1%	14	11.2%	25	25.3%	55	23.0%	49	34.2%	74	يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر	11
13	3.30	9.8%	21	13.6%	29	25.3%	54	23.4%	50	27.7%	59	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	12
10	3.81	9.3%	20	13.6%	29	23.0%	49	25.3%	54	28.6%	61	لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل	13
1	4.55	9.8%	22	17.3%	38	25.8%	56	16.4%	35	30.5%	66	يحافظ العاملون على أسرار العمل	14
5	4.15	10.3%	24	13.1%	31	23.9%	54	23.4%	53	29.1%	65	يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل	15
2	4.29	6.1%	16	11.2%	27	25.3%	57	23.0%	51	34.2%	76	يعتمد العاملون على أنفسهم في إنجاز العمل	16

الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة:

يوضح الجدول رقم (24) الوصف الإحصائي لمحاور الاستبانة، والتي تم حسابها من

خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (24)

الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة

الاتجاه	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعاد	المحاور
مرتفع	15	1.33	23	الهيكل التنظيمي	الاتجاه
مرتفع	18	1.36	25	القيادة	الاتجاه

الاتجاه	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الابعد	المحاور
مرتفع	18	1.28	22	الحوافر	
مرتفع	18	1.21	24	التقنية	
منخفض	12	1.12	7	المشاركة في اتخاذ القرارات	
مرتفع	12	1.30	21	الاتصالات	
مرتفع	48	4.30	57	الأداء الوظيفي	

كما هو واضح من الجدول أن جميع المتوسطات ترتفع عن المتوسط الفرضي، مما يشير إلى توجهات إيجابية من قبل العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة نحو دور المناخ التنظيمي في زيادة فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين بها، ماعدا البعد الخامس (المشاركة في اتخاذ القرار) حيث أوضحت النتائج انخفاض المتوسط الحسابي للعاملين عن المتوسط الفرضي.

3-3 المبحث الثالث: التحقق من فرضيات البحث:

3-3-1 التتحقق من نتائج الفرض الأول:

وتتصُّل الفرضية الأساسية الأولى على:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

وتتصُّل الفرضيات الفرعية على ما يلى:

(1) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

(2) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.

(3) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافر والأداء الوظيفي للعاملين.

- (4) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين.
- (5) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين.
- (6) لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.

ولتتحقق من صحة هذا الفرض، قام الباحث بحساب المعاملات الارتباطية بين أبعاد

المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لإدارة المنافذ وفق معادلة بيرسون، من خلال برنامج SPSS، كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (25)

مصفوفة الارتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

أبعاد المناخ التنظيمي						معامل الارتباط	الدالة	الترتيب
الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافر	القيادة	الهيكل التنظيمي			
0.664 **	0.542 **	0.699 **	0.834 **	0.763 **	0.299			
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.650	معامل الارتباط	الدالة	
4	5	3	1	2	6			الترتيب

*معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)
**معامل ارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.05)

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي تربطها بالأداء الوظيفي

علاقة ارتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية، وكانت قيم الارتباطات جميعها مرتفعة وذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، فيما عدا بعد الهيكل التنظيمي، فلم تكن تربطه علاقة

إحصائية قوية بالأداء الوظيفي.

وتشير الارتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي قد يحدثها المناخ التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة. وكانت أعلى قيم معاملات الارتباط كما هو واضح من ترتيب القيم، بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، هي العلاقة الارتباطية بين الأداء الوظيفي وبعد الحوافز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنَّ الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة يتأثر بكل كبير بحجم ونوع الحوافز التي تمنحها الإدارات لموظفيها بشكل أكبر منه إذا ما قُورنت هذه القيمة بباقي أبعاد المناخ التنظيمي.

بينما كانت أقل قيم معاملات الارتباط بين بُعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي والذي بلغت قيمته (0.299)، وهو معامل ارتباط ضعيف مما يشير إلى أنَّ الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة يتأثر قليلاً بالهيكل التنظيمي السائد بها. وتأتي باقي أبعاد المناخ التنظيمي (القيادة، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) في ارتباطها بالأداء الوظيفي في مرحلة تتوسط الهيكل التنظيمي كأقل ارتباط، والحوافز كأعلى الارتباطات.

وللحذر من مقدار تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (26)

نتائج اختبار تحليل التباين لانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي:

مستوى دلالة F	قيمة الاختبار F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.00	169.65	0.812	0.877	11489.23	3	34467.21	الانحدار
				70.68	213	11944.34	البواقي
					217	46412.02	الكلي

تشير المعطيات الإحصائية كما جاءت في جدول الانحدار، إلى أنَّ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (F) المحسوبة، وأنَّها كانت ذات دلالة إحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب (0.00)، وهو أقل من مستوى الدلالة (0.01)، ويعزز ذلك قيمة معامل الارتباط، حيث بلغت (0.877)، مما يعني رفض الفرضية الأساسية التي تنصُّ بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة، وقبول الفرضية البديلة التي تنصُّ على وجود العلاقة.

كما أنَّ أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات) تفسر ما مقداره (81.2%) من الأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة، وذلك اعتماداً على قيمة معامل التحديد (R²=0. 812).

ومن هنا يمكن القول أنَّ الفرضية الأساسية الأولى للبحث لم تتحقق، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة، والتي تنصُّ على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

3-3-2 التحقق من نتائج الفرض الثاني :

يتمثل الغرض من الفرضية الأساسية الثانية في اختبار مدى تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، حيث قام الباحث باستبعاد متغير الجنس من المتغيرات الديموغرافية، وذلك نظراً لعدم وجود عينة كافية تمثل الإناث العاملات في إدارة المنافذ، حيث تم الحصول على (4) أستبيانات فقط، وتم الاكتفاء بآراء العاملين الذكور، وبالتالي فلما توجد ضرورة للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.

وبناءً على ما تقدم فإن الفرضية الأساسية الثانية تتصل على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

وتتصل الفرضيات الفرعية على ما يلى:

(1) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

(2) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

(3) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

(4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

أولاً: التحقق من الفرض الفرعي الخاص بالعمر، والذي ينصُّ على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، وكذلك الانحرافات المعيارية لهذه المتوسطات بناءً على الأعمار التالية: (أقل من 20 سنة)، (20 - 29 سنة)، (30 - 39 سنة)، (40 سنة فأكثر)، وذلك على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؛ لمعرفة أيّ المتوسطات أعلى، كما تم عمل تحليل التباين ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما توضحها الجداول التالية.

وكما هو واضح من جدول تحليل التباين رقم (28)، أنَّ الفروق بين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة حسب متغير العمر فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كانت فروقاً جوهرياً وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنَّ العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة غير متساوين في آرائهم حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مع اختلاف أعمارهم.

ووفقاً لجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية رقم (27) فيما يتعلق بالدرجة الكلية للمناخ التنظيمي حسب العمر، يتضح أنَّ أعلى المتوسطات هي متوسطات درجات العاملين الذين ترتفع أعمارهم عن (40 سنة)، حيث بلغت المتوسطات (135.8)، بينما كانت أقل المتوسطات هي متوسطات درجات العاملين الذين تقل أعمارهم عن (20 سنة)، حيث بلغت المتوسطات (127.7)، وهذا يشير إلى أنَّ المرحلة العمرية الأكثر تأثيراً للمناخ التنظيمي السائد هي المرحلة العمرية الأكبر، ولكن هذا لا يعني أنَّ المراحل العمرية الأخرى لا يؤثرون المناخ

التنظيمي السائد في إدارة المنافذ، حيث كانت متوسطات جميع العاملين أعلى من المتوسط الفرضي والذي تبلغ قيمته (93).

