



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 مكمّل
لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الموارد البشرية

مقدمة من الطالب

حمد علي عبدالله عيسى

إشراف

د / سالي علي عثمان

التفويض

أنا/ حمد علي عبدالله عيسى ...

أفوض جامعة العلوم التطبيقية بتزويد نسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات

أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جامعة العلوم التطبيقية - حرم الجامعة - الرياض

الاسم: حمد علي عبدالله عيسى

التوقيع:

التاريخ: 2014/11/30

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

خدمات إعلامية أمنية كلية بشار السليمان

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:

أعضاء لجنة المناقشة: التوقيع:

- 1- الدكتور: محمد عطية سيد محمود عضواً ورئيساً.....
- 2- الدكتور: ياسر إبراهيم الشنو عضواً خارجياً.....
- 3- الدكتورة: سالي علي عثمان عضواً ومشرفاً.....

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

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

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

كما أشكر الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الدكتور / محمد عطية سيد محمود والدكتور / ياسر إبراهيم الشنو على تفضلهم 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 تفضلوا بتعبئة بيانات الاستبانات .. ولكل من ساهم في هذا العمل المتواضع.

الباحث

حمد علي عبدالله عيسى

الإهداء

إلى أبي وأمي، اللذين منحاني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس، وعلماني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار، وأحباً أن يرياني في هذا المقام.

إلى من أنسني في دراستي، وشاركني همومي وأفراحي، إلى زوجتي الحبيبة التي ضربت أروع المثل للزوجة الصالحة الصابرة، والتي تحملتني طيلة فترة انشغالي بالدراسة.

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

الباحث

حمد علي عبدالله عيسى

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جميع الحقوق محفوظة - جميع الحقوق محفوظة - جميع الحقوق محفوظة



قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	العنوان
أ	تفويض الجامعة
ب	قرار لجنة المناقشة
ج	الشكر والتقدير
د	الإهداء
هـ	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1	1-1 المبحث الأول: مدخل البحث
1	1-1-1 المقدمة
2	1-1-2 مشكلة البحث
4	1-1-3 أهمية البحث
4	1-1-4 أهداف البحث
5	1-1-5 التعاريف الإجرائية للبحث
5	1-1-6 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	1-2-6 نموذج ومتغيرات البحث
29	1-3 المبحث الثالث: الدراسات السابقة
29	1-3-1 الدراسات العربية
37	1-3-2 الدراسات الاجنبية
40	1-3-3 التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث	
43	1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي
43	1-2-1 المقدمة
44	1-2-2 تعريف المناخ التنظيمي
47	1-2-3 أهمية المناخ التنظيمي
48	1-2-4 أبعاد المناخ التنظيمي
56	1-2-5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
60	1-2-6 مداخل قياس المناخ التنظيمي
62	1-2-7 أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي
66	1-2-8 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	2-2-3 عناصر الأداء الوظيفي
71	2-2-4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
72	2-2-5 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي
73	2-2-6 الإجراءات التي تساعد الإدارة في تحسين الأداء الوظيفي
74	2-2-7 قياس وتقييم أداء العاملين
83	2-2-8 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	2-4-3 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	ملاحق 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 بشؤون 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 لمحاول الاستبانة	7
21	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد الهيكل التنظيمي	8
22	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد القيادة	9
23	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد الحوافز	10
24	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد التقنية	11
25	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	12
26	معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد 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 لُبعد الهيكل التنظيمي	17
89	الإحصاء الوصفي لُبعد القيادة	18

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
90	الإحصاء الوصفي لُبعد الحوافز	19
91	الإحصاء الوصفي لُبعد التقنية	20
92	الإحصاء الوصفي لُبعد المشاركة في اتخاذ القرارات	21
93	الإحصاء الوصفي لُبعد الاتصالات	22
94	الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي	23
96	الإحصاء الوصفي لمحاور الاستبانة	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	الهيكل 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة
الداخلية بمملكة البحرين

إعداد

حمد علي عبدالله عيسى

إشراف

د: سالي علي عثمان

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، والبالغ عددهم نحو (509) موظفاً وموظفة.

تكونت عينة الدراسة الأساسية النهائية من (227) من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون

الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

البحرين

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

البحرين

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، وهى كما يلي:

- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية.
- معامل الارتباط بيرسون.
- حساب الدرجة التائية لدلالة الفروق بين المجموعات T-test .
- عمل تحليل التباين 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 - الحوافز - 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 الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة.

2- تقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين؛ من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم؛ لأنّ ذلك من شأنه تطور العمل.

3- التوجه نحو اللامركزية، والعمل على منح بعض الصلاحيات 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

1-1-2 مشكلة البحث

1-1-3 أهمية البحث

1-1-4 أهداف البحث

1-1-5 التعريفات الإجرائية للبحث

1-1-6 فرضيات البحث

2-1 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

3-1 المبحث الثالث: الدراسات السابقة:

1-3-1 الدراسات العربية

2-3-1 الدراسات الاجنبية

3-3-1 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المبحث الأول: مدخل البحث:

1-1-1 المقدمة:

لا شكَّ أنَّ التطور الهائل الذي يشهده العالم حاليًا، وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبم أنَّ علم الإدارة يُعدُّ أحد العلوم الإنسانية، فكان لا بدَّ أن يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإنَّ الدراسات والأدبيات تؤكد على أنَّ العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، فإنَّ كفاءة وفعالية أداء أيَّة منظمة يرتبط ارتباطًا وثيقًا بفاعلية العنصر البشري، ممَّا يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ولعلنا نلاحظ 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، ممَّا 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 ثمَّ أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، حيث تناول الفصل الأول مدخل ومنهجية البحث والدراسات السابقة، وفي الفصل الثاني تم استعراض ما تناولته الأدبيات حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بينما تضمن الفصل الثالث الجانب العملي لقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، أمَّا الفصل الرابع؛ فقد تطرَّق إلى أهم النتائج والتوصيات التي تم استخلاصها.

1-1-2 مشكلة البحث:

تهتم شؤون الجنسية 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 بدَّ 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، ممَّا يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي ورفع الكفاية الإنتاجية.

ومن خلال عمل الباحث في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية 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 تلافيتها، 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الآتية:

- ما أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظر العاملين؟
- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة من وجهة نظرهم؟

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

1-1-3 أهمية البحث:

تنبع 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 ثَمَّ تحسين الأداء الوظيفي.

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

إليها.

ج. مساعدة متخذي 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

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

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

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

5-1-1 التعريفات الإجرائية للبحث:

- **المناخ التنظيمي:** هو مجموعة الخصائص التي تُميّز البيئة الداخلية للمنظمة، والنتيجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قِبَل 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 بالآداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

6-1-1 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.

ويتفرع 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.

ويتفرع 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.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جميع الحقوق محفوظة لمركز الإعلام الأمني

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جميع الحقوق محفوظة لمركز الإعلام الأمني

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 دلائلها.

مركز الإعلام الأمني Police Media Center

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في إدارة المنافذ بشؤون 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة			
اسم المنفذ	ذكور	إناث	الإجمالي
شعبة جوازات جسر الملك فهد	231	-	231
شعبة جوازات مطار البحرين الدولي	182	15	197
فرع الموانئ	73	-	73
مكتب مدير المنافذ	6	2	8
العدد الكلي	509		

المصدر: مكتب مدير المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة

1-2-3 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، واستعاد (33) استبانة.

ب. عينة البحث الأساسية:

تكوّنت عينة البحث الأساسية والنهائية من (227) من العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؛ مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، حيث تم توزيع (240) استبانة، واستعاد (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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية

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

1-2-4 أسلوب جمع البيانات:

1- جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتمّ 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 وأطروحات الماجستير والدكتوراه؛ التي تناولت نفس الموضوع، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

1-2-5 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 لتعدد أبعاده، ومحدودية الوقت المتاح للباحث؛ لإسهامهم في بحثه.

