



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي  
من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست  
بالضفة الغربية - فلسطين

سهاد "محمد وليد" استيتية جيو سي

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1439هـ / 2018 م

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي  
من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست  
بالضفة الغربية- فلسطين

إعداد:

سهاد "محمد وليد" استيتية جيو سي

بكالوريس إدارة أعمال من جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

المشرف الرئيس: د. عزمي الأطرش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في مسار بناء  
مؤسسات وتنمية موارد بشرية -معهد التنمية المستدامة - جامعة  
القدس - فلسطين

1439هـ/2018م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
بناء مؤسسات وتنمية موارد بشرية

## إجازة الرسالة

واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأديست  
بالضفة الغربية-فلسطين

اسم الطالبة: سهاد "محمد وليد" استيتية جيوسي  
الرقم الجامعي: 1512356

المشرف: د. عزمي الأطرش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 16 /7/ 2018 من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة  
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع: .....  
التوقيع: .....  
التوقيع: .....

1. رئيس لجنة المناقشة: د. عزمي الأطرش
2. ممتحناً داخلياً: د. عبد الوهاب الصباغ
3. ممتحناً خارجياً: د. سعدي الكرنز

القدس - فلسطين

1439هـ - / 2018 م

## الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله.  
إلى أمي الحبيبة صاحبة القلب الكبير، أمد الله في عمرها.  
إلى من شجعني على مواصلة مسيرتي العلمية رفيق دربي زوجي الغالي.  
إلى زهرات حياتي بناتي الغاليات.  
وإلى كل من شجعني ومد يد العون والمساعدة لإخراج هذا الجهد إلى حيز الوجود.  
إلى كل من أنار بعلمه عقل غيره، أو هدى بالجواب الصحيح حيرة سائله، إلى أساتذتي ومعلمي  
الأكارم.

سهاد "محمد وليد" استيتية جيوسي

## إقرار

أقر بأنني مقدمة هذا البحث وأنه قدم لجامعة القدس استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذا البحث أو أي جزء منها لم يقدم لنيل أي درجة عليا لأي جامعة أو معهد آخر.

التوقيع: .....

سهاد "محمد وليد" استيتية جيوسي

التاريخ: 2018 /7 /16

## شكر وعرافان

الحمد والشكر لله رب العالمين، الذي أعانني على إنجاز هذا العمل، ومنحني الصبر والقوة والإرادة في إتمام هذه الرسالة وتحمل كافة الصعوبات والعقبات لأقوم بإتمامها على أكمل وجه.

وإنه ليسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى مشرفي مدير معهد التنمية الدكتور الفاضل عزمي الاطرش الذي قدم لي العون ومد يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث. وأقدم شكري وتقديري إلى الهيئة التدريسية في برنامج الدراسات العليا في معهد التنمية المستدامة.

كما وأقدم شكري و تقديري للسادة محكمي الإستبانة، الذين كان لملاحظاتهم دوراً كبيراً في توجيه هذا العمل بالإتجاه الصحيح، وإلى أعضاء لجنة الممتحنين الأكارم لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

والشكر أيضا موصول إلى السادة في هيئة الأمديست على تكرمهم وموافقتهم على إجراء الدراسة في مؤسستهم وعلى كافة التسهيلات التي منحوني إياها .

وأخيرا وليس آخرا فإنه يسعدني أن أتقدم بالشكر الجزيل لزوجي الغالي رشيد وبناتي زهرات حياتي زينة، فرح، إسراء، لتحملهم مشقة إنشغالي عنهم ودعمهم المتواصل لي. الشكر أيضا موصول إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي وبث روح المثابرة لدي من أهل وأصدقاء وزملاء.

سهاد "محمد وليد" استيتية جيوسي

## المفاهيم والمصطلحات

المناخ التنظيمي : "مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة فضلا عن بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية وإتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة" (فليه وعبد المجيد، 2005، ص: 292).

الأداء الوظيفي : "يعرف الأداء الوظيفي بالأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في المنظمة والنتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وفقا للموارد المتاحة والأنظمة الإدارية والقواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل" (الجعبري، 2009، ص: 23).

الهيكل التنظيمي : "هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنشأة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية" (العلاق، 2008، ص: 201).

الاتصالات : "هي عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنتقل من خلال وسيلة إتصال إلى طرف آخر" (ماهر، 2006، ص: 341).

القيادة : "هي التأثير في شخص أو مجموعة من أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز للأهداف" (الغزو، 2010، ص: 11).

الحوافز : هي تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من

جهة أخرى، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية والمعنوية، وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى" (نور الدين، 2015، ص:21).

هيئة الأمديست : هي إختصار للإنجليزية (AMIDEAS) اختصاراً لـ (America-Mideast Educational and Training Services) وهي منظمة غير ربحية أميركية بارزة عاملة في أنشطة دولية في التعليم والتدريب والتطوير في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. تأسست في العام 1951، وركزت على تعزيز الدراسة الأميركية للطلاب في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وإدارة المنح الدراسية الأميركية وعمليات التبادل. وتوسع عملها بشكل كبير لتؤثر برامجها وخدماتها على حياة نصف مليون شخص سنوياً – عن طريق تحسين فرص التعليم ونوعيته، وتعزيز المؤسسات المحلية، وتطوير المهارات اللغوية والمهنية التي لها دور حاسم في النجاح في هذا الإقتصاد العالمي.

<http://www.amideast.org>- Last accessed on 10-3-2018

## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية، كما وهدفت إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من (43) فقرة موزعة على محورين وهما (المناخ التنظيمي) بمجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز)، و(الأداء الوظيفي). تم تحديد العينة بطريقة المسح الشامل ومقدارها (44) من العاملين ووزعت عليهم الإستبانة لجمع البيانات بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المسؤولين، وبعد تجميع الإستبانات تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتهما إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة سلبية غير دالة إحصائياً بين فقرات محور (واقع المناخ التنظيمي) ومحور (الأداء الوظيفي)، ووجود درجة استجابة متوسطة في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي بمجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في هيئة الأمدست.

كذلك وجود درجة استجابة مرتفعة في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي في هيئة الأمدست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها. وأظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. كما بينت عدم وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية.

وفي ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى جملة من التوصيات تتضمن العمل على إجراء دراسات حول أسباب تدني فاعلية عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة والقيام بدراسة احتياجات هيئة الأمديست بالصفة الغربية على أسس علمية بغية تطوير أداء العاملين لديها. كذلك ضرورة معرفة احتياجات وآراء وأفكار الموظفين بشكل أفضل بالإضافة إلى تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لإحتياجات الموظفين وتعزيز معاملتهم بالعدل والمساواة دون أي تمييز .

# **“The Reality of Organizational Climate and Its Relation to Job Performance” According to the AMIDEAST Employees' Perspectives in the West Bank.**

**Prepared By: Suhad”Mohd Waleed” Stetieh Jayousi.**

**Supervised By: Dr. Azmi Al-Atrash.**

## **Abstract:**

This study aimed to highlight the reality of organizational climate and its relation to job performance in accordance to the AMIDEAST employees' perspective in the West Bank. In addition, the study aims to identify some correlation between different variables such as (academic qualification, age, experience, and sex).

To achieve the study purpose, the research tool of interviews and a questionnaire consisting of (43) items included in two axis (organizational climate) with its domains of (organizational structure, leadership, communications and incentives) and (job performance) has been developed, and distributed among (44) employees who have been chosen by a comprehensive survey. The results were gathered, codified, imported into the computer to be statically processed by using the Statistical Package of the Social Science (SPSS). Also, the study tool has been measured for reliability and credibility.

The study showed the following results:

1. Negative non-significant statistical relationship between the (organizational climates) at AMIDEAST and (job performance).
2. A moderate response on the total degree of (organizational climate) and its domains of (organizational frame, leadership, communications and incentives).
3. A high response on the total degree of (job performance) according to the employees.
4. No significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) level about organizational climate) with its domains of (organizational frame, leadership, communications and incentives attributed to the variables of sex, age, academic qualification and experience.
5. No significant differences at ( $\alpha \leq 0.05$ ) level about job performance attributed to the variables of sex, age, academic qualification and experience.
6. No Significant statistical effect at ( $\alpha \leq 0.05$ ) level for organizational climate with its domains of (organizational frame, leadership, communications and incentives on job performance (according to the AMIDEAST employees' perspectives) during 2017-2018.

In light of the results of the study, several recommendations have been suggested; the most important ones include conducting studies on the reasons for the low effectiveness of the organizational climate elements adopted in this study. In addition to study AMIDEAST needs on scientific grounds in order In order to maintain the level of performance and development of its staff. Also they need to to better understand the needs, opinions and ideas of the staff as well as to strengthen the supportive and aware leadership of the needs of staff and to promote their treatment fairly and equally without discrimination. Finally, to identify the needs of the employees, as well as to reinforce supportive leadership to achieve both equity and justice.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة

#### 1.1 المقدمة

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص للبيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. ومن المعروف أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقومون بتأدية العمل بها (القریوتی، 1997)، فيتأثر بها الأفراد والجماعات التنظيمية وتؤثر أيضا على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها (الطجم والسواط، 2003). ويرى فلييه وعبد المجيد بأنه الإنطباع العام أو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة عن منظماتهم وعن السلوك القيادي للمديرين فيها، فهو يعبر عن الصورة التي تؤثر في سلوكياتهم لأنهم اكتسبوها من خلال تجاربهم الخاصة، وكأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها إنعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم" (فلييه وعبد المجيد، 2014).

لذلك عندما تسعى المنظمة إلى تحقيق ميزة تنافسية عن طريق العاملين لديها فإنها لا بد أن تدير سلوكيات ونتائج أعمال هؤلاء العاملين، خاصة وأن من أهم التحديات التي تواجه المديرين في المنظمات الحديثة هي إدارة أداء العاملين (زايد، 2003)، وذلك لأن الموارد البشرية تعتبر الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها لينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (الشنطي، 2006).

وبهذا الفصل، سيتم توضيح مشكلة الدراسة والتطرق إلى أهدافها وأهميتها العلمية، مع تسليط الضوء على متغيرات المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء الموظفين من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست.

## 2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

يلعب المناخ التنظيمي دورا في التأثير المحسوس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في سلوكيات العاملين ومدراءهم في المنظمات وتأثيره في كافة أعمال المنظمة من حيث أداءها لأعمالها وتحقيق أهدافها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها ولتحقيق ذلك فلا بد من مراعاة المنظمة لتوفير مناخ تنظيمي جيد ليشكل عنصرا محفزا لأداء العاملين، من اجل أن ينعكس على نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة.

وتهتم هيئة الأمديست بتقديم الخدمات التعليمية والتدريبية والتطويرية والاجتماعية للأفراد من خلال العاملين في مؤسساتها المنتشرة حول العالم بشكل عام وفلسطين بشكل خاص، وتعتبر الأمديست إحدى المنظمات الرائدات التي أثبتت نجاحها خلال السنوات الماضية في فلسطين بالرغم من عملها في بيئة غير مستقرة الأمر الذي أثار فضول الباحثة في التعرف على حقيقة واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لديها للاستفادة من تجربتهم وخبرتهم في هذا المجال والتي عملت على تحسين فرص التعليم ونوعيته من خلال البرامج التعليمية والتدريبية التي تديرها، وبهذا تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

"ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.

### 3.1 مبررات الدراسة

لقد تم اختيار "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية للمبررات التالية:

- ضرورة البحث في علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي بشكل عام.
- تنفرد هيئة الأمديست بجودة أدائها والسمعة الجيدة طيلة سنوات خدمتها.

- ندرة الدراسات العلمية التي تتناول واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (حسب علم الباحثة) باختلاف مجتمع الدراسة بشكل خاص.

#### 4.1 أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي مما يرفد المعنيين بالبيانات الحقيقية عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد ومستوى أداء العاملين، وبذلك تتجلى الأهمية للدراسة بالنقاط التالية:

- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي لها أثر على المتغيرات الأخرى كتأثيره على أداء الموظفين مما يعكس قدرة ومستوى مساهمتهم في تحقيق الأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه المنظمات في تقديم خدماتها.
- قد تمكن هذه الدراسة أصحاب القرار من الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسة في حال تم اعتمادها.
- تضيف هذه الدراسة تراكماً علمياً ومعرفياً للأبحاث والدراسات السابقة والتي تطرقت لموضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وما تم تناوله في هذه الدراسة بخصوص علاقة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في هيئة الأمديست.
- قد تولد هذه الدراسة فضول الباحثين الآخرين لعمل دراسات جديدة حول موضوع الدراسة.

#### 5.1 أهداف الدراسة

تهدف دراسة "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية إلى:

- إلقاء الضوء على واقع عناصر المناخ التنظيمي السائدة في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.
- تحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي سيتم دراستها وواقع الأداء الوظيفي.
- تقييم واقع الأداء الوظيفي للعاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.
- التعرف على أهم العوامل المؤثرة بالأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.
- التعرف على العلاقة بين الخصائص الديمغرافية التي تم اعتمادها في الدراسة وعلاقتها بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- الحصول على معلومات نوعية من المسؤولين لتحديد نوعية أداء الموظفين.

## 6.1 أسئلة الدراسة

تُظهر دراسة "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تساؤلات عدة نابعة من أهداف هذه الدراسة حيث ينبثق عنها السؤال التالي:

"ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
2. ما واقع الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟
3. هل يختلف واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، من وجهة نظر العاملين فيها؟
4. هل يختلف الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، من وجهة نظر العاملين فيها؟
5. هل يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع المناخ التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية على الأداء الوظيفي، من وجهة نظر العاملين فيها؟

## 7.1 فرضيات الدراسة

لوضع تفسير مبدئي لمشكلة البحث وطرح حلول محتملة لهذه المشكلة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز في هيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين نحو الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في إجابات المبحوثين لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

### 8.1 متغيرات الدراسة

- المتغيرات المستقلة: المناخ التنظيمي ويتفرع منه المتغيرات المستقلة التالية: الهيكل التنظيمي، الإتصالات، القيادة، الحوافز.
- المتغير التابع: الأداء الوظيفي.

### 9.1 حدود الدراسة

- حدود زمنية: أجريت الدراسة في الفترة ما بين أيلول 2017 ولغاية أيار 2018.
- حدود بشرية: أجريت الدراسة على الموظفين العاملين في هيئة الأمديست بالصفة الغربية فقط.
- حدود مكانية: أجريت الدراسة بالصفة الغربية فقط (رام الله، نابلس، الخليل).
- حدود موضوعية: بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة ومقارنة عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها في دراساتهم، فقد تم اختيار أربعة عناصر للمناخ التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، والاتصالات، والقيادة، والحوافز والتي أظهرت أهميتها على المتغيرات التابعة لها في تلك الدراسات والأبحاث.

### 10.1 هيكلية الدراسة

تشتمل الدراسة على خمسة فصول هي على النحو التالي:

- الفصل الأول: خلفية الدراسة، المقدمة، مشكلة الدراسة، مبررات الدراسة، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، فرضية الدراسة، هيكلية الدراسة.
- الفصل الثاني: الإطار النظري والأدبيات السابقة، ويتضمن عرض لكل من (المفاهيم الخاصة بالدراسة).
- الفصل الثالث: منهجية وإجراءات الدراسة.
- الفصل الرابع: عرض النتائج و تحليلها ومناقشتها.
- الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات.
- قائمة المراجع والمصادر.
- الملاحق

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة

#### 1.2 المقدمة

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي يميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع (المغربي، 1994) " في المنطقة الجغرافية المحددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية السائدة في منطقة ما من العالم الذي نعيش به. ثم قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال وذلك ليدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم" (ديري، 2011). وذلك على إعتبار أن هذا التنظيم هو كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما وأنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض. وذلك لأن اصطلاح المناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأيدولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية التي تؤثر على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم (المغربي، 1994). وبذلك فهو يعبر عن شخصية المنظمة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه (فليه وعبد المجيد، 2005).

لذا يتطلب من منظمات اليوم، التي تعمل في ظل ظروف متغيرة، ومعقدة، ومتسارعة، وفي ظل بيئة تتسم بعدم التأكد والمخاطرة، فضلا عن المنافسة، خلق بيئة عمل مناسبة لها تمتاز بوضوح فلسفة إدارتها، وخلق وسائل الإتصال الفعالة، فضلا عن ضرورة تأكيد العمل الجماعي والمسؤولية والمشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات، مع وضوح سياسات العمل ومرونتها وواقعيتها، وكذلك في توفير فرص مناسبة للتقدم المهني، كل هذا وغيره يوفر مناخا تنظيميا يساعد المنظمات على إيجاد نقاط قوة لها للإستفادة من الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بها، وتجاوز التهديدات التي تواجهها، وذلك من خلال مواكبة التطورات وإجراء التحسينات المستمرة لأدائها، فضلا عن تقديم الخدمات بسرعة ونوعية تناسب أذواق الزبائن وتؤدي إلى رضاهم (الصفار، وآخرون، 2009). وذلك لأن قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قوة المنظمة وقدرتها على منافسة الآخرين في السوق، وضمان البقاء والإستمرار لها(عقيلي، 2005). لذلك تركز المنظمات الحديثة جهودها للإرتقاء المستمر بمستوى أدائها وأداء الموظفين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية (الطاهر، 2015).

## 2.2 المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين. لذا يرجع الخلاف حول مفهومه إلى حدائته من جهة وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت وإلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية كالبيئة والثقافة والموقف والشخصية والشعور من جهة أخرى (فقيه وعبد المجيد، 2014). ويرجع ذلك لتعدد العوامل والمؤثرات مما يجعل من مفهوم المناخ التنظيمي من الاصطلاحات الإدارية التي يصعب تعريفها بحيث يعرفه المغربي بالبيئة الداخلية- مادية وغير مادية- التي يعمل الفرد في إطارها (المغربي، 1994).

ويرى (الفرا) كذلك بأن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع الموظفين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك الموظفين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم (الفرا ، وآخرون، 2008).

ويشير القريوتي إلى أن مفهوم المناخ التنظيمي يعتبر واحدا من المفاهيم المستقاة من العلوم الحياتية والعضوية في مجال التنظيم والإدارة والذي بموجبه ينظر إليها بأن لها ثقافة ومناخا تنظيميا يتكون من خصائص البيئة الداخلية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي ونمط القيادة والإشراف ونمط الإتصالات ونوعية العمل ومدى وجود فرص أمام الموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات، بحيث تؤثر هذه العوامل على سلوك الموظفين بشكل إيجابي أو سلبي ومن واجب الإدارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين وأن إهمالها يعتبر أحد المشاكل الرئيسة في الإدارة العربية التي لا تلقي الإهتمام الكافي (القريوتي، 1997).

ومهما اختلف تعريف المناخ التنظيمي بين مرجع وآخر فإن هذه التعريفات تؤكد الجوانب التالي، فهو يعبر عن:

- خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أية منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.
- مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من الإستمرار أو الإستقرار النسبي.
- خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين بها كما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم ( الخضراء، وآخرون، 2009).

ويتضح من الآنف ذكره أن المناخ التنظيمي يشكل أهمية كبيرة لبيئة عمل المنظمات الداخلية لأنه قد يشكل عنصراً لإستقطاب وجذب للعاملين في المنظمة أو عنصراً طاردا لهم منها، وبذلك يعرف المناخ التنظيمي إجرائياً بأنه "خصائص بيئة العمل الداخلية التي تميز منظمة عن أخرى، وتعبّر عن شخصيتها وقيمتها، وتحدد من سلوك أفرادها واتجاهاتهم بما يخدم مصالحهم ومصالح المنظمة التي يعملون بها".

## 1.2.2 أهمية المناخ التنظيمي

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يستطيع التأثير على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات عند إنضمامه لمنظمة ما عن ما يستطيع أن يجنيه من عوائد إقتصادية واجتماعية ونفسية، حيث ينجم عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة للمنظمة في ذهنه، فالموظفين يتوقعون مكافآت معينة، ومرضيات بناء على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها (الخضراء، وآخرون، 2009).

وتتضح أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية. وحيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد ورضاهم وإدراكاتهم، واتجاهاتهم، ودافعيتهم، فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي، دون إغفال العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر في نجاح، أو تطور المؤسسات، ولكن الشيء الذي لا بد من تأكيده أن المناخ التنظيمي يعد أحد العوامل الأساسية المؤثرة في هذا النجاح أو هذا التطور (فليه وعبد المجيد، 2014).

ويكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة، في جميع أنشطة المنظمة ووظائفها وفعاليتها فيما يتعلق بالأفراد وكذلك التأثير الواضح له في مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها. إذ يمكن تسخير المناخ التنظيمي من أجل بناء بيئة ملائمة للإبداع وتحقيق الأهداف. إن وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الإبداع داخل المنظمة من خلال الهيكل التنظيمي المعتمد والمركزية واللامركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى (إسحق، 2012).

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والإتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، كل تلك التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الإبتعاث، والتجديد، والإبداع والتطوير (أبو تايه، وآخرون، 2012).

ويأمل العاملون بأن يكون هذا المناخ داعماً يسهل لهم إشباع حاجاتهم النفسية والإجتماعية والإقتصادية، لما يؤثره على الموظفين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد. لذا على الإدارات أن تعدل من سياساتها المتعلقة بإتخاذ القرارات بما يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية وكذلك يجب أن تأخذ بعين الإعتبار أن احترام الموظفين والعدالة فيما بينهم من حيث فرص المكافأة والترقيه يخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً (العميان، 2010).

يتضح مما سبق أن هناك علاقة بين أهمية المناخ التنظيمي وأهمية الموارد البشرية والتي تمثل العمود الفقري للمنظمة، وحيث أن المنظمة أنشأت من أجل تحقيق أهدافها والوصول إلى غاياتها فلا بد من الإهتمام بكل من المناخ التنظيمي والموارد البشرية، لما يؤثره كل منهما في الآخر،

بحيث يعمل المناخ الإيجابي الفعال على إرضاء العاملين وهم بدورهم يعملون على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها بالتزامن مع شعورهم بتحقيق أهدافهم الخاصة .

## 2.2.2 خصائص المناخ التنظيمي

يرى (فليه وعبد المجيد،2014) أنه في ضوء التعبير عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة أثناء عمله وتأثير الظروف على نفسيته فقد توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

- أن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة فيعبر عن خصائصها كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم إنعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- تتسم خصائص المناخ التنظيمي بدرجة من الإستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين.
- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المنظمة، مما يكون له تأثير على سلوك الموظفين .

ويضيف المومني أن المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ، فهو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية وأن العناصر المكونة له قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما، فهو يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ، وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية. وأشار إلى أن المناخ يشترك فيه عدة أشخاص في نفس الوقت وله نتائج سلوكية قوية، ويعتبر محدد للسلوك لأنه يعمل في الإتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك. (المومني، 2006).

## 3.2.2 أنواع المناخ التنظيمي

حدد كل من هالبيين وكروفت أنواع المناخ التنظيمية بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمة كما ذكرها المومني نقلا عن الطويل وهي:

- المناخ المفتوح: ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاؤم والتآزر فيما بينهم.
- المناخ المستقل: ويتميز فيه العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم.
- المناخ المنضبط: ويشير إلى تأكيد الإنتاج على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم، حيث يعاني العاملون من زيادة الرتابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف في العلاقات بين العاملين وسيطرة المسؤول. (المومني، 2006)

وتضيف غزال لما سبق، الأنواع التالية:

- المناخ العائلي: ويشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة تؤثر على جدية العمل، وحجم الإنتاج وجودة الأداء. فيشعر العاملون بحميمية بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.
- المناخ الأبوي: ويسود هذا المناخ عندما تؤكد الإدارة على بعد الإنتاجية. وبالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الإهتمام بالموظفين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام، أكثر من إهتمامه باعطاء الموظفين معه إحساسا بأنهم اصحاب مهنة يعتاشون منها، ولهم دور هام في وجود المنظمة والمحافظة عليها.
- المناخ المغلق: يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعد الإنتاج والرضا لدى الموظفين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم، وغير مترابطين، تنهكهم الأعمال الرتيبة، وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يوالي الموظفين معه اي إهتمام (غزال، 2013).

ويرى المومني أن المناخ التنظيمي المغلق يكون عاملا مهددا ومتوعدا للعاملين، يتولد عنه رد فعل سلبي يؤدي إلى حدوث صراع، وإذا استمر من غير معالجة يكون متغيرا مدمرا ينعكس سلبا على الأداء ويعوق دون تحقيق الأهداف. وعلى العكس فإن المناخ المفتوح يولد رد فعل إيجابي بناء يقود إلى توجه إنتاجي مثمر وفعال (المومني، 2006).

ويتضح مما سبق أن المناخ المفتوح يعمل على رفع الروح المعنوية لدى العاملين حيث ينتج عن نمط الإتصالات المفتوحة إلى توطيد أواصر العلاقة بينهم، مع مراعاة الإدارة على المحافظة على سيطرتها. كما ويعمل المناخ المستقل على منح العاملين قدرا من الحرية في ممارسة متطلبات

أدوارهم، بينما يعمل المناخ المغلق على خلق أجواء من الإحباط بين صفوف العاملين بالمنظمة. لذلك يفضل أن تعمل المنظمات على تبني نوع المناخ الذي يتلاءم مع طبيعة نشاطها وأن لا تتوانى عن تبني أكثر من نوع إذا كان يخدمها ويتلاءم مع أنظمتها وأهدافها.

#### 4.2.2 محددات المناخ التنظيمي

هناك العديد من العوامل المحددة للمناخ التنظيمي ، وقد قسمها الفراء وآخرون إلى عوامل خارجية وتنظيمية وشخصية. وتشمل العوامل الخارجية على العديد من الأبعاد منها (البيئة الإجتماعية، البيئة التقنية، الثقافية، المادية، المشكلات الأسرية). أما العوامل التنظيمية فتتضمن (البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، تحمل المسؤوليات، الإستقلالية، التدريب، التركيز على الإتجاز، متطلبات الأداء الوظيفي للعمل، نمط الإتصالات، الأمن الوظيفي، السياسات والممارسات الإدارية، الغموض، التناقضات والصراعات التنظيمية، الحوافز، طبيعة وظروف العمل). بينما تتكون الشخصية على (المودة والدفء، الإلتزام والهوية، روح المبادرة، الصراحة، الثقة، الإهتمام بالعلاقات) (الفراء، وآخرون، 2008).

اما الطجم فأشار إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في المناخ التنظيمي وهي عوامل شخصية نورد منها:

- الإستقلالية: وتعني ادراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الأهداف.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.
- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الإتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية، وحساسية مع الطمأنينية بأن ذلك يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء.
- الدعم: إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك العضو بأن عطائه محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.
- العدالة: إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بينهما.
- الإبداع: درجة تشجيع التغيير الهادف ، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة (الطجم، وآخرون، 2003).