أمّا فيما يتعلق بالفروق بين العاملين في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي حسب متغير العمر، فقد كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية، ولكن عند مستوى (0.05) ولصالح العاملين الواقعين في المرحلة العمرية (30 - 39 سنة)، مما يشير إلى أنّ هذه الفئة العمرية هي الأعلى في آرائهم حول الأداء الوظيفي عن غيرهم من الفئات العمرية الأخرى، وكانت الفئة العمرية التي تزيد أعمارهم عن (40 سنة)، هم الأقل في آرائهم حول الأداء الوظيفي.

جدول (27)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير العمر

الأداء الوظيفي	أبعاد المناخ التنظيمي								الإحصاء الوصفي	العدد	الفئات العمرية
	الدرجة الكلية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافز	القيادة	الهيكل التنظيمي				
67.7	127.7	18.9	14.2	24.3	24.8	25.2	20.3	المتوسط	52	(أقل من 20 سنة)	
3.6	26.6	15	2.2	2.5	2.1	2.2	2.6	انحراف معياري			
69.2	134.96	17.8	16.4	28.8	24.4	24.8	22.76	المتوسط	129	(29-20 سنة)	
3.2	12.9	2.1	1.3	2.2	2.3	2.7	2.3	انحراف معياري			
72.3	132.8	16.7	18.9	25.5	21.8	26.8	23.1	المتوسط	29	(39-30 سنة)	
3.1	11.7	1.9	1.8	2.5	1.8	1.8	1.9	انحراف معياري			
66.9	135.8	16.7	15.8	23.4	28.9	27.7	23.3	المتوسط	17	40 سنة فأكثر	

3.8	12.8	2.1	1.7	1.5	2.5	2.4	2.6	انحراف معياري		
-----	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------------------	--	--

ويتمكن التتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقاً للعمر من خلال جدول تحليل التباين التالي:

جدول (28)

تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب الفئات العمرية المختلفة

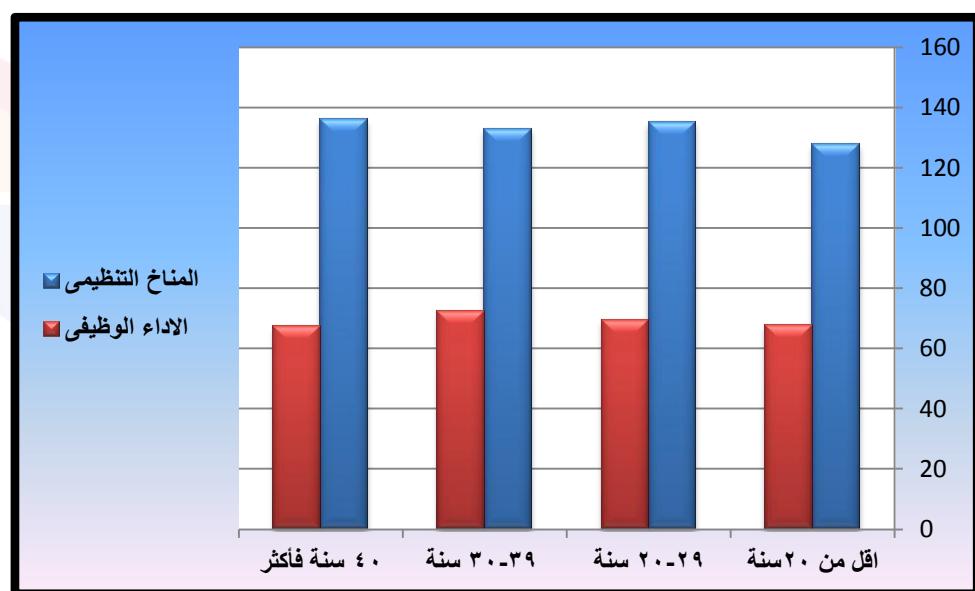
فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباين	
غير دالة	0.765	3.11	3	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
غير دالة	0.345	3.76	3	بين المجموعات	القيادة
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.004	3.08	3	بين المجموعات	الحوافر
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.05	0.034	3.33	3	بين المجموعات	التقنية
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.05	0.010	2.98	3	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
غير دالة	0.0875	4.21	3	بين المجموعات	الاتصالات
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.05	0.030	11.09	3	بين المجموعات	الدرجة الكلية

دالة عند 0.01	0.004	6.32	223	داخل المجموعات	للمناخ التنظيمي
			226	إجمالي	
			3	بين المجموعات	
	الأداء الوظيفي	223	داخل المجموعات	للمناخ التنظيمي	
			226	إجمالي	

وبالنسبة للفروق بين العاملين حسب متغير العمر على أبعاد المناخ التنظيمي، فقد تساوت الآراء في الفئات العمرية المختلفة في الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات).

بينما كانت الفروق ذات دالة إحصائية في الأبعاد التالية: (الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكانت الفروق في بعد التقنية لصالح العاملين في الفئة العمرية (20-29 سنة)، بينما كانت الفروق في الحوافز لصالح العاملين الذين تزيد أعمارهم عن (40 سنة)، وكانت الفروق في بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات لصالح العاملين في الفئة العمرية (30-39 سنة)، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



شكل (3)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير

العمر

وبالتالي يمكن القول أنَّ الفرض الأساسي الفرعى الأول لم يتحقق فيما يتعلق بالفروق

بين العاملين في أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب العمر.

ومن ثُمَّ نقبل الفرضية البديلة، والتي تنصُّ على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

تعزى لمتغير العمر".

ثانياً: التحقق من الفرض الفرعى الخاص بالمؤهل العلمي والذى ينصُّ على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ

التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة هذا الفرض الفرعى، قام الباحث بحساب متوسطات درجات العاملين

بناءً على متغير المؤهل العلمي وفق التقسيم التالي: (ثانوية عامة، دبلوم، بكالوريوس)، ولقد تم

استبعاد درجة الماجستير؛ نظراً لعدم استلام استبيانات من العاملين بهذه الدرجة العلمية، كما تم

عمل تحليل التباين ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما توضحتها الجداول

التالية:

يتضح من جدول تحليل التباين رقم (30) أنَّ الفروق بين العاملين حسب المؤهل العلمي

في ما يتعلق بالدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي، كانت فروقاً جوهرية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.01)، وهو مستوى دلالة مرتفع، مما يعكس تباينًا في الفروق بين العاملين، ويشير هذا إلى أنَّ العاملين في إدارة المنافذ بشوؤن الجنسية والجوازات والإقامة مختلفون في آرائهم حول المناخ التنظيمي السائد باختلاف مؤهلاتهم العلمية، أو يمكننا القول أنَّ عنصر المؤهل العلمي بالنسبة للعاملين يمثل عاملاً حاسماً لإحداث فروق جوهرية بينهم في رؤيتهم للمناخ التنظيمي السائد بشكل أو بأخر.

ووفقاً لجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية رقم (29)، يتضح أنَّ أعلى المتوسطات هي متوسطات درجات العاملين الحاصلين على البكالوريوس، حيث بلغت متوسطات درجاتهم (141.6)، بينما كانت أقل المتوسطات هي متوسطات درجات العاملين الحاصلين على الثانوية، حيث بلغت متوسطاتهم (121.6)، وهذا يشير إلى أنَّه كلما ارتفع المؤهل العلمي؛ كلما زاد إدراك أهمية المناخ التنظيمي لإدارة المنافذ بشوؤن الجنسية والجوازات والإقامة.