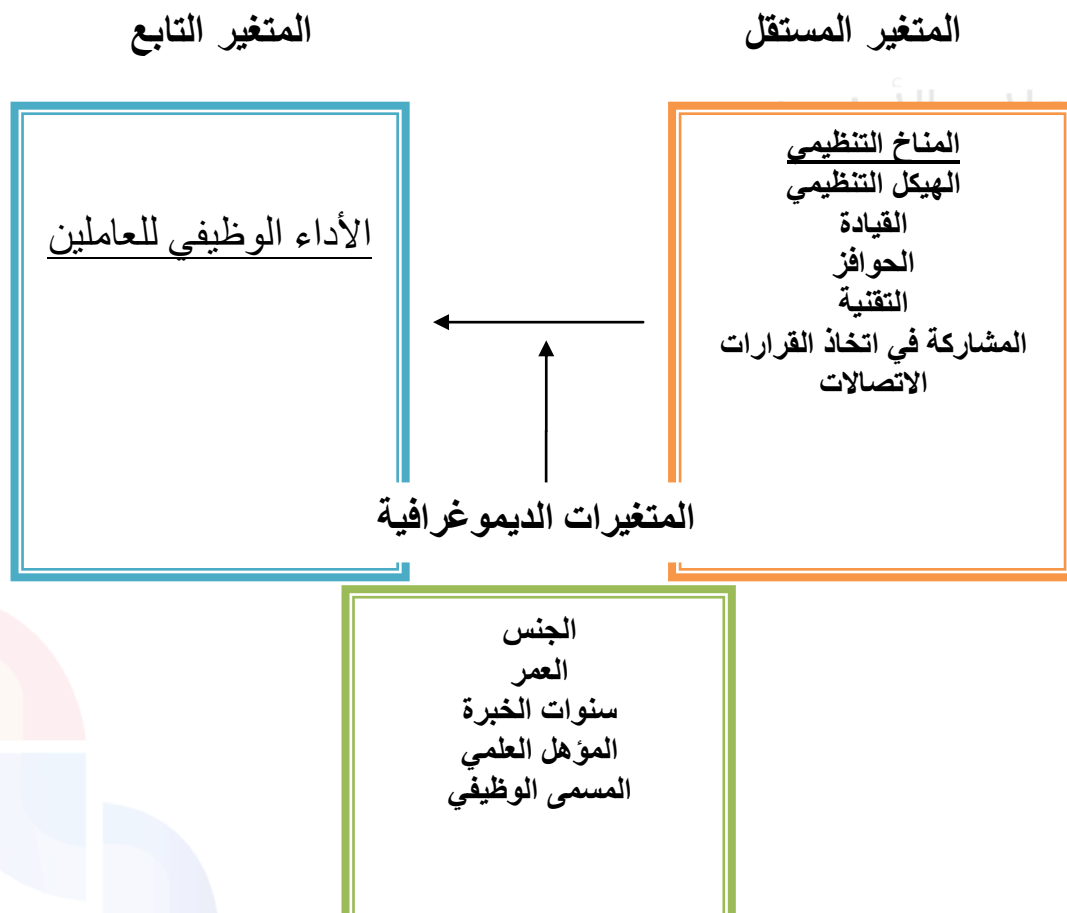
- **حدود مكانية:** وزارة الداخلية، شؤون الجنسية والجوازات والإقامة، إدارة المنافذ. 2

- **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

1-2-6 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
7-2-1 أدوات البحث: المصدر: من إعداد الباحث

استبانة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

1-7-2-1 هدف الاستبانة:

تهدف الاستبانة إلى استقصاء رأي العاملين في إدارة المنافذ بشؤون 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 يلي:

تتكون 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 مجملها

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.

1-2-7-3 سُلّم الإجابة:

تم اعتماد مقياس ليكرت في سُلّم الإجابة، حيث يُعدُّ أسلوب ليكرت من الأساليب الهامة في بناء المقاييس والاستبانة، وتمَّ اعتماد أسلوب ليكرت ذوالتدرج 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.

1-2-7-4 خطوات بناء الاستبانة:

قام الباحث بتصميم وإعداد أدوات البحث انطلاقاً من:

أ - الاطلاع على الإطار النظري والمضمون الفكري لمتغيرات البحث، وكيف تمَّ تناول هذه المفاهيم في الدراسات والأبحاث المختلفة، وكيف تمَّ 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؛ أساتذة علم الإدارة 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 المُحكّمون 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 لسؤال الإجابة، وهو (5).

جدول (4)

يوضح طريقة احتساب أعلى درجة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

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

(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

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

(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

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

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

1-2-7-6 ثبات الاستبانة:

ويقصد بثبات الاستبانة؛ قدرة الاستبانة على الثبات والاستقرار مع مرور الوقت، بحيث لا تتأثر كثيرًا درجات الأفراد المجيبين 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 تمّ 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 تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الثبات.

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

الجدول (7)
معاملات ثبات ألفا لمحاور الاستبانة

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

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

1-2-7-7 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 أسفر 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 الإجراءات الإحصائية إلى التحقق من مدى صلاحية كل عبارة من عبارات الاستبانة؛ لقياس الغرض الذي أُعدت 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 التنظيمي:

جدول (8)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد الهيكل التنظيمي

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

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

(الهيكل التنظيمي)، تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

2- القيادة

جدول (9)

معاملات ألفا ومعاملات الارتباط لكل عبارة والدرجة الكلية للاستبانة لُبعد القيادة

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

يتضح من الجدول السابق أنَّ 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 لُبعد الحوافز

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

يتضح من الجدول السابق أنَّ 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 لُبعد التقنية

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

يتضح من الجدول السابق أنَّ 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 لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

م	العبارات	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 أنَّ 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 لُبُعد الاتصالات

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

يتضح من الجدول السابق أنَّ 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 باليقظة 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	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	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 أنفسهم في إنجاز العمل.	0.921	0.777

يتضح من الجدول السابق أنّ 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، وطُبِّقَت الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (37) ضابطاً و(154) من الأفراد، وتم اختيار العينة باستخدام المعادلات 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: تتوافر 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 بمملكة البحرين-

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مستوى البرامج التدريبية 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 بمملكة البحرين.

ولقد أثبتت النتائج العلمية التي توصلت إليها الدراسة؛ إلى التأثير الإيجابي للبرامج التدريبية 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 أنَّ المجالات الأساسية في التأثير كانت في مجال اتخاذ القرارات الفنية بالمرتبة الأولى، وفي مجال الدفاء في المرتبة الثانية، وفي مجال إجراءات العمل في المرتبة الثالثة، ومن النتائج الخاصة على صعيد العاملين في الإدارة؛ فقد أثبتت النتائج أنَّ العاملين أكدوا أنَّ "عملي الحالي حقق طموحاتي المهنية، في المرتبة الأولى.

3- دراسة القحطاني (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقتة 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 ضغوط العمل لدى العاملين، وطبقت الدراسة على ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض، وتكوّن 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 تُحدّد 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 تُحدّد مستوى ضغوط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: التقيد بالإجراءات الروتينية التي تبتدئ الوقت والجهد، وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بعض المهام، وصعوبة الوفاء بالالتزامات العائلية في ظل تزايد أعباء العمل.

4- دراسة المطرفي (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، وطُبقت الدراسة على العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وتكوّن مجتمع الدراسة من (141) موظفًا، 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:

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

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

5- دراسة الصبحي (2013) بعنوان: "بيئة العمل الداخلية وعلاقتها بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبي 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، والحوافز المادية والمعنوية، بتحسين الأداء من وجهة نظر منسوبي الدفاع المدني بالعاصمة المقدسة، وطُبقت الدراسة على منسوبي

إدارة الدفاع المدني بمنطقة مكة المكرمة، وتكوّن 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:

- أنّ أفراد الدراسة موافقون على أنّ توفير السكن أو بدل السكن يساعد على الاستقرار الوظيفي.

- أنّ أفراد الدراسة موافقون على أنّ تنمية العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الزملاء يساعد على حل مشكلات العمل، كما أنّ العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ تساعد على رفع مستوى الأداء.

- أنّ أفراد الدراسة موافقون على أنّ منح العلاوات الفنية وتقديم المكافآت التشجيعية؛ يساعد على رفع مستوى جودة العمل.

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

بإدارة شؤون الموظفين في هيئة التحقيق والإدعاء العام بمنطقة الرياض": رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

وهدفّت هذه الدراسة إلى التعرف على خصائص البيئة الداخلية لإدارة شؤون الموظفين بهيئة التحقيق والإدعاء العام من وجهة نظر المبحوثين، بالإضافة إلى التعرف على مستوى ضغوط 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 أنّ 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 تبين أنَّ البيئة الداخلية تُسهم في تخفيف ضغوط العمل بدرجة كبيرة، ومنها حرص كل موظف على إنهاء مهام عمله في الوقت المحدد والقيام بأعمال الزملاء عند غيابهم، وسهولة الحصول على المعلومات اللازمة لإتمام مهام العمل، ولقد لوحظ أنَّ هناك عدة طرق تساهم بدرجة كبيرة في تحسين بيئة العمل؛ بغرض تقليل ضغوط العمل ومنها: توزيع العمل على العاملين في إطار تخصصاتهم وإمكاناتهم وقدراتهم، وتوفير التجهيزات اللازمة 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 المتوسطات 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 البقمي (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، وتكوّن مجتمع الدراسة من (924) موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (350) مفردة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي، وتمّ استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها:

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

- أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون على وجود علاقات طيبة مع زملاء العمل، ويتمّ توخي الدقة في إنجاز المهام والوظائف بالإمارة.