## 5.2.2 عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي

عند البحث في عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي يلاحظ وجود تداخلا واضحا بين عناصره وأبعاده. فهناك من يشير-كالقريوتي- إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي. أما إسحق فيرى أن هناك صعوبة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي. وبذل الباحثون جهودا كبيرة في إيجاد أبعاد عامة ومقبولة له، إلا أن الظروف والإختلاف من بيئة إلى أخرى ومن منظمة إلى منظمة أخرى حالت دون تحقيق ذلك، حيث أن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي هي ليست محددة.

ويرى الطجم والسواط أن هناك عاملان أساسيان يمثلان القاعدة الأساسية لأبعاد المناخ التنظيمي هما:

- بيئة العمل: وتمثل شعور الفرد عن منظمته ، تشجيع ودعم مشرفه المباشر له، درجة قبول جماعة للفرد ثم فهم الشخص للدور الذي لا بد أن يقوم به في التنظيم.
- طبيعة المكافآت: وتمثل النظام المتبع من قبل المنظمة في منح المكافآت والأجور ودرجة رضا الفرد عما هو مطبق (الطجم والسواط، 2003).

ويبدو من خلال العديد والدراسات التي تم تداولها أن هناك إختلافا حول الأبعاد والعناصر التي تم اعتمادها بين الباحثين، ربما يعود ذلك لإختلاف البيئة التي تمت دراستها ،سواء كانت بيئة تعليمية، صحية، خدماتية وغيرها، فمنهم حددها بأبعاد الإتصال والقيادة وصنع القرار ومكافأة الموظفين والهيكل التنظيمي، وآخرون أضافوا على هذه الأبعاد ومنهم من حذفها أو استبدالها بأبعاد وعناصر أخرى. وأيا كانت العناصر التي وقع عليها الإختيار فلا بد من الإشارة إلى أن كل منهم عمد إلى إختيار المجموعة التي تتلاءم وتخدم دراسته.

وفيما يلي أبرز لأهم العناصر والأبعاد التي تم تداولها بين الكتاب والباحثين:

- الهيكل التنظيمي: هو النظام الذي يوضح الكيفية التي تتوزع فيه الأعمال وكذلك السلطات وطريقة تفويضها، وكذلك التنسيق والرقابة عليها. فهو يوضح كيفية إنسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية(الحميري، 2015).
- نمط القيادة : هو كل نشاط إجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها وذلك من خلال التفكير والتعاون في

رسمه الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة (العجمي، 2010).

• تكنولوجيا العمل: إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة، فإن المناخ العام يتجه إلى الرتابة والسلبية مما يؤدي إلى ضعف المناخ التنظيمي والعكس صحيح (غزال، 2013).

• نمط التفاعل والإتصالات: حيث أن أشكال الإتصال الرسمي وغير الرسمي المستخدمة يمكن أن تعبر عن طبيعة المناخ التنظيمي فعندما توجد عملية إتصالات افقية من قسم إلى قسم وأيضا عملية إتصالات عمودية صاعدة وهابطة تتيح إبداء الرأي والتشاور فإن ذلك يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم.

• طبيعة الأعمال السائدة: بحيث تعبر إما عن مناخ محفز للعاملين أو مناخ محبط للعاملين فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل والسأم وعدم الإكتراث بينما تعمل الأعمال الإبداعية على خلق أجواء من الرضا والإهتمام بالعمل وتطويره وتحسينه (ديري، 2011).

• المشاركة في إتخاذ القرارات والذي يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي للعاملين في المنظمة، إذ يحسون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر من وجود الصراعات وتؤمن مزيدا من الإنسجام في جو العمل، ذلك لأن مصدر بعض التناقضات هو عدم رضا العامل عن العمل وبالتالي يصب غضبه على شكل علاقات سيئة مع غيره من العاملين، فإهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم يوفر مناخا تنظيميا صحيا يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين (القيوتي، 1995).

• العلاقات الداخلية والتي تتكون من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع من الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

• نظام الحوافز تتبعه الإدارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة.

• البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة والتي تعتبر مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي (فليه و عبد المجيد، 2014).

وإنسجاما مع هذه الدراسة وتماشيا مع طبيعة عمل المنظمة التي تم اعتمادها، فقد تم اختيار عددا من عناصر المناخ التنظيمي واعتمادها كمتغيرات مستقلة للدراسة وتمثلت بالهيكل التنظيمي، الإتصالات، القيادة والحوافز، وفيما يلي ملخصا عن هذه العناصر:

## 1.5.2.2 الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي هو النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الإتصالات بين أجزائه (العامري والغالبي، 2008). والذي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لإحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء بإحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في إنسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا على الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا (فليه وعبد المجيد، 2014).

ويقوم الهيكل التنظيمي بتحديد نمط السلطة وأسلوب إتخاذ القرارات، ويأتي على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة. والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة (العميان، 2010).

ويرى الحميري أنه لا بد أن يكون لكل منظمة هيكل تنظيمي متمثلا بإطار، غالبا ما يكون هرميا، يبين خطوط السلطة وإمتدادها، وخطوط الإتصالات داخل المنظمة بين العاملين، فيعمل على توزيع الموارد البشرية على المهام التي تواجه المنظمة أو القسم. ويشير إلى أن التنظيم السليم يحدد بوضوح المواقع الإشرافية التي تتمتع بالصلاحيات، أي الحق في التصرف بالموارد المتاحة، وإتخاذ القرارات مما يسهل إنسيابية الأعمال (الحميري، 2015). لذا فهو يعبر عن الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين، بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وإرتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (فليه وعبد المجيد، 2009).

ويستند الهيكل التنظيمي إلى أربعة عناصر أساسية هي:

1. التخصص: وهو تحديد الأعمال وتقسيمها حسب مبدأ التوحيد في ضوء المواصفات المتماثلة بغية تكليف أفراد معينين أو جماعات مختارة، بحيث يتمكن الفرد الواحد بتخصص عمل معين للحفاظ على حالة التوازن في الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي.

2. التقييس أو المعايرة : وهو التوجه الذي يعكس توحيد وتتميط إجراءات المنظمة المعنية بشكل يدفع العاملين لأداء الأعمال بتمائل وثبات حتى لا تكون عاجزة عن بلوغ مرادها وفقدان مكانتها في السوق. لذا فالمعايير المنظمة تسمح للمدراء القيام بأعمال القياس والتحقق من أداء العاملين مقياساً بمقياس معين. ومن أمثلة أدوات التقييس والمعايرة إستمارات وصف العمل وإستمارات التقديم للوظائف الشاغرة.

3. التنسيق: وهو كل الإجراءات الرسمية وغير الرسمية التي تعتمدها إدارة المنظمة ومن شأنها أحداث التكامل للفعاليات المنفذة من قبل الأفراد العاملين فيه.

4. الصلاحية: وهي الحق في إصدار الأمر إلى الآخرين للقيام أو الامتناع عن القيام بعمل ما، علماً بأن المنظمات تتباين في توزيع الصلاحيات على مراكز القرار تبعاً لنوع الهيكل التنظيمي السائد لديها (جواد، 2010).

ويعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة فيصمم لمساعدتها على تحقيق أهدافها. ويعتقد Peter Drucker أن ذلك يتحقق من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح وتسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة بالإضافة إلى المساعدة في إتخاذ القرارات. تتدرج تحت هذه المجالات الرئيسة مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بوساطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظمة مثل تحقيق الإستخدام الامثل للموارد المتاحة للمنشأة، وتفاذي التداخل والإزدواجية بين الأنشطة والعمليات وغيرها (عباس، 2011).

وبذلك فإن العملية التنظيمية وبناء هيكل تنظيمي مناسب يساعد المنظمة على تجميع الوظائف المتشابهة ضمن وحدات تنظيمية أصغر كالأقسام أو الشعب ، وتحديد أهداف ووظائف جميع الوحدات التنظيمية بشكل واضح للإدارة والعاملين ومواقع المسؤولية وإتخاذ القرار ضمن الوحدة الإدارية الواحدة. كما ويساعد في إعداد أوصاف وظيفية لكل العاملين في المنظمة (الحميري، 2015م) . ويعمل الهيكل التنظيمي على إظهار أهمية الوحدة التنظيمية ومدى المساهمة التي تقدمها ، وبالتالي مكانتها بالهيكل التنظيمي. ويعمل على تخفيف التضارب والإزدواجية والتداخل بين أهداف المستويات المختلفة وتخلصها من الغموض من خلال تحديد نوعية ومدى النشاط الذي يعهد به المدير إلى كل وحدة وفرد بالتنظيم مهما كان حجمها ودرجة تخصصها، فتتوفر المعايير اللازمة لقياس أداء الوحدات وبالتالي يمكن من تحسين مستوى الأداء ووضع قواعد لضبطه والتحكم فيه (عرفة، 2012).

وتعتمد عملية تقسيم الهيكل الوظيفي على كيفية تنظيم وترتيب الفعاليات والأنشطة وتوفير الأفراد المناسبين لها. وتقسّم الهياكل التنظيمية إلى: (1) هياكل تنظيمية تقليدية وتشتمل على الهيكل الوظيفي، والهيكل الوظيفي على أساس الأقسام، والهيكل المصفوفي. (2) هياكل تنظيمية حديثة وتشتمل على هيكل الفريق، والهيكل الشبكي.

#### أ) الهياكل التنظيمية التقليدية:

1. التقسيم الوظيفي: وهو أكثر الأساليب إنتشارا في العالم حيث يتم جمع الأفراد وفقا لتخصصهم وخبراتهم في استخدام موارد معينة لأداء مجموعة أعمال محددة . (جواد،2010).
2. التقسيم على أساس الأقسام: وتقام فيه الأقسام بسبب ضخامة منظمة الأعمال وكأن كل قسم من الأقسام هو منظمة قائمة بذاتها وهيكلها مرتب على أساس وظيفي، اي أن تجميع الوظائف والأفراد والمهام يكون على أساس طبيعة مخرجات القسم الكبير المعني، لذا يكون هذا النوع قاسما على أساس جغرافي أو على أساس المنتجات أو على أساس الزبائن وغيرها من الأسس. ( العامري والغالبي،2008).
3. الهيكل المصفوفي: يستخدم في إيجاد تقسيم هيكلي يلائم تعدد وتداخل الصلاحيات ويساند النظم ذات العلاقات الترابطية والمتداخلة في بحر الأعمال وتحديد الإتصال بشخص واحد في كل منظمة ويعرف بمدير المشروع ليعمل على التنسيق بين الفعاليات والأنشطة الجارية بين الأقسام المتعددة وبين مشاركة المدير الوظيفي للمدير الإنتاجي صلاحيات إدارة العمل(جواد، 2010).

#### ب) الهياكل التنظيمية الحديثة:

1. هيكل الفريق: وهو هيكل يعتمد الفرق الدائمة والمؤقتة والمشكلة من أفراد ينتمون إلى مختلف الوظائف لتحسين العلاقات الجانبية.
2. الهيكل الشبكي: ويعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لربط المنظمة مع أطراف خارجية مثل المجهزين ومتعهدي الخدمات، وهذا يعني امتدادا أفقيا خارج حدود المنظمة بسبب التعاقد مع المتعهدين لإتجاز أعمالها وتنسيق أنشطتها(العامري والغالبي، 2008).
3. ولا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق لأية منشأة، باعتبار أن الهيكل التنظيمي، من حيث التصميم مثلا، يعتمد على العديد من العوامل والمؤثرات والمحددات، مثل أهداف المنشأة

- وطبيعة عملها وظروفها المحلية وطبيعة أسواقها وغير ذلك. إلا أن هناك عوامل تؤثر على إختيار الهيكل التنظيمي المناسب من أبرزها:
4. حجم المنشأة: أن من أكثر العوامل تحديدا للمنشأة هو حجمها فحين يكون الحجم صغيرا يصعب القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات التي يجب القيام بها، في حين كون المنشأة كبيرا تكون الأنشطة أكثر شيوعا واتساعا في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمرا واقعا ومبررا كما تزداد الحاجة إلى التنسيق والرقابة (سالم، وآخرون، 1992).
  5. طبيعة عمل المنشأة: هناك منشآت تعمل على نطاق محلي، وأخرى على نطاق البلد الواحد أو الإقليم أو العالم برمته. إن الشركات العابرة للقارات لها هياكل تنظيمية كبيرة ومعقدة بالمقارنة مع الشركات الوطنية أو المحلية (العلاق، 2008).
  6. درجة التخصص: كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا وبالعكس. كما أن المنشأة التي تنتج سلعة مشابهة تحتاج إلى هيكل تنظيمي يختلف عن الهيكل التنظيمي لمنشأة تنتج عددا متنوعا من السلع المختلفة.(سالم وآخرون، 1992).
  7. دورة حياة المنشأة: إن تغيرات الزمن تملّي على عمل المنشآت إعادة التنظيم والافتقدت فرصة التكيف مع المتغيرات لأغرض البقاء والنمو. فإذا كانت دورة حياة المنشأة قصيرة ومحدودة فإن الهيكل التنظيمي المناسب فيها ينبغي أن يكون بسيطا في مكوناته وعلاقاته. أما إذا كان العمل المتواصل على شكل وريديات فإن هذا يتطلب هيكلا تنظيميا معقدا لأنه يستدعي وجود عدداً كبيراً من المسؤولين لكل وريديّة عمل مستقل، كما أن كثرة الوريديات تؤدي إلى تعقيد العلاقات التنظيمية وهكذا (العلاق، 2008).
  8. القدرات الإنسانية: إن المنشآت التي تتمتع بقدرات بشرية محدودة ومتواضعة غالبا ما تلجأ إلى الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتناسب معها. أما المنشآت التي تتمتع برصيد كبير ومتحدد من القدرات الإنسانية المتنوعة، فإن هياكلها التنظيمية تكون تفصيلية ومعقدة لأنها تستثمر الخبرات والاختصاصات والعلاقات بشكل فعال وتبرز دورها في الهيكل التنظيمي.(العلاق، 2008). ويتفق عباس مع العلاق بذلك حيث أنه كلما كان عدد العمال والأخصائيين والخبراء كبيرا ، يصبح الهيكل التنظيمي معقدا والعكس صحيح.(عباس، 2011).
  9. درجة التكنولوجيا: تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إختيار الهيكل التنظيمي للمنشأة لأن طبيعة التكنولوجيا تحدد طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب تأديتها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمنشأة (سالم، وآخرون، 1992).

10. استقرارية العمل: إن من العوامل التي تؤثر على الهيكل التنظيمي هو نوعية البيئة التي تعمل بها المنشأة. فالمنشأة التي تعمل في بيئة مستقرة ومتجانسة كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي والعكس صحيح. (سالم، وآخرون، 1992).

ولكي يكون الهيكل التنظيمي جيدا وفعالاً فلا بد من أن يكون هناك توازن بين المسؤوليات والسلطات الممنوحة للأفراد ، وأن يكون قادراً على إستيعاب التعديلات المختلفة دون إحداث تغيرات أساسية وبما يسمح بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، مع ضرورة بقاء الملامح الأساسية للتنظيم مستمرة بعد وضعه وإقراره دون أحداث تغيرات جذرية عليه (عباس، 2011).

وتسعى كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فراغ بل لا بد لهذه الإدارات من أن تخلق مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة والموظفين في آن واحد وبنفس الوقت يمكن لهذه الإدارة أن تخلق جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثيراً في عملية تحقيق الأهداف (ديري، 2011).

ويمكن القول أنه وبغض النظر عن الشكل الذي تتبناه المنظمة في هيكلها وتنظيمها إلا أنه لا بد من أن يتوفر في نظامها خصائص المرونة والقدرة على التغيير، وضمان خلوها من إزدواجية الصلاحيات للحصول على مناخ تنظيمي فعال وأداء مميز للعاملين لديها.

## 2.5.2.2 القيادة

عرف ليكرت القيادة بأنها "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم طواعية وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل في سبيل تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما" (واعر وآخرون، 2009). ويتميز بأنه عملية ذات فعالية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بآخر، وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بحيث يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد بشكل مباشر كما أنه بواسطتها يمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لقرارات القائد (المغربي، 1994). كما وعرف أيضاً بأنها "نشاط أو مجموعة من الأنشطة، يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع تجمعهم أهداف عامة مشتركة ويعملون معا لتحقيق هذه الأهداف" (كينيث، 2008).

وهناك ثلاثة أسس وعناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة حتى تكون ناجحة ومنتجة من تحقيق الأهداف المنشودة وهي:

1. القائد هو فرد من المجموعة تتوفر فيه صفات متميزة يتعاون معها ويساعدها على تحقيق أهدافها ويكون مرغوبا فيه من قبل هذه الجماعة بالإجماع أو الأغلبية ( البدري، 2005). وهو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف . ويجب عليه أن يتمكن من القيام بالعديد من الأدوار الهامة ومنها أن يكون قائدا ومعلما ومستشارا وقاضيا ومتحدثا(الغزو، 2010).

2. المرؤوسين (الأفراد): وهم جماعة من الناس يعملون في المنظمة في وحدات مختلفة ومسميات وظيفية مختلفة (الغزو، 2010) . ولهم طموحات وتطلعات مشروعة متقاربة متجانسة في المشاعر والتوجهات وتتجمع على شكل أهداف تعمل على تحقيقها من خلال قيادة يتحمل فيها كل عضو جزء من المسؤولية بإيمان وقناعة تامة (البدري، 2005). ولا يمكن أن يكون القائد بمعزل عن الآخرين، وعليه تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعيتة والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم حتى يتمكن من التأثير فيهم وجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم (البدري، 2005). ويتجسد ذلك بالتأثير في الأفراد والعمل على تحفيزهم من أجل إنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة وللأفراد، حيث أن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القادة وأن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إتجاز أعمالهم بشكل أفضل(العامري، والغالبي، 2008).

3. الهدف أو الموقف: وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة إلى الوصول إليه (الغزو، 2010).

وركز الكسواني على السمات الشخصية للقائد وصفات المرؤوسين بالإضافة إلى أهداف المنظمة وإلى مجموعة الأساليب والنظم والسياسات المرتبطة ببعض الأمور مثل تصميم الأدوار(الوظائف) في المنظمة ومتطلباتها، والتدريب، ونظم الأجور والمكافآت (ديري، وآخرون، 2009).

وتقسم أنماط القيادة إلى مجموعتين:

أ) حسب أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير على الموظفين وتتضمن:

- النمط الأوتوقراطي: يقوم القائد حسب هذا النمط بإتخاذ القرارات وإعلانها متوقعا من المرؤوسين تنفيذها دون نقاش (سادلر، 2008)، ويعرف هذا النمط أيضا بالقيادة المتسلطة فيمارس القائد درجة كبيرة من التوجيه والتدخل في شؤون العاملين مع إنعدام مشاركتهم في التخطيط والرقابة، أو السماح لهم بدرجة قليلة منها (ديري وآخرون، 2009). ويعتمد القيادة على اللوائح والتعليمات بصفة أساسية، فالقائد في هذا النمط يعتمد في تنظيم عمله وعمل مرؤوسيه على مجموعة من اللوائح والقواعد والتعليمات المحددة والتي يجب على كليهما الالتزام بها حرفيا (ديري، وآخرون، 2009). ويرى العجمي أن القائد يجبر مرؤوسيه متى وكيف واين يؤدون أعمالهم ويتبع مرؤوسه تعليماتهم بكل بساطة دون اي استفسارات أو تساؤلات وهو يقوم بصنع القرارات ويهتم بالعمل ويركز على النتائج لذلك يكون ممتازا في عمله ومستوى إنتاجيته ولكنه ضعيف في العلاقات الإنسانية (العجمي، 2015)
- النمط الديمقراطي: ويعتمد القيادة على استخدام السلطة الرسمية لصالح المنشأة ولصالح العمل ويركزون على الوصول إلى قلوب العاملين واستمالتهم وكسب ثقتهم وحبهم وإشراكهم بطريق مباشر أو غير مباشر في إتخاذ القرارات وحكم أنفسهم بأنفسهم (العجمي، 2015). ويعرف هذا النمط أيضا بالقيادة الإستشارية والقيادة المشاركة والقيادة المتركرة في المرؤوسين، وتتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات، ودرجة عالية من المساندة من جانب القائد. إلا أن ذلك لا يعني ضرورة إتخاذ العاملين لقرارات تتضمن تحديدا لأهداف المنظمة (ديري، وآخرون، 2009). ويحرص القائد كثيرا على آراء مرؤوسيه وشعورهم. ويوحي لهم دائما بأهميتهم في العمل. ويغلب دائما مصلحة الجماعة على مصلحته وأهدافه الشخصية (العجمي، 2015). ويعتمد القائد الديمقراطي على قبول التابعين لسلطته لأنه يعتمد على تطوير العلاقات الإنسانية ويؤمن بقدرات المرؤوسين ويمنحهم الفرص للتعلم من الأخطاء التي يقعون فيها وتعمل على دعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي (الغزو، 2010).
- نمط القيادة الحرة أو النسبية: ويعرف أيضا بقيادة عدم التدخل فيجمع هذا النمط بين النمطين من القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية من خلال استهداف توجيه الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم. وتكون القيادة الحرة متحررة من سلطة القائد وسميت أيضا بالفوضوية لأنها تقوم على ترك الفرد يفعل ما يشاء وتبدو الإدارة بأنها غير موجودة لتوجيه إدارة العمل مما يؤدي إلى وجود خلل وإنتشار الفوضى داخل التنظيم (الغزو، 2010). وذلك لأن القائد يقوم من خلال هذا النمط بالسماح للموظفين بحرية التصرف وفعل ما يشاؤون فهم من يحدد الأهداف ويختار طرق الوصول إليه (السحيمات، 2009).

## ب) أنماط القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

- قيادة رسمية وهي التي تكمن سلطة القائد فيها من مركزه الرسمي حيث ينظر للقيادة على أساس أنها وظيفة داخل التنظيم الرسمي، وتلتزم القيادة الرسمية بالقوانين والأنظمة التي تنظم أعمال المنظمة، وتكون مهمة القائد ومسؤولياته وسلطاته محدودة من قبل مركزه الوظيفي بحيث لا سلطة له سوى حسب القوانين والمنظمة (الغزو، 2010).
- قيادة غير رسمية وهي التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية بدون الحكم بواقع المركز الوظيفي. ويتم إختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة لأنهم يعتقدون أن هذا الشخص يمتلك مهارات وخبرات تؤهله للقيام بذلك وقد يساعدهم بفضل مزاياه على إتباع رغباتهم وحاجاتهم فلذلك يقبلون أوامره ويطبقونها (الغزو، 2010).

ولا شك أن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي إهتماما عاليا بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الإهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالإعراب عن التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضى الوظيفي ودوران العمل. كما أن الإهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية. (العميان، 2010).

ويعكس نمط القيادة قدرة المدير على تفويض السلطة للآخرين والثقة بهم، وتوجيه وتنمية قدرات المرؤوسين ، والرغبة في تقبل المخاطر والقدرة على تكوين رؤية مستقبلية وقيادة عملية التغيير وإقناع العاملين بأهمية التغيير. (زايد، 2003). ويوازن القائد الفعال بين حاجات المنظمة من خلال الإهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم. (العميان، 2010).

وعليه يتم تحديد النمط القيادي الفعال الواجب إتباعه، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع التحول من نمط قيادي إلى آخر وفق متطلبات الظروف والمواقف المتغيرة في المنظمة (العميان، 2010). ولا يوجد هناك أسلوب واحد في القيادة يمكن أن يكون فعالا في كل الظروف ففعالية أسلوب الإدارة ونجاحه يختلفان تبعا للموقف والذي يتضمن الموقف الثقافي العام الذي تتم فيه عملية القيادة ( سادلر، 2008).

لذا ينبغي على المديرين أن يتحلوا بقدر من المرونة وأن يكتفوا أسلوب القيادة الذي يتبعونه وفقا للظروف ولكنهم يجب عليهم في نفس الوقت أن ينتبهوا إلى ما يفعلونه حتى لا تكون هناك أشياء متناقضة في تصرفاتهم وإذا ما اضطروا إلى إتباع أسلوب مختلف في القيادة عما كانوا يسيرون عليه في موقف معين، فإنهم يجب أن يوضحوا لمرؤوسيهـم أسباب هذا التغيير (سادلر، 2008).

ويتضح مما سبق أن القائد الناجح هو من يتحلّى بالحكمة والعقلانية والصبر والقدرة على اختيار النمط الإداري الذي يتلاءم مع شخصيته وطبيعته وحاجات المنظمة. وحيث أن الأنماط الإدارية قد ينتج عن تبنّيها آثار إيجابية، لذا يتعين على القائد أن يحدد النمط الأكثر ملاءمة للإستخدام والتطبيق مع الأخذ بعين الإعتبار إمكانية الدمج بين الأساليب والأنماط القيادية بما يخدم المصلحة ويحقق الهدف المنشود.

### 3.5.2.2 الإتصالات

تعتبر الإتصالات الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية بحيث تسهم في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعاليته. فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا. أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة، أو شفوية، مع إختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات (فليه، وآخرون، 2009).

ويتوقف نجاح المنظمة على كفاءة أفرادها وعلى التعاون القائم بينهم وتحقق العمل الجماعي، ويمثل الدور الذي يقوم به الإتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة. ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الإتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والإتجاهات، والمشاعر والإحساسات والإنطباعات بين الأفراد بعضهم وبعض وبين الجماعات، لذلك يشار إلى الإتصال على أنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض (حنفي، 2007).

والإتصال الفعال هو الإتصال ذو الإتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات. وعلى العكس من ذلك الإتصال ذو الإتجاه الواحد

(الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الإكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء (العميان، 2010).

وتهدف عملية الإتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين وتوصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من إتخاذ القرارات الرشيدة على ضوئها. وتنقسم الإتصالات إلى الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية. والإتصالات الرسمية هي التي تتعلق بالعمل داخل المنظمة وتتم بوسائل تعتمد المنظمة، أما الإتصالات غير الرسمية فهي التي تتم بوسيلة غير معتمدة، وغالبا ما تتعلق بأمر بعيدة عن مجال عمل المنظمة. وبشكل عام فإن الإتصالات بقسميها تشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة (فليه وعبد المجيد، 2014).

وعلى الإدارات أن تستخدم جميع قنوات الإتصال الرسمي وغير الرسمي والأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الإعتبار أن العنصر البشري مهم ولا بد من دعمه ومشاركته في الإدارة وإتخاذ القرارات وبالتالي يكون رقبيا على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والإنتاج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف (ديري، 2009). فغياب قنوات الإتصال الفعالة بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى أثر سلبي بخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، ويقلل من إنتاجهم الإبداعي، على العكس من إستخدام أنواع ووسائل متعددة من الإتصالات ذات الكفاءة العالية والتي تعمل على رفع كفاءة العامل وفعاليتته، وتتمى روح التعاون والتقارب والإنسجام بين الموظفين (فليه وعبد المجيد، 2014).