أمَّا فيما يتعلق بالفروق بين العاملين في الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي، فقد كانت تلك الفروق ذات دلالة إحصائية لصالح العاملين الحاصلين على شهادة البكالوريوس، مما يشير إلى أنَّ هذه الفئة هي الأعلى في آرائهم حول الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشوؤن الجنسية والجوازات والإقامة عن غيرهم من ذوي المؤهلات العلمية الأخرى، في حين كان العاملون من ذوي الدبلومات هم الأقل.

جدول (29)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

الأداء الوظيفي	أبعاد المناخ التنظيمي							الإحصاء الوصفي	العدد	المؤهلات العلمية
	الدرجة الكلية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافز	القيادة	الهيكل التنظيمي			
69.6	121.6	17	12.3	26.3	22.1	21.6	22.3	المتوسط	118	الثانوية العامة
3.5	13	1.2	2.6	2.6	2.3	2.2	2.1	انحراف معياري		
59.8	123.8	16.9	11.7	25.7	25	25.4	19.1	المتوسط	76	دبلوم
3.4	11.7	1.1	1.9	2.1	2.5	1.8	2.3	انحراف معياري		
75.3	141.6	16.4	18.9	24.8	28.3	28.6	24.6	المتوسط	33	بكالوريوس
2.9	12.6	1.7	2.1	1.9	2.7	1.5	2.7	انحراف معياري		

ويمكن التتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقاً للمؤهل العلمي من خلال جدول

تحليل التباين التالي:

جدول (30)

تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب المؤهلات العلمية المختلفة في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباين	
دالة عند 0.05	0.039	2.54	2	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.05	0.024	3.76	2	بين المجموعات	القيادة

			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.002	3.28	2	بين المجموعات	الحوافر
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
غير دالة	0.091	3.21	2	بين المجموعات	التقنية
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.010	2.22	2	بين المجموعات	المشاركة في اتخاذ القرارات
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
غير دالة	0.065	2.21	2	بين المجموعات	الاتصالات
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.003	12.33	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.005	2.22	2	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	

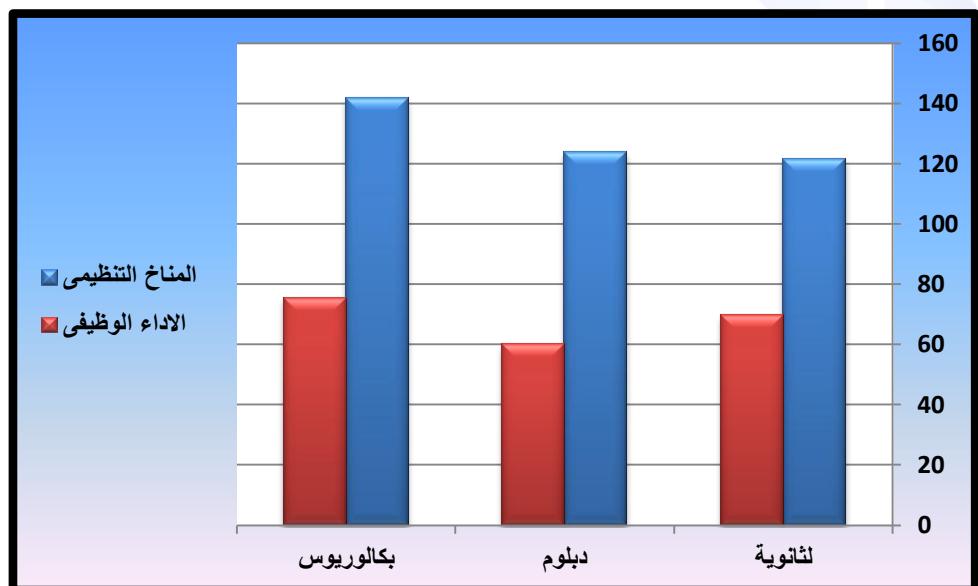
أمّا بالنسبة للفروق بين العاملين، حسب متغير المؤهل العلمي فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي السائد، فقد تساوت الآراء في المؤهلات العلمية المختلفة في الأبعاد التالية: (التقنية، الاتصالات).

بينما كانت الفروق ذات دالة إحصائية في الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، الحوافر، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكانت الفروق في هذه الأبعاد الأربعة لصالح العاملين

الحاصلين على شهادة البكالوريوس، وكان العاملون ذوي مؤهل الدبلوم هم الأقل في آرائهم في

بُعدي الهيكل التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكان العاملون ذوي الثانوية العامة هم

الأقل في آرائهم حول بُعدي الحوافز والقيادة، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



شكل (4)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير

المؤهل العلمي

وبالتالي يمكن القول أنَّ الفرض الأساسي الفرعي الثاني لم يتحقق فيما يتعلق

بالفروق بين العاملين في أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب المؤهل العلمي.

ومن ثمَّ نقبل الفرضية البديلة، والتي تنصُّ على أنَّه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية

في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

ثالثاً: التحقق من الفرض الفرعى الخاص بالمسمى الوظيفي، والذى ينصُّ على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

وللتحقق من صحة هذا المحور قام الباحث بحساب متوسطات درجات العاملين بناءً

على المسمى الوظيفي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، وفق التقسيم التالي:

(فني منافذ، أخصائي منافذ، أخصائي منافذ أول)، ولقد تم حذف باقي الوظائف؛ (رئيس قسم،

رئيس شعبة) من متغير المسمى الوظيفي؛ نظراً لقلة الاستبانات المستلمة منهم، وذلك للدرجة

الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك اختبار دلالة الفروق بين المجموعات

باستخدام تحليل التباين البسيط ANOVA، وهو ما توضحه الجداول التالية:

وكما هو واضح من جدول تحليل التباين التالي رقم (32)، يتضح أنَّ الفروق بين

العاملين حسب متغير المسمى الوظيفي في ما يتعلق بالدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، كانت

فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنَّ العاملين بإدارة المنافذ بشؤون

الجنسية والجوازات والإقامة غير متساوين في آرائهم حول المناخ التنظيمي المطبق، مع اختلاف

المسمى الوظيفي لكلٍّ منهم.

ووفقاً لجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية رقم (31) في ما يتعلق بالدرجة الكلية

لأبعاد المناخ التنظيمي، يتضح أنَّ أعلى المتوسطات هي متوسطات درجات أخصائي منافذ

أول، حيث بلغت متوسطاتهم (137.4)، يليهم أخصائي منافذ، وجاءت آراء فنيي المنافذ في

الترتيب الأخير، حيث كانت جميع المتوسطات مرتفعة عن المتوسط الفرضي والذى يبلغ (93)،

مما يعني أنَّ جميع العاملين باختلاف مسماهم الوظيفي، يؤكدون على الدور الهام الذى يلعبه

المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

أمّا في ما يتعلّق بالفروق بين العاملين في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي، فقد كانت تلك الفروق غير دالة إحصائياً، مما يشير إلى أنّ جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة متساولون في آرائهم حول الأداء الوظيفي.