- أنّ أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على وجود دورات تخصصية، تهدف إلى تنمية قدراتهم المعرفية، ووجود نظام حوافز 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 لقلّة 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 عدة نتائج، من أهمها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام، وذلك عند مستوى أقل من (1%)، ممّا يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أنّ مستوى الالتزام التنظيمي عالٍ لدى الضباط الذين يرون أنّ 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، ممّا يؤكد على أنّ تحسين المناخ التنظيمي؛ يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

1-3-2 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) موظفًا 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 أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات ؛ وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء عالٍ 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، وطُبِّقت هذه الدراسة على عينة بلغت (115) من العاملين في مصانع الصلب والحديد في الولايات المتحدة الأمريكية، باستخدام المنهج المسحي، ومن أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة 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 كنتربوري University of Canterbury بنيوزلندا هي مجتمع البحث، وتكوّنت العينة من الرؤساء والقادة والإداريين وبعض العاملين بالجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

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

- لبيئة العمل تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

أمّا 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 ماكان هناك تنوع 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 يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنَّهم بحاجة إلى دوارت 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 استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وصُمِّمت 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 والعاملين يسودها التقدير والاحترام، وبالتالي يسود الانضباط بين العاملين.

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

كما أنَّ فعالية المناخ التنظيمي تربطها 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 قِبَل العاملين أكثر، ومن جهة أخرى أيضاً، فكلما كثرت أعداد العاملين الذين يلتحقون ببرامج التمهين والتدريب المهني؛ كلما أدَّى 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 تنعدم 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 تُولي 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 بتعميم النتائج التي توصلت إليها، وأكدت دراسات أخرى على هذا المعنى، ولكن من زاوية أخرى، حيث أشارت إلى أنَّ المناخ التنظيمي الجيد يؤدي 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 تتعدى ذلك، لتصل إلى الأداء الاجتماعي للعاملين، وقيم الالتزام والأداء في المؤسسات، في حين يكون التأثير سلبياً؛ إذا ما اقترن بضغوط العمل.

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

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي

1-1-2 المقدمة

2-1-2 تعريف المناخ التنظيمي

3-1-2 أهمية المناخ التنظيمي

4-1-2 أبعاد المناخ التنظيمي

5-1-2 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

2-2 المبحث الثاني: الأداء الوظيفي

1-2-2 المقدمة

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي

3-2-2 عناصر الأداء الوظيفي

4-2-2 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 وتقييم أداء العاملين

8-2-2 إدارة الأداء

الفصل الثاني الإطار النظري للبحث

1-2 المبحث الأول: المناخ التنظيمي

1-1-2 المقدمة:

إنَّ كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة، والتحوّلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طُبّق هذا الاصطلاح على مكان العمل، باعتبار أنَّ التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنَّه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها؛ فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض (العميان، 2013، ص305).

وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين، وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين؛ خاصة 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 الفعّال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثمَّ فإنَّ مخرجات المنظمة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلبيًا أو إيجابًا، فالأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية، وما يتعلق 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، ص3).

ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى البحث في موضوع كهذا؛ هو إيمان الكثير من كُتَّاب السلوك التنظيمي، بأنَّ المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير، وهم يرون أنَّ المنظمات التي تمتلك مناخًا ضعيفًا سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة؛ كالخطيط والتنظيم والمتابعة (البدر، 2006، ص14)، كما تُعدُّ دراسة المناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره، أمرًا ضروريًا؛ 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؛ نظرًا لتعدد 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: (الغامدي، 2014، ص9):

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

كما عرّف الطجم والسواط (2012، ص248) المناخ التنظيمي بأنه: "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة، وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي".

ومن جهته عرّف ماهر (2009، ص303) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي".

ويرى الشبكشي (2008، ص125): أن المناخ التنظيمي "يصف انطباعات العاملين في التنظيم، حول توقعاتهم لماهية المنظمة وطبيعة عملها".

وقد عرّف العدوان وآخرون (2008، ص408) المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المنظمة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال خلق بيئة 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 Susan, et al (2007, P175): أن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها وبيئتها"

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

ومما سبق؛ يرى الباحث: أنَّ المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قِبَل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل. ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

- 1- أنَّ الباحثين قد ركزوا في دراستهم على عوامل البيئة الداخلية للمنظمات فقط، ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية؛ لأنه لا يمكن التحكم بها.
- 2- يشير المناخ التنظيمي إلى انطباعات العاملين حول المنظمة وبيئتها الداخلية.
- 3- يصف المناخ التنظيمي مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تميز المنظمة عن غيرها.
- 4- يُعبّر المناخ التنظيمي عن البيئة الاجتماعية للمنظمة من حيث؛ الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية.
- 5- أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم الوظيفي.
- 6- أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تنتج من خلال تفاعل فلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى السياسات والنظم المطبقة في المنظمة.
- 7- أنَّ خصائص المناخ التنظيمي تتصف بدرجة من الثبات النسبي.

2-1-3 أهمية المناخ التنظيمي:

يرى المطرفي (2013، ص19): أنَّ المناخ التنظيمي يمثل عنصرًا محوريًا 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 يُكتب 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، والتغير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيدًا من الانفتاح، والتجديد، 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 فرصًا للتطور الذاتي؛ لأنَّه يتوفر فيه نوعًا 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 مما 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، ممَّا ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة أو فشلها.

2-1-4 أبعاد المناخ التنظيمي:

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

الرقم	البعد النموذج	السنة	الهيكل التنظيمي	التقنية	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	التدريب	تنمية الموارد البشرية
1	Likert	1967		√	√	√			√			
2	Stringer et Litwin	1968	√						√			
3	Downey et al	1974	√			√			√			
4	المطر	1988			√	√	√					
5	Kouzes & Posner	1993			√	√	√		√			
6	الطائي	1995	√		√	√						
7	عثمانه	1996			√	√	√		√	√		
8	السكران	2004	√		√	√			√	√		√
9	الشنطي	2006	√	√	√	√						√
10	البر	2006	√		√		√		√		√	
11	الطيب	2008	√	√	√	√	√	√				
12	صليحة	2010	√	√	√	√	√	√	√	√		
13	البقي	2010	√		√	√			√	√	√	
14	Eshraghi & Others	2011			√				√	√		

			√			√			√	201 1	عزیز	15
		√	√		√	√	√		√	201 2	المدهون	16
				√	√	√	√	√	√	201 2	محمد	17
				√	√	√	√	√	√	201 3	القحطاني	18
			√		√				√	201 3	المطرفي	19
				√	√	√	√	√	√	201 4	الغامدي	20
2	2	6	13	5	11	16	16	7	15	المجموع		

جدول رقم (15) أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً

المصدر: من إعداد الباحث.

ويوضح جدول رقم (15) عرضاً لعدد الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ

التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت في ما بينها في تحديد أبعاده.

ونتيجة للاختلافات بين الكُتَّاب والباحثين في تحديد الأبعاد، فقد حدّد الباحث الأبعاد

التي توافق 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 وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل

التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معًا على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2013، ص205).

كما أنَّ الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعًا للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك تواءم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، وتعمل خلالها تلك المنظمة، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يُسمى بالخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين (الطائي، والجنابي، 2013، ص41).

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهياكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة (العميان، 2013، ص307).

وذكر المطرفي (2013، ص24) في دراسته: أنَّ الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها معظم البنى التنظيمية لمؤسسات القطاع العام وخصوصًا في دول العالم الثالث، هياكل جامدة وصعبة التعديل، وفي أفضل الأحوال هناك بطء في تحديثها، مما قد يكون انعكاسه خارجيًا في عدم مواكبة خدمات هذه المؤسسات لتطلعات المستفيدين، وداخليًا مناخًا تنظيميًا غير ملائم لاستغلال جهود العاملين ودفعهم للتطور والتفاعل.

فالهيكـل التنظيمي يمثـل الشكـل العام للمنظمة، والذي يحدـد 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، وتعقدها، 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 (الحري، 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، والجناي، 2013، ص69). إنَّ القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

3- الحوافز:

تُعرف الحوافز 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، ويكفى أن تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف (الروبي، 2006، ص198).