وتصبح القيادة مستحيلة إذا لم يكن هناك إتصال بين الأعضاء في المنظمة . فالقائد في علاقاته مع الآخرين يحدث تأثيرا في نطاق مقدرته على نقل أفكاره وآرائه ومشاعره وقراراته إليهم، وهم بدورهم يقومون بعملية الإتصال مع قائدهم حتى يدرك مقدار فهمهم واستجابتهم لأفعاله ويتفهم مشاعرهم وأحاسيسهم ومشاكلهم، حيث تحاول الإدارات الواعية تسخير كل الإبتكارات الحديثة لخدمة المنظمة التي تقودها ومسيرة التقنيات المتنامية في عالم الإتصالات مما يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ويضعها في موقع متقدم بين المنظمات المنافسة (عباس، 2011)

ويتضح مما سبق أن الإدارات التي تقوم بفتح قنوات الإتصال بينها وبين العاملين قد تجني ثمارا مرضية بصورة أكبر مما لو كانت قنوات الإتصال مغلقة. بالرغم من ذلك فإنه لا بد للإدارات من إيجاد حالة من التوازن عند تبنيها لأي من هذه الطرق والأساليب والعمل على مواءمتها بما يخدم

المصلحة العامة للمنظمة. فمن جانب يعمل فتح قنوات الإتصال بين الإدارة والعاملين على بناء أواصر العلاقات وتوطيدها إلا أن سوء إستخدامها والمبالغة في الإستفادة منها قد يقود المنظمة إلى خلق حالة من الفوضى والإرباك في العمل والخروج عن السيطرة.

#### 4.5.2.2 الحوافز

الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل. فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح حافزا لإستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد. (الطجم والسواط، 2003).

ويعرف الفقي التحفيز بأنه "مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمور المادية أو المعنوية. ولكي تصل إلى ذلك لا بد من الإهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز، وذلك عن طريق إتباع أفضل السبل وأسرعها، وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، ومن المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية (الفقي، 2011).

ويعرفها الناطور بمجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء، أو هي كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى القيام بسلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، وقيل عنها أنها شحن وتقوية المشاعر والأحاسيس الداخلية وتنمية الدافعية التي تقود إلى تحقيق الأهداف المرسومة (الناطور، 2011).

ويعتبر تحفيز الموظفين أحد اعمدة القيادة الإدارية التي يستعين بها المدير من أجل خلق التأثير الجانبي على الموظفين وحثهم على العمل (الحميرين، 2015). لذلك فإن المؤسسات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين الموظفين وتمييز الأفراد ذوو الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال وظيفة تحفيز فعالة" (ديري، 2011).

ويقوم الحافز على عنصرين أساسيين هما:

1. المقدرة على العمل: وتتمثل في مهارات الفرد، وقدراته التي يكتسبها بالتعلم إضافة إلى الإستعدادات والقدرات الشخصية.

2. الرغبة في العمل: وتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الصحيح الذي يحقق الأهداف للمنظمة.

وتتنوع الأساليب المتبعة في عملية تحفيز الأفراد فهناك من يعتمد الحوافز المادية والتي هي مجموعة الحوافز التي تشبع إحتياجات الأفراد المادية فقط مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والإستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية ( ديري، 2011) . ويفضل آخرون الحوافز المعنوية وهي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد على توفير الإشباع الكامل لإحتياجات أفراد التنظيم غير المادية. وأمام الإدارة مجموعة حوافز معنوية أولها الوظيفة المناسبة للفرد والإثراء الوظيفي من خلال الترقية والتقدم في العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات ومناخ الإشراف ( ديري، 2011). ويضيف الطجم على هذه الأمثلة إسناد مهام جديدة للموظف ومنح الأفراد لشهادات التقدير والأوسمة وكلمة الشكر وغيرها بحيث تؤثر هذه الحوافز على درجة الرضا لدى منسوبي التنظيم وبالتالي يوجه سلوكهم إيجابيا (الطجم والسواط، 2003).

وتقسم الحوافز من حيث الزمن إلى حوافز قصيرة الأجل والتي تستخدم للتحفيز على الأداء على المدى القصير، وحوافز طويلة الأجل والتي تؤثر على الأداء المستقبلي على مدار مدة أطول بهدف إستثمار المنظمة لموظفيها في نجاح المنظمة والذي من المتوقع أن يترجم هذا الإستثمار لمستوى عال من الأداء (عامر، 2011).

وتكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها وقوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل، كذلك في اختيار الوقت المناسب لأدائها وإرتباطها بأهداف ورغبات العاملين وتبديلها وتغييرها أو تعديلها أو تنويعها حسب تغيير رغبات وحاجات وتوقعات العاملين ودرجة إرتباطها بالمتغيرات الإقتصادية والإجتماعية والنفسية للبيئة والأفراد. ويعود ذلك لأن إشباع حاجات الأفراد أو تحقيق رغباتهم وتوقعاتهم في منظمات العمل، يقتضي أن يحدد مسارها ليقود إلى تحقيق أهداف المنظمة والعمل (جلدة، 2009).

ويعمل التحفيز على تقبل الموظفين للتغيير وتحقيق أجواء من الثقة بينها وبين الموظفين مما يحد من ظهور المشاكل الناجمة عن أحداث أي تغيير على أساليب العمل. بالإضافة إلى تأثيرها غير

المباشر على تعزيز الشعور بالإنتماء والعمل على تحسين صورة المنظمة نتيجة لتحسن الأداء وزيادة الإنتاجية وتحسين أرباحها(الحميري، 2015).

وبذلك فإن للحوافز بنوعيتها، المعنوية والمادية، أثر كبير ومؤثر على أداء شريحة كبيرة من الموظفين، كما أن لها أثرا اجتماعيا إقتصاديا على هؤلاء الموظفين، ويتمثل الأثر الوظيفي في أن الموظف الذي حصل على أحد الحوافز المختلفة، سيقوم ببذل أقصى الجهود الممكنة من أجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه ، بالإضافة إلى القيام بالعمل بالمثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه (الفتي، 2011).

ويتضح مما سبق أن الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد ومعرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد، مما يخدم أهداف المنظمة بكفاءة عالية، وبما يتلاءم مع حجم المنظمة وتوفر الإمكانيات. وكلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبى حاجات الأفراد العاملين لديها، كلما كان تحقيق الأهداف المخطط لها أكبر وأعظم، إضافة إلى المحافظة على موظفيها، حيث أن الحوافز بشقيها المادي والمعنوي تعتبر ركنا أساسيا لرفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالرضا عن ما يقدمونه من عمل وما يحصلون عليه من تقدير وشكر. لذلك فإن إيلاء هذا الجانب الإهتمام اللازم يعمل على تعزيز أو اصر العلاقات بين الإدارة والعاملين وزيادة درجة إنتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة والعاملين التي يصبو إليها كلاهما.

## 6.2.2 مناهج قياس المناخ التنظيمي

توجد ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية وبه ينحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية والتي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.
2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية بحيث يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم ويتم القياس من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.
3. "مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية والذي يعتبر المناخ التنظيمي بمجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم القياس بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد الموظفين في المنظمة بحيث يرى هذا المدخل المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما

هو صفة في التنظيم. ومن الممكن قياس البيئة التنظيمية أيضا من خلال الدراسات الميدانية وتقييم تصورات أعضاء التنظيم والمعالجة التجريبية" (فليه وعبد المجيد، 2009).

4. أسلوب الاستقصاء: أوضح الطجم وآخرون أن أسلوب الاستقصاء يعتبر من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة. ويعتبر نموذج لتوين وسترينجر من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامّة. وتشتمل قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ لتتظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان، ومن هذه الاسئلة:

1. شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة؛ الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.
2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
3. إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي.
4. إحساس الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
5. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
6. مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
7. مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.
8. الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
9. مدى شعور الفرد بأهميته وبإتتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

وقدم بيترسون Peterson وبيس Pace مقياسا اخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي. وقد تطرقا لسته مجالات رئيسية للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم وتتمثل بدرجة الثقة والمشاركة والمساندة وفعالية الإتصالات والتشجيع والإهتمام بمستوى الأداء. (طجم، وآخرون، 2000).

## 7.2.2 تنمية مناخ تنظيمي سليم

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابيا ومساعدة على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والمال والوقت وهذا لا يتم من فراغ بل لا بد لهذه الإدارات من أن تخلق مناخا تنظيميا جيدا من خلال الهياكل التنظيمية بحيث يمكن معها تحقيق أهداف المنظمة (ديري، 2011). كما وأنه لا بد من أن تتسم السياسات في إتخاذ القرار بالمرونة لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية. كما الإهتمام

بالعاملين وتدريبهم وخلق أنظمة عمل عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين يعمل على بث مشاعر الارتياح في نفوس العاملين وحفزهم لزيادة الإنتاجية (المغربي، 1994). ولتحقيق ذلك على الإدارات أن تستخدم كافة قنوات الإتصال الرسمي وغير الرسمي بالإضافة إلى إنتهاج الأسلوب القيادي الذي يأخذ بعين الإعتبار أهمية العنصر البشري ودعمه وتحفيزه ومشاركته في إتخاذ القرارات وبالتالي يكون رقبيا على أدائه بشكل ذاتي ويتحمل كافة المسؤوليات من أجل الوصول بالعمل والإنتاج على درجة عالية من التقدم وتحقيق الأهداف.

إن المدير في المنظمة أو المسؤول على عدد من العمال يمكنه أن يرفع الروح المعنوية لعامل دون أن يأخذها من آخر، فالعلاقات الإنسانية ليست محدودة كالموارد الإقتصادية ، بل أنها نامية مع وجود المناخ التنظيمي السليم، فالمناخ التنظيمي السليم يخدم اهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها(الخضراء، وآخرون، 2009).

### 3.2 الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد، وعرفه يوسف بأنه "ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، فهو يرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد، كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال" (يوسف، 2018، ص:18-19).

كما عرفه مصطفى بأنه محصلة الجهد الإنساني لفرد أو لمجموعة من الأفراد سواء بشكل مباشر ، أو غير مباشر عندما يكون هذا الأداء هو ناتج تشغيل وحدة أو قسم أو منظمة ما، بهدف تحقيق مخرجات معينة خلال فترة محددة (مصطفى، 2014).

يعتبر اللداوي الأداء الوظيفي بأنه من أهم الأنشطة التي تعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، فيعبر عن مدى كفاءة الإداري وفعاليتيه في بلوغ مستوى الإتجاز المرغوب في العمل لذلك يتم تكليف الأفراد الأكفاء للقيام بالأعمال المختلفة، وتوفير لهم المكان والجو الملائم لأداء الأعمال بكفاءة وفعالية أكبر (الداوي، 2010). وقد ركزت المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء الموظفين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، والتي تقاس عن طريق الأداء الوظيفي والذي

يعرف بالقيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفوء المدرب (بن رزوق، 2010).

وتعود أهمية الأداء في أي منظمة بإرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة التي تحدد بمرحلة الظهور، ومرحلة البقاء والإستمرارية، مرحلة الإستقرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز ومرحلة الريادة، ومن ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي تلك المراحل تصاعدياً يتوقف على مستويات أداء أفرادها خاصة وأدائها بصورة عامة (شواي، 2016).

ويتضح من السابق أن الأداء الوظيفي يتحدد بما يقدمه الموظف من أعمال ومسؤوليات موكلة إليه بالمنظمة التي يرتبط بها ويتوجب عليها الإهتمام بالعاملين لديها ورفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم بما يخدم مصلحة كل من الموظف والمنظمة. وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي اجرائياً بأنه "الجهد المبذول للقيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة لتحقيق المخرجات المرغوبة".

### 1.3.2 عناصر الأداء الوظيفي

#### 1. عناصر خاصة بالأفراد:

- السلوك مع الآخرين: يتعلق هذا السلوك بتعامله مع زملائه في العمل والرؤساء ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إتجاز الأعمال الجماعية والتزامه وطاعته لرؤسائه وإتباعه لتوجيهاتهم ومدى تعاونه معهم في حل مشكلات العمل والتحدث معهم وإبلاغهم بمقترحاته بشأن علاج هذه المشكلات.
- السلوك في الوظيفة: وهذا السلوك يظهر مدى حفاظه على الخامات والأجهزة والأدوات التي يقوم بإستخدامها، وما معدل ضياع الأدوات والأعطال، وكذلك مدى إسراف العامل في إستخدامها.
- الحالة النفسية والمزاجية، وهي الحالة التي يكون عليها الفرد العامل والتي تشمل نواح عديدة مثل: الحماس في العمل والاستعداد لإتقائه والرغبة في أدائه والإهتمام بمشكلات العمل والحماس لعلاجها.

#### 2. عناصر خاصة بالعمل نفسه:

- طرق التحسين والتطوير: والتي يمكن للعامل أن يؤديها في عمله ليزيد من كفاءة أدائه الوظيفي وتساعد في أداء دوره بشكل فعال.
- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد: العمل الذي يقوم به الفرد ويؤديه ومدى فهمه لدوره واختصاصاته ومدى إدراكه للتوقعات المطلوبة منه ومدى اتباعه لما ترشده إليه الإدارة من طرق وأساليب لأداء العمل.

### 3. عوامل خاصة بنتائج الأداء:

- كمية الأداء: وهي تعبر عن مخرجات الأداء وحجمه وكميته.
- جودة الأداء: وهي تعبر عن دقة الإتجازات التي تتحقق من الأداء.
- الامام الوظيفي: وهي كافة المسؤوليات الوظيفية المكتوبة أو الرسمية بجانب الامام بالتوقعات من غير الرؤساء وزملاء العمل.
- الالتزام الوظيفي: وهو يعبر عن مدى الالتزام بالحضور إلى العمل في المواعيد وحضور الاجتماعات المختلفة. (الحارثي كما ورد في العرضي، أحمد، 2008).

وحدد عدد من الباحثين نورد منهم (حسن، 2014؛ مراد وأخريات، 2013؛ بن رزوق، 2010؛ السواط وآخرون، 1996) عددا من العوامل الأساسية التي تحدد الأداء الفعال وتشكل أهمية في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمة. ومن أهمها:

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على نوع الجهد المبذول والتحرر من الأخطاء
- كمية العمل وتشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية وكمية الجهد المبذول؛ نمط الإتجاز ويدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسئولية وإتجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة للإشراف والتوجيه (بن رزوق، 2010).
- المثابرة والثوق: وتتضمن الجدية والتفاني بالعمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإتجاز العمل في الوقت المحدد، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المسؤولين وتقييم نتائج عملهم. (عبد الله السواط، وآخرون، 1996).

### 2.3.2 محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

1. الدافعية: وهو يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.
2. مناخ أو بيئة العمل: ويجب أن تتم تهيئة مناخ العمل المناسب، بحيث يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد، التي هي إنعكاس لدافعه نحو العمل.
3. قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، ومحصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه (جواد، 2010).

### 3.3.2 مؤشرات قياس الأداء الوظيفي

إن أداء المنظمات بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتمثل بالفاعلية والتي تعبر عن قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات. كما تشتمل على مؤشر الكفاءة وهو قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات. ومن ثم مؤشر الإنتاجية والذي يعبر عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد أي هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

ويمكن للمنظمة أن تكون فاعلة ولكنها غير كفؤة حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية) ولكن عدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة والعكس صحيح. (العامري والغالبي، 2000).

### 4.3.2 معايير السلوك والعوامل المحددة للأداء الوظيفي

وهي المؤشرات أو المعايير المستخدمة لتقييم أداء العمل أو الوظيفة أو المخرجات ويتضمن التحليل التأكد من وجود هذه المعايير أم لا وتحديد نوعها كمعايير كمية أم وصفية ودقتها وإذا كانت ضرورية أم لا، وهل هي ممكنة أم لا. ومن الضروري معرفة مدى إنتشارها وتداولها وإذا ما كانت معروفة لدى القائمين بالعمل والمسؤولين عليه أم لا، كذلك فحص إذا كانت مستخدمة في

مجال العمل في المنظمات المماثلة أم لا؟ وهل هي مستخدمة في التدريب على العمل أم لا، وما هي حدود الأخطاء المسموح بها (مصطفى، 2013).

كما وتوجد مجموعة من ثلاث عوامل تسمح لبعض الناس بالأداء بمستوى أعلى عن الآخرين: المعرفة الصريحة، المعرفة الإجرائية، الدافع. والمعرفة الصريحة هي عبارة عن معلومات متعلقة بالحقائق والأشياء بما فيها معلومات متعلقة بمتطلبات مهمة معينة، مبادئها وأهدافها وتصريحاتها، أما المعرفة الإجرائية فهي عبارة عن معرفة ما يتم وكيف يتم وتشتمل على المهارات الشخصية والمحرّكة والإدراكية والطبيعية والمعرفية، ويتضمن الدافع ثلاث أنواع من السلوكيات: الرغبة في زيادة المجهود واختيار مستوى المجهود والرغبة في الإصرار في هذا المستوى للمجهود (عامر، 2011).

وأشار مصطفى أنه يستلزم أن تكون المعايير والعوامل كمية ورقمية وهو أمر صعب في كثير من الأحوال خصوصا بالنسبة للوظائف ذات الطابع الإشرافي والإداري. لذا يجب أن ترتبط هذه المعايير أو المؤشرات بالمهام والواجبات المحددة للوظيفة. حيث يكون من الأفضل أن يوضع معايير أو مؤشر للحكم على كل مهمة أو واجب من واجبات الوظيفة (مصطفى، 2013).

### 5.3.2 أبعاد الأداء الوظيفي

- البعد التنظيمي للأداء ويقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمدها المنظمة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لديها معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، حيث تلعب دورا هاما في تقويم الأداء وتتيح إدارك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظهرها الأول قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.
- البعد الإجتماعي للأداء ويشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المنظمة على إختلاف مستوياتهم، حيث أن جودة التسيير في المنظمة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا ينصح باعطاء أهمية بالغة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المنظمة، اي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخلها (الداوي، 2010).

### 6.3.2 أسباب مشكلات الأداء الوظيفي

إن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة، وعليه يمكن تقسيم أسباب مشكلات الأداء إلى:

أ. أسباب داخلية وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية والإفتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.
- الحالات الإنفعالية التي تعوق أو تعطل أداء الوظيفة مثل القلق الحاد أو الإحباط.
- تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
- انخفاض دافع الأداء مع إعطاء الإهتمام لأداء الوظيفة والإفتقار إلى بذل الجهد في العمل.
- عدم كفاية طاقة الفرد أو عدم التناسق في حركاته أو ضعف بصره أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
- تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه لقيمة الوقت.

ب. الأسباب الخارجية وتتمثل في:

- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
- التأثيرات السلبية لجماعة العمل مثل معايير جماعة العمل التي تهدف إلى تقييد العمل ونقص الإنتاج أو نبذ الفرد للجماعة أو من الجماعة.
- عدم ملاءمة محيط العمل المادي مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج مثل الضوضاء والبرودة والحرارة الشديدة.
- عدم ملاءمة الإتصالات المرتبطة بأداء العمل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل أو عدم توفير المعلومات المرتردة التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
- الأزمات العائلية حيث أن المواقف العائلية غير العادية تتداخل لتمنع الأداء الملائم للوظيفة
- الإهتمام بمطلب الأسرة على حساب متطلبات العمل (فليه وعبد المجيد، 2005).

### 7.3.2 تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي بقيام الموظفين ممن حظوا بفرص التدريب بترجمة ما تعلموه وتطبيقه في مواقع العمل وإشراك زملائهم بالمعلومات الجديدة حتى يتسنى للجميع من مواكبة التطورات الجديدة والتي قد تشكل عائقا في تقديمهم الخدمات في حال لم يتدربوا عليها.

وتتعدد أساليب ومداخل تحسين الأداء، فقد يتم من خلال التركيز على تطوير مهارات وسلوك العاملين، من خلال تطوير معايير وتقنيات الإختيار والتدريب وتقييم الأداء للعاملين، أو من خلال الإهتمام بتطوير وتحسين ظروف العمل المادية، أو يكون التحسن وإعادة هيكلة التنظيم وتطوير التقنيات (نور الدين، 2015).

ويتبلور تحسين الأداء بشكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والإنطلاق إلى تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف (حسن، 2015).

### 8.3.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يرى زايد أن عملية تقييم الأداء الوظيفي هي عملية لقياس الأداء وتقييمه بهدف التأكد من تحقيق الأداء المستهدف، وذلك على أساس أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء (زايد، 2003، ص: 329).

وتتم عملية التقييم وفق نظام رسمي محدد مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمهم خلال العمل، وذلك بشكل مستمر ومنتظم، عن طريق مراقبة أداءهم للعاملين معايير ومعدلات أداء لقياس أداءهم جميعا، بهدف الوصول لنتائج التقييم والتي تبنى على أساسها قرارات وظيفية كثيرة (درة، وآخرون، 2015).

ويتفق عقيلي مع الباحثين في تحديد مفهوم قياس وتقييم الأداء ويؤكد أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترات زمنية محددة، يجري في نهايتها الملاحظة تقدير جيد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد على حده، ودون تحيز لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج (عقيلي، 1996).

ويعتبر تقييم الأداء عملية أساسية للذين يعملون على تصميم وتنفيذ السياسات العامة ، فتقوم بتشخيص وقياس آثار ونتائج السياسات للتوصل إلى معرفة المنجز من النتائج، سواء كان ذلك قياساً بالسلع أو الخدمات التي يقدمها البرنامج، أو النتائج المرحلية للسياسات العامة في مجال معين، أو ما يترتب على السياسة العريضة والطويلة المدى للمجتمع ومقارنة النتائج مع المعدلات (حسن، 2015).

### 9.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يرى عقيلي أن عملية قياس وتقييم الأداء هي من الأمور الهامة بالمنظمات على إختلاف أنواعها والتي تهدف إلى ضمان عدالة العمالة ومعاملة الأفراد معاملة واحدة دون تمييز أو تحيز. كما ويعتبر وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية وعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل بينهم وبالتالي تقليل معدلات الدوران للعمل للأفراد العاملين (عقيلي، 1996).

ويشير البرادعي أن الهدف الرئيسي من تقييم الأداء بشكل رئيسي يشتمل على نقطتين رئيسيتين هما: التقييم والتطوير (البرادعي، 2008). ويعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية ، ويرى حسن بأن تقييم أداء العامل دراسة وتحليل أدائه لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وذلك للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسئوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى" بحيث تهدف عملية تقييم الأداء الوظيفي إلى تقدير صلاحية أنظمة الموارد البشرية والكشف عن المشكلات الإدارية والتنظيمية لديها، ودفع الموظفين للاجتهاد في عملهم للنهوض بمستوى الأداء (حسن، 2009).

ويضيف (عقيلي) بأن قياس وتقييم أداء الموظفين يعمل على تنمية الكفاءة لدى الرؤساء من خلال ملاحظة سلوك مرؤوسيهم أثناء العمل وتحليل سلوكهم من خلال قياس وتقويم أدائهم للعمل. (درة، وآخرون، 2015) ليتمكن المسؤولين من تقرير حق العاملين في الحصول على المكافآت والعلاوات الدورية السنوية وفرض العقوبات التأديبية في حق المقصرين في ادئهم عن قصد.

### 10.3.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي

أن نظام تقييم الأداء يحقق فوائد وأهداف عديدة لكل من المنظمة وللعاملين أنفسهم حيث يعمل على توفير المعلومات الهامة عن مستوى أداء الموظفين والكشف عن طاقاتهم والقدرات الكامنة لديهم وغير المستغلة في عملهم الحالي فيعمل على مساعدة الرؤساء الإداريين في اكتشاف جوانب الضعف والقصور في كفاءة الموظفين والعمل على تقويتها وتمكينهم من تحديد نوع ومدى التوجيه اللازم لتقويم سلوك مرؤوسيه في العمل وسد الفجوات (حسن، 2015).

ولخص القريوتي الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة أو الموظف من تقييم الأداء الوظيفي بأنه يعمل على تنمية وتطوير أداء الموظفين وزيادة إحساسهم بالمسئولية من خلال إدراك الموظف أن أداءه يخضع للتقييم بالإضافة إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال تحسن مستوى الخدمات المقدمة من المنظمة بشكل عام. كما ويعمل على توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية بما تتضمنه من إختيار وتوظيف وتدريب وتصميم الوظائف وتخطيط القوى العاملة كذلك تحسين الإتصالات التنظيمية بين الرئيس والمرؤوسين من خلال تفهم الرؤساء لموظفيهم بشكل أكبر ومن خلال تحقيق العدالة بين الموظفين وشعورهم بذلك من خلال التقييم العادل، حيث يتم إتخاذ القرارات بناء على المعلومات المتحصلة بشفافية (القريوتي، 2010).

وأضاف نور الدين أن التقييم العادل لأداء العاملين يعمل على خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم فيدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لأداء جيد. كما يعمل على جعل العاملين يشعرون بمسئولية تجاه أنفسهم والعمل بروح الفريق لأن نتائج عملية التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبلهم في العمل (نور الدين، 2015).

وتستفيد المنظمات عادة من تقييم الأداء الوظيفي في توفير نظام المعلومات الإدارية عن أداء فروعها وأقسامها وذلك في مجالين اثنين، الأول في إتخاذ القرارات وتأكيد ملائمة هذه القرارات، وثانياً يستفيد الموظفون في المنظمة من ذلك في إيجاد قاعدة لتغذية راجعة موضوعية والحيلولة دون تجاهل الأفراد (حسن، 2015).

يكشف الأنف ذكره أنه وبالرغم من أن عملية تقييم العاملين قد تشكل عائقاً للمسؤولين في التطبيق والتنفيذ بسبب مقاومة العاملين لها نتيجة شعورهم أنهم تحت الرقابة المستمرة، إلا أنها تعتبر من المواضيع الهامة والتي تحتاج متابعة مستمرة من قبل القائمين عليها، لما يترتب عليها من مردود

إيجابي للمنظمة وللأفراد أنفسهم. فالتقييم يعمل على ضبط سلوكيات العاملين وجعلهم يعملون بأقصى جهد لإنجاز أعمالهم والمهام الموكلة إليهم ورفع معدلات إنتاجيتهم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها، وذلك لمعرفة أنهم أن أعمالهم وسلوكهم المهني سوف يخضع للرقابة والمحاسبة. وبالمقابل فإن العاملين ينظرون إلى ضرورة وأهمية التزام المقيم بالشفافية والعدالة في كافة مراحل عملية التقييم والرقابة والبعد عن كافة أشكال التحيز الإيجابي أو السلبي لهم.