جدول (31)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المسمى

الوظيفي

الأداء الوظيفي	أبعاد المناخ التنظيمي								الإحصاء الوصفي	العدد	المسمى الوظيفي
	الدرجة الكلية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافز	القيادة	الهيكل التنظيمي				
76.6	120.6	15.9	11.9	25.2	20.0	25.3	22.3	المتوسط	انحراف معياري	137	في منافذ
3.5	13.4	1.4	2.1	2.6	2.3	2.2	2.8				
72.9	122	16.1	14.2	26.8	25.9	21.2	17.8	المتوسط	انحراف معياري	64	أحصائي منافذ
3.4	12.2	1.7	1.9	2.1	2.5	1.8	2.2				
75.3	137.4	16.3	18.1	24.1	27.4	27.6	23.9	المتوسط	انحراف معياري	19	أحصائي منافذ أول
2.9	12.6	1.9	2.5	1.5	2.7	1.5	2.5				

ويمكن التتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقاً للمسمى الوظيفي من خلال جدول

تحليل التباين التالي:

جدول (32)

تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب المسمى الوظيفي في ما يتعلّق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

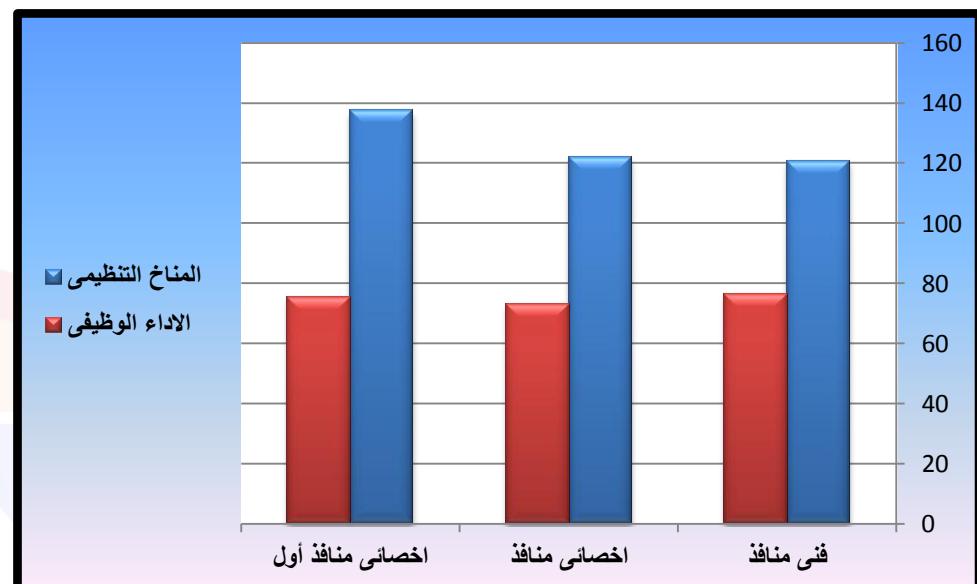
مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباین
دالة عند 0.01	0.010	2.54	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
دالة عند 0.01	0.010	3.76	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
دالة عند 0.01	0.004	3.08	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
غير دالة	0.087	3.33	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
دالة عند 0.01	0.010	1.98	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
غير دالة	0.055	1.28	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
دالة عند 0.01	0.003	12.53	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي
غير دالة	0.065	5.08	2	بين المجموعات
			217	داخل المجموعات
			219	إجمالي

أما بالنسبة للفروق بين العاملين، حسب متغير المسمى الوظيفي في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي السائد، فقد تساوت آراء العاملين في فئات المسميات الوظيفية المختلفة في الأبعاد التالية: (التقنية، الاتصالات).

بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكانت الفروق في هذه الأبعاد الأربعة لصالح العاملين

ذوي المسمى الوظيفي (أخصائي منافذ أول).

وكان العاملون ذوي المسمى الوظيفي (أخصائي منافذ)، هم الأقل في آرائهم في بُعد الهيكل التنظيمي والقيادة، وكان العاملون ذوي المسمى الوظيفي (فني منافذ)، هم الأقل في آرائهم حول بُعد الحوافز والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



شکل (5)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير المسمى

الوظائف

وبالتالي يمكن القول أنَّ الفرض الأساسي الفرعى الثالث لم يتحقق فيما يتعلق بالفروق بين العاملين في أبعاد المناخ التنظيمى حسب المسمى الوظيفي، بينما قد تحقق في الفروق على الأداء الوظيفي.

ومن ثُمَّ نقبل الفرضية البديلة، والتي تنصُّ على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي".

رابعاً: التحقق من الفرض الفرعى الخاص بسنوات الخبرة والذي ينصُّ على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمى على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تم حساب متوسطات درجات العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بناءً على سنوات الخبرة التالية: (أقل من 5 سنوات)، (5-9 سنوات)، (10-14 سنة)، (15 سنة فأكثر)، وذلك على أبعاد المناخ التنظيمى السائد والأداء الوظيفي لهم، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تم عمل تحليل التباين ANOVA، لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما توضحها الجداول (33)، (34).

ويتبَّع من جدول تحليل التباين (34)، أنَّ الفروق بين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة في ما يتعلق بالدرجة الكلية للمناخ التنظيمى، كانت فروقاً جوهرياً ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات

والإقامة غير متساوين في آرائهم حول المناخ التنظيمي السائد مع اختلاف سنوات خبراتهم.

ووفقاً لجدول المتوسطات والانحرافات المعيارية رقم (33) في ما يتعلق بالدرجة الكلية

للمناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة، يتضح أن أعلى المتوسطات هي متوسطات درجات

العاملين الذين تزيد خبراتهم عن (15 سنة)، حيث بلغت متوسطات درجاتهم (135)، بينما كانت

أقل المتوسطات، هي متوسطات درجات العاملين الذين تقع سنوات خبراتهم ما بين (10 - 14

سنة)، حيث بلغت متوسطات درجاتهم (121.2).

أما في ما يتعلق بالفرق بين العاملين في الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة، فلم تكن

الفرق ذات دلالة إحصائية، مما يعني تساوي آراء العاملين حول هذا المتغير.

جدول (33)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير سنوات

الخبرة

الأداء الوظيفي	أبعاد المناخ التنظيمي								الإحصاء الوصفي	العدد	سنوات الخبرة
	الدرجة الكلية	الاتصالات	في المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحواجز	القيادة	الهيكل التنظيمي				
72.1	125.2	15.3	12.4	26.3	21.2	28.4	21.6	المتوسط	64	أقل من 5 سنوات	9-5
3.7	13.5	1.2	2.4	2.6	2.2	2.7	2.4	انحراف معياري			
73.4	132.5	16.1	15.4	28.3	24.5	25.5	22.7	المتوسط	108	9-5	14-10
3.2	13.2	1.7	2.5	2.4	2.2	2.2	2.2	انحراف معياري			
74.8	121.2	15.2	17.2	25.1	24.4	21.1	18.2	المتوسط	33	14-10	

3.2	12.7	1.9	2.5	1.5	2.2	2.4	2.2	انحراف معياري		
71.2	135	16.7	18.7	22.2	28.8	24.5	24.1	المتوسط	22	15 سنة فأكثر
3.5	13.1	1.9	2.5	2.2	2.2	1.8	2.5	انحراف معياري		

ويمكن التتحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقاً لسنوات الخبرة من خلال جدول

تحليل التباين التالي:

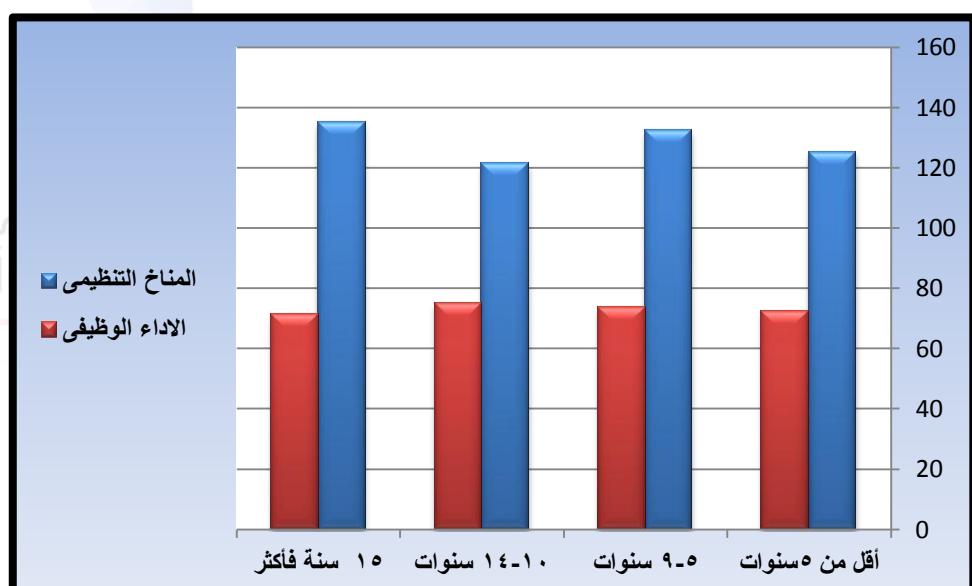
جدول (34)

تحليل التباين (ANOVA) للتحقق من دلالة الفروق بين العاملين حسب سنوات الخبرة في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

مستوى الدلالة	قيمة الدلالة	قيمة (ف)	درجات الحرية	مصدر التباين	
دالة عند 0.01	0.002	3.44	3	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
			223	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.003	3.09	2	بين المجموعات	القيادة
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.001	2.54	2	بين المجموعات	الحوافر
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.010	2.59	2	بين المجموعات	التقنية
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.05	0.011	2.51	2	بين المجموعات	المشاركة في
			224	داخل المجموعات	

			إجمالي	اتخاذ القرارات
غير دالة	0.055	2.53	226	بين المجموعات
			224	داخل المجموعات
			226	إجمالي
دالة عند 0.01	0.003	10.11	2	بين المجموعات
			224	داخل المجموعات
			226	إجمالي
غير دالة	0.334	6.33	2	بين المجموعات
			224	داخل المجموعات
			226	إجمالي

أمّا بالنسبة للفروق بين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة في ما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي السائد، فقد تساوت آراء العاملين في فئات سنوات الخبرة المختلفة في بُعد الاتصالات. بينما كانت الفروق ذات دلالة إحصائية في الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، الحواجز، القيادة، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكان العاملون الذين ترتفع سنوات خبرتهم عن (15 سنة) هم الأعلى في آرائهم حول الهيكل التنظيمي، والحواجز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما كان العاملون من ذوي الخبرة الأقل من (5 سنوات)، هم الأعلى في آرائهم في بُعد القيادة، أمّا العاملون الذين تراوحت خبرتهم ما بين (5-9 سنوات) ، هم الأعلى في بُعد التقنية، وهذا ما يوضحه الشكل البياني التالي:



شكل (6)

متوسطات درجات العاملين على أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب متغير سنوات

الخبرة

وبالتالي يمكن القول أنَّ الفرض الأساسي الفرعي الرابع لم يتحقق في ما يتعلق بالفروق بين العاملين في محور المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة، بينما قد تحقق في الفروق في محور الأداء الوظيفي.

ومن ثَمَّ نقبل الفرضية البديلة، والتي تنصُّ على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

3-4: المبحث الرابع: التعليق العام على نتائج البحث:

3-4-3 التعليق على النتائج الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي

والأداء الوظيفي:

تشير نتائج العلاقة الارتباطية بين متغيري البحث المستقل والتابع، أنَّ هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية، وكانت أعلى أبعاد المناخ التنظيمي ارتباطاً بالأداء الوظيفي، هو بُعد الحوافز ، وهنا يرى الباحث: أنَّ التوزيع الموضوعي للحوافز على العاملين قد يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي، فلا شك أنَّ استشعار الموظفين أنَّ إجراءات منح الحوافز تستند على معايير ثابتة لا تتدخل فيها الأهواء الشخصية للمسؤولين؛ مما يؤدي إلى

ارتفاع مصداقية عملية المنح، والذي ينعكس بدوره على أداء العاملين لتأكدهم من وجود ما يسمى بالعدالة في التقىم.

كما جاءت العلاقة بين الأداء الوظيفي وبُعد الهيكل التنظيمي علاقة ضعيفة، وليس لها دلالة إحصائية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن العاملين ينظرون إلى أن هيكلة الإدارة تعتبر تنظيمًا لا دخل لهم بها واعتبارها أمور سيادية عليا تُفرض عليهم، لذلك لم يكن لها تأثير قوي على أدائهم الوظيفي.

وبشكل عام أوضحت النتائج أن هناك تأثير كبير للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وأن هذا التأثير يسير بشكل طردي، مما يعني أنه كلما كانت إجراءات المناخ التنظيمي مقبولة لدى العاملين؛ كلما أدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في أدائهم الوظيفي.

2-4-3 التعليق على النتائج الخاصة بالفرق في آراء العاملين حول درجات

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

أوضحت النتائج أن العاملين الأكبر سنًا والذين ترتفع أعمارهم عن (40 سنة)، كانوا أكثر تأييدًا للمناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة، وأقلهم تأييدًا هم العاملون الأقل سنًا والذين نقل أعمارهم عن (20 سنة)، ويفسر الباحث ذلك بأن طبيعة العاملين الأكبر سنًا يميلون إلى الثبات والاستقرار ومحدودية التغيير، لذلك جاءت آراؤهم تشير إلى الرغبة في بقاء المناخ التنظيمي على ما هو عليه، وجاءت بطبيعة الحال آراء العاملين الأقل سنًا بشكل مغاير لهذه الآراء.

وجاءت آراء العاملين الذين يقعون في المراحل العمرية المتوسطة، وخاصة (30-39 سنة)، هم الأكثر تأييدًا للأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات

والإقامة، في إشارة منهم إلى موافقتهم على مستوى الأداء الوظيفي الممارس، وأنّهم يقومون بما يُكلّفون به دون تقصير وعلى الوجه الأكمل.

وفيما يتعلّق بالفارق بين العاملين حسب متغير المؤهل العلمي، فقد أشارت النتائج إلى أنَّ المؤهل العلمي له دور بارز في إحداث تباين في الآراء حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان الحاصلون على البكالوريوس هم الأعلى في آرائهم في كل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بينما كانت المؤهلات ما دون البكالوريوس؛ (الثانوية العامة، دبلوم)، كانوا هم الأقل في آرائهم، ويفسر الباحث ذلك؛ بأنَّ ارتفاع مستوى التعليم بين العاملين قد يجعلهم أكثر توافقية وأكثر تكيّفاً عن غيرهم مع ظروف العمل والمناخ التنظيمي له.

وكان العاملون باختلاف مسمياتهم الوظيفية؛ (أخصائي منافذ أول، أخصائي منافذ، فني منافذ) مختلفين في آرائهم حول المناخ التنظيمي، فكان أخصائيو المنافذ الأوائل هم الأعلى في آرائهم حول المناخ التنظيمي، يليهم الأخصائيون، ثم الفنيون، وهنا يرى الباحث أنَّه من الطبيعي أن تأتي آراء المستويات الوظيفية العليا راضية ومفتّعة بالمناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، بينما تأتي آراء المستويات الدنيا في المؤخرة؛ وذلك لأنَّ المستويات الوظيفية العليا لها تأثير أكبر على أبعاد المناخ التنظيمي مثل (الحواجز، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة) وبالتالي فهم أقرب إلى التوافق والرضا عن هذا المناخ من المستويات الوظيفية الدنيا الأقل تأثيراً على هذه الأبعاد.