وذكر البقمي (2010، ص30) 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، أمَّا 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 المجدين 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، فحتى 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 مناخًا تنظيميًا 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 عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة؛ بمعنى تحقيق نتائج أفضل، وقد أشار القحطاني إلى تعريف التقنيات في ضوء مميزاتها وأهميتها بأنها: "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها العقل البشري، والذي طوّره العالم والخبرة والمعرفة؛ لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحقّقها 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 والمجهود العضلي، 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

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

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

وذكر البقمي (2010، ص29) في دراسته: أنّ للاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانباً حيوياً في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية؛ لتعزيز قدرة المنظمات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أنّ الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تقتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين في تقصّي أسباب المشكلات التي تواجهها المنظمة، ويهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها.

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

6- الاتصالات:

هي عبارته عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا

التعريف هي حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وُجد الإداري فإنّ التبادل يتم

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

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

ويرى البدر (2006، ص41) في دراسته: أنّ الاتصالات لها دور مهم في المنظمة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة، وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، أمّا إذا كانت الاتصالات هابطة فقط، ولاتتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر، وبالتالي فإنّ ذلك يخلق مناخًا تنظيميًا سيئًا في المنظمة، يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين، ممّا ينعكس على أدائهم في العمل.

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

2-1-5 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المُسلّم بها أنّ 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 ثلاث 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 نام 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 الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز (المغربي، 2009، ص26).

على سبيل المثال، فإنَّ النظام الاقتصادي السائد في بلد ما، من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز في المنظمة التي تعمل فيه، وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

3-المشاكل الأسرية:

ويقصد بها أنَّ المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرًا للقلق، وبالتالي تؤثر سلبيًا على أداء العاملين (الصيرفي، 2009، ص265)، وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية، وذلك باهتمامها بالأسرة، والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك، بحيث تكون برامج الأسرة جزءًا أساسيًا من رسالة المنظمة (جاد الرب، 2005، ص596).

ثانيًا: 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 (الصيرفي، 2005، ص377).

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

2 - ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية؛ الإضاءة، والضوضاء، والأثاث، وتنظيم المكاتب، والتهوية، " التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد (الوزان، 2006، ص25).

3- درجة تماسك الجماعة 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 تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة (الوزان، 2006، ص26).

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

4- غموض التعليمات:

وهي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات، ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة، وقلة الثقة بالنفس، وقلة الرضا الوظيفي

(جاد الرب، 2005، ص443).

5 - التناقضات والصراعات التنظيمية:

وهي تعبر 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. إنّ 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 التحدي للإنجاز والتطوير والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي، بحيث تكون مُهلكة ومُحِبطة داخل المنظمة، وعلى المنظمات أن تُحدّد الصراعات غير المرغوب فيها وتقوم بتحجيمها، وأن تدرك الصراعات المرغوب فيها وتحللها 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 تُمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2- تناقض القيم:

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

3- درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدّلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتّبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء (الصيرفي، 2005، ص337).

2-1-6 مداخل قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي (فليه، وعبدالمجيد، 2005، ص302-303):

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) للمناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

أمّا المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية)، فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرًا رئيسيًا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أمّا المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية)، فإنّه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محدّدة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أنّ المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر ممّا هو صفة في التنظيم.

ويُعدُّ 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 أنَّ هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضاً 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 أنَّ المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين 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 معاً 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:

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدیر 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 لقدرة 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 أن 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، لكنّه لا يهتم كثيرًا بمشاعر العاملين معه؛ لأنّ الاهتمام الأول مُنصَّب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).

5- المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالآلفة الشديدة بين العاملين، حيث تُوجّه 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 بالآلفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل.

6- المناخ الأبوي:

وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكوّنون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة؛ لأنّ 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: (صليحه، 2010، ص 43 - 44)

المناخ التنظيمي الإيجابي:

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

- 1- العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين.
- 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
- 3- العمل يقوم على اللامركزية، ويحظى المرؤوسون بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- 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 مهددين 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 بالأوصاف التالية:
- 1- العمل روتيني وابتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
 - 2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
 - 3- العمل يقوم على المركزية، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
 - 4- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.
 - 5- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
 - 6- لا يتمتع الموظفون بضمانات، وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

2-1-8 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 القيروتي (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، ممَّا 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 للقيم والمعتقدات والأعراف والتصرفات والتوقعات، أمَّا المناخ التنظيمي؛ فهو ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل".

بينما يرى المطرفي (2013، ص15): "أنَّ الثقافة التنظيمية تُعدُّ إحدى خصائص بيئة المنظمة الداخلية، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلباً وإيجاباً، مثلها مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز ..، فإنَّ كانت القيم والمعتقدات والتقاليد داخل العمل على سبيل المثال تدعم روح التعاون والثقة بين العاملين؛ كان المناخ مواتياً 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 بيئة العمل في المنظمة مثل؛ الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز
2	تعبر عن هوية المنظمة	يعبر عن جو العمل في المنظمة
3	أكثر عمقاً ورسوخاً 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 / الفنيين ..)	يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام
5	إنَّ الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل	إنَّ المناخ التنظيمي لا يسهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية

المصدر: (المطرفي، 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، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها،

وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه (الغالبى، 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 حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي (الفايدي، 2008، ص 81).

2-2-2 مفهوم الأداء الوظيفي:

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكُتَّاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف إلى البُعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، فهناك مَنْ يقرر أنَّ الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة، ومنهم مَنْ يقرر أنَّ الأداء هو الإنتاجية التي تشير إلى الناتج النهائي لعمل المنظمة، وهناك أيضاً مَنْ يرى أنَّ الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد.

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

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

بينما عرّف الشمري (2007، ص11) الأداء الوظيفي على أنّه: "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 أنّه: "التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه؛ من الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل بها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه".

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

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

2-2-3 عناصر الأداء الوظيفي :

للأداء الوظيفي عناصر أو مكونات أساسية، وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعّال، 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).

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

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 الفعّال، وهي؛ التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية (درة، 2003، ص96).

2-2-4 العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يرى بظاظو (2010 ، ص 49): 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- **التسيب الإداري:** يعتبر التسيب 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 سيئة في نفوس العاملين، ممَّا 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 أثراً على أداء الموظفين.

8- **نظام الحوافز:** إنَّ نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يسهم في تحفيز العاملين، ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل (بظاظو، 2010، ص 49).

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

2-2-5 مظاهر ضعف الأداء الوظيفي:

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

- 1- الإنتاجية الضعيفة وغير الجيدة في مواصفاتها، وعدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد.
- 2- الصدام المستمر بين الإدارة والموظفين وخاصة الجُدد.
- 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، ص84).

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

هناك بعض الإجراءات التي يمكن للإدارة القيام بها؛ لتحسين الأداء الوظيفي، والمتمثلة في الخطوات التالية: (عباس، 2006، ص157)

- 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 بيئة المنظمة، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أمَّا

الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية 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 اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها؛ التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة، والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى.

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

2-2-7 قياس وتقييم أداء العاملين:

تُعدُّ عملية قياس وتقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها، سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين، أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة 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 يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف

(الهيبي، 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 يُكلَّفون بها (العزاوي، وجواد، 2010، ص367).

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

تتجرأ 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 للتقدم، لذلك يحظى موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية مرموقة في العملية الإدارية، فهو الوسيلة التي تدفع الرؤساء لكي يتابعوا واجبات ومسؤوليات مرؤوسيههم بشكل مستمر، وتدفع المرؤوسين كذلك للعمل بكفاءة وفاعلية، وبالتالي هناك مجالات متعددة لاستخدام تقييم الأداء الوظيفي يمكن تصنيفها كالتالي (شاويش، 2005، ص88):

- 1- الترقية والنقل: إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين، وبالتالي يتم ترقيتهم، كما يساعد في وضع كل موظف في الوظيفة التي تناسب 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 لتقويم ضعف العاملين، واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم، ويعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي ومقياساً له.

7- متطلب هام للمعرفة الشخصية والاطلاع: إذ إنَّ قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم، فتنتج 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 اللازمة.

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 أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها 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 بتلوث المقياس.