### 11.3.2 خطوات ومراحل تقييم الأداء الوظيفي

أ) خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي: لا بد لعملية تقييم أداء الموظفين كأي عملية إدارية أن تتم وفق خطة محددة تأخذ باعتبارها معايير الكلفة والفعالية في ذات الوقت ، وينفق كل من (القيوتي، 2010؛ درة وآخرون، 2015؛ عقيلي، 1996) بالخطوات التي تمر بها مراحل وضع تقييم الأداء الوظيفي كالآتي:

- تحديد المقاييس : وهي المعايير التي سيتم استخدامها في عملية التقييم ليتم مقارنتها بالأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.
- اختيار طريقة التقييم ليتم اختيار أحدها، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.
- تحديد دورية التقييم: وذلك بتحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم، وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة.
- تحديد المقيم : وهو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق.
- تدريب المقيم: أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والارشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم.
- علنية نتائج التقييم: ويتقرر هنا إذا كانت النتائج ستعلن لجميع العاملين أم لفئة منهم أم تبقى بشكل سري.
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين وذلك بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف المبتغى منها.
- التظلم من نتائج تقييم الأداء: وهي جعل الباب مفتوحا أمام من يرى أنه يشعر بأنه مظلوم من نتائج التقييم، ومن حقه أن يحصل على إجابات على ذلك.

- تصميم استمارة التقييم: وتتضمن كافة المعلومات عن عملية تقييم الموظف، مثل اسم الموظف، ووظيفته ونتائج التقييم والمعايير المستخدمة.

(ب) خطوات تقييم الأداء التنفيذية: ويقوم بهذه الخطوة التقييمية الشخص المقيم وتشمل على ما يلي:

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بالشكل الصحيح، إلى جانب ملاحظة أداء العاملين وإتجازاتهم وقياس ذلك.
- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء ونتائج التقييم.
- إتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة، ترقية، مكافئة، نقل، أجور... والشكل التالي يوضح الخطوات (مصطفى، 2014).

### 12.3.2 معايير تقييم الأداء الوظيفي

يرى حسن أنه لا يمكن متابعة تقييم الأداء في غياب معايير التقييم، فهذه المعايير هي التي يقاس عليها الأداء، وهناك أربع تقسيمات لهذه المعايير، وهي: الجودة، كم الإتجاز في وقت محدد، التكلفة، السلوك.

ويجب أن تتكامل هذه المعايير بما يهيء تقييمًا متكاملًا هادفًا وفاعلاً. ومن المهم إعلان معايير التقييم بشكل واضح للرؤساء والمرؤوسين بحيث تؤخذ في الإعتبار من كلا الطرفين خلال وبعد التقييم (حسن، 2015).

بينما يرى عامر أن معايير تقييم الأداء الفعال تتحدد بخمسة معايير هي:

1. التوافق الاستراتيجي: يؤكد هذا المعيار على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي.
2. الصلاحية: وتعتبر عن المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم الأبعاد كافة ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة.

3. الإعتدادية وتتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء ومن أهم أشكالها تلك الخاصة باعتمادية المقيمين والتي تتحقق إذا ما تمكن إثنان أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى التقييم نفسه أو قريبا من أداء شخص واحد .

4. القبول ويرتبط بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له وإقناعهم به.

5. التحديد ويقصد به المدى الذي يوفر المقياس المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالاعراض الإستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء (عامر، 2011).

وهناك مجموعة من المعايير التي يمكن إستخدامها كمؤشرات لاختيار الطريقة الفعالة لتقييم أداء الموظفين من أهمها تميزها بالصدق والثبات والموضوعية، واتصافها بالمرونة والوضوح والبساطة، والقدرة على تحقيق العوائد المرجوة بشكل أعلى من تكاليف تطبيقها (حسن، 2009).

### 13.3.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي

كان أغلبية الموظفين يتقبلون رأي المسؤولين عليهم دون اي اعتراض بالرغم من عدم موافقتهم على هذا الرأي ، وكان المدراء لا يتوقعون من موظفيهم اي اعتراض، الا أنه وفي أيامنا هذه اصبح الموظفون أكثر جراءة في التعبير عن أنفسهم وقادرين على طرح العديد من الاسئلة لذا اصبح لزاما على المديرين واصحاب الأعمال في القرن الحادي والعشرين للرد على الاسئلة التي اصبحت حقا للموظفين وذلك من خلال التقارير المباشرة . وبذلك يمكن أن يكون تقييم الأداء رسميا أو غير رسمي اعتمادا على طبيعة عمل المنظمة وحجمها ومدى تعقيد العمل بها وفلسفتها ومجال عملها، لذلك تحول اليوم الإتجاه إلى إستخدام التقنيات المعقدة والأساليب أو الأشكال الجديدة لتقييم الأداء مثل التقييم الذاتي وتقييم الزملاء لبعضهم البعض والتقييم الدائري وأسلوب التغذية الراجعة (تقييم الأداء، 2007).

وتقع المسؤولية الأولى لتقييم أداء الموظف في الواقع على رئيسه المباشر، ولذلك قد يكون هناك تأثير للاعتبارات الشخصية في عملية التقييم، ولهذا برز إهتمام كبير في البحث عن طريقة تحد من تأثير الاعتبارات الشخصية وتجعل التقييم موضوعياً وموثوقاً به بقدر الإمكان، (حسن، 2009).

وبرزت الصعوبات والتعقيدات خلال عملية التقييم للعديد من المدراء، وقد توجهت غالبية الجهود نحو إيجاد الطرق المناسبة لتقييم الأداء. وقد صنفت أساليب تقييم الأداء المختلفة ضمن مجموعتين:

## (أ) الطرق التقليدية :

### 1. طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

وهي من ابسط الطرق في تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات أو الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصدقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية حتى فائقة. ويبدأ المسؤول في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها كل مرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص(ديسلر،2003).

### 2. طريقة المقارنة:

ويتم هنا تقييم الأداء عن طريق مقارنة أداء الفرد مع زملائه، وتنفيذ بواسطة أسلوبين هما:

- الترتيب البسيط: حيث يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين للتقييم تنازليا، أو تصاعديا حسب مستويات كفاءاتهم، وذلك من الأحسن للأسوأ، أو العكس. وذلك بعد أن يقوم بمقارنة أداء وسلوك كل فرد بالآخرين، ويجب ألا يكون التقييم وبالتالي الترتيب حسب خاصية أو صفة معينة فقط، بل حسب الأداء والسلوك العام للفرد. (درة وآخرون، 2015).

- طريقة المقارنة بين الموظفين وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من الموظفين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة مع كل فرد من الأفراد الباقين. وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة بحيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى. لذا فهي نخدم اغراض الترقية والتدريب لعدم توافر اسس المقارنة ويمكن إستخدامها لاختيار فاعلية سياسات الإختيار والتعيين(قلية وعبد المجيد، 2009).

## (ب) الطرق الحديثة:

### 1. طريقة التوزيع الاجباري :

تعتمد هذه الطريقة في قياسها للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي بحيث يتم توزيع مستوى الكفاءة باخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، وتكون النسبة الكبرى من الموظفين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة، والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة" (عقيلي، 1996). وتهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية، أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض

المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد، بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي، ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة بالنسب التالية 10%، 20%، 40% (حسن، 2009).

## 2. طريقة الإختيار الاجباري:

تقوم هذه الطريقة على عدد من العبارات، التي تصف أداء العمل ويتم توزيعها على مجموعات، غالبا ما تكون ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية. وتمتاز هذه الطريقة بعدها عن التحيز الشخصي، حيث أن التقدير يتم بوساطة جهة أخرى، هي التي تقوم بإعطاء التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير، ومدى أهميته لعملية التقييم. يعتبر إنتشار هذه الطريقة محدودا بسبب صعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات، كما تعتبر هذه الطريقة غير صالحة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي لقصور في أدائهم وتطور قدراتهم ، بمعرفة الرئيس (فليه وعبد المجيد، 2014).

## 3. طريقة الأحداث الجوهرية أو الهامة :

وتعتمد هذه الطريقة على تدوين الأحداث الجوهرية أو المهمة التي قوم بها الأفراد العاملون في المنظمة على إختلاف أنواعهم ، ويعتبر الفرد منجزا لعمله إذا قام بعمل ذو أهمية بالغة كنجاحه في عمله نجاحا باهرا أو فشله فشلا ذريعا وهكذا. ثم يقوم المقيم بتدوين هذه المعلومات والأحداث الجوهرية أو المهمة والتي تشكل حقائق ثابتة وليس مجرد آراء غير مستندة على حقيقة صلبة، وتعتبر الأحداث جوهرية هامة عندما يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبي أو إيجابي لذا تتطلب هذه الطريقة من المقيم أن يكون سريع الملاحظة لكل ما حدث في موقع العمل، وعليه أن يدون الأحداث عند حدوثها وأن يقوم بتصنيفها وتوصيفها وترميزها أن أمكن ذلك (حسن، 2015).

## 4. طريقة التقييم على أساس النتائج:

حيث يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوس لوضع الأهداف أو النتائج المطلوبة منه والمدة التي يجب تحقيق هذه النتائج من خلالها. ويقوم بدور كبير في مساعدته، وتقديم النصح والتأكد من العمل بأنه يسير وفقا للخطة المحددة، وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ. عند إنتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية التقييم، وتوقف نجاح هذه الطريقة على درجة المام المرؤوس بعمله، وكذلك على درجة دافعيته للعمل (حسن، 2009).

## 5. طريقة الإدارة بالأهداف :

تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة أما أسلوب الإدارة بالأهداف فينتج إلى الإهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي (فليه وعبد المجيد:2010). وتعتمد هذه الطريقة على مناقشة أمور التقييم بين الموظف ورئيسه والوصول إلى نتائج متفق عليها ، وتعتبر هذه الطريقة بأنها أكثر ديمقراطية من الطرق الأخرى. ويركز منهج الإدارة بالأهداف على الأداء المستقبلي بالنسبة إلى الأداء الماضي، ويشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغها الأخير في عمله، وعليه فهي تمر بخطوتين كالتالي:

- عند تحديد الأهداف يكون هناك لقاء بين الموظفين ورئيسهم المباشر لتحديد الهدف لفترة زمنية قادمة بحيث تكون قابلة للقياس ويتم قبولها من قبلهم.
- يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف ويتم تقييم الموظفين وفقا لما يتم تحديده من الأهداف وما تم تحقيقه من قبلهم (حسن، 2015).

ويمكن النظر إلى نظام الإدارة بالأهداف من اعلى إلى اسفل، اي من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته على اعتبار أنه نظام تخطيطي استراتيجي يراعي تخطيط الأهداف الطويلة والقصيرة الأمد، هذا من ناحية ومن ينظر للهيكل التنظيمي من اسفل إلى اعلى اي قاعدته إلى قمته يراه نظاما أو أسلوبا لتقييم أداء العاملين (السواط، وآخرون، 1996).

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب أنها تكشف حاجة المدير إلى التفكير الإبتكاري، وتمكنه من اكتساب خبرة وتجارب جديدة، وتحقيق الذات، مما يحقق المنافسة الإبتكارية بين المرؤوسين من خلال إشراكهم في البحث عن أفضل الطرق لإتجاز المهام(حنفي، 2007). كما وتهتم بتنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقها للإهتمام بالأداء المستقبلي له وفيما يتعلق بتقييمه الذاتي، وتركز على إتجازاته، وليس سماته الشخصية.(فليه وعبد المجيد،2010)

وقد تواجه المنظمات بعض الصعوبات في تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف بسبب مقاومة بعض الرؤساء لنظام الإدارة بالأهداف أو عدم رغبة بعض العاملين في المشاركة عند وضع الأهداف. كما أن جمود اللوائح والتشريعات المستخدمة وعدم مرونتها تشكل عائقا اخر لتطبيق هذا الأسلوب، ويؤدي ضعف نظام الحوافز وعدم تشجيعها للعاملين ونقص قدرة المرؤوسين على التخطيط والتفكير وضعف الضمير المهني لدى بعض العاملين إلى صعوبة في تطبيق هذا الأسلوب (العجمي، 2015).

ويتركز العيب الجوهرى لهذا الأسلوب فى احتمالية التركيز المكثف على الفرد أكثر من الجماعة، ويؤدى مثل هذا الإتجاه إلى المنافسة غير الشريفة. ونقل المسؤولية من شخص لآخر ، وأنخفاض الإنتاج نتيجة ضعف التماسك الجماعى، والمسؤولية الإدارية، والإعتبارات الأخرى كالحالة المعنوية، تنمية الفرد، التطوير التنظيمى فى الأجل الطويل(حنفى، 2007).

وتسعى الإدارة بالأهداف إلى مساعدة الموظف على النمو والتطور وتقييم الأداء عن طريق وضع الخطط للمنظمة والعمل على تنفيذها ووضع عناصر المراقبة وتحديد مجالات الأداء الرئيسية ومعايير قياسها، وللأهداف المنبثقة عن مجالات الأداء ككل من خلال المشاركة بين المدير والعاملين، ومن ثم استعراض مدى التقدم فى تحقيق الأهداف من خلال التقييم على فترات زمنية دورية مع الحفاظ على التغذية العكسية لتقييم الأداء (السواط، وآخرون، 1996).

ومن الممكن أن يحقق هذا الأسلوب العديد من النتائج الإيجابية حيث يقوى من إحساس المرؤوسين بالأهداف المتفق عليها ويزيد من درجة التزامهم بتحقيقها (زايد، 2003). وذلك لأن الإدارة بالأهداف تركز على توجه الإدارة والعاملين فى المنظمة نحو تلك الأنشطة المؤثرة فى الأداء وفى تحقيق الأهداف (زيادة، 2009).

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف، ولا سيما فى مستويات الإدارتين العليا والوسطى، والوظائف التى تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء. كما يمكن تطبيقها فى المستويات الدنيا، مع ضرورة تدريب العاملين والمسؤولين على الأسس التى تقوم عليها، وخاصة مهارات الإتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين (فليه وعبد المجيد، 2010)

ويرى عامر أن هناك العديد من المداخل والطرق لقياس الأداء وأن أفضلها هو الاعتماد على مزيج من الأساليب أى بديلين أو أكثر من بدائل التقييم. وبغض النظر عن الأسلوب المستخدم فى القياس، فإن أنظمة تقييم الأداء تحتوى على نوع من الترتيب أو وضع الدرجات أو تحديد المستوى. هذه الدرجات أو المستويات يتم تحديدها بواسطة مصادر معينة للحصول على المعلومات (عامر، 2011).

وكما يبدو من السابق فإن التنوع فى توفر الأساليب السابقة يعطى المنظمات مرونة فى اختيار الطريقة الأفضل والأكثر إنسجاما مع طبيعة عملها وأدائها. ومن الممكن أن تعمل المنظمات على

دمج أكثر من أسلوب وطريقة في تقييمها للعاملين بالشكل الذي يخدم مصالحها وأهدافها. وبعد الاطلاع على الطرق المختلفة المستخدمة في تقييم العاملين فإنه يلاحظ أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعمل على تشجيع وتحفيز العاملين وتشجيعهم بمشاركة الإدارة بأفكارهم ومقترحاتهم ورسم أهدافهم، ليساعد برسم تصور أدق وأقوى لمسقبل المنظمة والعاملين.

## 4.2 الخلاصة

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة للمنظمات والذي يساهم في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها وديمومتها. وتختلف المنظمات في حاجاتها ورغباتها وأهدافها إلا أنها جميعا لا تستطيع العمل بدون طاقم مساند يساعد في إنجاز المهام للوصول إلى المخرجات المطلوبة. ويحتاج هذا الطاقم منحه الإهتمام والاحترام والتقدير على جهوده من خلال توفير مناخ تنظيمي جيد في المنظمة، يعمل على رفع رضا العاملين فيها ويحسن من مستوى أدائهم. ومما لا شك فيه أن العنصر البشري يعتبر الأساس في المنظمات حيث يتم الاعتماد على أدائه بشكل أساسي من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتمثل المنظمات العلاقات بين الأفراد وتفاعلهم داخل بيئة العمل، فيميز المناخ التنظيمي المنظمات عن بعضها فيما تحققه من نجاحات في تحقيق أهدافها.

ويعتبر الأداء الوسيلة التي يتم من خلالها ترجمة كافة خطط واستراتيجيات المنظمة إلى واقع ملموس ونتائج تؤدي إلى تعزيز كيان المنظمة وتمكينها من الوقوف أمام المنظمات الأخرى في سوق العمل ومناقسته، مما يجعل من الإهتمام بمناخها التنظيمي أمرا ضروريا ، بالإضافة الى أهمية العمل على دعم العاملين وتدريبهم والإهتمام بهم وتزويدهم بالمعلومات الدقيقة، وتحفيزهم وتشجيعهم وتقييمهم بالشكل الصحيح ليتمكنوا من القيام بواجباتهم ومهام عملهم ومواكبة التطورات التي تمكنهم من المضي قدما في منافسة المنظمات الأخرى.

## 5.2 هيئة الأمديست

تأسست هيئة الأمديست للخدمات التعليمية والتدريبية في عام 1951. وهي هيئة خاصة لا تهدف للربح، وتسعى إلى تعزيز التفاهم والتعاون بين الشعب الأمريكي وشعوب الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وخلال الخمسون عاما الماضية، طورت الأمديست شبكة هائلة من المصادر المحلية والإقليمية والعالمية التي تمكنها من التلبية السريعة والفعالة للإحتياجات المحلية. وتقوم مكاتبها

بتقديم خدمات التدريب المهني واللغة الإنجليزية وإجراء الاختبارات وتقديم الإستشارات التعليمية. وتجمع الأمديست بين الخبرة في تدريس اللغة والتطوير المؤسسي بما يخول لها تقديم يد العون للوزارات الحكومية و الهيئات الخاصة والعامة والمعاهد التعليمية فيما يتعلق بتطوير وتحسين أداء برامج تدريس اللغة الإنجليزية في تلك المنافذ. كما تقوم الأمديست بتوظيف وتدريب مدرسي اللغة الإنجليزية و تطوير المناهج الدراسية وتخطيط وإشاء مراكز للتدريس مدعمة بالكمبيوتر كما تقوم بتحديث أنظمة التقييم ومراقبة الجودة لقياس مدى تقدم المتدرب.

قامت الأمديست بتطوير سلسلة من مراكز التدريب المهني التي تقدم العديد من البرامج في مجالات الإدارة و الإتصالات. ونظراً لزيادة الطلب على تلك المراكز، تم التوسع فيها و انتشرت فروعها في مصر والأردن والمغرب والصفة الغربية وغزة لتقدم العشرات من البرامج الدراسية المتخصصة للمديرين والمهنيين العاملين.

وتشتهر الأمديست على مستوى المنطقة بأنها المركز الأساسي لإجراء الاختبارات بهدف توفير التعليم الدولي والمحلي للعديد من طلاب المنطقة المؤهلين لذلك.

كما وتقوم بعقد الإختبارات الحديثة واستحداث نوعية من الإختبارات في المنطقة. و تلعب هيئة الأمديست أيضا دور الخبير في المعلومات الخاصة بأنظمة التعليم العالمية إدارة المنح الدراسية و التبادل الثقافي. وتحتاج برامج المنح و التبادل الناجحة إلى خدمات إدارية و معاونة على مستوى عالٍ و لهذا تحتل هيئة الأمديست موقعاً ريادياً في مجال تلبية إحتياجات الدارسين من منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا. هذا و يتميز العاملون في الأمديست بأنهم على دراية كاملة بالعملية الخاصة ببرامج المنح و التبادل.

وأسهمت الأمديست و على مدى عقود في دعم المؤسسات في الشرق الأوسط و شمال أفريقيا و تقديم الخدمات المتخصصة و البرامج المصممة لمساعدة الحكومات و المنظمات غير الحكومية و الشركات في مواجهة تحديات العالم المعاصر. (المرجع الالكتروني 1.1).

## 6.2 الدراسات والأبحاث السابقة

### 1.6.2 الدراسات المحلية

(المحتسب، 2017) بعنوان: واقع المناخ التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل (من وجهة نظر الإداريين).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بعناصر المناخ التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، وتمثل مجتمع الدراسة من الإداريين العاملين في قطاع الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل وتكونت العينة من (173) موظفاً وموظفة إداريين. وتم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي واستخدام الإستبانة كأداة للدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أهم جوانب الهيكل التنظيمي تمثلت في المساعدة في سرعة إنجاز المهام، كما وأن هناك علاقة إيجابية بين العاملين مما يسهل اليات الإتصال والتواصل. كما وأظهرت وجود فروق بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي ومتغيري الجنس وسنوات الخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الإداريين نحو عناصر المناخ التنظيمي والمسمى الوظيفي.

(الشيخ، 2016) بعنوان: "المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء الموظفين، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة في جمع البيانات، وتكونت العينة من (321) موظفاً وموظفة إداريين. وكان من أهم النتائج أن هناك توجهات إيجابية لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في وكالة الغوث الدولية، وأن ممارسة الإدارة للأسلوب التشاركي الديمقراطي لم يصل إلى المستوى المطلوب، كما أن المدراء لا يحرصون على تنمية مهارات المرؤوسين وتطوير قدراتهم. كما وتوصلت إلى وجود غموض بأهداف المنظمة الاستراتيجية وعدم وجود تفاهم من قبل الإدارة للإختلاف بوجهات النظر مع الموظفين، أما فيما يخص الأداء الوظيفي فقد تميزت استجابات المبحوثين حول مستوى أدائهم بالموافقة بدرجة مرتفعة.

(الوناس، 2016) بعنوان: "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي".

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي والأداء للأساتذة الجامعي في ظل بعض المتغيرات الشخصية. ومحاولة التعرف على واقع المناخ التنظيمي

داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي آخر في جامعة أخرى و تحديد العوامل ذات الصلة بالأداء، كذلك التعرف على واقع أداء الأساتذة ومستوى جودته. واستخدم الباحث المنهج المسحي المقارن واعتمد الاستبانة أداة البحث. وتكونت العينة من (320) موظفا وموظفة من أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعات ورقلة. وتوصلت الدراسة الى أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليات.

**(قرواني، 2012) بعنوان: "تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم".**

هدفت الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة في مستوى أداء العاملين فيها ومن وجهة نظرهم. اعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للتحليل، وبلغت العينة (48) موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: وجود تأثير متوسط لمتغيري المناخ التنظيمي والعمر والحالة الاجتماعية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية. بالإضافة إلى عدم وجود تأثير لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة في مستوى الأداء الوظيفي.

**(ملحم، 2009) بعنوان: "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لمدرء ومعلمي المدارس في محافظات الوسط في فلسطين".**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بواقع الولاء التنظيمي ، من وجهة نظر معلمي ومديري المدرء الحكومية والخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الوسط الفلسطينية. وتمثلت عينة الدراسة من (659) موظفا وموظفة، واعتمدت الباحثة الاستبانة أداة الدراسة. وكان من أهم النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استجابات العينة نحو واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة، ومدارس وكالة الغوث الدولية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، جنس طلبة المدرسة، الجهة المسؤولة). وعدم وجود فروق دالة إحصائية نحو واقع الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، الموقع الجغرافي، جنس طلبة المدرسة، نوع الوظيفة، الخبرة التعليمية، المؤهل العلمي، الجهة المسؤولة). كما وأظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات ( نوع الوظيفة، الخبرة العلمية). كما وبينت عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) في استجابات العينة نحو علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي في تلك المدارس. الدراسات العربية.

(بحر وأبو سويرح، 2010) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة" .

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، و إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة، وقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والاستبانة أداة للبحث. وتكونت عينة الدراسة من (215) موظفاً وموظفة من الموظفين الإداريين بالجامعة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك توجهاً عاماً نحو الموافقة على توفر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين توفر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية. كما وبينت أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، كما وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ومكان العمل.

(حمدونة، 2010) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي". هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي. واعتمد الباحث على أسلوب العينة بدلا من أسلوب الحصر الشامل، وبلغت العينة (279) موظفاً وموظفة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم النتائج أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي كانت سلبية. إضافة إلى أن تأثير عناصر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين كان ضعيف، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير العمر، الجنس، الخبرة . بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي.

(جرار، 2006) . بعنوان: "المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة بالضفة الغربية (من وجهة نظر العاملين فيها)".

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصورات العاملين في وزارة الشباب والرياضة نحو المناخ التنظيمي السائد فيها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة للدراسة. وتمثلت عينة الدراسة ب (150) موظفاً وموظفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ان تصورات العاملين في

وزارة الشباب والرياضة كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد فيها بكافة الأبعاد التي استخذت لأغراض الدراسة. كما توصلت الى أنه لا توجد فروق في تصورات العاملين نحو المناخ التنظيمي السائد تعزى لمتغيرات الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص وطريقة التعيين في الوزارة والراتب والإدارة والمديرية التي يتبع إليها الموظف. وأكدت الدراسة أيضا على وجود فروق في التصورات نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الخبرة لصالح العاملين بسنوات أقدمية والمسمى الوظيفي لصالح فئة المديرين العاملين ونوابهم.

( الشنطي،2006) بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات بالإضافة إلى التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية في هذه الوزارات واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة. وتكونت عينة الدراسة من (571) موظفا. ومن أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، ومن جانب آخر أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق إتخاذ القرار وعدم تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها الموظفين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

## 2.6.2 الدراسات العربية

(رحيمة، 2016) بعنوان: " أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري". هدفت الدراسة الى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة - في مستوى أداء المورد البشري فيها، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، و تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال العاملين. أما عينة الدراسة فقد بلغت (144) عامل، و كانت الإستبانة أداة الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي متوسط ومستوى أداء المورد البشري كان جيدا جدا وأظهرت عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على اداء المورد البشري، بالاضافة الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المناخ التنظيمي ومستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

(الجار والحمداني، 2014) بعنوان: تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل - دراسة ميدانية في دور الدولة الإيوائية.

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير ضغوط العمل في المناخ التنظيمي. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (125) موظفا وموظفة، واعتمدت الاستبانة والمقابلات الشخصية وبعض النشرات الخاصة أدوات البحث. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي.

(الحارثي، 2014) بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي" للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات الموظفين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة لجمع البيانات، وبلغت العينة (272) موظفا وموظفة، وكان من أهم النتائج وجود علاقة إيجابية في توجهات الموظفين بامارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي. وأوصى الباحث بضرورة اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين طبيعة العمل والهيكل التنظيمي وأساليب التحفيز ورفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة مشاركة العاملين في رسم السياسات وعقد الدورات التدريبية ودورات توجيهية وتثقيفية حول الهيكل التنظيمي.

(أبو تايه 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 الديمغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية وتم الاعتماد على الإستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفاً إلى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين.

(البقي، 2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة".