وكان آراء العاملين الأكثر خبرة، هي الآراء الأعلى في المناخ التنظيمي، مما يشير إلى أنَّ العاملين القدامى والذين قضوا أكثر من (15 سنة) في الخدمة، يشعرون بالرضا عن المناخ التنظيمي السائد، ويرجع الباحث ذلك إلى أنَّ العاملين الأقدم خبرة ر بما يتقدّون من مناصب ومسؤوليات إدارية عليا، وهذا بدوره يجعلهم يبررون رضاهم عن المناخ التنظيمي السائد الذي

يساهمون في تشكيله بأنفسهم، وبالتالي جاءت آراؤهم مؤيدة بشكل أكبر عن باقي سنوات الخبرة الأخرى.

مركز الإعلام الأمني Police Media Center

الإمارات العربية المتحدة | United Arab Emirates



مركز الإعلام الأمني Police Media Center

الإمارات العربية المتحدة | United Arab Emirates



مركز الإعلام الأمني

Police Media Center

الفصل الرابع

استنتاجات البحث و توصياته



مركز الإعلام الأمني

Police Media Center

الفصل الرابع

استنتاجات البحث وتوصياته

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج بالوسائل الإحصائية المختلفة، ومن خلال مناقشة هذه النتائج وتقديرها؛ استطاع الباحث صياغة الاستنتاجات البحثية، وأهم التوصيات المقترنة، ووضع تصور مستقبلي لأبحاث ذات صلة بموضوع البحث الحالي على النحو التالي:

مِنْهَا أَوْلًا: الْإِسْتِنْتَاجَاتُ

Police Media Center

تأسِيسًا على نتائج البحث وفي إطار البعد أو القرب من الإطار النظري والدراسات السابقة، فضلاً عن التساؤلات البحثية وفرضيات البحث ونتائج التحقق منها، جاء البحث بمجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

1- تم استبعاد متغير الجنس من المتغيرات الديموغرافية، وذلك لقلة أعداد العاملات الإناث، وتم الالكتفاء بآراء العاملين الذكور، كما تم استبعاد العاملين الحاصلين على درجة الماجستير أيضًا؛

نظرًا لعدم استلام استبيانات من العاملين بهذه الدرجة العلمية، وكذلك تم حذف باقي الوظائف؛ (رئيس قسم، رئيس شعبة) من متغير المسمى الوظيفي؛ نظرًا لقلة الاستبيانات المستلمة منهم.

2- من الاستنتاجات المحورية والتي أسفَرَ عنها البحث، أنَّ المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثُرُ على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهِمُ بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشئون الجنسية والجوازات والإقامة.

4- كان للمتغيرات الديموغرافية دور هام في إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث كان العاملون الأكبر سناً، هم الأعلى في آرائهم حول المناخ التنظيمي السائد، وربما يرجع ذلك إلى أنَّ معظم العاملين الكبار سناً يتقدون وظائف إدارية عليا، وهذا بدوره يعلل لماذا جاءت آراؤهم مرتفعة حول هذا المتغير.

5- كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين؛ أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

6- جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة باختلاف مسمياتهم الوظيفية؛ (أخصائي منافذ أول، أخصائي منافذ، فني منافذ) يظهرون آراءً إيجابية حول الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي، حيث كان الأخصائيون الأول هم الأكثر تأييداً للمناخ التنظيمي، يليهم الأخصائيون، و جاءت آراء فنيي المنافذ في المرتبة الأخيرة.

7- لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثير واضح أيضاً في ما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج أنه كلما زادت خبرات العاملين؛ أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي السائد.

ثانياً: التوصيات:

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج واستنتاجات، ومن خلال تحليل تلك النتائج وتفسيرها، تمكَّن الباحث من اقتراح بعض التوصيات، والتي يخاطب بها في المقام الأول كافة المعنيين والمسؤولين بالتطوير الإداري والمهني في المؤسسات الحكومية والخاصة، وهي كما يلي:

1- تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة.

- 2- تقليل الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم؛ لأن ذلك من شأنه تطور العمل.
- 3- التوجه نحو اللامركزية، والعمل على منح بعض الصالحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا، ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم للمسؤولين.
- 4 - تطوير الهيكل التنظيمي الحالي لإدارة المنافذ بحيث يكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها، وتلبي جميع احتياجات موظفي المنافذ المختلفة، كتضمين الهيكل بالإدارات المختلفة؛ كالموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتدريب والجودة، فضلاً عن إنشاء قسم للمراجعات والتدقيق والتزوير.
- 5- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات، بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤولين وأصحاب قرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية، وذلك للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.
- 6- تزويد المنافذ بأحدث الأجهزة التقنية؛ كأجهزة القارئ الآلي للوثائق، وجهاز البصمة؛ لتعرف على الأشخاص المشتبه بهم، وكذلك أجهزة لكشف الوثائق المزورة.
- 7- توفير وسائل الاتصالات الحديثة؛ التي تربط جميع المكاتب بالمنفذ الواحد وكذلك مع المنافذ المندرجة تحت إدارة المنافذ؛ من أجل تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين العاملين.
- 8- إعداد صف ثانٍ من القيادات المستقبلية، والعمل على تدريبهم وتأهيلهم للمناصب القيادية.

ثالثاً: البحوث المستقبلية:

يرى الباحث أنه يمكن لباحثين آخرين أن يساهموا بشكل أو بأخر في استكمال دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسات، وعلاقته بمتغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين في وزارات الدولة، وذلك من خلال القيام بأبحاث ودراسات في المستقبل ذات

صلة بموضوع البحث الحالي، مستلهمين أفكارهم مما توصل إليه البحث الحالي من استنتاجات،

وما أوصى به من توصيات، ويمكن عرض هذه الأفكار البحثية كما يلى:

1- إجراء دراسات تكشف عن تأثير الاستثمار برأس المال الفكري على الأداء الوظيفي للعاملين.

2- دراسة العلاقة بين التنمية المهنية للعاملين والأداء الوظيفي لديهم.

3- إجراء دراسات من شأنها الكشف عن تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على المناخ

التنظيمي.
Police Media Center

4- إجراء المزيد من الدراسات؛ للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموارد

البشرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1- الكتب:

- الحريري، محمد سرور. (2011): الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الروبي، سليمان. (2006): التحفيز عن طريق إدراك الذات. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الشبكشي، صالح. (2008): العلاقات الإنسانية في الإدارة. مكتبة القاهرة الحديثة، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2009): الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2008): قياس وتقدير أداء العاملين. مؤسسة حرس الدولية، الأسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2007): إدارة الموارد البشرية. دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2005): السلوك التنظيمي. حرس للنشر والتوزيع، الأسكندرية، مصر.
- الطائي، علي حسون. الجنابي، أكرم سالم. (2013): قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الطجم، عبدالله. السواء، طلق. (2012): السلوك التنظيمي. (ط 4)، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

- العزاوي، نجم. جواد، عباس. (2010): الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- العميان، محمود. (2013): السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. (ط6)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- الغالبي، طاهر. إدريس، وائل. (2007): الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- القربي، محمد. (2009): السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. (ط5)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- الكرخي، مجید. (2014): إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المغربي، عبدالفتاح عبدالحميد. (2009): الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية، مصر.