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

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

2-2-7-3 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 قِبَل المؤسسة، ويشمل ذلك تعبئة نماذج معينة، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من برنامج إداري، وليست عملية محددة شاملة تهدف إلى تطوير الأداء وإصلاحه والتغلب على المعوقات السلوكية والتنظيمية التي تعوق الفاعلية الإدارية

أمّا 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).

2-2-7-4 أساليب تقييم الاداء:

ويقصد بأسلوب تقييم الأداء، تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف 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 أنّها لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، وفي ما يلي المداخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل (الصيرفي، 2008، ص87).

1- أسلوب الترتيب العام:

وهو من أقدم الأساليب وأبسطها، ويعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين، وينتهي المُقيّم إلى قائمة يرتب فيها رؤوسيه ترتيباً تنازلياً يتدرج من الأحسن إلى الأسوأ، ويضع المُقيّم في اعتباره هنا الأداء الكلي لكل موظف؛ لكي يعطيه المرتبة التي يستحقها بالنسبة للآخرين (الصيرفي، 2008، ص88).

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 ثمّ تتم مقارنة الفرد الأول (أ) مع كل من (ج) و(د) و(هـ) لمعرفة أيّهم أفضل، لذلك فإنّ استخدام هذا الأسلوب لخمس أفراد عاملين يتضمن عشرة قرارات، حيث كل قرار يأخذ شخصين فقط (الصيرفي، 2008، ص93) وقام الكرخي (2014، ص140) بتصنيف أساليب تقييم الأداء الوظيفي بطريقة أخرى، حيث يرى: أنّها تتضمن ما يلي:

1- أسلوب نوع الأداء:

- يركز هذا الأسلوب على نوع المخرجات المتحققة ويتطلب 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 الموضوعية.

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 الوقوف على إعداد المخرجات رقمياً، ولكن تحيط به بعض الصعوبات منها؛ كونه لا يعطي مؤشراً عن نوعية المخرجات، كما لا يُبين 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 تتناوب.

الأساليب الحديثة لتقييم 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 للانحرافات التي تطرأ على الخطة.
- تطوير الخطة باستحداث أهداف جديدة (الكرخي، 2014، ص140).

ويتعين لتنفيذ هذا الأسلوب توفر ما يلي:

- قابلية الأهداف للقياس.
- واقعية الهدف.
- وضوح الهدف وابتعاده عن الغموض.
- أن يكون الهدف تحريريًا.
- أن يتضمن الهدف تحديدًا حقيقيًا.
- أن يُوضع 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، ولكنه يختلف عنه في وضع ترتيب تدريجي للقيم التي تُعطى للموظف، ومن ثمَّ يقوم المشرف (المُقيِّم) 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 ودوافع العمل والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بالآخرين، وذلك من خلال وضع المدراء في ظروف مشابهة لعملهم، ومن ثمَّ مطابقة توفير الصفات أعلاه عليهم (الكرخي، 2014، ص144).

5- طريقة الأحداث الحرجة:

تعتمد هذه الطريقة على قيام المُقيِّم 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، وتجدر الإشارة هنا إلى أنَّ الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة، وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، وملاحظة 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 (الصيرفي، 2007، ص152).

6- طريقة إدارة الجودة الشاملة في تقييم الأداء:

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل، وتركز على المزيج المركب في تقييم الأداء الذي يجمع بين السلوك وخصائص العامل بنتائج العمل، ومن أهم مميزاتها؛ أنَّها 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 والزبائن، إلا أن لكل مصدر إيجابياته وسلبياته، كما أنه لا يمكن الاعتماد على مصدر واحد فقط، بل لا بد من الاعتماد على جميع المصادر سابقة الذكر (حريم، 2013، ص278).

2-2-5 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 بمايلي:

- خصائص وصفات المُقيّم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المُقيّم في ممارسته للمهنة، لذا يجب في المقيم أن يكون ذا خبرة عالية، وأن يكون قادرًا على التفاعل الاجتماعي.
- التساهل والرفق: حيث يميل بعض المُقيّمين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويُبعد عن الهدف المنشود.
- النزعة المركزية: وفيها يميل المُقيّم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: 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 المُقيّم

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 المُقيم 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.

2-2-8 إدارة الأداء:

هي العملية التي يتأكد من خلالها المدراء أنَّ أفعال الأفراد العاملين لديهم ونتائج هذه الأفعال، تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وتتطلب 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 فعّال 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 تتبنى الشركة نموذج إدارة الأداء، فهي تنتقل بذلك من النموذج الذي تتحكم 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).

2-2-8-1 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:

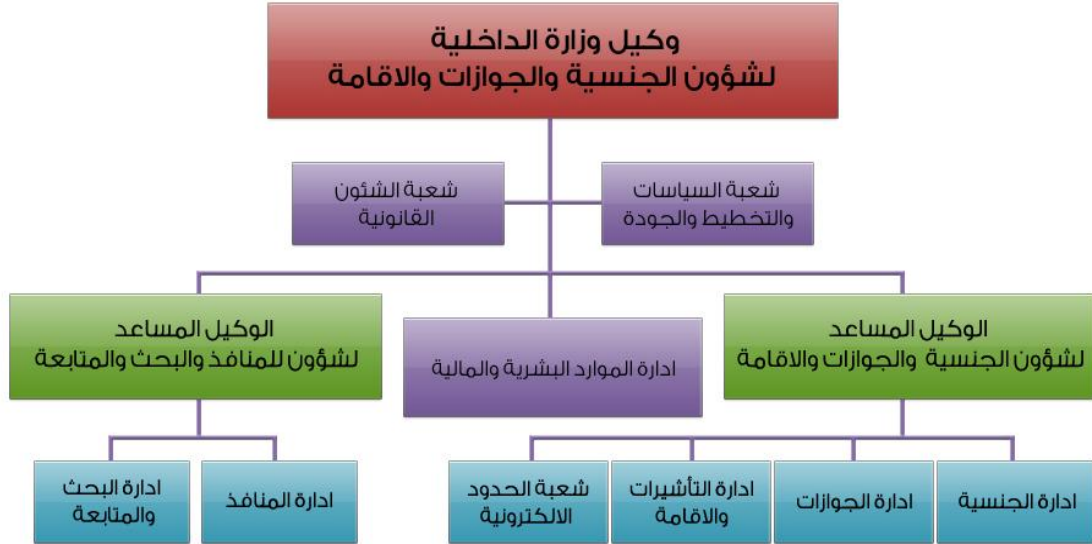
تسعى شؤون الجنسية والجوازات والإقامة إلى تحقيق الريادة من خلال تقديمها لخدمات مؤسسية تنافسية متميزة عريقة، وقد أعطت وزارة الداخلية خدمات الجوازات اهتماماً متميزاً وطورتها؛ لتصبح نموذجاً يُحتذى به في العالم العربي، خاصة في الخدمات الإلكترونية لتسهيل وتسريع الإجراءات ولتوفير الجهد والوقت والتكلفة على المستفيدين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

3-1-1 استراتيجية شؤون الجنسية والجوازات والإقامة:

تمَّ إعداد الخطة الإستراتيجية لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة؛ لتبَيّن الخطط والمشاريع التي توضح الاتجاه العملي الأساسي الذي يجب أن تتخذه الإدارة خلال السنوات القادمة، وقد صُمّمت هذه الخطة لتتنقل الإدارة إلى العقد القادم كمؤسسة نموذجية في مجال اختصاصها. هذا وسوف تستمر هذه الخطة الإستراتيجية بالتبلور في سياق خطة العمل والخطط الإدارية المساندة، كما تتسم هذه الخطة بالديناميكية، حيث إنّ شؤون الجنسية والجوازات والإقامة تقوم بمراجعة استراتيجياتها ومشاريعها بصورة دورية، وذلك لضمان تماسكها وتناغمها مع المتطلبات الحكومية من ناحية، ومع التوجهات العالمية المتطورة من ناحية أخرى.

المصدر: (www.npra.gov.bh)

• الهيكل التنظيمي لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة:



شكل (2) الهيكل التنظيمي لشؤون الجنسية والجوازات والإقامة

المصدر: (www.npra.gov.bh)

3-1-2 إدارة المنافذ:

تُعَدُّ إدارة المنافذ التابعة لشؤون 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 جداً 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.

المصدر: (bna.bh/portal/news/)

3-1-4-1 الشعب والفروع التابعة لإدارة المنافذ:

1- شعبة جوازات مطار البحرين الدولي.

2- شعبة جوازات جسر الملك فهد.

3- فرع الموانئ البحرية، ويحتوي على:

- قاعدة الشيخ عيسى.

- ميناء سلمان.

- ميناء المحرق.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

- ميناء الحديد والصلب.