هدفت إلى التعرف على توجهات الموظفين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي وعلاقته بأدائهم الوظيفي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والإستبانة لجمع البيانات، وبلغت العينة (272) موظفاً، وكان من أهم النتائج وجود علاقة إيجابية في توجهات الموظفين بامارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

### 3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- جاءت الدراسة الحالية مكتملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة فيما يتعلق بواقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي (من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست )، وتم الاستفادة من الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي المساعدة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.
- تتشابه هذه الدراسة مع بعض الدراسات بأنها أجريت في بيئة محلية مثل (المحتسب، 2017؛ الشيخ، 2016؛ أبو تايه وآخرون، 2012؛ قرواني، 2012؛ بحر وأبو سويرح، 2010؛ جرار، 2006؛ حمدونة، 2010؛ الشنطي، 2006؛ ملحم، 2009).
- تختلف هذه الدراسة عن دراسات (الوناس، 2016؛ رحيمة، 2016؛ البقمي، 2010؛ الجادر والحمداني، 2014) حيث أجريت دراساتهم في بيئة عربية.
- تم تناول المناخ التنظيمي في معظم الدراسات بأبعاده المختلفة كمتغير مستقل بينما تم البحث في الأداء الوظيفي كمتغير تابع، كدراسة كل من (الشيخ، 2016؛ بحر وأبو سويرح، 2010؛ الشنطي، 2006؛ قرواني، 2012؛ البقمي، 2010؛ رحيمة، 2016). واهتم الباحثون في هذه الدراسات بالبحث عن أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي.
- تناولت بعض الدراسات الأخرى المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع كما نراه في دراسة كل من (أبو تايه، 2012؛ حمدونة، 2010)، وكلاهما بحثا عن علاقة المناخ التنظيمي بالمتغيرات الأخرى. وتناول (الجادر والحمداني، 2014) دراسته حول المناخ التنظيمي وضغوط العمل.
- تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (البقمي، 2010؛ الحارثي، 2014) بحيث تم تناول علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي وتصنيف المناخ التنظيمي كمتغير مستقل والأداء الوظيفي كمتغير تابع.

- تناولت دراستان المناخ التنظيمي كواقع أو من وجهة نظر العاملين لديها مثل دراسة كل من (المحتسب، 2017؛ جرار، 2006). بينما تناولت دراسة (ملحم، 2009) واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.
- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستثناء دراسة (قرواني، 2012) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (ألوناس، 2016) الذي استخدم المنهج المسحي المقارن، بينما تم استخدام المسح الشامل في الدراسة الحالية.
- استخدمت كافة الدراسات الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتشابهت الدراسة الحالية مع (الجادر والحمداني، 2014) الذي استعمل الاستبانة والمقابلات الشخصية وبعض النشرات الخاصة في جمع بيانات الدراسة.
- اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن المجال الزمني للدراسة الحالية. فقد أجريت الدراسات السابقة في الفترة من (2006-2017) بينما تم اجراء الدراسة الحالية خلال الفترة ما بين 2017-2018.
- حسب علم الباحثة لا توجد دراسات سابقة في هيئة الأمديست بالصفة الغربية عن واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها وهذا ما يميزها عن الدراسات السابقة.

وبناء على ما تقدم فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة باختلاف طبيعة المنظمات التي أجريت بها الدراسة، وباختلاف مجتمع وعينة الدراسة، والبيئة التي تمت بها، مما أظهر الاختلاف في النتائج فيما بينها من جهة، وبين الدراسة الحالية من جهة اخرى.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### 1.3 المقدمة

من أجل تحقيق هدف الدراسة وهو واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية يعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها في إعداد الدراسة من حيث أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، والأدوات والمعالجة الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في استخلاص نتائج الدراسة وتحليلها.

#### 2.3 منهج الدراسة

تم اعتماد المنهج الوصفي (الارتباطي)، فهو المنهج المناسب لهذه الدراسة، وذلك لأنه يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويصف درجة العلاقة بينها وصفاً كمياً، وذلك باستخدام مقاييس كمية، ومن أغراضه وصف العلاقات بين المتغيرات، أو استخدام هذه العلاقات في عمل تنبؤات تتعلق بهذه المتغيرات، لهذا يعتبر هذا المنهج هو الأنسب لهذه الدراسة ويحقق أهدافها بالشكل الذي يضمن الدقة والموضوعية.

#### 3.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين والعاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية وعددهم (64) موظفاً وموظفة، وذلك حسب السجلات الرسمية لديهم في شهر أيار، 2018.

### 4.3 عينة الدراسة

تم استخدام أسلوب المسح الشامل للعاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية والمسؤولين لديم، بحيث اشتملت العينة على الآتي:

#### 1.4.3 عينة العاملين

تم استخدام المسح الشامل وتوزيع (54) استبانته، استلم منها (48) ، وقد استثنى (4) استبانته غير مكتملة، ليصبح العدد النهائي للاستبانته الصالحة للتحليل الإحصائي (44) استبانته، جدول ( 1.3 ) يبين وصف عينة الدراسة وخصائصها الديموغرافية تبعاً لمتغيراتها المستقلة.

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديموغرافية بالأرقام والنسب المئوية بحسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة، (ن=44).

المتغير	مستويات المتغير	التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	23	52.3
	أنثى	21	47.7
	المجموع	44	100%
العمر	25 سنة فأقل	11	25.0
	26-35 سنة	19	43.2
	36-45 سنة	11	25.0
	46 سنة فأكثر	3	6.8
	المجموع	44	100%
المؤهل العلمي	دبلوم متوسط	8	18.2
	بكالوريوس	25	56.8
	ماجستير	11	25.0
	المجموع	44	100%
سنوات الخبرة	10 سنوات فأقل	12	27.3
	11-20 سنة	14	31.8
	21-30 سنة	11	25.0
	31 سنة فأكثر	7	15.9
	المجموع	44	100%

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حيث يلاحظ أن هناك تنوعاً في جنس مفردات الدراسة بين ذكر وأنثى، كما يلاحظ تنوعاً في أعمار مفردات الدراسة مع ارتفاع متوسط الأعمار مما يساعد في انعكاس تنوع تحليل الخبرة بحيث يخدم أهداف الدراسة في التعرف على آراء المستويات العمرية المختلفة بما تحمله من خبرات متراكمة ومتنوعة نحو تحديد واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.

ونلاحظ أيضاً تنوعاً في المؤهل العلمي بين المبحوثين بحيث كان التكرار الأعلى للحاصلين على درجة البكالوريوس وقد يعود ذلك إلى اعتماد هيئة الأمديست على استقطاب وتعيين خريجي الجامعات بسبب تأهيلهم العلمي وتوفره مقارنة مع حاملي المؤهلات الأخرى، كما و يظهر الجدول تنوعاً في سنوات الخبرة مما يساعد في جعل أفراد عينة الدراسة قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية نحو واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لمؤسستهم.

#### 2.4.3 عينة المسؤولين

وعددهم (12) مسؤولاً حيث تم إجراء مقابلات مع ثمانية من المسؤولين العاملين في هيئة الأمديست من أصل اثني عشر مسؤولاً، وقامت الباحثة بإجراء المقابلات وجهاً لوجه مع البعض منهم وبواسطة الهاتف مع البعض الآخر، واعتذر اثنين من المسؤولين عن إجراء المقابلة وتعذر الوصول إلى اثنين آخرين بسبب الارتباط بمواعيد أثناء فترة إجراء المقابلات.

#### 5.3 أدوات الدراسة

وصولاً لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة وهو التعرف على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية، ووصولاً إلى تقديم مقترحات لتطوير ذلك الدور، تم اعتماد عدة أدوات بحث وهي الاستبانة التي صممت باللغة العربية وترجمت للغة الإنجليزية كما هو مبين بالملحقين رقم (2.1) و(2.3)، والمقابلات المقننة والتي صممت أسئلتها باللغة العربية وترجمت للغة الإنجليزية كما هو مبين بالملحقين رقم (2.2) و(2.4) وأخيراً المقابلات البورية. وبعد الإطلاع على عدد من الدراسات السابقة والأدوات المستخدمة فيها، تم بناء محاور الاستبانة وأسئلة المقابلات الشخصية وتكونت الاستبانة من ثلاثة أقسام كما هو موضح في جدول (2.3) والذي يبين أقسام أداة الدراسة وعدد فقرات كل قسم منها، كما هو موضح أدناه:

### جدول (2.3): أقسام أداة الدراسة الرئيسية

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الفقرات
الأول	البيانات الشخصية	4
الثاني	واقع المناخ التنظيمي	23
الثالث	الأداء الوظيفي	20

### 6.3 مقاييس الدراسة وخصائصها

فيما يلي وصفا تفصيليا لبناء مقاييس الدراسة وخصائصها السيكمترية:

#### 1.6.3 محور واقع المناخ التنظيمي

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، تم استخدام مقياس واقع المناخ التنظيمي في هذه الدراسة، والمكون من (23) فقرة.

#### 1.1.6.3 دلالات صدق محور واقع المناخ التنظيمي

تم التحقق من دلالات صدق محور واقع المناخ التنظيمي باستخدام دلالات الصدق الآتية:

#### 2.1.6.3 صدق المحتوى

تم عرض الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في هذا المجال كما هو مبين في ملحق رقم (5.2)، وذلك لتعديل ما يرونه مناسباً على بنود الأداة، إما بالحذف أو الإضافة أو التعديل، وقد كانت نسبة موافقة المحكمين على فقرات المقياس لا تقل عن (85 %) مما يعني أن المقياس صالح للتطبيق على عينة الدراسة.

#### 3.1.6.3 صدق البناء (صدق الاتساق الداخلي)

للتحقق من صدق بناء محور واقع المناخ التنظيمي تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (12) فرداً، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه، وارتباطها بالمحور ككل، كما هو مبين في جدول (3.3).

جدول (3.3) : قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه

معامل ارتباط الفقرة مع المجال	رقم الفقرة
<b>مجال الهيكل التنظيمي</b>	
0.592**	1.
0.684**	2.
0.495**	3.
0.621**	4.
0.750**	5.
0.764**	6.
<b>مجال القيادة</b>	
0.771**	7.
0.873**	8.
0.828**	9.
0.771**	7.
0.873**	8.
0.828**	9.
0.727**	10.
0.707**	11.
0.314*	12.
0.785**	13.
<b>مجال الاتصالات</b>	
0.875**	15.
0.859**	16.
0.730**	17.
0.710**	18.
<b>مجال الحوافز</b>	
0.747**	19.
0.815**	20.
0.753**	21.
0.709**	22.
0.844**	23.

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.005)

دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

### جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط المجالات بالمحور الذي تنتمي إليه

رقم المجال	المجال	معامل ارتباط الفقرة مع المجال
1	الهيكل التنظيمي	0.397*
2	القيادة	0.365*
3	الاتصالات	0.824**
4	الحوافز	0.847**

\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.005) \*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001)

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين مجالات محور واقع المناخ التنظيمي ودرجته الكلية، تراوحت ما بين (0.365-0.397)، كذلك تراوحت ما بين (0.314-0.857) لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي مع مجال كل فقرة وقد تم اعتماد معيار لقبول الفقرة بأن لا يقل معامل ارتباطها مع المجال، أو مع المقياس ككل عن (0.25).

### 2.6.3 محور الأداء الوظيفي

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي وعدد من المقاييس ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم بناء مقياس الأداء الوظيفي وتكون في صورته الأولية من (20) فقرة تقيس في مجملها مستوى الأداء الوظيفي لموظفي هيئة الأمديست بالضفة الغربية.

### 1.2.6.3 دلالات صدق محور الأداء الوظيفي

تم استخدام صدق المحكمين أو ما يعرف بصدق المحتوى وذلك بعرض المجال على (عشرة) من المحكمين المختصين كما هو ظاهر في ملحق رقم (1) من نوى الاختصاص من الأساتذة المختصين في الجامعات الفلسطينية، بهدف التأكد من مناسبة المقياس لما أعد من أجله، وسلامة صياغة الفقرات ومدى وضوحها، وقد تم اعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (85%) بين المحكمين، وبعد التحكيم تم تعديل عدد من الفقرات، كما تم حذف (2) فقرة.

### 2.2.6.3 صدق البناء لمحور الأداء الوظيفي

للتحقق من صدق بناء محور الأداء الوظيفي تم تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (12) فرداً، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون تم استخراج قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمقياس ككل، كما هو مبين في جدول (5.3).

جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي مع درجته الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط للفقرات مع المحور	رقم الفقرة	معامل الارتباط للفقرات مع المحور
.1	0.405**	11	0.560**
.2	0.380*	12	0.595**
.3	0.506**	13	0.468**
.4	0.366*	14	0.569**
.5	0.495**	15	0.734**
.6	0.408**	16	0.746**
.7	0.434**	17	0.648**
.8	0.390*	18	0.663**
.9	0.344*	19	0.729**
.10	0.368*	20	0.679**

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.001) \*دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.005)

يلاحظ من البيانات الواردة في جدول (5.3) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الأداء الوظيفي ودرجته الكلية تراوحت بين (0.344 – 0.746) وتجدر الإشارة أن جميع معاملات كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، ولذلك لم يتم حذف أي من هذه الفقرات.

### 7.3 طريقة تصحيح محوري الأداة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)

يحتوي المقياس على (23) فقرة لمحور (المناخ التنظيمي) و(20) فقرة لمحور (الأداء الوظيفي)، أمام كل فقرة ثلاثة خيارات وهي أوافق بدرجة عالية، وأوافق بدرجة متوسطة، وأوافق بدرجة منخفضة، وتتراوح الدرجة الكلية للاستجابة على محوري المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ما بين (30-90) درجة، حيث أن الدرجة (30) تمثل الحد الأدنى من مستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، والدرجة (90) تمثل الحد الأعلى من مستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ولتفسير

الدرجات تم تحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (2=1-3)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.66 = 3/2) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما تم توزيع المدى على ثلاثة مستويات لمستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي (1.66 فاقل مستوى منخفض)، (من 1.67 - 2.33 مستوى متوسط)، (2.34 - 3 مستوى مرتفع).

### 8.3 إجراءات الدراسة

#### 1.8.3 تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد مجتمع الدراسة، حيث قامت الباحثة بتحديد المجتمع وهو موظفي هيئة الأمديست ومن ثم الحصول على الأذن بالسماح بتطبيق أدوات الدراسة في المنظمة .
2. تحديد عينة الدراسة، واختيارها، حيث قامت الباحثة بالتنسيق مع إدارة هيئة الأمديست، وتبليغهم بموعد إجراء الدراسة.
3. بناء أدوات الدراسة من خلال مراجعة الأدب التربوي المنشور في هذا المجال، والإجراءات الملائمة التي قامت بها الباحثة.
4. حساب معايير الصدق والثبات لأدوات الدراسة.
5. تطبيق الأدوات على عينة الدراسة حيث تم تطبيق الإستبانة (البحث الكمي) على العاملين في هيئة الأمديست، بينما تم تطبيق البحث النوعي (المقابلة) على المسؤولين العاملين لديهم، وأخيرا المقابلة البؤرية.
6. جمع البيانات.
7. معالجة البيانات واستخلاص النتائج والتوصيات والمقترحات.
8. تصميم الدراسة

#### 2.8.3 وتم معالجة نتائج الدراسة من خلال المتغيرات الآتية:

##### • المتغيرات الديمغرافية:

1. الجنس: وله مستويان (ذكر، وأنثى) .
2. العمر: وله أربع مستويات (25 سنة فأقل، و26-35 سنة، و36-45 سنة، و46 سنة فأكثر).
3. المؤهل العلمي: وله أربع مستويات (دبلوم متوسطة، وبكالوريوس، وماجستير، ودكتوراة).

4. سنوات الخبرة: وله أربع مستويات (أقل من 5 سنوات، ومن 6-10 سنوات، و 11-15 سنة، وأكثر 16 سنة).

- المتغيرات المستقلة: وتتكون من محور المناخ التنظيمي بمجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بفقراته ال 23.
- المتغيرات التابعة: وتتكون من محور الأداء الوظيفي بفقراته ال 20 .

### 9.3 المعالجة الإحصائية

تم مراجعة البيانات بعد جمعها، وذلك تمهيداً لإدخالها إلى الحاسوب. ثم رقت بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى أخرى رقمية وذلك في جميع أسئلة الدراسة، ثم أجيب على أسئلة الدراسة، واختبرت فرضياتها باستخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- أساليب الإحصاء الوصفي: كالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس التجانس الداخلي (كرونباخ ألفا).
- اختبار ت للعينة الواحدة One Sample t-test
- اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t –test لقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي باختلاف الجنس لعينة الدراسة.
- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لقياس المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي باختلاف أعمار أفراد عينة الدراسة، ومؤهلهم العلمي، وسنوات الخبرة.
- استخدم اختبار معامل الارتباط "بيرسون" لتوضيح العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- اختبار الإنحدار الخطي Leaner Regression لتوضيح القدرة التنبؤية لمجال المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي.

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها

#### 1.4 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الكمية والنوعية، وفقاً لمقاييس الدراسة المستخدمة، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار تأثير خصائص عينة المبحوثين على إجاباتهم. وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

#### 2.4 نتائج الدراسة الكمية

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس: "ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها ؟  
تم استخدام مصفوفة بيرسون ( Pearson Matrix Correlation ) لدلالة العلاقة بين المتغير المستقل "المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" لدى العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية ،  
وجداول (1.4) يوضح ذلك:

جدول (1.4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل "واقع المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" لدى العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية .

الأداء الوظيفي	المجال
-0.097	معامل الارتباط ر
0.530	الدلالة الإحصائية

\*\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

\* دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج جدول (1.4) إلى وجود علاقة سلبية غير دالة إحصائياً بين فقرات محور (واقع المناخ التنظيمي) ومحور (الأداء الوظيفي) لدى العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية، مقدارها (-0.097) عند مستوى دلالة (0.530).

ويتضح أن هذه النتيجة تشير إلى عدم وجود علاقة للمناخ التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي، وقد تعود الأسباب إلى نوع القيادة المتمثل بالنظام الأوتوقراطي السائد والذي ساهم في ترسيخ مركزية النظام في هيئة الأمديست ككل بالإضافة إلى النظام الروتيني والنمطي لديهم، وتبين كذلك من جراء المقابلات التي تمت مع المسؤولين وبعض العاملين بأن الوضع السياسي الراهن يشكل عاملاً سلبياً على المناخ التنظيمي والذي عمل على تحديد فاعلية دوره وتأثيره على الأداء الوظيفي.

#### 1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول:

ما واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟ تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لواقع المناخ التنظيمي ومجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز)، و جدول (2.4) يوضح ذلك:

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور المناخ التنظيمي بمجالاته، مرتبة تنازلياً.

الرقم	الرقم في الإستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	2	القيادة	2.34	0.46	مرتفعة
2	1	الهيكل التنظيمي	2.28	0.39	متوسطة
3	3	الاتصالات	2.26	0.56	متوسطة
4	4	الحوافز	1.89	0.54	متوسطة
		الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي بمجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز)	2.19	0.39	متوسطة

يتضح من خلال نتائج جدول (2.4) أن مجالات واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من حيث الهيكل التنظيمي، والاتصالات، والحوافز كانت متوسطة

وجاء مجال القيادة رقم (2) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء مجال الحوافز رقم (4) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة أيضاً.

ويتضح ان أفراد عينة الدراسة موافقون على المناخ التنظيمي بدرجة متوسطة. وقد جاء مجال القيادة بالمرتبة الأولى من حيث الأهمية وحصل على متوسط حسابي بدرجة مرتفعة،. وحصلت أربع عبارات من هذا المجال على درجة مرتفعة وحازت العبارات الثلاث المتبقية على درجة متوسطة.

وتوضح النتائج أن المنظمة يسودها نظاما أوتوقراطيا يهتم بحرفية الأنظمة وممزوجا بهامش من النظام الديمقراطي، ويعكس ذلك على رفع درجة حرص العاملين على أدائهم وإتقانه بما يخدم الأهداف التي يعملون لأجلها.

وجاء مجال الهيكل التنظيمي بالمرتبة الثانية من حيث الأهمية وحصل على متوسط حسابي بدرجة متوسطة، وجاء ترتيب إحدى فقراته بالمرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة والتي تنص على "يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة مهام المنظمة" وذلك لأن هيئة الأمدست تؤمن بأهمية تصميم هياكلها التنظيمية بالشكل الذي يخدم أهدافها، وهو ما يؤكد إلى وجود مركزية عالية في نظامها. وحصلت باقي فقرات الهيكل التنظيمي الخمس على درجة متوسطة والتي تتعلق بخطوط السلطة والمساءلة ودرجة مرونة التنظيم. وتتفق درجة المركزية السائدة مع الأدبيات التي تشير إلى حاجة المنظمات الكبيرة والمنتشرة حول العالم لها بحيث كلما كبر حجم هذه المنظمات كلما زادت حاجتها إلى قدر من الرسمية في التعامل وبنفس الوقت إلى المرونة لتتمكن من المنافسة مع المنظمات الأصغر.

أما فيما يتعلق بمجال الاتصالات فقد جاء بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية وحصل على متوسط حسابي بدرجة متوسطة حسب إجابات المبحوثين. وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تدعو إلى ضرورة توفر لغة الحوار وفرص الاتصالات بكافة أشكاله، وضرورة حصول الموظفين على المعلومات المطلوبة في وقتها لأهمية ذلك في إنجاز المهام بوقتها، والحاجة إلى أن يعقد المسؤولين الاجتماعات مع الموظفين بشكل دوري لمتابعة الأعمال.

أما فيما يتعلق بمجال الحوافز والذي جاء بالمرتبة الرابعة والأخيرة حسب أهميته وبدرجة متوسطة، وحصلت ثلاث فقرات على درجة متوسطة وفقرتين على درجة منخفضة وذلك نتيجة القصور في تطبيق نظام الحوافز المادي في المنظمة والذي تعود أسبابه إلى محدودية الصلاحيات أو السلطة المخولة للمسؤولين في هذا الجانب .

1.1.1.4 بالنسبة لفقرات واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من حيث (المجال الأول: الهيكل التنظيمي) فقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الأول: الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرتبة
مرتفعة	0.48	2.63	يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة مهامها	1	1
متوسطة	0.63	2.31	يعكس الهيكل التنظيمي وضوح خطوط السلطة.	4	2
متوسطة	0.70	2.29	يعكس الهيكل التنظيمي وضوح المساءلة.	5	3
متوسطة	0.73	2.29	تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة وظائفهم.	6	4
متوسطة	0.71	2.22	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (قابل للتعديل حسب الحاجة).	2	5
منخفضة	0.83	1.65	يعمل كل قسم في المنظمة باستقلالية عن الأقسام الأخرى	3	6
متوسطة	<b>0.39</b>	<b>2.28</b>	الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي بمجالاته: الهيكل التنظيمي		

يتضح من خلال نتائج الجدول (3.4) أن مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي في هيئة الأمديست كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.28) والانحراف المعياري (0.39)، وجاءت الفقرة رقم (1) والتي نصها (يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة مهامها) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها (يعمل كل قسم في المنظمة باستقلالية عن الأقسام الأخرى) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

ويتضح مما سبق أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأهمية فقرات مجال الهيكل التنظيمي ما بين مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، ويفسر ذلك بالتالي:

1. جاءت عبارة رقم (1) وهي " يتوافق الهيكل للمنظمة مع طبيعة مهامها" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (2.63) ، ويبدو ذلك بسبب أن هيئة الأمديست هي منظمة دولية لها أهداف واضحة، تعمل على رسم هياكلها وبناء نظامها

بالشكل الذي يضمن فاعلية وكفاءة برامجها وخدماتها حتى يظهر تنظيمها منسجما ومتلائما مع أهدافها التنظيمية.

2. جاءت عبارة رقم (4) وهي "يعكس الهيكل التنظيمي وضوح خطوط السلطة" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.31) وتعزى هذه النتيجة الى أن طبيعة مهام ووظائف المنظمة تتطلب وضوحا بالمهام والاختصاصات للحد من الإرباك في العمل مما يجعل الإدارة حريصة على توضيح خطوط السلطة للموظفين والرؤساء على حد سواء.

3. جاءت عبارة رقم (5) يعكس الهيكل التنظيمي وضوح المساءلة" درجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.29) وتعزى هذه النتيجة الى أن المنظمة حريصة على تحقيق أهدافها لذلك تحرص على محاسبة ومساءلة المقصرين إن وجدوا.

4. جاءت عبارة رقم (6) وهي "تناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة وظائفهم" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.29) وتعزى هذه النتيجة الى أن المنظمة تحرص على مراعاة مدى ملاءمة طبيعة تخصصات الموظفين وخبراتهم العملية مع طبيعة ومهام الوظائف، وهذا ما أكدته المقابلات.

5. جاءت عبارة رقم (2) وهي "يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.22) وتوضح هذه النتيجة الى أن المنظمة تحرص على تصميم هيكلها التنظيمي بشكل واضح مما يساعدها على تسهيل سير العمل بما ويتلاءم مع طبيعة النظام واللوائح المعمول بها.

6. جاءت عبارة رقم (3) وهي "يعمل كل قسم في المنظمة باستقلالية عن الأقسام الأخرى" بدرجة منخفضة وبالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.65) وذلك بسبب اعتماد المنظمة على المشاريع المختلفة مما يجعل من أقسامها إما بحاجة للتنسيق فيما بينهم أو العمل باستقلالية عن بعضهم وفق حاجتهم لتبني الآلية المناسبة لانجاز تلك المشاريع في تلك الفترة.

2.1.2.3 بالنسبة لفقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الثاني: القيادة) فقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الثاني: القيادة) من وجهة نظر العاملين في الأمديست.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرتبة
مرتفعة	0.62	2.54	يهتم المسؤول في مواجهة مشكلات الموظفين	14	7
مرتفعة	0.62	2.43	يتقيد المسؤول بحرفية أنظمة وقوانين المنظمة	10	8
مرتفعة	0.61	2.36	تتوفر الثقة بين الموظف والمسؤول.	7	9
مرتفعة	0.46	2.34	يوزع المسؤول الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم	12	10
متوسطة	0.77	2.31	يعامل الرؤساء الموظفين بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز	9	11
متوسطة	0.70	2.29	يتعامل المسؤول بإيجابية مع مقترحات الموظفين	13	12
متوسطة	0.65	2.25	يمنح المسؤول الموظف المبادرة في اتخاذ القرارات وفق مصلحة العمل	8	13
متوسطة	0.75	2.18	يشرك المسؤولون الموظفين في وضع خطط العمل	11	14
مرتفعة	0.46	2.34	الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي لمجال (القيادة)		

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث: القيادة، في الأمديست كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.34) وانحراف معياري (0.46)، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (يهتم المسؤول في مواجهة مشكلات الموظفين) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (11) والتي نصها (يشرك المسؤولون الموظفين في وضع خطط العمل) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ويتضح مما سبق أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأهمية فقرات مجال القيادة ما بين مرتفعة ومتوسطة، ويفسر ذلك بالتالي:

1. جاءت عبارة رقم (14) وهي " يهتم المسؤول في مواجهة مشكلات الموظفين" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (2.54) وذلك بسبب أن هناك اهتمام من قبل المسؤولين تجاه المحافظة على أجواء عمل جيدة من خلال إنهاء أي خلاف قد يظهر بما يخدم مصلحة هيئة الأمديست.