- الهبيتي، خالد عبدالرحيم. (2010): إدارة الموارد البشرية. (ط3)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- الهبيتي، خالد عبدالرحمن. (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- جاد الرب، سيد محمد. (2005): السلوك التنظيمي موضوعات وترجم وبحوث إدارية متقدمة. مطبعة العشري، القاهرة، مصر.

- حريم، حسين محمود. (2013): إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمادات، محمد حسن. (2008): المناخ التنظيمي. دار الفجر النشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- حفي، عبدالغفار. (2010): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، حفي، عبدالغفار.
- درة، عبد الباري. (2003): تكنولوجيادأداءالبشريفيالمؤسسات:الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن.
- ديسler، جاري. (2014): إدارة الموارد البشرية. (مترجم إلى اللغة العربية)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- سويرتز، اندره. (2001): ادارة الأداء - المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال. (مترجم إلى اللغة العربية)، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.
- شاويش، مصطفى نجيب. (2005): ادارة الموارد البشرية. (ط3)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عباس، سهيل محمد. (2006): ادارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي. (ط2)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- عباس، سهيل محمد. (2005): ادارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر. عمان، الأردن.

- فليه، فاروق عبده. وعبدالمجيد، السيد محمد. (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ماهر، أحمد. (2011): تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي. الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر.

- ماهر، أحمد. (2009): السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. (ط4)، مركز التنمية الإدارية، الأسكندرية، مصر.

2- أطروحت الماجستير والدكتوراه:

- أبوشrix، نادر حامد. (2010): تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- البدر، إبراهيم حمد. (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- البقعي، مصلح. (2010): المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية

- الريبي، محمد إبراهيم محمد. (2004): العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- السكران، ناصر محمد. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الشمرى، محمد. (2007). تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في الأجهزة الأمنية - دراسة تطبيقية على إدارة الجوازات في مدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الطيب، إيهاب محمود. (2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- القحطاني، نايف بحار. (2013): المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- العنزي، مبارك. (2004): التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الغامدي، محمد حنش. (2014): المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور - دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الفايدى، سالم. (2008): فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية

دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراه غير منشورة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- المدهون، إياد إبراهيم. (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

- المطري، محمد. (2013): المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة. رسالة

ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- الوزان، خالد محمد. (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة

مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة

للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين. رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- بحر، يوسف، والعلجة، توفيق. (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

للمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة. رسالة

ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- بظاظو، عزمي. (2010): أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين

في مكتب غزة الإقليمي التابع للاونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة

الإسلامية، غزة ، فلسطين.

- حشيش، خالد عودة. (2013): درجة ممارسة القيادات الإدارية بمديريات التربية والتعليم لتفويض السلطة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين والمشرفين التربويين.

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- صليحة، شامي (2010): المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة

(محمد بوقرة)، بومرداس، الجزائر.

- ماضي، صبري محمد. (2011): اتجاهات المدراء في البلديات الكبرى في قطاع غزة لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

3- المجلات العلمية:

- أبوتاية وآخرون. (2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 20، ع 1، غزة، فلسطين.

- الشلفان، عادل. (2011): دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 31 ، ع 2 ، القاهرة، مصر.

- العدوان، ياسر وآخرون. (2008): تقييم المدراء للمناخ التنظيمي السائد في المركز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن (دراسة ميدانية تحليلية). مجلة جامعة دمشق، م 24، ع 2 ، 399-442 ، الأردن.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Gibson, J.; Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H., & konopask,R., (2003), "Organizational :Behavior; Structure; Process", McGraw- Hill company ,Inc., New York
- Siljanen ,Mikael (2010), "An Employee Perspective to Performance Measurement and Management: A Public Sector Case Study, Lappeenranta University of Technology, Russia.
- Susan, D. & Brian, R. & Laura, A., (2007), "Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Service", Academy of Management Journal, vol. 27 No.2.
- Pangil, F and Others, (2011); the Relationship between Organizational Climate and Job Satisfaction: The Case of a Government Agency in Malaysia. International Journal of Humanities and Social Science,

- *Thamhain, H.J. (2004). Linkages of project environment to performance: Lessons for team leadership. International Journal of Project Management*
- *Westerman, J.W. and Simmons, B. (2007), "The effects of work environment on the personality–performance relationship: an exploratory study", Journal of Managerial Issues, forthcoming.*
- *Hanges, Paul (2005): " The University Of Maryland Libraries Organizational Climate And Culture Survey".*
www.lib.umd.edu/groups/learning/reports/2004ocdasurvey.pdf/rev
isd on march 2009

ثالثاً: الواقع الإلكتروني:

- الموقع الرسمي لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة <http://www.npra.gov.bh>
- وكالة أنباء البحرين bna.bh/portal/news

ملاحق البحث

ملحق (1) أسماء السادة ممكمو الاستبانة المستخدمة في البحث.

ملحق (2) استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

ملحق (3) إقرار بالتدقيق اللغوي لأطروحة ماجستير.

ملحق (4) صورة من الخطاب الرسمي للجامعة.

ملحق (5) صورة من خطاب موافقة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة على

تطبيقات أدوات البحث.

ملحق (6) إقرار الأمانة العلمية.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجهة	الوظيفة	الاسم	م
جامعة العلوم التطبيقية	عميد كلية العلوم الإدارية	أ.د. طارق شريف يونس	1
جامعة العلوم التطبيقية	مساعد عميد كلية العلوم الإدارية	د. عمّار السامرائي	2
جامعة العلوم التطبيقية	رئيس قسم إدارة الأعمال/ كلية العلوم الإدارية	د. محمد عطية	3
جامعة العلوم التطبيقية	رئيس مكتب ضمان الجودة والاعتمادية	د. ياسر الطيب	4
جامعة العلوم التطبيقية	عضو هيئة التدريس/ قسم إدارة الأعمال	د. منصور الطيف	5
جامعة العلوم التطبيقية	عضو هيئة التدريس/ قسم إدارة الأعمال	د. أثيله العزاوي	6
جامعة العلوم التطبيقية	عضو هيئة التدريس/ قسم إدارة الأعمال	د. حورية الديب	7
الجامعة الخليجية	عميد كلية العلوم الإدارية والمالية	أ.د. ناهد المطاريد	8
الجامعة الخليجية	رئيس قسم العلوم الادارية	د. أحلام العيثاوي	9
وزارة الداخلية	نائب مدير الإدارة العامة للمباحث والأدلة الجنائية	العقيد. د. جاسم فيحان الدوسري	10
وزارة التربية والتعليم	أستاذ علم النفس والإحصاء المساعد	د. إبراهيم محمود أبو الهدى	11
وزارة الثقافة الجامعة الخليجية	مستشار الشؤون الثقافية عميد كلية العلوم الادارية والمالية سابقاً	د. راشد نجم النجم	12

الملحق رقم (2)

استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي



مملكة البحرين

جامعة العلوم التطبيقية

كلية العلوم الإدارية

استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

إعداد

حمد علي عبدالله عيسى

إشراف

د / سالي علي عثمان

2014م

1436هـ

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center



بسم الله الرحمن الرحيم

نموذج الاستبانة

الأخوة الزملاء موظفو إدارة المنافذ ... المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

يقوم الباحث بدراسة حول "تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

للعاملين_ دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة

الداخلية بمملكة البحرين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في إدارة الموارد البشرية بجامعة العلوم التطبيقية، وقد استخدم الباحث الاستبانة المرفقة،

لجمع البيانات اللازمة لهذا البحث.