- ميناء سترة.

- ميناء خليفة.

المصدر: مكتب مدير المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

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

3-2-1 المحور الأول: المناخ التنظيمي:

1- الهيكل التنظيمي:

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

جدول (17)

الإحصاء الوصفي لُبُعد الهيكل التنظيمي

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

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 لبُعد القيادة

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

3- الحوافز:

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

جدول (19)

الإحصاء الوصفي لبُعد الحوافز

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

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 (2.69).

جدول (20)

الإحصاء الوصفي لُبعد التقنية

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

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يوضح الجدول رقم (21) الإحصاء الوصفي لعبارة 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 لُبُعد المشاركة في اتخاذ القرارات

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

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 لُبُعد الاتصالات

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

3-2-2 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).

(23 جدول)

الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

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

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

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

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

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

كما هو واضح من الجدول أنَّ جميع المتوسطات ترتفع عن المتوسط الفرضي، ممَّا يشير إلى توجهات إيجابية من قِبَل 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 القرارات) حيث اوضحت النتائج انخفاض المتوسط الحسابي للعالمين عن المتوسط الفرضي.

3-3 المبحث الثالث: التحقق من فرضيات البحث:

3-3-1 التحقق من نتائج الفرض الأول:

وتتنصُّ الفرضية الأساسية الأولى على:

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

وتتنصُّ الفرضيات الفرعية على ما يلي:

(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.

وللتحقق 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							
الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافز	القيادة	الهيكل التنظيمي		
0.664**	0.542**	0.699**	0.834**	0.763**	0.299	معامل الارتباط	الأداء الوظيفي
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.650	الدلالة	
4	5	3	1	2	6	الترتيب	
معامل ارتباط دال إحصائيًا عند مستوى (0.01)							
(0.05)							

يتضح من الجدول السابق أنَّ 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 بُعد 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 بشؤون 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 وُبعد الحوافز، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.834)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائيًا عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أنَّ الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة يتأثر بكل كبير بحجم ونوع الحوافز التي تمنحها الإدارة 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 بشؤون 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.

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

جدول (26)

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

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	قيمة الاختبار F	مستوى دلالة F
الانحدار	34467.21	3	11489.23				
البواقي	11944.34	213	70.68	0.877	0.812	169.65	0.00
الكلية	46412.02	217					

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، وأنها 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)، ممَّا يعني رفض الفرضية الأساسية التي تنصُّ بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في إدارة المنافذ بشؤون 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 بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، وذلك اعتمادًا 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) استبانات فقط، وتم الاكتفاء بآراء العاملين الذكور، وبالتالي فلا توجد ضرورة للتحليل الإحصائي لهذا المتغير.

وبناءً على ما تقدم فإن الفرضية الأساسية الثانية تنص على:

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

وتنص الفرضيات الفرعية على ما يلي:

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

(2) 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 ينص 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 تمّ 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 تمّ عمل تحليل التباين ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما توضحها الجداول التالية.

وكما هو واضح من جدول تحليل التباين رقم (28)، أنّ الفروق بين العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة حسب متغير العمر فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كانت فروقاً جوهرية وذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، ممّا يشير إلى أنّ 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 أنّ 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 أنّ المرحلة العمرية الأكثر تأييداً للمناخ التنظيمي السائد هي المرحلة العمرية الأكبر، ولكن هذا لا يعني أنّ المراحل العمرية الأخرى لا يؤيدون 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)، ممّا 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	(20-29) 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	(30-39) 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		
-----	------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---------------	--	--

ويمكن التحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقًا للعمر من خلال جدول تحليل التباين التالي:

جدول (28)

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

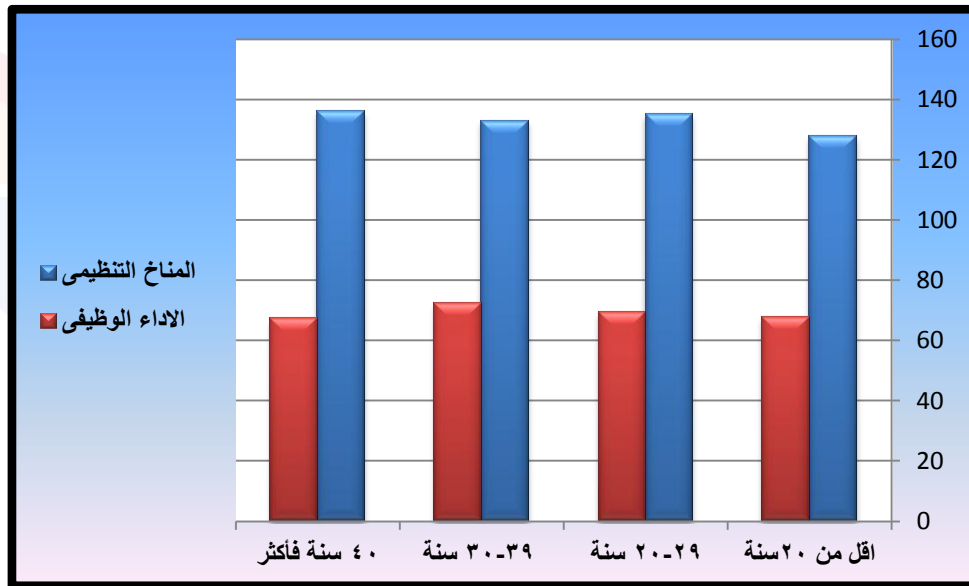
فيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

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

			223	داخل المجموعات	للمناخ التنظيمي
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.004	6.32	3	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			223	داخل المجموعات	
			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 دلالة 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 الفرعي الأول لم يتحقق فيما يتعلق بالفروق

بين العاملين في أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حسب العمر.

ومن ثَمَّ 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 العمر".

ثانيًا: التحقق من الفرض الفرعي الخاص بالمؤهل العلمي 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 المؤهل العلمي.

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

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

استبعاد درجة الماجستير؛ نظرًا لعدم استلام استبانات من العاملين بهذه الدرجة العلمية، كما تمَّ

عمل تحليل التباين ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات، كما توضحها 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 فروقًا جوهرية ذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.01)، وهو مستوى دلالة مرتفع، مما يعكس تبايناً في الفروق بين العاملين، ويشير هذا إلى أنَّ العاملين في إدارة المنافذ بشؤون 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 بآخر.

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 بشؤون 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 بشؤون 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 التحقق 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.

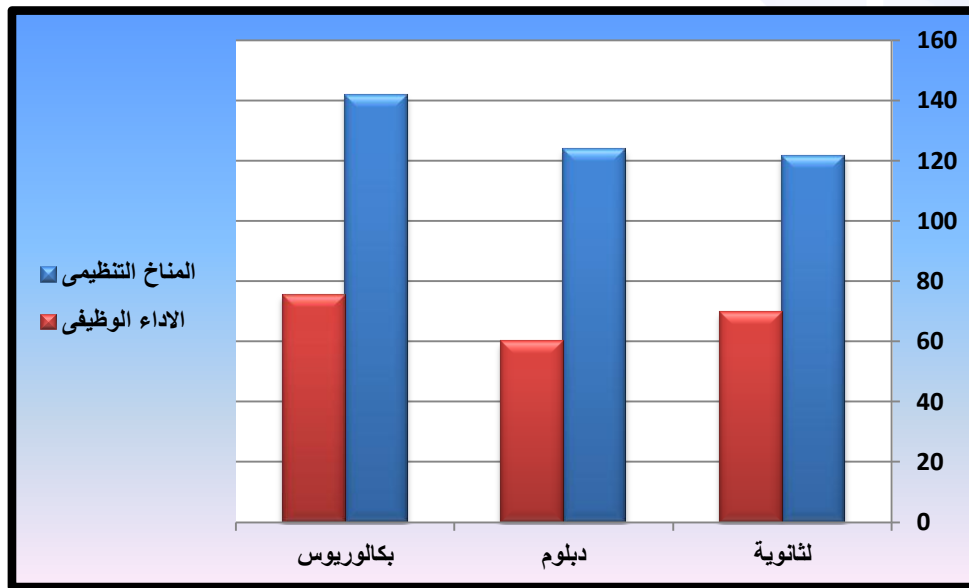
مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	2	2.54	0.039	دالة عند 0.05
	224			
	226			
القيادة	2	3.76	0.024	دالة عند 0.05

			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.002	3.28	2	بين المجموعات	الحوافز
			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	

أما 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 دلالة إحصائية في الأبعاد التالية: (الهيكل التنظيمي، الحوافز، 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 ذوو 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 أنه: "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 الفرعي الخاص بالمسمى الوظيفي، والذي ينص 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 الاستجابات 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)، ممَّا يشير إلى أنَّ العاملين بإدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة غير متساويين في آرائهم حول المناخ التنظيمي المطبق، مع اختلاف المسمى الوظيفي لكلِّ 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 والذي يبلغ (93)، ممَّا يعني أنَّ جميع العاملين باختلاف مساهم الوظيفي، يؤكدون على الدور الهام الذي يلعبه المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة.