2. جاءت عبارة رقم (10) وهي " يتقيد المسؤول بحرفية أنظمة وقوانين المنظمة" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.43) وتعزى هذه النتيجة إلى أن طبيعة الأنظمة والقوانين التي تخضع لها هيئة الأمديست تصنف بالمركزية مما يستدعي كافة الموظفين للالتزام والتقيد بها. من جانب آخر تشير هذه النتيجة إلى أن نظام الإدارة العامة يخضع للتشدد بالأنظمة والقوانين المنصوص عليها لديهم.

3. جاءت عبارة رقم (7) وهي " تتوفر الثقة بين الموظف والمسؤول" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة التاسعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.36) تشير هذه النتيجة إلى أن نتيجة اهتمام المسؤولين بلغة الحوار بينهم وبين الموظفين بالإضافة إلى اهتمام المسؤول بحل الإشكاليات التي قد تطرأ ، كل ذلك يزيد من رفع درجة الثقة بين المسؤول والموظف وإنجاز الأعمال بالسرعة الممكنة.

4. جاءت عبارة رقم (12) وهي "يوزع المسؤول الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.34) وتفسر هذه النتيجة إلى أن التدريب والتدوير الوظيفي يهتم بإكساب العاملين المهارات والقدرات المطلوبة لقيام العاملين بالمهام والواجبات المطلوبة منهم.

5. جاءت عبارة رقم (9) وهي "يعامل الرؤساء الموظفين بالتساوي مع الآخرين دون تمييز" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.31) وتشير هذه النتيجة إلى أن طبيعة العلاقة في المعاملة تخضع لطبيعة علاقة الموظف مع مسؤوله وهذا ما أكدته الأدبيات بالإضافة إلى المقابلات التي أجريت مع المسؤولين والموظفين قبل وبعد ظهور نتائج التحليل.

6. جاءت عبارة رقم (13) وهي "يتعامل المسؤول بإيجابية مع مقترحات الموظفين" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط ( 2.29) وتعزى هذه النتيجة الى أن المنظمة تحرص على تشجيع روح المبادرة لدى الموظفين من خلال اهتمامها بالاقترحات التي يقدمها الموظفون ضمن الحدود المتعارف عليها.

7. جاءت عبارة رقم (8) وهي "يمنح المسؤول الموظف المبادرة في اتخاذ القرارات وفق مصلحة العمل" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.25) وتعزى هذه النتيجة الى أن المنظمة تحرص أحيانا على مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات، وفق الحاجة، بما يخدم مصلحة العمل وضمن الخطوط المسموحة بذلك.

8. جاءت عبارة رقم (11) وهي "يشرك المسؤولون الموظفين في وضع خطط العمل" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.18) وذلك لأن هيئة الأمديست تحرص على تقبل أفكار ومقترحات الموظفين وإشراكهم في وضع خطط العمل وتفعيل مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة بالقدر الذي يسمح به النظام.

**3.2.1.3 بالنسبة لفقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الثالث: الاتصالات) فقد جاءت نتائجها كما يلي:**

**جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الثالث: الاتصالات) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالصفة الغربية مرتبة تنازليا.**

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم في الاستبانة	الرتبة
مرتفعة	0.66	2.45	يستخدم المسؤول لغة الحوار مع الموظفين	18	15
متوسطة	0.73	2.29	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات(صاعدة-هابطة-أفقية-عمودية)	16	16
متوسطة	0.68	2.25	تتوفر للموظفين المعلومات في الوقت المناسب حول المهام المطلوب إنجازها	15	17
متوسطة	0.75	2.06	يعقد المسؤول الاجتماعات بشكل دوري	17	18
متوسطة	0.56	2.26	الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي لمجال (الاتصالات)		

يتضح من خلال نتائج الجدول (5.4) أن مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث: الاتصالات في الأمدست كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.26) وانحراف معياري (0.56)، وجاءت الفقرة رقم (18) والتي نصها (يستخدم المسؤول لغة الحوار مع الموظفين) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة رقم (17) والتي نصها (يعقد المسؤول الاجتماعات بشكل دوري) في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

ويتضح مما سبق أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأهمية فقرات مجال الاتصالات ما بين مرتفعة ومتوسطة، ويفسر ذلك بالتالي:

1. جاءت عبارة رقم (18) وهي "يستخدم المسؤول لغة الحوار مع الموظفين" بدرجة مرتفعة وبالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط حسابي (2.45) وتفسر هذه النتيجة إلى أن طبيعة أعمال المنظمة تتطلب لغة اتصال وتواصل وحوار لضمان إنجاز المهام.

2. جاءت عبارة رقم (16) وهي "قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات" درجة متوسطة وبالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.29) وتوضح هذه النتيجة إلى أنه تتوفر للموظفين المعلومات في الوقت المناسب حول المهام المطلوب إنجازها حيث أن طبيعة أعمال المنظمة تتطلب قدراً من الحركة والتواجد داخل وخارج المنظمة، بسبب السفر أو الاجتماعات أو متابعة المشاريع، الأمر الذي يحد من جاهزيتها للتواصل الفوري أو الإلتقاء أحياناً لصعوبة التواصل في حينه.

3. جاءت عبارة رقم (15) وهي "يتوفر للموظفين المعلومات في الوقت المناسب حول المهام المطلوب إنجازها" بدرجة متوسطة وبالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.25) وتوضح هذه النتيجة إلى أن هناك توجيهات بأهمية الإلتزام بعملية نقل المعلومات بالوقت المناسب، إلا أن طبيعة بعض الوظائف والتي تتطلب عملاً ميدانياً قد تعيق من التحكم بسرعة وصول المعلومات أحياناً.

4. جاءت عبارة رقم (17) وهي "يعقد المسؤول الاجتماعات بشكل دوري" بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.06) ويظهر من هذه النتيجة أن المسؤولين حريصون على عقد اللقاءات مع الموظفين ومتابعة مجريات العمل لضمان إنجاز المهام بالوقت المحدد بما يتناسب مع طبيعة العمل.

3.2.1.4 بالنسبة لفقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الرابع: الحوافز) فقد جاءت نتائجها كما يلي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الرابع: الحوافز) من وجهة نظر العاملين في الأمديست مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم في الإستبانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	22	يطبق نظام العقوبات على جميع الموظفين بصورة عادلة	2.15	0.71	متوسطة
20	21	يشجع المسؤولون الموظفين بشكل كاف أثناء أدائهم لواجباتهم	2.09	0.67	متوسطة
21	20	تهتم المنظمة بتطوير قدرات الموظفين	1.77	0.74	متوسطة
22	19	تحفز العلاوة السنوية الموظفين على زيادة نشاطهم في العمل	1.77	0.74	متوسطة
23	23	تبنى توصيات حصول الموظفين على المكافآت بناءً على أدائهم	1.65	0.68	منخفضة
<b>الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي لمجال: (الحوافز)</b>					
			<b>1.89</b>	<b>0.54</b>	متوسطة

يتضح من خلال نتائج الجدول (6.4) أن مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث الحوافز في هيئة الأمديست بالضفة الغربية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.89) وانحراف معياري (0.54)، وجاءت الفقرة رقم (22) والتي نصها (يطبق نظام العقوبات على جميع الموظفين بصورة عادلة) في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (23) من مجال (الحوافز) والتي نصها (تبنى توصيات حصول الموظفين على المكافآت بناءً على أدائهم) في المرتبة الأخيرة وبدرجة منخفضة.

ويتضح مما سبق أن هناك تفاوتاً في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بأهمية فقرات مجال الاتصالات ما بين متوسطة ومنخفضة، ويفسر ذلك بالتالي:

1. جاءت عبارة رقم (22) وهي "يطبق نظام العقوبات على الجميع بصورة عادلة" بدرجة متوسطة وبالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.15) وتعزى هذه

النتيجة الى أن المسؤولين حريصون على تطبيق العدالة والنزاهة فيما يتعلق بنظام العقوبات وفق اللوائح والقوانين الخاصة بذلك ووفق الحاجة.

2. جاءت عبارة رقم (21) وهي "يشجع المسؤولون الموظفين بشكل كاف أثناء أدائهم لواجباتهم" درجة متوسطة وبالمرتبة العشرين من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.09) وتوضح هذه النتيجة الى أن المسؤولين حريصون على إبداء الإعجاب بعمل الموظفين وشكرهم وثنيهم وتشجيعهم كلما سنحت الفرصة لذلك.

3. جاءت عبارة رقم (20) وهي "تهتم المنظمة بتطوير قدرات الموظفين" درجة متوسطة وبالمرتبة الحادية والعشرين من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.77) وتبرر هذه النتيجة بمحدودية فرص التدريب ومحدودية الجانب المادي المخصص لذلك مما يقلل من فرص التحاق الموظفين بدورات تدريبية تطويرية لرفع من قدراتهم ومهاراتهم. من جانب آخر فإن هيئة الأمدست توفر فرص التطوير والدراسة أثناء العمل للموظفين وفق شروط محددة وبما يخدم مصلحة العمل.

4. جاءت عبارة رقم (19) وهي "تحفز العلاوة السنوية الموظفين على زيادة نشاطهم في العمل" بدرجة متوسطة وبالمرتبة الثانية والعشرين من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.77) وتوضح هذه بأن نسبة العلاوة السنوية الخاصة بالعاملين تخضع لقيود تحدد نسبتها بهامش إضافي ضئيل للراتب لا يتناسب مع الوضع الاقتصادي الراهن، وهذا ما تم تأكيده وتعزيزه من المقابلات التي أجريت بعد تحليل النتائج.

5. جاءت عبارة رقم (23) وهي "تبنى توصيات حصول الموظفين على المكافآت بناء على أدائهم" بدرجة منخفضة وبالمرتبة الثالثة والعشرين من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (1.65) وتوضح هذه النتيجة الى أن هناك قيوداً على الصلاحيات المادية التي يمنحها الرؤساء للمرؤوسين مما يحد من قدرتهم على استخدام الحوافز المادية التشجيعية وتقديمها للموظفين المميزين مقابل جهودهم في العمل، وهذا يشكل أحد أسباب ضعف العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي جاءت سلبية.

6. وفي الحقيقة لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الأولى (المناخ التنظيمي) لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للمجالات الأربع، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستويات مجالات المحور الأولى لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة (One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند كل مجال من الأدوة ودرجتهما الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الثلاثي، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (2) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (2)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (7.4): نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.

الرقم	المجالات	العينة (ن=44)		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي			
1.	الهيكل التنظيمي	0.39	2.28	4.883	43	0.000*
2.	القيادة	0.46	2.34	4.816	43	0.000*
3.	الاتصالات	0.56	2.26	3.141	43	0.003*
4.	الحوافز	0.54	1.89	-1.316	43	0.195
	الدرجة الكلية لمحور المناخ التنظيمي	0.39	2.19	3.329	43	0.002*

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة اختبار (2.0)

يتضح من نتائج جدول (7.4) وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط العينة لمجالات (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز)، فقد جاءت قيم (ت) دالة إحصائياً وموجبة لمجالات ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات)، عدا مجال (الحوافز) والذي جاءت مستوى الدلالة له اعلى من (0.05) وهذا يدل على أنها كانت مرتفعة عن المتوسط. ولصالح متوسطات العينة في المجالات الأولى الثلاث، وأقل من متوسطات العينة لمجال الحوافز ، وهذا يعبر عن أن أهمية أو قيمة هذه المجالات وأن تقديراتها مرتفعة.

#### 2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني:

ما واقع الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين "من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست"، والجدول (8.4-أ) و (8.4-ب) يوضح ذلك. جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور الأداء الوظيفي لدى الموظفين من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية مرتبة تنازليا.

الرتبة	الرقم في الإستهانة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	9	أستطيع تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومي	2.97	0.15	مرتفعة
2	4	أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل	2.95	0.21	مرتفعة
3	1	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة لي في الوقت المناسب	2.93	0.25	مرتفعة
4	2	أحرص على تنفيذ مهام العمل بإتقان	2.93	0.25	مرتفعة
5	10	ألتزم بقواعد العمل وإجراءاته	2.90	0.29	مرتفعة
6	3	تتوفر لي القدرة على حل مشاكل العمل التي تواجهني بنفسني	2.88	0.38	مرتفعة
7	5	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية	2.86	0.40	مرتفعة
8	6	أحترم زملائي في العمل	2.84	0.42	مرتفعة
9	14	أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي	2.81	0.49	مرتفعة
10	8	تتناسب مهاراتي مع الأعمال الموكلة لي	2.81	0.44	مرتفعة
11	11	تتوفر لي المعرفة الكافية بمتطلبات عملي	2.79	0.46	مرتفعة
12	7	أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين العمل	2.79	0.46	مرتفعة
13	13	أحرص على التجديد في أساليب العمل	2.77	0.52	مرتفعة
14	18	أتمكن من الإفصاح عن مقترحاتي في العمل	2.59	0.58	مرتفعة
15	12	توفر المنظمة التدريب المناسب للموظفين	2.59	0.65	مرتفعة
16	15	أتلقي عبارات الشكر والتقدير والثناء على جهودي	2.56	0.66	مرتفعة
17	19	يقاس أداء الموظفين على أساس منتظم	2.34	0.68	مرتفعة
18	17	يعمل نظام التقييم على تحفيزي للعمل	2.18	0.78	متوسطة
19	20	يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة	2.13	0.73	متوسطة
20	16	أتلقي المكافأة المالية المناسبة لقاء جهودي	2.13	0.79	متوسطة
		الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية	2.69	0.25	مرتفعة

يتضح من الجدول السابق أن الدرجة الكلية للأداء الوظيفي للعاملين بهيئة الأمديست بالصفة الغربية جاءت مرتفعة، وبالرجوع إلى معامل الإختلاف فإنه يلاحظ أن الفقرة الرابعة والتي تنص على " احرص على تنفيذ مهام العمل بإتقان" لها أقل معالم إختلاف، ومن ثم تعتبر هي الأعلى والتي تفسر درجة الانضباط والالتزام في هيئة الأمديست بالصفة الغربية. وهذا له علاقة بالقواعد والإجراءات والأنظمة والتعليمات المطبقة بالمنظمة ووضوحها ودقتها ونمطيتها وسهولة قياسها مما يدل على أن هناك إدارة ورقابة صارمة وفاعلة لديهم تتسم بالحكم والسيطرة بحيث ساهمت في رفع مستوى الأداء وحصوله على درجة مرتفعة في جميع فقراته باستثناء تلك المتعلقة بالدافعية والعدالة والتحفيز والتي جاءت ضمن المستوى المتوسط.

كذلك لا يمكن إصدار حكم دقيق على مستويات محور أداة الدراسة الثاني (الأداء الوظيفي) لدى العينة إذا اعتمدنا فقط على المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية لمجال الأداء الوظيفي، فهذا الحكم لا يأخذ بعين الاعتبار الانحرافات المعيارية، والكفيل بتقدير مستوى المحور الثاني لأداة الدراسة بشكل دقيق اعتماداً على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية هو اختبار ت لعينة واحدة ( One Sample T-Test)؛ إذ يستخدم هذا الاختبار للمقارنة بين متوسط العينة عند الدرجة الكلية ومتوسط المجتمع النظري، وكون المقياس المتبع هو ليكرت الثلاثي كما في محور الدراسة الأول ( المناخ التنظيمي)، فيمكن اعتبار متوسط المجتمع القيمة (2) لأنها تفصل ما بين التقديرات المرتفعة والمنخفضة، وعليه تمّ مقارنة متوسط العينة مع القيمة المحكيّة (2)، والجدول التالي يبيّن ذلك.

جدول (9.4): نتائج اختبار ت لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها للدرجة الكلية

المحور	العينة (ن=280)		قيمة ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري			
الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي	2.69	0.25	17.739	43	*0.000

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) وقيمة اختبار (2.00)

يتضح من نتائج جدول (9.4) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط العينة للدرجته الكلية، لمحور (الأداء الوظيفي) ولصالح متوسطات العينة، فقد جاءت قيمة (ت) دالة إحصائية وموجبة وهذا يعني الدرجة الكلية لمحور الأداء الوظيفي كانت مرتفعة وأكبر وبشكل دال إحصائياً من المستوى المتوسط، وهذا يعبر عن أن أهمية أو قيمة هذا البعد بمجالاته وأن تقديراته مرتفعة. وتفسر الباحثة النتائج كما يلي:

1. جاءت عبارة رقم (9) وهي "أستطيع تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومي" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.97). وتفسر هذه النتيجة الى أن الموظفين يتمتعون بالقدرة على العمل والإلمام به بما يمكنهم من تسيير الأعمال بمفردهم.

2. جاءت عبارة رقم (4) وهي "أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط (2.95). وتوضح هذه النتيجة إلى أن طبيعة الوظائف والعمل بالمنظمة تتطلب تقيد الموظفين للنظام وبالتالي الخضوع له. وتتفق هذه النتيجة مع فقرة الهيكل التنظيمي التي بحثت حول مدى التقيد بحرفية الأنظمة والقوانين والتي جاءت بالمرتبة الثانية وحصلت على درجة مرتفعة.

3. جاءت عبارة رقم (1) وهي "أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة لي في الوقت المناسب بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بمتوسط (2.93)، وتوضح هذه النتيجة الى أن الموظفين يشعرون بالالتزام الوظيفي مما يزيد من حرصهم على إنجاز العمل بالوقت المناسب.

4. جاءت عبارة رقم (2) وهي "أحرص على تنفيذ مهام العمل بإتقان" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.93). وتفسر هذه النتيجة بأن الموظفين يحرصون على إتمام المهام الموكلة لهم بشكل متقن رغبة منهم في الحصول على الترقية والتطور الوظيفي داخل المنظمة أو خارجها، حالما ساحت الفرصة لذلك.

5. جاءت عبارة رقم (10) وهي "ألتزم بقواعد العمل وإجراءاته" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.90). وتوضح هذه النتيجة الى أن الموظفين على علم تام بالأنظمة والقوانين المتبعة بالمنظمة مما يدفعهم للالتزام بإجراءات النظام على أكمل وجه. وتؤكد إحدى فقرات الهيكل التنظيمي المتعلقة بالتقيد بحرفية الأنظمة والقوانين بدرجة مدى التزام الموظفين بمهامهم ووظائفهم والتي أكدت تقيدهم بها.

6. جاءت عبارة رقم (3) وهي " تتوفر لي القدرة على حل مشاكل العمل التي تواجهني بنفسى" بالمرتبة السادسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط (2.88). وتعزى هذه النتيجة الى أن العاملين لديهم حس عال بالمسؤولية تجاه أعمالهم، كما بينت النتائج السابقة، مما يجعلهم يعتمدون على أنفسهم في إنجاز متطلبات الوظيفة بأنفسهم.

7. جاءت عبارة رقم (5) وهي " أحافظ على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية" بالمرتبة السابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.86). وتوضح هذه النتيجة أن هناك مرونة في التعامل مع ساعات الدوام الرسمية بحيث يسمح للموظفين تحديد ساعات العمل وفق ظروفهم وبالتنسيق مع مسؤوليهم، مما يدفع بالعاملين للالتزامبتغطية أوقات العمل الرسمية بشكل مرن وبما يخدم مصلحة العمل وبرضا عال.

8. جاءت عبارة رقم (6) وهي "أحترم زملائي في العمل" بالمرتبة الثامنة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.84). وتفسر هذه النتيجة الى أن طبيعة الدوام يتطلب ساعات طويلة من الموظفين يوميا ما يجعلهم يقضون ساعات طويلة مع بعض مما يحسن طبيعة العلاقات فيما بينهم.

9. جاءت عبارة رقم (14) وهي "أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي" بالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.81). وتعزى هذه النتيجة الى إن مرونة نظام تحديد ساعات العمل الرسمية تمنح الموظفين المقدرة على استغلال الوقت الكافي لإتمام وظائفهم بما يخدم مصلحة العمل.

10. جاءت عبارة رقم (8) وهي تتناسب مهاراتي مع الأعمال الموكلة لي" بالمرتبة العاشرة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.81). وتوضح هذه النتيجة بأن طبيعة احتياجات العمل تتطلب من الموظفين توفر المهارات والخبرات اللازمة بما وتتناسب مع طبيعة عملهم.

11. جاءت عبارة رقم (11) وهي "تتوفر لي المعرفة الكافية بمتطلبات عملي" بالمرتبة الحادية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.79). وتوضح هذه النتيجة بأن الموظفين يسعون الى تطوير مستوى أدائهم مما يزيد من حرصهم على تفهم طبيعة وخصائص وظائفهم.

12. جاءت عبارة رقم (7) وهي "أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين العمل" بالمرتبة الثانية عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وبمتوسط (2.79). وتوضح هذه النتيجة الى أنه بإمكان الموظفين المبادرة في تقديم مقترحاتهم وفق الحاجة.

13. جاءت عبارة رقم (13) وهي "أحرص على التجديد في أساليب العمل" بالمرتبة الثالثة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.77). وتعزو الباحثة هذه النتيجة الى أن الموظفين يشعرون بحاجتهم للتجديد بأساليب العمل في محاولة منهم تخطي الروتين بأداء الوظائف والمهام.

14. جاءت عبارة رقم (18) وهي "أتمكن من الإفصاح عن مقترحاتي في العمل" بالمرتبة الرابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.58). وتوضح هذه النتيجة بأن الموظفين يتمتعون بروح المبادرة وتقديم المقترحات البناءة بهدف الإرتقاء بمكان العمل الذي يعملون به.

15. جاءت عبارة رقم (17) وهي "توفر المنظمة التدريب المناسب للموظفين" بالمرتبة الخامسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.59). وتعزى هذه النتيجة الى أن حاجة الموظفين للتدريب تقرره المؤسسة وفق الضرورة.

16. جاءت عبارة رقم (15) وهي "أتلقي عبارات الشكر والتقدير والثناء على جهودي" بالمرتبة السادسة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.56). وتعزى هذه النتيجة الى أن الموظفين يشعرون بالرضا بدرجة متوسطة نحو أساليب التحفيز المعنوية والتي توجه لهم حال سنحت الفرصة لذلك.

17. جاءت عبارة رقم (19) وهي "يقاس أداء الموظفين على أساس منتظم" بالمرتبة السابعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.34). وتعزى هذه النتيجة الى أن الموظفين يخضعون لنظام تقييم بشكل سنوي وعلى طريقة الإدارة بالأهداف.

18. جاءت عبارة رقم (17) وهي "يعمل نظام التقييم على تحفيزي للعمل" بالمرتبة الثامنة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.18). وتعزى هذه النتيجة الى شعور الموظفين بأن أداءهم يحتاج الى محفزات أكثر نظير جهودهم وتميزهم في الأداء.

19. جاءت عبارة رقم (20) وهي يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة" بالمرتبة التاسعة عشر من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.13). وتفسر هذه النتيجة الى شعور الموظفين أن تميزهم بالأداء لا ينسجم مع درجة عدالة نظام التقييم المتبع.

20. جاءت عبارة رقم (16) وهي "أتلقي المكافأة المناسبة لقاء جهودي" بالمرتبة العشرين من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها و بمتوسط (2.79). وتعزى هذه النتيجة إلى أن أداء الموظفين غير مرتبط بالمكافآت بسبب القصور بهذا النظام وعدم إيلائه الاهتمام الكافي.

#### 3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث:

هل يختلف واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

#### 4.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع :

هل يختلف الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

#### 5.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس:

هل يوجد أثر دال إحصائياً إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالصفة الغربية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

للإجابة عن الأسئلة الثلاث السابقة، تم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسية الأولى والثانية والثالثة كما يلي:

أولاً : نتائج الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على :لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز ) بهيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها.

من أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين Independent Sample t- test لدلالة الفروق حسب متغير الجنس، واستخراج المتوسطات الحسابية حسب متغيرات (سنوات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي ( One-Way ANOVA)، كما يلي:

4.2.4.1 لا توجد فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير الجنس، من وجهة نظر العاملين وهذا يوضح بالجدول التالي:

جدول (10.4): نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=21)		ذكر (ن=23)		المجال/ الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.215	-1.260	0.46	2.36	0.43	2.21	الهيكل التنظيمي
0.157	-1.442	0.49	2.44	0.43	2.24	القيادة
0.639	-0.473	0.51	2.30	0.61	2.22	الاتصالات
0.875	-0.158	0.51	1.90	0.59	1.87	الحوافز
<b>0.340</b>	<b>-0.966</b>	<b>0.37</b>	<b>2.25</b>	<b>0.40</b>	<b>2.14</b>	الدرجة الكلية

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

يتبين من الجدول السابق ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست حسب متغير الجنس (0.340) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي من حيث ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست تعزى لمتغير الجنس.

4.2.3.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير العمر من وجهة نظر العاملين، وهذا يوضح بالجدول التالي:

جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	25 سنة فأقل	11	2.36	0.25
	35-26 سنة	19	2.21	0.43
	45-36 سنة	11	2.31	0.46
	46 سنة فأكثر	3	2.33	0.28
	الكلية	44	2.28	0.39
القيادة	35-26 سنة	19	2.36	0.50
	45-36 سنة	11	2.28	0.49
	46 سنة فأكثر	3	2.58	0.38
	الكلية	44	2.34	0.46
	الاتصالات	25 سنة فأقل	11	2.20
35-26 سنة		19	2.30	0.61
45-36 سنة		11	2.20	0.49
46 سنة فأكثر		3	2.50	0.50
الكلية		44	2.26	0.56
الحوافز	25 سنة فأقل	11	1.76	0.37
	35-26 سنة	19	1.93	0.62
	45-36 سنة	11	1.90	0.56
	46 سنة فأكثر	3	2.00	0.69
	الكلية	44	1.89	0.54
الدرجة الكلية	25 سنة فأقل	11	2.15	0.30
	35-26 سنة	19	2.20	0.44
	45-36 سنة	11	2.17	0.39
	46 سنة فأكثر	3	2.35	0.42
	الكلية	44	2.19	0.39

جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست تعزى لمتغير العمر.