فيرجى منكم التكرم بتبليئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات

الاستبانة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (✓) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقكم

عليها، حسب الواقع في المنفذ الذي تعملون به .

علمًا بأنَّ المعلومات المقدمة لن تستخدم إلَّا لأغراض البحث العلمي فقط،

وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

شكري لكم جهودكم وتعاونكم ..

الباحث: حمد علي عبدالله عيسى

Police Media Center

أولاً: المعلومات الديموغرافية:

يرجى وضع إشارة (✓) أمام الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة:

أ. الجنس:

أنثى ذكر

ب. العمر:

أقل من 20 سنة من 20 إلى 29 سنة
 من 30 إلى 39 سنة من 40 سنة فأكثر

ت. سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
 من 10 إلى 14 سنة من 15 سنة فأكثر

ج. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة دبلوم بكالوريوس ماجستير

د. المسمى الوظيفي:

فني منافذ أخصائي منافذ أخصائي منافذ أول
آخر..... رئيس قسم رئيس شعبة

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات، للإجابة يرجى وضع إشارة (✓) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:
1- الهيكل التنظيمي:					
					خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤسين واضحة.
					يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.
					يتتصف الهيكل التنظيمي بالمرنة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).
					هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.
					تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
2- القيادة:					
					يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.
					هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
					المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.
					يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.
					يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.
					يهمт المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.
3- الحوافز:					
					تُمنح الحوافز بناءً على مجهد العاملين في المنفذ.
					تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.
					تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون.
					هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.
					تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة و معروفة.
					يتناسب الراتب الذي يتلقاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.
4- التقنية:					
					تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية.
					التقنية الموجودة سهلة الاستخدام.
					ساعدت التقنية على تقليل الجهد.
					أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.
					يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.
					تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.
5- المشاركة في اتخاذ القرارات:					
					تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
					يمتلك العاملون القراءة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.
					يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

6- الاتصالات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	28
					29
					30
					31

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	في ما يلي مجموعة من الفقرات، وأمام كل فقرة خمس درجات، للإجابة يُرجى وضع إشارة (✓) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:
الأداء الوظيفي					
					1 يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية.
					2 يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل.
					3 يحرص العاملون على إنجاز العمل باسرع وقت.
					4 يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.
					5 يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.
					6 تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
					7 لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.
					8 لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل.
					9 لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة.
					10 يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.
					11 يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر.
					12 يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية.
					13 لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل.
					14 يحافظ العاملون على أسرار العمل.
					15 يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.
					16 يعتمد العاملون على أنفسهم في إنجاز العمل.

الملحق رقم (3)

إقرار بالتدقيق اللغوي لأطروحة ماجستير

إلى/ عمادة كلية العلوم الإدارية

جامعة العلوم التطبيقية

ملكة البحرين

الموضوع: إقرار بالتدقيق اللغوي لأطروحة ماجستير

تحية طيبة وبعد ،،

فقد قمت بالتدقيق اللغوي لأطروحة:

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بملكة

البحرين، والمقدمة لكلية العلوم الإدارية.

والتي تقدم بها الطالب: محمد علي عبدالله عيسى

وهي بعد التعديل خالية من الأخطاء اللغوية والصياغة، وعليه أوقع.

التوقيع:

الاسم: أحمد محمود صبرة مرين

المؤهل العلمي: ليسانس آداب و التربية

مكان العمل: مدرسة الرفاع الشرقي الثانوية للبنين

التاريخ: ١١ نوفمبر ٢٠١٤م

رقم الهاتف: 66336141 - 33708044

الإيميل: ahmed_sh217@yahoo.com

الملحق رقم (4)
صورة من الخطاب الرسمي للجامعة

APPLIED SCIENCE UNIVERSITY

Kingdom of Bahrain

Faculty of Administrative Science



جامعة العلوم التطبيقية

مملكة البحرين

كلية العلوم الإدارية

التاريخ: 2014/06/29

إلى/ سعادة الاستاذ شوقي محمد السبيعي المحترم
مدير ادارة المذاق، شؤون الجنسية والجوازات والإقامة

الموضوع / تسهيل مهمة باحث

تهديكم جامعة العلوم التطبيقية تحياتها وبعد ،،،

نود إعلامكم بأن الطالب/ حمد علي عبدالله عيسى رقمه الجامعي (20110230110) هو أحد طلبة الماجستير في إدارة الموارد البشرية ، بخصوص إعداد رسالته الموسومة : ((تأثير المناخ التنظيمي للعاملين (دراسة ميدانية لآراء عينة من العاملين في الإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين)) كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية من جامعتنا.

نرجو تفضلكم بتسهيل مهمته خدمة للمسيرة البحثية والعلمية.

وتفضلا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ.د. طارق شريف يونس
عميد كلية العلوم الإدارية



ص.ب: ٥٠٥٥ ، المنامة - مملكة البحرين، هاتف: ١٧٧٢٨٧٧٧ ، فاكس: ١٦٠٣٦٢١٥
P.O. Box: 5055, Manama - Kingdom of Bahrain, Tel: 17728777, Fax: 16036215
www.asu.edu.bh

الملحق رقم (5)

صورة من خطاب موافقة شؤون الجنسية والجوازات والإقامة على تطبيق أدوات البحث

**KINGDOM OF BAHRAIN
MINISTRY OF THE INTERIOR
GENERAL DIRECTORATE
OF NATIONALITY, PASSPORTS AND RESIDENCE
P. O. Box 331 Tel: 17399777**



مملکت البحرين
وزارة الداخلية
الادارة العامة للجنسية والجوازات والاقامة
ص.ب ٣٣١ تليفون: ١٧٣٩٩٧٧٧

التاريخ: ٢٠١٤/١٠/٦

سعادة عميد كلية العلوم الإدارية المحترم
جامعة العلوم التطبيقية

الموضوع: شهادة الماجستير

تفيد سعادتكم بأن شؤون الجنسية والجوازات والإقامة لا مانع لديها من قيام الطالب / حمد علي عبد الله عيسى، الرقم الطلابي: ٢٠١١٠٢٣٠١١٠ من تطبيق مادة البحث الخاصة به لتنيل شهادة الماجستير على إداراتها.

مؤكدين لكم تعاوننا الدائم معكم.

وتقضوا بقول فائق التحفة والتقدير.

القائم بأعمال/ رئيس فرع التدريب

الملحق رقم (6)
إقرار الأمانة العلمية



إلى عمادة كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم التطبيقية
ملكة البحرين

الموضوع: تعهد طالب بتنفيذ مقتضيات الأمانة العلمية

أنا الموقع أدناه أتعهد وأقر بأنَّ رسالة الماجستير الموسمة:
تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين _ دراسة ميدانية على إدارة
المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.
سأقوم بإعدادها بإشراف الدكتورة / سالي علي عثمان، وفقاً لمقتضيات الأمانة
العلمية، وفي حالة وجود ما هو مخالف لهذا التعهد، أتحمل كافة المسؤوليات
القانونية المترتبة على ذلك، ولأجله وقعت هذا التعهد.

التوقيع:

اسم الطالب : حمد علي عبدالله عيسى
الرقم الجامعي : 20110230110
اسم برنامج الماجستير : ماجستير إدارة الموارد البشرية