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

جدول (31)

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

الاداء 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	137	فني منافذ
3.5	13.4	1.4	2.1	2.6	2.3	2.2	2.8	انحراف معياري		
72.9	122	16.1	14.2	26.8	25.9	21.2	17.8	المتوسط	64	أخصائي منافذ
3.4	12.2	1.7	1.9	2.1	2.5	1.8	2.2	انحراف معياري		
75.3	137.4	16.3	18.1	24.1	27.4	27.6	23.9	المتوسط	19	أخصائي منافذ أول
2.9	12.6	1.9	2.5	1.5	2.7	1.5	2.5	انحراف معياري		

ويمكن التحقق 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

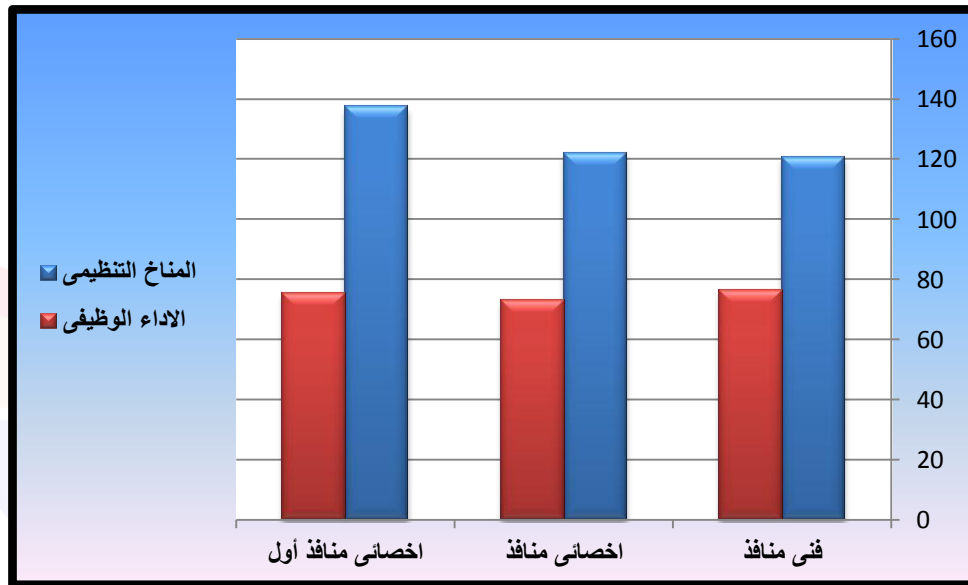
يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

مصدر التباين	درجات الحرية	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.54	0.010	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
القيادة	بين المجموعات	3.76	0.010	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
الحوافز	بين المجموعات	3.08	0.004	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
التقنية	بين المجموعات	3.33	0.087	غير دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
المشاركة في اتخاذ القرارات	بين المجموعات	1.98	0.010	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
الاتصالات	بين المجموعات	1.28	0.055	غير دالة
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي	بين المجموعات	12.53	0.003	دالة عند 0.01
	داخل المجموعات			
	إجمالي			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	5.08	0.065	غير دالة
	داخل المجموعات			
	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 منفذ أول).

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



شكل (5)

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

الوظيفي

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

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 المسمى الوظيفي".

رابعاً: التحقق من الفرض الفرعي الخاص بسنوات الخبرة 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 سنوات الخبرة.

وللتحقق من صحة هذا المتغير تمَّ 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 التنظيمي السائد والأداء الوظيفي لهم، وذلك لمعرفة أي المتوسطات أعلى، كما تمَّ عمل تحليل التباين ANOVA؛ لمعرفة دلالة الفروق بين المجموعات كما توضحها الجداول (33)، (34).

ويتضح من جدول تحليل التباين (34)، أنَّ الفروق بين العاملين حسب متغير سنوات الخبرة في ما يتعلق بالدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، كانت فروقاً جوهرية وذات دلالة إحصائية

عند مستوى (0.01)، مما يشير إلى أن العاملين في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة غير متساويين 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 بالفروق بين العاملين في الأداء الوظيفي حسب سنوات الخبرة، فلم تكن الفروق 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	المشاركة في اتخاذ القرارات	التقنية	الحوافز	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
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	5-9 سنوات
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	10-14 سنة

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		
3.5	13.1	1.9	2.5	2.2	2.2	1.8	2.5	انحراف معياري	22	15 سنة فأكثر

ويمكن التحقق من دلالة الفروق بين المجموعات وفقاً لسنوات الخبرة من خلال جدول تحليل التباين التالي:

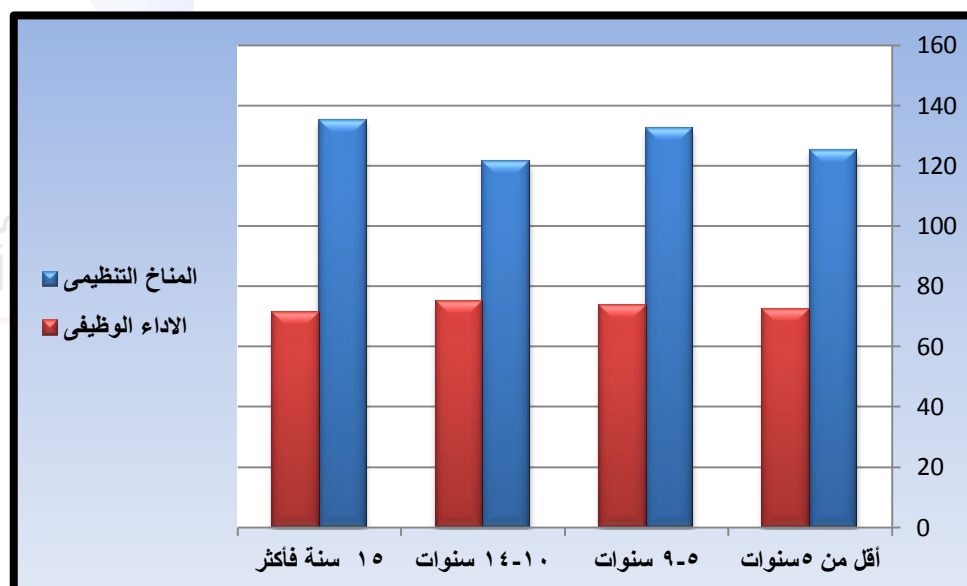
جدول (34)

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

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

			226	إجمالي	اتخاذ القرارات
غير دالة	0.055	2.53	2	بين المجموعات	الاتصالات
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
دالة عند 0.01	0.003	10.11	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	
غير دالة	0.334	6.33	2	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
			224	داخل المجموعات	
			226	إجمالي	

أما 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، الحوافز، القيادة، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وكان العاملون الذين ترتفع سنوات خبرتهم عن (15 سنة) هم الأعلى في آرائهم حول الهيكل التنظيمي، والحوافز، والمشاركة في اتخاذ القرارات، بينما كان العاملون من ذوي الخبرة الأقل من (5 سنوات)، هم الأعلى في آرائهم في بُعد القيادة، أما 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 أنَّه: "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:

3-4-1 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 وذات 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 استئجار الموظفين أن إجراءات منح

الحوافز تستند على معايير ثابتة لا تتدخل فيها الأهواء الشخصية للمسؤولين؛ ممَّا يؤدي إلى

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

كما جاءت العلاقة بين الأداء الوظيفي وُبُعد الهيكل التنظيمي علاقة ضعيفة، وليس لها دلالة إحصائية، ويُرجع الباحث ذلك إلى أنَّ العاملين ينظرون إلى أنَّ هيكل 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 أنَّ هناك تأثير كبير للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع، وأنَّ هذا التأثير يسير بشكل طردي، ممَّا يعني أنَّه كلما كانت إجراءات المناخ التنظيمي مقبولة لدى العاملين؛ كلما أدَّى ذلك إلى زيادة ملحوظة في أدائهم الوظيفي.