مستوى الدلالة	"ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع المناخ التنظيمي/ المجال
0.788	0.351	0.056	3	0.169	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.160	40	6.407	داخل المجموعات	
			43	6.576	المجموع	
0.789	0.351	0.081	3	0.243	بين المجموعات	القيادة
		0.231	40	9.237	داخل المجموعات	
			43	9.480	المجموع	
0.846	0.271	.091	3	0.273	بين المجموعات	الاتصالات
		0.335	40	13.402	داخل المجموعات	
			43	13.675	المجموع	
0.847	0.270	0.086	3	0.258	بين المجموعات	الحوافز
		0.318	40	12.739	داخل المجموعات	
			43	12.996	المجموع	
0.897	0.198	0.032	3	0.097	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.163	40	6.507	داخل المجموعات	
			43	6.603	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من جدول (12.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع المناخ التنظيمي (من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست حسب متغير العمر (0.897) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالصفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

4.2.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي، وهذا يوضح بالجدول التالية:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	دبلوم متوسط	8	2.04	0.45
	بكالوريوس	25	2.36	0.35
	ماجستير	11	2.30	0.39
	الكلية	44	2.28	0.39
القيادة	دبلوم متوسط	8	2.23	0.47
	بكالوريوس	25	2.35	0.40
	ماجستير	11	2.39	0.61
	الكلية	44	2.34	0.46
الاتصالات	دبلوم متوسط	8	2.21	0.60
	بكالوريوس	25	2.29	0.50
	ماجستير	11	2.25	0.69
	الكلية	44	2.26	0.56
الحوافز	دبلوم متوسط	8	2.02	0.58
	بكالوريوس	25	1.81	0.49
	ماجستير	11	1.96	0.65
	الكلية	44	1.89	0.54
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	8	2.12	0.30
	بكالوريوس	25	2.20	0.34
	ماجستير	11	2.22	0.55
	الكلية	44	2.19	0.39

جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع المناخ التنظيمي/ المجال
0.132	2.125	0.309	2	0.618	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.145	41	5.958	داخــــــــــــــــل المجموعات	
			43	6.576	المجموع	
0.756	0.281	0.064	2	0.128	بين المجموعات	القيادة
		0.228	41	9.352	داخــــــــــــــــل المجموعات	
			43	9.480	المجموع	
0.949	0.053	0.018	2	.035	بين المجموعات	الاتصالات
		0.333	41	13.640	داخــــــــــــــــل المجموعات	
			43	13.675	المجموع	
0.579	0.555	0.171	2	.342	بين المجموعات	الحوافز
		0.309	41	12.654	داخــــــــــــــــل المجموعات	
			43	12.996	المجموع	
0.861	0.151	0.024	2	.048	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.160	41	6.555	داخــــــــــــــــل المجموعات	
			43	6.603	المجموع	

\* دال إحصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يتبين من جدول (14.4) قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي (0.861) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين فيها، وهذا يوضح بالجدول التالية:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالصفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الهيكل التنظيمي	10 سنوات فأقل	12	2.29	0.31
	11-20 سنة	14	2.29	0.37
	21-30 سنة	11	2.39	0.42
	31 سنة فأكثر	7	2.09	0.49
	الكلية	44	2.28	0.39
القيادة	10 سنوات فأقل	12	2.40	0.44
	11-20 سنة	14	2.43	0.44
	21-30 سنة	11	2.18	0.49
	31 سنة فأكثر	7	2.28	0.54
	الكلية	44	2.34	0.46
الاتصالات	10 سنوات فأقل	12	2.22	0.57
	11-20 سنة	14	2.44	0.60
	21-30 سنة	11	2.13	0.47
	31 سنة فأكثر	7	2.17	0.60
	الكلية	44	2.26	0.56
الحوافز	10 سنوات فأقل	12	1.88	0.50
	11-20 سنة	14	1.94	0.62
	21-30 سنة	11	1.76	0.52
	31 سنة فأكثر	7	2.00	0.57
	الكلية	44	1.89	0.54
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	12	2.20	0.32
	11-20 سنة	14	2.28	0.42
	21-30 سنة	11	2.11	0.41
	31 سنة فأكثر	7	2.13	0.44
	الكلية	44	2.19	0.39

جدول (16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	ف" المحسوبة	متوسط الانحراف	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	واقع المناخ التنظيمي/ المجال
0.486	0.829	0.128	3	.385	بين المجموعات	الهيكل التنظيمي
		0.155	40	6.191	داخل المجموعات	
			43	6.576	المجموع	
0.550	0.714	0.161	3	.482	بين المجموعات	القيادة
		0.225	40	8.999	داخل المجموعات	
			43	9.480	المجموع	
0.540	0.731	0.237	3	0.710	بين المجموعات	الاتصالات
		0.324	40	12.964	داخل المجموعات	
			43	13.675	المجموع	
0.814	0.315	0.100	3	0.300	بين المجموعات	الحوافز
		0.317	40	12.696	داخل المجموعات	
			43	12.996	المجموع	
0.758	0.393	0.063	3	0.189	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.160	40	6.414	داخل المجموعات	
			43	6.603	المجموع	

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من جدول (16.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست حسب متغير سنوات الخبرة (0.758) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

ثانياً: نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  نحو الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

4.2.4.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

ومن أجل فحص الفرضية تم استخدام اختبارات للعينتين المستقلتين Independent Sample t- test لدلالة الفروق حسب متغير الجنس، واستخراج المتوسطات الحسابية حسب متغيرات (سنوات العمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ومن ثم استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، كما يلي:

جدول (17.4): نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

مستوى الدلالة المحسوب	(ت) المحسوبة	أنثى (ن=21)		ذكر (ن=23)		الجنس
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط	
0.939	-0.077	0.24	2.69	0.27	2.68	الدرجة الكلية

\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )

يتبين من جدول (17.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة الأداء الوظيفي (من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست) حسب متغير الجنس (0.939) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

4.2.4.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمدست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر.

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول "الأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

المجال	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	25 سنة فأقل	11	2.71	0.29
	26-35 سنة	19	2.62	0.25
	36-45 سنة	11	2.79	0.21
	46 سنة فأكثر	3	2.65	0.32
	الكلية		44	2.69

جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.194	3	0.065	0.961	0.421
	داخل المجموعات	2.686	40	0.067		
	المجموع	2.880	43			

\* دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من جدول (19.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية حسب متغير العمر (0.421) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.

4.2.4.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	دبلوم متوسط	8	2.65	0.20
	بكالوريوس	25	2.71	0.27
	ماجستير	11	2.68	0.26
	الكلية	44	2.69	0.25

جدول (21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.023	2	0.012	0.168	0.846
	داخل المجموعات	2.856	41	0.070		
	المجموع	2.880	43			

\* دال إحصائيا عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من جدول (21.4) ان قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست حسب متغير المؤهل العلمي (0.846) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4.2.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المجال	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الدرجة الكلية	10 سنوات فأقل	12	2.70	0.29
	11-20 سنة	14	2.63	0.22
	21-30 سنة	11	2.70	0.29
	31 سنة فأكثر	7	2.76	0.23
	الكلية		44	2.69

جدول (23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

الأداء الوظيفي	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط الانحراف	"ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.085	3	0.028	0.405	0.750
	داخل المجموعات	2.795	40	0.070		
	المجموع	2.880	43			

\* دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

يتبين من جدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة قد بلغت على درجة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة (0.846) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة  $(\alpha \leq 0.05)$  أي أننا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5.2.4.16 هل يوجد أثر دال إحصائياً إحصائياً عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لواقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها ؟

من اجل الاجابة على السؤال السابق، فقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي (Regression) ونتائج الجدول التالي توضح ذلك:

جدول (24.4): نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	$\beta$ معامل التأثير	قيمة ت	معامل التحديد (R2)	معامل الارتباط
الانحدار	0.027	1	0.027	0.402	0.530	2.833	12.525	0.009	0.097
الخطأ	2.852	42	0.068			-0.097			
المجموع	2.880	43							

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$

تشير نتائج الجدول السابق إلى مدى صلاحية النموذج لاستخدام نموذج الانحدار الخطي، حيث يلاحظ بأن هناك أثر سلبي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست، وقد استطاع نموذج الانحدار أن يفسر ما نسبته (01%) من واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي للعاملين من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست، أي أن للمناخ التنظيمي دور ضعيف في تحديد مستوى أداء العاملين في تلك المؤسسات (هيئة الأمديست نموذجاً)، أما النسبة الباقية والبالغة (99%) فإنها تعزى لمتغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الانحدار، وهذا يعني أيضاً أن هناك متغيرات مستقلة أخرى قد تلعب دوراً أساسياً أو غير أساسي في تفسير كفاء أداء الموظفين.

وفي السياق نفسه ذاته، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد المعدل (Adjusted R2) قد بلغ (0.009) وهو ما يعكس المستوى الصافي لتأثير المناخ التنظيمي في الأداء عند العاملين، ويعني ذلك أننا نستطيع الاعتماد على هذا النموذج في التنبؤ بمستوى الأداء الوظيفي وهذا ما تؤكدته القوة التأثيرية غير الدالة إحصائياً لقيمة (Beta) البالغة (-0.064)، ويدعم هذه النتيجة النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول (8) التي أشارت بأن العلاقة بين المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست كانت عكسية سالبة بمعنى كلما زادت متوسطات فقرات المناخ التنظيمي تقل معه درجة الأداء الوظيفي عند العاملين في تلك المنظمات حيث تدعم هذه النتيجة فقرات مجال الحوافز التي حصلت على درجة منخفضة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (0.402) وهي غير دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة (t) المحسوبة (12.525).

## 2.4 مناقشة نتائج الدراسة النوعية

من أهم الملاحظات التي أبدتها المسؤولين الذين تم الاجتماع بهم لفحص واقع الأداء الوظيفي ومقارنة الإجابات التي سيتم الحصول عليها جراء المقابلات وإجابات المبحوثين، فكانت كالتالي:

- حاجة الموظفين الجدد للتدريب والتوجيه فيما يتعلق بقدرتهم على إنجاز أعمالهم لوحدهم وتوفير المعرفة الكافية بمتطلبات العمل.
- يوجد تدقيق على العمل رغم حرص العاملين على القيام بالمهام الموكلة لهم.
- يوجد روتين في العمل ولهذا فإن درجة التجديد في أساليب العمل متوسطة.

- يقوم الموظفون بالتنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل وذلك لأن طبيعة الأعمال مرتبطة مع بعضها البعض.
- يقوم الموظفون بإنجاز أعمال زملائهم المتغييبين عن العمل وذلك عند الطلب منهم من قبل المسؤول.
- يبدي الموظفون إهتماما بالغاً بوظائفهم ومهامهم ولديهم القدرة على العمل والعطاء بدرجة عالية، وذلك للمحافظة على سمعة هيئة الأمديست التي أثبتت جدارتها وفعاليتها وكفاءتها في تقديم الخدمات، وأن هذا كله قد يخلق لهم فرص توظيف أفضل سواء في المنظمة نفسها أو بالحصول على وظيفة أفضل في المنظمات المماثلة.
- إن نظام ساعات الدوام المرن الذي تتبعه هيئة الأمديست يخلق للموظفين الدافعية العالية للعطاء والعمل.
- إن الجو العام للنظام الداخلي يتسم بالراحة والدفء والعلاقات الطيبة بين الموظفين كافة.
- يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة حيث يتم ذلك بعد مناقشة التقييم مع المدير.
- بالرغم أن هيئة الأمديست تتبنى طريقة الإدارة بالأهداف في عملية تقييم الموظفين، إلا أن هناك قصورا فيما يتعلق بجانب الحوافز المادية خارج عن نطاق سيطرة المسؤولين، وأنه لا يوجد تأثير مهم لتقارير تقييم الأداء على منح الحوافز والمكافآت.
- أظهرت المقابلات دعم الإدارة للموظفين بإتاحة فرص التعليم وإستكمال دراستهم أثناء الخدمة.

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### 1.5 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست ، وكذلك التعرف إلى دور المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات, وستحاول الباحثة مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

#### 2.5 مناقشة النتائج الكمية المتعلقة بأسئلة الدراسة

##### 1.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس

و ينص على : ما واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين ؟

بالإشارة إلى نتائج جدول (1.4) والذي يوضح وجود علاقة سالبة بين واقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي مقدارها (-0.097) عند مستوى دلالة (0.530) حيث تشير النتائج أيضاً إلى وجود تأثير ضعيف جداً (سلبية) لدور المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والاتصالات، والقيادة، والحوافز) بالأداء الوظيفي، فإنه يتضح أن العلاقة السالبة هذه تشير إلى أن المناخ التنظيمي لم يشكل أثراً أساسياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي وقد تكون عوامل أخرى هي التي

تؤثر في مستوى الأداء المرتفع في هذه الدراسة مثل ارتفاع مستوى دخل الموظف، الأمان الوظيفي، الشعور بالمسؤولية، درجتي الولاء والانتماء، مكان العمل، سمعة المنظمة والتي تشكل دافعا للأداء وحافزا للتميز في أداء الموظفين وهو ما قد يفسر سبب ارتفاع مستوى أداء الموظفين. ومن جانب آخر قد يكون المناخ التنظيمي قد حددت فاعليته نتيجة لارتباطه الوثيق بالوضع السياسي الراهن والاقتصادي السائد في فلسطين يشكلان عائقا ليكون له دور في التأثير على أداء العاملين .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (ألوناس، 2016) والتي أشارت إلى أنه لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي بهذه الكليا ، وتتفق أيضا مع دراسة (الجادر والحمداني، 2014) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير ذي دلالة معنوية ما بين ضغوط العمل والمناخ التنظيمي في دور الدولة الإيوائية، ودراسة (رحيمة، 2016) والتي تشير إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري. كما وتتفق مع دراسة (ملحم، 2009) والتي أشارت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية في استجابات العينة نحو علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي في المدارس الحكومية والخاصة ومدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات الوسط الفلسطينية، كذلك تتفق نسبيا مع دراسة ( حمدونة، 2010) والتي أشارت إلى أن توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي كانت سلبية.

وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج (قرواني، 2012) التي كشفت عن وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم، ومع دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي على الأداء، ومع البمقي (2010؛ الحارثي، 2014) اللذان أظهرتا وجود علاقة إيجابية في توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي، ومع دراسة (بحر وأبو سويرح، 2010) والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

## 2.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول والذي ينص على:

ما واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟

بالإشارة إلى نتائج الجدول(2.4) والذي يوضح أن الدرجة الكلية لواقع المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، و الاتصالات، والقيادة، والحوافز)، فقد كان من أعلى الفقرات كما هو مبين في جدول

(3.4) حيث حصل مجال القيادة على درجة مرتفعة ، وجاء مجال الهيكل التنظيمي والاتصالات والقيادة في المرتبة اللاحقة على التوالي وبدرجة متوسطة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي،2014؛ قرواني، 2012؛ رحيمة، 2016؛ البقمي،2010) الذين أشاروا إلى أن المناخ التنظيمي جاء ضمن المستوى المتوسط . وتختلف مع دراسة (ألوناس، 2016) والتي أشارت نتائج دراسته أن المناخ التنظيمي جاء ضمن المستوى المقبول، ودراسة (حمدونة، 2010؛ ذياب، 2010) والتي أوضحت أن توجهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي كانت سلبية، ودراسة (أبو تايه، 2012) والتي بينت المناخ التنظيمي بجميع أبعاده جاء فوق المتوسط. وتختلف نتائج هذه الدراسة أيضا مع نتائج دراسة (المحتسب، 2017) التي كشفت عن ان المسؤولين يقدمون الدعم والمساندة للعاملين، ومع دراسة ( الشيخ،2016) التي كشفت عن توجهات ايجابية لأفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد .

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوتاً في إجابات أفراد العينة وموافقتهم على المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر موظفي الأמידايست، وتتراوح موافقتهم ما بين درجة مرتفعة على بعض فقرات المناخ التنظيمي، وموافقتهم بدرجة متوسطة على البعض الآخر، وبين درجة منخفضة على فقرتين من فقراته. وتفسر هذه النتيجة بالتالي:

- حصل مجال القيادة على المرتبة الأولى من حيث الأهمية ودرجة مرتفعة ويتضح من النتائج أن طبيعة العلاقات بين المسؤولين والعاملين تنظمها لوائح العمل، وأن المسؤولين يحرصون على اتباع سياسات تنظيمية واضحة يدركها كافة العاملين من أجل ضمان تحقيق أهداف المنظمة.
- جاء مجال الهيكل التنظيمي في المرتبة الثانية، حيث تخضع هيئة الأمديست لمنظومة من اللوائح والنظم وإجراءات عمل محددة مما يجعل من نظامها العام مركزياً متشعباً ونمطياً وروتينياً. لذا تحرص على الاهتمام بتصميم هيكل تنظيمي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، بحيث يعتبر أحد الأدوات الإدارية الهامة التي تساعد التنظيم على الوصول إلى أهدافه عن طريق خلق بيئة عمل مناسبة لإحراز درجة عالية من التكيف والتطابق بين الهيكل التنظيمي وأهداف المنظمة من جهة وكفاءة العنصر البشري من جهة أخرى. وتؤكد الأدبيات أنه كلما كبرت حجم المنظمة فإن حاجتها للمركزية في سياساتها وتنظيمها يزيد، مما يفرض على المسؤولين التقيد بحرفية النظام وقوانين العمل وبشكل يتوافق مع ما تشير إليه الأدبيات بأن المنظمات الكبيرة والمنتشرة

حول العالم والتي تحتاج لتطبيق سياسة موحدة في مؤسساتها فإنها بحاجة لإتباع مركزية السلطة في سياساتها وهذا انعكس بدوره على أداء العاملين ورفع من درجته.

• وجاء مجال الاتصالات بالمرتبة الثالثة من حيث الأهمية وحصل على درجة متوسطة حسب إجابات المبحوثين. وكما تدعو الأدبيات إلى ضرورة توفر لغة الحوار وفرص الاتصالات بكافة أشكاله في المنظمات، وأن يحصل الموظفون على المعلومات المطلوبة في وقتها، وأن يعقد المسؤولون الاجتماعات مع الموظفين بشكل دوري، فقد أجمع الموظفون في الأمديست بشكل عال على توفر لغة الحوار بين المسؤول والموظف بينما حصلت باقي العبارات على نسبة متوسطة بسبب طبيعة بعض أعمال المنظمة والتي تتطلب قدرا من عدم التواجد داخل وخارج مكان العمل مما حدّ من جاهزيتها للتواصل الفوري أو الالتقاء أحيانا لصعوبة التواصل في حينها. كذلك فإن هناك نظام اتصال وتواصل فعال في المنظمة، وأن هناك توجيهات بالالتزام بنقل المعلومات بين الأقسام والإدارات المختلفة بالسرعة المطلوبة وتبعا للتعليمات الصادرة مما يضمن وصولها تجنباً لحدوث أرباك في العمل والالتزام بالوقت المحدد للتسليم.

• جاء مجال الحوافز بالمرتبة الرابعة والأخيرة حسب أهميته وحاز على درجة متوسطة بسبب غياب نظام الحوافز المادي والذي جعل من المبحوثين العمل على تصنيفه بالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بين المتغيرات الأخرى (القيادة، الهيكل التنظيمي، الاتصالات). وقد حازت أربع عبارات لهذا المجال على درجة متوسطة وعبارة واحدة على درجة منخفضة. ويحرص المسؤولون على تحفيز وتشجيع الموظفين معنويا، إلا أن القيود على الجانب المادي تجعل من منح الموظفين علاوات ومكافآت مالية مقيدا بسبب محدودية الصلاحيات الممنوحة للمسؤولين بهذا الشأن.

### 3.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي ينص على:

ما واقع الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر العاملين؟

بالإشارة إلى نتائج الجدول (8.4) والذي يوضح جاءت نتيجة مستوى الأداء الوظيفي مرتفعة على الدرجة الكلية بالاستبانة. حيث كانت أعلى الاستجابات على فقرات (أستطيع تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومي، و أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل، و أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة لي في الوقت المناسب، و أحرص على تنفيذ مهام العمل بإتقان ) بينما كانت أدنى

الاستجابات على فقرات (أُتلقى المكافأة المالية المناسبة لقاء جهودي، و يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة، و يعمل نظام التقييم على تحفيزي للعمل).

ويتفق ما ورد سابقا مع ما جاء بالأدبيات حول أهمية توفر عناصر الأداء الوظيفي الخاصة بالأفراد من حيث المامهم بوظائفهم والمعرفة بمتطلبات عملهم مما يرفع من مستوى الأداء لديهم. ولا شك بأن القصور في ربط الأداء وتقييم الموظفين بالمكافآت والحوافز يجعل من شعورهم لا يتسم بالرضا الكافي مما قد يجعل من طموحهم بالبحث والحصول على وظائف في منظمات دولية مماثلة سببا من استمرارهم بنفس المستوى من الأداء وهذا ما أكده المسؤولون واللقاء مع المجموعة البورية الصغيرة من العاملين الذين تم مقابلتهم بعد تحليل النتائج في محاولة للحصول على إجابات لبعض التساؤلات لتساهم في الحصول على تحليل دقيق وشفاف.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وتقييم أداء الموظفين لأنفسهم في هيئة الأمديست جاء ضمن المستوى المرتفع باستثناء بعض الفقرات وعددها ثلاث فقرات والتي جاءت ضمن المستوى المنخفض وذلك لأن الموظفين يملكون المهارات العالية والخبرات، والمعرفة الكافية لطبيعة أعمالهم والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، وقد يكون رغبة منهم في جلب الانتباه إلى مستوى أدائهم طمعا في التطوير الوظيفي داخل المنظمة أو خارجها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي، 2014)؛ ألوناس، 2016؛ الشيخ، 2016؛ الحارثي، 2014؛ البقمي، 2010؛ الشنطي، 2006) والتي بينت ان مستوى الأداء كان مرتفعا وبينت الدراسة توجهها ايجابيا نحو الأداء. وتختلف مع دراسة (رحيمة، 2016؛ بحر وأبوسويرح، 2010) والتي جاء مستوى أداء المورد البشري جيد جدا.

#### 4.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي ينص على:

هل يختلف واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين؟

تم الحصول على النتيجة من خلال الرجوع إلى نتيجة الفرضية الأولى والتي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة

نظر العاملين في هيئة الأمديست باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ، فإننا نلاحظ الآتي:

1. بالإشارة إلى جدول (10.4) فإنه يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس وذلك لتشابه ظروف العمل التي يعمل بها كل من أفراد عينة الدراسة ( الإناث والذكور) ونفس البيئة المحيطة بهم ، ونفس المهام والمسؤوليات التي يؤديونها. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (قرواني،2012؛ بحر وأبو سويرح،2012؛ الشنطي،2006؛ المحتسب،2016؛ حمدونة،2010؛ ذياب، 2010) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير المناخ التنظيمي(الجنس) على الأداء الوظيفي.

2. بالإشارة إلى جدول (11.4) والذي يوضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير العمر. وقد جاءت هذه النتيجة لتقارب أعمار الباحثين، ونتيجة لتشابه ظروف عملهم فقد اعتادوا على المناخ التنظيمي الذي يعملون به ويعمل على تحقيق رغباتهم ويحسن من أدائهم. وتتفق هذه النتيجة دراسة (قرواني 2012؛ بحر وأبو سويرح2010؛ الشيخ،2006؛ الحارثي، 2014؛ البقمي،2010؛ حمدونة،2010؛ ذياب، 2010) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير المناخ التنظيمي (العمر) على الأداء الوظيفي.

3. بالإشارة إلى جدول (13.4) والذي يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وذلك لأن غالبية أفراد عينة البحث من ذوي درجة البكالوريوس والذي من شأنه أن يقلل من الاختلافات بين جهات نظرهم باختلاف المؤهل العلمي. وتتفق هذه الدراسة مع دراسة ( بحر وأبو سويرح،2010؛ الشنطي 2006؛ الحارثي،2014؛ البقمي،2010؛ ذياب، 2010). وتختلف مع دراسة ( الشيخ،2006؛ حمدونة، 2010) والتي تشير إلى أن هناك فروقا بين متوسطات استجابات الباحثين حول واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

4. بالإشارة إلى جدول (15.4) والذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى

لمتغير سنوات الخبرة. حيث أن (31%) من أفراد العينة يملكون القدرة والخبرة الكافية والتي تمكنهم من تقييم البيئة التي يعملون بها بكل موضوعية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرواني، 2012؛ الشيخ، 2006؛ البقي، 2010؛ حمدونة، 2010) التي أظهرت عدم وجود تأثير لمتغير المناخ التنظيمي (العمر) على الأداء الوظيفي. وتختلف مع دراسة (الحارثي، 2014؛ ذياب، 2010) التي أظهرت أن هناك فروقا نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وخلاصة القول فإن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو واقع المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية قد يعود ذلك بسبب وجود تشابه في ظروف العمل التي يعمل بها الموظفين، والسياسات التي تتبعها الإدارة والمسؤولين عن العمل تجاه الموظفين، بالإضافة إلى تواجدهم بنفس البيئة السياسية والاقتصادية والتي تؤدي إلى خلق نظرة متشابهة نحو واقع المناخ التنظيمي السائد من قبل العاملين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية.

#### 5.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع

والذي ينص على: هل يختلف الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية باختلاف المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين؟

وتم الوصول إلى النتيجة من خلال الرجوع إلى تحليل الفرضية الثانية والتي مفادها عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست من وجهة نظر العاملين باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، يلاحظ ما يلي:

1. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس وذلك كما يتضح بجدول (17.4) ، ويعود ذلك لأن المنظمة تؤمن بالمساواة بين الجنسين وتمنح فرص التوظيف لكليهما بنفس الدرجة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرواني، 2012؛ الشنطي، 2006).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر كما يتبين بجدول (4.18).

وتفسر هذه النتيجة إلى أن (43%) من المبحوثين هم الأكثر تأييدا لمستوى الأداء الوظيفي للموظفين العاملين في هيئة الأمديست وذلك لأنهم ينجزون ما يكلفون به من مهام ووظائف دون تقصير بالإضافة إلى الخبرة المتراكمة التي يمتلكونها. وتتفق مع دراسة و (البقي، 2010؛ عكاشة، 2008) الذين توصلوا إلى نتيجة مماثلة للدراسة الحالية فيما يتعلق بمتغير العمر.

3. بالإشارة إلى جدول (20.4) والذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العملي ، حيث كان (56.8%) من المبحوثين من حملة البكالوريوس الأمر الذي يؤدي إلى خلق تشابه في المفاهيم حول الأشياء والأمور المختلفة. وتتفق مع دراسة (الشنطي، 2006). وتختلف مع دراسة (البقي، 2010) الذي بينت دراسته وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العملي.

4. بالإشارة إلى جدول (22.4) والذي يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث يتضح بأن أفراد عينة الدراسة أصبحوا متأقلين في مكان عملهم مع الأنظمة والإجراءات والسياسات والتعليمات الإدارية نفسها بحيث أصبح هناك تشابه لتصوراتهم وخبراتهم في وصف الأداء الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (قرواني، 2012) وتختلف مع دراسة (الشنطي، 2006؛ الحارثي، 2014) التي أشارت إلى وجود فروقات بين اجابات المبحوثين نحو الأداء تعزى لمتغير الخبرة.

وخلاصة القول فإن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، فإن ذلك يفسر بوجود تشابه في مستوى الأداء، والقيام بالمهام الوظيفية والمسؤوليات من قبل الموظفين والتي تؤدي إلى نظرة متشابهة نحو واقع الأداء السائد من قبل الموظفين باختلاف متغيراتهم الديمغرافية.

## 6.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس

والذي ينص على: لا يوجد تأثير دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالصفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

بالإشارة إلى جدول (24.4) تبين وجود أثر سلبي غير دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05) لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث ( الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.