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

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي والتي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

أوضحت النتائج أنَّ العاملين الأكبر سنًا والذين ترتفع أعمارهم عن (40 سنة)، كانوا أكثر تأييدًا للمناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، وأقلهم تأييدًا هم العاملون الأقل سنًا والذين تقل أعمارهم عن (20 سنة)، ويفسر الباحث ذلك بأنَّ طبيعة العاملين الأكبر سنًا يميلون إلى الثبات والاستقرار ومحدودية التغير، 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 بشؤون الجنسية والجوازات

والإقامة، في إشارة منهم إلى موافقتهم على مستوى الأداء الوظيفي المُمارس، وأنَّهم يقومون بما يُكلَّفون به دون تقصير وعلى الوجه الأكمل.

وفيما يتعلق بالفروق 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 تكيفاً 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 ومقتنعة بالمناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة، بينما تأتي آراء المستويات الدنيا في المؤخرة؛ وذلك لأن المستويات الوظيفية العليا لها تأثير أكبر على أبعاد المناخ التنظيمي مثل (الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة) وبالتالي فهم أقرب إلى التوافق والرضا عن هذا المناخ من المستويات الوظيفية الدنيا الأقل تأثيراً على هذه الأبعاد.

وكانت آراء العاملين الأكثر خبرة، هي الآراء الأعلى في المناخ التنظيمي، ممَّا 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 ربما يتقلدون 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

خدمات إعلامية أمنية متكاملة بمرکز الامن

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

خدمات إعلامية أمنية متكاملة بمرکز الامن



مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

الفصل الرابع

استنتاجات البحث وتوصياته



مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

خدمات اختيارية لمرور طلبات معار السكينة

الفصل الرابع

استنتاجات البحث وتوصياته

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

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

تأسيساً على نتائج البحث وفي إطار البعد أوالقرب من الإطار النظري والدراسات السابقة، فضلاً عن تساؤلات البحثية وفرضيات البحث ونتائج التحقق منها، جاء البحث بمجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:

1- تم استبعاد متغير الجنس من المتغيرات الديموغرافية، وذلك لقلّة أعداد العاملات الإناث، وتم الاكتفاء بأراء العاملين الذكور، كما تمّ استبعاد العاملين الحاصلين على درجة الماجستير أيضاً؛ نظراً لعدم استلام استبانات من العاملين بهذه الدرجة العلمية، وكذلك تمّ حذف باقي الوظائف؛ (رئيس قسم، رئيس شعبة) من متغير المسمى الوظيفي؛ نظراً لقلّة الاستبانات المستلمة منهم.

2- من الاستنتاجات المحورية والتي أسفر عنها البحث، أنّ المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

3- التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في إدارة المنافذ بشؤون 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 أن معظم العاملين الكبار سناً يتقلدون 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 الأوائل هم الأكثر تأييداً للمناخ التنظيمي، يليهم الأخصائيون، وجاءت 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، تمكّن 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- تقليص 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 الصلاحيات 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؛ لتتعرف 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 وتداول 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 بآخر 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 ممّا توصل إليه البحث الحالي من استنتاجات،

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

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

مركز الإعلام الأمني
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، عمّان، الأردن.
- الروبي، سليمان. (2006): التحفيز عن طريق إدراك الذات. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.
- الشبكشي، صالح. (2008): العلاقات الانسانية 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 وتقويم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2007): إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
- الصيرفي، محمد. (2005): السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الطائي، علي حسون. الجنابي، أكرم سالم. (2013): قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي. مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

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

- العزاوي، نجم. جواد، عباس. (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

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

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

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

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

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

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

- الهيتي، خالد عبدالرحمن. (2005): إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. (ط2)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الاردن.

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

- حريم، حسين محمود. (2013): إدارة الموارد البشرية. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- حمادات، محمد حسن. (2008): المناخ التنظيمي. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- حنفي، عبدالغفار. (2010): السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية،

الأسكندرية، مصر.
مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

- درة، عبد الباري. (2003): تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات: الأسس النظرية

ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمّان، الاردن.

- ديسلر، جاري. (2014): إدارة الموارد البشرية. (مترجم إلى اللغة العربية)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.

- سويرتز، اندرو. (2001): إدارة الأداء - المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم

الأعمال. (مترجم إلى اللغة العربية)، مكتبة جرير، الرياض، السعودية.

- شاويش، مصطفى نجيب. (2005): إدارة الموارد البشرية. (ط3)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن.

- عباس، سهيل محمد. (2006): إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي. (ط2)، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن.

- عباس، سهيل محمد. (2005): إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر. عمان، الأردن.

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

جميع الحقوق محفوظة - 2023

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

2- أطروحات الماجستير والدكتوراه:

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

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

دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض. رسالة دكتوراة 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.

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

ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 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، والعجلة، توفيق. (2010): القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي

لمديري 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 بمديرية 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- المجالات 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 Serrivce**", *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](http://www.lib.umd.edu/groups/learning/reports/2004ocdasurvey.pdf/rev)

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

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

ملحق البحث

ملحق (1) أسماء السادة محكمو 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

تطبيق أدوات البحث.

ملحق (6) إقرار الأمانة العلمية.

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء السادة المحكمين

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

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

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 بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات

الاستبانة قراءة متأنية، ثم وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم

عليها، حسب الواقع في المنفذ الذي تعملون به .

علمًا بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط،

وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

شاكرين لكم جهدكم وتعاونكم ..

الباحث: حمد علي عبدالله عيسى

أولاً: المعلومات الديموغرافية:

يُرجى وضع إشارة (√) أمام الإجابة التي تعتقد أنها صحيحة:

أ. الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

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

☐ رئيس قسم

☐ رئيس شعبة

☐ أخرى.....

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات، للإجابة يُرجى وضع إشارة (✓) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:
1- الهيكل التنظيمي:					
					1 خطوط السلطة بين الرؤساء والمروسين واضحة.
					2 يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات.
					3 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).
					4 هناك مستوى عالٍ من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.
					5 تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.
2- القيادة:					
					6 يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة.
					7 هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.
					8 المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.
					9 يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين.
					10 يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.
					11 يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.
3- الحوافز:					
					12 تُمنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في المنفذ.
					13 تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.
					14 تهتم الإدارة بالاقتراعات والمبادرات التي يقدمها العاملون.
					15 هناك تركيز على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.
					16 تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومعروفة.
					17 يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.
4- التقنية:					
					18 تنجز أغلب الأعمال باستخدام التقنية.
					19 التقنية الموجودة سهلة الاستخدام.
					20 ساعدت التقنية على تقليل الجهد.
					21 أسهمت التقنية في سرعة إنجاز العمل.
					22 يتم تطوير التقنية بشكل مستمر.
					23 تنسجم التقنية مع طبيعة العمل.
5- المشاركة في اتخاذ القرارات:					
					24 تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
					25 يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.
					26 يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.
					27 يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

6- الاتصالات					
28	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات.				
29	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.				
30	تُنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة.				
31	الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الإتجاهات (صاعدة – هابطة).				

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

غير موافق بشدة	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 بأسرع 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 يؤديونها.
					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

مملكة 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 تقدّم بها الطالب: **محمد علي عبدالله عيسى**

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



..... التوقيع:

الاسم: **أحمد محمود حميدة مريز**

المؤهل العلمي: **ليسانس آداب وتربية**

مكان العمل: **مدرسة الرفاع الشرقي الثانوية للبنين**

التاريخ: **11 نوفمبر 2014 م**

رقم الهاتف: **33708044 - 66336141**

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 إدارة المنافذ / 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 لأراء 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.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

أ.د. طارق شريف يونس
عميد كلية العلوم الادارية



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



مملكة البحرين
وزارة الداخلية
الإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة
ص.ب ٣٣١ تليفون: ١٧٣٩٩٧٧٧

التاريخ: ٢٠١٤/١٠/٦م

مركز الإعلام الأمني
Police Media Center

سعادة عميد كلية العلوم الإدارية المحترم
جامعة العلوم التطبيقية

الموضوع: شهادة الماجستير

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

مؤكدين لكم تعاوننا الدائم معكم.
وتفضلوا بقبول فائق التحية والتقدير.

القائم بأعمال/
رئيس فرع التدريب
سارة سعيد فلامرزي

الملحق رقم (6) إقرار الأمانة العلمية



إلى عمادة كلية العلوم الإدارية
جامعة العلوم التطبيقية
مملكة البحرين

الموضوع: تعهد طالب بتنفيذ مقتضيات الأمانة العلمية

أنا الموقع أدناه أتعهد وأقر بأن رسالة الماجستير الموسومة:

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