ويتضح مما سبق أن المناخ التنظيمي لم يكن له كامل الدور في الأداء الوظيفي لأسباب قد تعود لنوع القيادة السائد وللنمطية العالية في أداء الوظائف والتي حدثت من أهمية دور المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي. كما يتضح أن المتغيرات المستقلة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة لم تكن السبب الرئيس في رفع أداء العاملين. وقد تكون هذه المتغيرات لعبت دوراً أقوى في السابق إلا أن هناك ظروفًا وعواملًا أخرى قد ساهمت في إضعاف قوتها ودورها كالوضع السياسي والاقتصادي الحالي. ولا شك أن هناك عناصر أخرى ساعدت في رفع درجة الأداء المحقق والتي تتشكل في القيود والإجراءات والرقابة الصارمة والتشدد في النظام. وكما ورد بالأدبيات فإن حسن اختيار المنظمة لموظفيها من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم، وفعاليتهم وكفاءتهم في الأداء وقدرتهم على العمل يلعب دوراً حاسماً في رفع أدائهم، كما أن رغبتهم بالعمل وكونهم يعملون بمنظمة ذات سمعة عالية على مستوى الدول يشكل لهم تحدياً ودافعية للتميز بالأداء، وهذا قد يفسر الأسباب التي حدثت من تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وتتفق هذه النتيجة نسبياً مع دراسة ( حمدونة، 2010) التي أشارت إلى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في ابداع العاملين بشكل ضعيف، ودراسة (أبو تايه، 2012) والتي أشارت إلى تواضع دور أبعاد المناخ التنظيمي في التأثير على الرضا الوظيفي.

## 7.2.5 تلخيص نتائج الدراسة الكمية:

1. وجود علاقة سلبية غير دالة إحصائياً بين فقرات محور (واقع المناخ التنظيمي) ومحور (الأداء الوظيفي) لدى الموظفين العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية.
2. وجود درجة استجابة متوسطة في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي بمجالاته (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين.
3. وجود درجة استجابة مرتفعة في الدرجة الكلية للأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.
4. عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في هيئة الأمديست بالضفة الغربية

باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها.

5. عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف المتغيرات الآتية: الجنس، والعمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة من وجهة نظر العاملين فيها.

6. وجود تأثير غير دال إحصائياً عند مستوى الدالة ( $a \leq 0.05$ ) لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها.

## 8.2.5 نتائج الدراسة النوعية

ومن أجل التأكد من نتيجة إجابات المبحوثين وتعزيز إجاباتهم، فقد تم مقابلة عددا من المسؤولين بعد تحليل الاستبانة والحصول على النتائج، بحيث أشادوا بحسن أداء العاملين وأشاروا إلى أنهم كمسؤولين فهم يطمحون بتحقيق أهداف المنظمة بشكل متميز ومستمر مما يتطلب أن تتبلور توقعاتهم لأداء الموظفين بدرجة أعلى، لذا يتم قياس وتقييم الموظفين والحكم على أدائهم من خلال رزمة كاملة تشتمل على جميع الجوانب التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف أثناء أداء وظيفته، مما يجعل من عملية قياس أداء الموظفين وتقييمهم يتم بشكل مختلف عن قياس وتقييم أداء الموظفين لأنفسهم.

لذلك فإن مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين أنفسهم يختلف بشكل نسبي عن نظرة المسؤول لأدائهم. فمن جهة جاءت تقييمات الموظفين لأدائهم بدرجة مرتفعة بحيث يرون أنهم قادرين على إنجاز وظائفهم بالوقت المحدد وعلى درجة عالية من الإتقان، كما أن لديهم حس عال بالمسؤولية والالتزام الوظيفي والقدرة على الإبداع والابتكار وطرح الأفكار البناءة والعديد من العوامل الأخرى التي قد تعكس بعض التحيز من طرفهم لأدائهم.

وقد كانت نتيجة تصنيف المسؤولين لموظفيهم من خلال المقابلات قد بنيت بناء على التوقعات الكبيرة التي يرسمها المسؤولون لمخرجات العمل من خلال الأداء الأمثل للعاملين. وقد تتفق أيضا هذه النتيجة مع الأدبيات التي تشير إلى أن ذلك قد يكون مبنيا على تأثير المسؤولين بصفة معينة في الحكم على كفاءة الموظفين، أو تركيزهم على كمية المخرجات المحققة وإغفال كمية الجهد المبذول

وضغوط العمل وغيرها من العوامل ذات الأثر المباشر في الأداء مما يجعل من تقييمهم للموظفين لا يتسم بالشفافية والدقة المتناهيتين.

لذلك ومن أجل الخروج بالنتائج والتوصيات الدقيقة والشفافة تم عقد اجتماع مع مسؤولين اثنين في هيئة الأمديست ممن تعذر الوصول اليهم مسبقا، وذلك بعد مرحلة التحليل الإحصائي، ومن أهم الأمور التي نتجت عن هذه المقابلة:

- أكد المسؤولون على جو العمل المريح الذي يسود العمل في هيئة الأمديست وأشادوا بنظام العمل المرن الذي يعمل به الموظفون.
- أشاروا إلى أن الموظفين يملكون طموحا عاليا في الحصول على وظيفة أفضل بمميزات وراتب أعلى وهذا ما يدفعهم لتحقيق التميز بأدائهم. كما وأكدوا أن السمعة الجيدة التي تمتلكها الأمديست يجعل من موظفيها حريصون على المحافظة عليها.
- أشاروا إلى أن عمل برامج هيئة الأمديست مرهونة باستقرار الوضع السياسي بالمنطقة.
- أوضحوا أن سياسة اختيار وتعيين الموظفين مناطة بسنوات الخبرة التي يمتلكونها والنصيب الأرجح لنيل الوظيفة لمن عمل في منظمات مماثلة في السابق. وهذا يضيف تفسيراً آخر لارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

وفي المرحلة الأخيرة الاجتماع مع مجموعة بؤرية صغيرة جدا من الموظفين ممن شاركوا في تعبئة الاستبانة للاستيضاح بعمق حول أسباب ارتفاع مستوى الأداء لديهم. وكان من أهم ما أشاروا إليه أن النظام السائد في هيئة الأمديست يدفع بهم إلى الإلتزام والتقييد بأنظمة والقوانين لانجاز وظائفهم بالوقت المحدد، بالإضافة إلى إلمامهم التام باعمالهم والتي أصبحت تشكل لهم نظاما روتينيا يصعب تغييره.

## 2.5 الاستنتاجات

في ضوء الدراسة الحالية فقد توصلت الباحثة إلى الاستنتاجات الآتية:

- يميل النمط القيادي السائد في هيئة الأمديست إلى الأوتوقراطية بالنظام ككل مع هامش من النظام الديمقراطي في النظام الداخلي لمؤسساتها.
- تميل هيئة الأمديست إلى إتباع الأسلوب الإداري المركزي مما يحتم على العاملين الالتزام والتقييد بالقوانين والاجراءات الخاصة بالنظام.
- تواجه هيئة الأمديست تحديات جمة في ظل نظام المكافآت المتبع ودرجة رضا الموظفين حول ما يطبق منه.
- تستخدم هيئة الأمديست قنوات ووسائل اتصال مختلفة من أجل رفع كفاءة العمل وفعاليته.
- تمتلك هيئة الأمديست كادارا بشريا مؤهلا للقيام بالمهام والوظائف بما يتلاءم مع الأهداف المرجوة.
- هناك رضا عام ومقبول من العاملين حول العلاقات الإنسانية والاجتماعية فيما بينهم.
- تعبر طبيعة الأعمال السائدة في هيئة الأمديست عن مناخ روتيني يخلو من الإبداع وهذا نتيجة للمركزية والرسمية في النظام.

### 3.5 التوصيات

بالرغم من النتائج التي تم الوصول اليها في الدراسات السابقة والتي تم في مجملها الوصول الى أهمية الدور الذي تلعبه عناصر المناخ التنظيمي كالهيكـل التنظيمي والاتصالات والقيادة والحوافز في الأداء الوظيفي، ونظرا للنتيجة التي ظهرت في هذه الدراسة والتي تشير الى عدم وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، فإننا نوصي بما يلي:

- العمل على معرفة احتياجات وآراء وأفكار العاملين بشكل أفضل، من خلال تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لإحتياجات العاملين وتعزيز معاملتهم بالعدل والمساواة دون أي تمييز .
- تنوع الأعمال في الوظائف والمهام لتجنب الروتين في العمل وإتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.
- تعزيز أداء الموظفين وعقد الدورات التدريبية والتطويرية من اجل المحافظة على مستوى الأداء الوظيفي لديهم.
- إجراء دراسات حول أسباب تدني فاعلية عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مكملة تشتمل على عناصر أخرى للمناخ التنظيمي لم تتناولها هذه الدراسة لنفس المنظمة.

## المراجع والمصادر

- أبو تايه، ب وآخرون.(2012): "العلاقة بين المناخ التنظيم والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية"، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، ع 1، مجلد 20، ص: 3-31.
- إسحق، أ.(2012): "دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت. ع 26، مجلد 8، ص: 92-114.
- الوناس، م.(2016): "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي" - دراس ميدانية على عيني من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات: الجزائر - وهران - ورقلة - قسنطينة. عدد 16، ص: 101-114.
- بحر، ي، أبو سويرح، أ.(2010): " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة". مجلة الجامعة الإسلامية ( سلسلة الدراسات الإنسانية)، الجامعة الإسلامية، غزة، ع 2، 18، ص: 1147-1214.
- البدري، ط (2005): "الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، الطبعة الأولى. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان-الأردن.
- البرادعي، ب. (2008): "تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين"، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة
- البقمي، م. (2010): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- بن رزوق، ع.(2010): "الأداء الوظيفي": مجلة الدراسات التربوية والنفسية -جامعة السلطان قابوس، ع 3، مجلد 7، ص: 36-41.
- تقييم الأداء.(2007): "سلسلة المميزون الإدارية"، مكتبة لبنان - بيروت.
- الجادر، س والحمداني، أ.(2014): "تطوير المناخ التنظيمي في ضوء معالجات ضغوط العمل" - دراسة ميدانية في دور الدولة الإيوائية التابعة لوزارة شؤون العمل الاجتماعية.مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ع 77، مجلد 20، ص: 116-145.

- جرار، ذ. (2006): المناخ التنظيمي في وزارة الشباب والرياضة بالضفة الغربية : دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات- ع 7، ص: 11-64..
- الجعبري، ع. (2009): "دور الإبداع لإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية"، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين.
- جلدة، س . (2009): السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- جواد، ش. (2010): المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، الطبعة الأولى. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- الحارثي ، خ. (2014): "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية". كلية التربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى-المملكة العربية السعودية.
- حسن، م.(2015): إدارة الأداء المتميز: تقييم الأداء-تقييم الأداء- تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا. دار الجامعة الجديدة\_مصر.
- حمدونة، ر. (2010): أثر المناخ التنظيمي على العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- الحميري ، ب.(2015): الإدارة-الوظائف والممارسة، الطبعة الأولى. دار اليازوري العلمية للنشر، عمان-الأردن.
- حنفي، ع. (2007): "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر.
- الخضراء، بشير وآخرون.( 2009 ): "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس المفتوحة: منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2013، ص: 243.
- درة، ع، و آخرون.(2015): "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة القدس المفتوحة.
- ديربي، ز، و الكسواني، س. (2008): وسعدة راغب ، "إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة"، دار كنوز المعرفة العممية لنشر والتوزيع، عمان الاردن.
- ديسلر، ج.(2015): "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة محمد عبد العال وعبد المحسن جودة. الطبعة الأولى، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية.
- ديربي، ز.(2011): "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى..دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان-الأردن.

- رحمية، ز. (2016) : "أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري" - دراسة حالة مطاحن الزيبان القنطرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير - بسكرة - الجزائر.
- زايد، م. (2003): "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- زيادة، ف. (2009): "وظائف الإدارة"، الطبعة العربية. دار اليازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- سالم، ف، وآخرون (1992): "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني - عمان.
- السحيمات، خ. (2009): "مفاهيم جديدة في علم الإدارة"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- السواط، ط، وآخرون. (1996): "الإدارة العامة - المفاهيم - الوظائف" - الأنشطة، الطبعة الأولى. دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- الشمري، ش. (2012): "مفاهيم في الإدارة"، جدة.
- الشنطي، م. (2006) : "أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية" - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- شواي، أ. (2016): "الإدارة الإلكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه"، مجلة بابل/للعلوم الأنسية، جمعة بابل، ع 4، مجلد 24، ص: 3338-3411.
- الشيخ، ج. (2016): "المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين الموظفين في وكالة الغوث الدولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين.
- الشيخ اللداوي. (2008): "تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية"، مجلة الباحث، ع 6، ص: 9-16.
- الشيخ اللداوي. (2009): "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، جامعة الجزائر، مجلة الباحث، العدد السابع، ص: 217-227.
- الصفار وآخرون. (2009): "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الأداء الابداعي وتعزيز القدرة التنافسية" - دراسة تحليلية في المصارف التجارية الأردنية، اقليم الشمال، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، ع 3، مجلد 5، العدد 3، ص: 351-370.

- الطاهر، أ. (2015): "أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية"- دراسة حالة كلية الدراسات الهندسية وكلية الدراسات التجارية وكلية الفنون والحاسوب بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مجلة العلوم الاقتصادية، ع 16، مجلد 2، ص: 70-95.
- الطجم، ع، والسواط، ط. (2003): "السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات"، الطبعة الرابعة. دار حافظ، جدة.
- العامري، ص، والغالبي، ط. (2008): "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية. دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
- عباس، أ. (2011): "إدارة الاعمال وفق منظور معاصر"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- العجمي، م. (2010): "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، الطبعة الثانية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- العرضي، أ. (2008): "أثر الحكومة الالكترونية على الحودة الشاملة والأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على الدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر.
- عرفة، س. (2012): "اتجاهات حديثة في إدارة التغيير"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عقيلي، ع. (1996): "إدارة القوى العاملة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- عكاشة، أ. (2008): "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي"، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات بال تل في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- العلاق، ب. (2008): "الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم"، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان-الأردن.
- العميان، م. (2010): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة السادسة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- غزال، أ. (2013): "السلوك التنظيمي في المنظمات". (د.م).
- الغزو، ف. (2010): "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى. دار اسامة، عمان.
- الفرا، م، اللوح، ن. (2007): "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الكفاءة الإدارية"، مجلة الجامعة الإسلامية، سلسلة الدراسات الإنسانية، ع 2، مجلد 15، ص: 461-506.
- الفقي، أ. (2011): "قوة التحفيز"، الطبعة الأولى، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة.

- فليه، ف، وعبد المجيد، م. (2005): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- فليه، ف، وعبد المجيد، م. (2009): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- فليه، ف، وعبد المجيد، م. (2014): "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية". دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- قرواني، خ. (2012): "تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، ع 26، مجلد 2، ص: 11-56.
- القريوتي، م. (1997): "السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثالثة. دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
- القريوتي، م. (2010): "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الرابعة. دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن.
- كينيث كلارك، كما ورد لدى (فيليب، س- ترجمة محمد، ه : 2008): "القيادة، الطبعة الأولى"، مجموعة النيل المصرية- القاهرة.
- ماهر، أ. (2006): "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات". الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مصطفى، أ. (2005): "إدارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، الناشر أحمد سيد مصطفى، القاهرة.
- مصطفى، م. (2013): "تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- مصطفى، م. ( 2014): "تحليل وقياس تقييم الأداء البشري"، مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة.
- مصطفى، ي. (2018): "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى. دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان
- المغربي، ك. (1994): "السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر، عمان-الأردن.
- ملحم، م. (2009): "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لمدراء ومعلمي المدارس في محافظات الوسط في فلسطين"، أطروحة دكتوراة، قسم الإدارة التربوية، جامعة العالم الأمريكية، القاهرة.
- المومني، و. (2006): "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

- الناطور، ف. (2011): "التحفيز ومهارات تطوير الذات" ، - الطبعة الأولى- دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
- نور الدين، ب.(2015)، "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- يوسف، م. (2018): "إدارة الأداء"، الطبعة الأولى. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.

المراجع الإلكترونية

1.1 on 1-3-2018 <http://www.amideast.org>-accessed

## الملاحق

### الملحق 1.2 : الاستبانة (النسخة العربية)

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس

برنامج التنمية المستدامة

الأستاذ الفاضل، الأستاذة الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أضع بين أيديكم استمارة البحث الموسوم بـ "واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمدست بالضفة الغربية" بهدف استطلاع آرائكم حول واقع المناخ التنظيمي، وعلاقته بالأداء الوظيفي، راجية ومتمنية الإجابة عن فقراتها جميعاً بوضع علامة (√) في المكان الذي يعكس رأيكم، ونود إعلامكم أن آراءكم ستكون موضع ثقة، إذ سيتم التعامل معها بسرية وكتمأن وأن البيانات ستستعمل لأغراض البحث العلمي حصراً، يرجى عدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم في إتجاز هذه الإستبانة والوصول إلى أفضل النتائج.

الباحثة

سهاد "محمد وليد" استينية جيوسي

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

الرجاء وضع علامة (√) أمام الإجابة التي تتناسبك

- الجنس:  ذكر  أنثى
- العمر:  25 سنة فأقل  26-35 سنة  36-45 سنة  46 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي:  دبلوم متوسط  بكالوريوس  ماجستير  دكتورة
- سنوات الخبرة:  5 سنوات فأقل  6-10 سنة  11-15 سنة  16 سنة فأكثر

الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:  
المحور الأول: المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الإتصالات، الحوافز).

المجال الأول: الهيكل التنظيمي			
خيارات الإجابة			العبارة
أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة عالية	
			1 يتوافق الهيكل التنظيمي للمنظمة مع طبيعة مهامها.
			2 يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة (قابل للتعديل حسب الحاجة) .
			3 يعمل كل قسم في المنظمة باستقلالية عن الأقسام الأخرى.
			4 يعكس الهيكل التنظيمي وضوح خطوط السلطة.
			5 يعكس الهيكل التنظيمي وضوح المساءلة.
			6 تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة وظائفهم.

المجال الثاني: القيادة			
خيارات الإجابة			العبارة
وافق بدرجة منخفضة	وافق بدرجة متوسطة	وافق بدرجة عالية	
			7 تتوفر الثقة بين الموظف والمسؤول.
			8 يمنح المسؤول الموظف المبادرة في اتخاذ القرارات وفق مصلحة العمل.
			9 يعامل الرؤساء الموظفين بالتساوي مع الآخرين دون أي تمييز.
			10 يتقيد المسؤول بحرفية أنظمة وقوانين المنظمة.
			11 يشرك المسؤولون الموظفين في وضع خطط العمل.
			12 يوزع المسؤول الواجبات على الموظفين دون مراعاة لقدراتهم
			13 يتعامل المسؤول بإيجابية مع مقترحات الموظفين
			14 يهتم المسؤول في مواجهة مشكلات الموظفين

المجال الثالث: الإتصالات			
خيارات الإجابة			العبارة
أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة عالية	
			15 تتوفر للموظفين المعلومات في الوقت المناسب حول المهام المطلوب إتجازها
			16 قنوات الإتصال مفتوحة في جميع الإتجاهات (صاعدة-هابطة-أفقية-عمودية)
			17 يعقد المسؤول الاجتماعات بشكل دوري
			18 يستخدم المسؤول لغة الحوار مع الموظفين

المجال الرابع: الحوافز			
خيارات الإجابة			العبارة
أوافق بدرجة منخفضة	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة عالية	
			19 تحفز العلاوة السنوية الموظفين على زيادة نشاطهم في العمل.
			20 تهتم المنظمة بتطوير قدرات الموظفين.
			21 يشجع المسؤولون الموظفين بشكل كاف أثناء أدائهم لواجباتهم.
			22 يُطبق نظام العقوبات على جميع الموظفين بصورة عادلة.
			23 تبنى توصيات حصول الموظفين على المكافآت بناءً على أدائهم.

الرجاء وضع علامة (√) في الحقل الذي يعبر عن رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية:  
المحور الثاني: الأداء الوظيفي

ثالثا : الأداء الوظيفي				
الرقم	الفقرة	أوافق بدرجة عالية	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق بدرجة منخفضة
1.	أحرص على إنجاز الأعمال الموكلة لي في الوقت المحدد.			
2.	أحرص على تنفيذ مهام العمل بإتقان.			
3.	تتوفر لي القدرة على حل مشاكل العمل التي تواجهني بنفسى.			
4.	أستجيب للأوامر والتعليمات الصادرة فيما يخص العمل.			
5.	أحافظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية.			
6.	أحترم زملائي في العمل.			
7.	أبادر بتقديم مقترحات تسهم في تحسين العمل.			
8.	تتناسب مهاراتي مع الأعمال الموكلة لي.			
9.	أستطيع تحمل مسؤوليات أعباء العمل اليومي.			
10.	ألتزم بقواعد العمل وإجراءاته.			
11.	تتوفر لي المعرفة الكافية بمتطلبات عملي.			
12.	توفر المنظمة التدريب المناسب للموظفين.			
13.	أحرص على التجديد في أساليب العمل.			
14.	أبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لي.			
15.	أتلقي عبارات الشكر والتقدير للثناء على جهودي.			
16.	أتلقي المكافأة المالية المناسبة لقاء جهودي.			
17.	يعمل نظام التقييم على تحفيزي على العمل.			
18.	أتمكن من الإفصاح عن مقترحاتي في العمل.			
19.	يُقاس أداء الموظفين على أساس منتظم.			
20.	يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة.			

انتهت الأسئلة

أشكر لكم حسن تعاونكم

الملحق رقم 2.2 : أسئلة مقابلات الأداء الوظيفي (النسخة العربية)

خيارات الإجابة			العبارة
حسب ما تراه مناسباً	لا	نعم	
			1 تتسم المهام الوظيفية للموظفين بالوضوح التام.
			2 يحرص الموظفون على إتجاز العمل في الوقت المحدد.
			3 يحرص الموظفون على القيام بالمهام الموكلة إليهم بإتقان.
			4 يستطيع الموظفون إتجاز أعمالهم بالاعتماد على أنفسهم.
			5 يلتزم الموظفون بأوقات العمل الرسمية.
			6 تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكافية بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها.
			7 يقوم الموظفون بالتنسيق مع الآخرين لإتجاز العمل.
			8 يقوم الموظفون بإتجاز أعمال زملائهم المتغييبين عن العمل.
			9 يبذل الموظفون جهداً كافياً لإتجاز الأعمال المطلوبة منهم.
			10 يقوم الموظفون بالتجديد في أساليب العمل.
			11 ينفذ الموظفون التعليمات الصادرة عن المسؤول فيما يخص العمل.
			12 يُقاس أداء الموظفين على أساس منتظم.
			13 يتسم نظام تقييم الأداء بالعدالة.
			14 يتلقى الموظفون عادةً ملاحظات حول جودة العمل الذي قاموا به.

In the name of Allah the Merciful



Al-Quds University  
Sustainable Development Program

Dear Participant:

In partial fulfillment of my Al Quds University Graduate thesis research requirement, I would like to enlist your help in completing the attached survey that explores "The reality of the organizational climate and its relationship to functional performance, from the point of view of AMIDEAST employees in the West Bank".

The main objective of this research is to explore your views on the reality of the organizational climate and its relation to job performance in a work environment that reflects your view point.

The survey should only take about 5-8 minutes of your time. All responses gathered for this research will be treated and dealt with top confidentiality and discretion. All data collected will be used exclusively for the purpose of academic research.

If you require additional information or have questions regarding this research, please contact me via email at: [suhad07@gmail.com](mailto:suhad07@gmail.com).

Thank you for your help in responding to this questionnaire and assisting me in completing a part of my Graduate thesis research.

Researcher

Suhad "Mohd Waleed" Stetieh Jayousi

## Part A: Personal Information

Please select the most suitable response that represents you by placing an (x) in the appropriate field

- Gender**             Male             Female
- Age**                 25 or less       26 – 35       36 – 45       46 or over
- Level of Education**     Diploma       Bachelor       Masters       Doctoral
- Work Experience**    5 years or less    6-10       11-15       16 or more

## Part B: Thesis Research Questionnaire

Please select the most suitable response that represents your stand by placing an (√) in the appropriate field.

The organizational climate (organizational structure, leadership, communication, incentives)

<b>Organizational Structure</b>				
<b>Statement</b>		<b>Answer Options</b>		
		<b>Agree with a high score</b>	<b>Agree with a medium score</b>	<b>Agree with a low score</b>
1.	The organizational structure is consistent with the nature of the services provided.			
2.	The organizational structure is flexible considered to be (adjustable according to need).			
3.	Each section in the organization is independent from the other sections.			
4.	The organizational structure reflects the clear line of authority.			
5.	The organizational structure reflects the clarity of accountability.			
6.	Staff specialization fits with the nature of their jobs.			

<b>Leadership</b>				
<b>Statement</b>		<b>Answer Options</b>		
		<b>Agree with a high score</b>	<b>Agree with a medium score</b>	<b>Agree with a low score</b>
7.	Trust Factor is found between staff members and supervisor.			
8.	The supervisor provides the staff with the confidence in playing a lead role in decision-making in accordance to the interests of the job assigned.			
9.	Employees are equally treated from their supervisors without discrimination.			
10.	The Supervisor abides by the organization set laws and regulations.			
11.	The supervisors engage the employees in developing action plans.			
12.	The supervisor assigns official work duties to the workers without taking into account their abilities.			
13.	The supervisor responds positively to suggestions recommended by the employees under his/her supervision.			
14.	The supervisor is responsive in finding solution to employee problems.			

<b>Communication</b>				
<b>Statement</b>		<b>Answer Options</b>		
		<b>Agree with a high score</b>	<b>Agree with a medium score</b>	<b>Agree with a low score</b>
15.	Information is made available to the employees within appropriate time frame on what tasks are to be accomplished.			
16.	Channels of communication are open in all directions (upward, downward, horizontal, and vertical).			
17.	The supervisor schedules periodic staff meetings.			
18.	The supervisor uses the language of dialogue with staff.			

<b>Incentives</b>				
<b>Statement</b>		<b>Answer Options</b>		
		<b>Agree with a high score</b>	<b>Agree with a medium score</b>	<b>Agree with a low score</b>
19.	Work performance evaluation reports affect the granting of incentives.			
20.	The Organization is concerned with the development of staff capacity.			
21.	The employee gets sufficient encouragement during his/her performance of an official duty.			
22.	Sanctions regime is applied to all workers in a fair manner.			
23.	Staff members receive rewards based on their work performance recommendation.			

Part C: Thesis Research Questionnaire

Please select the most suitable response that represents your stand by placing an (√) in the appropriate field.

<b>Third: Job Performance</b>				
No.	Statement	Answer Options		
		Agree with a high score	Agree with a medium score	Agree with a low score
1.	I make sure to complete the on time. tasks assigned to me			
2.	I make sure to carry out the work duties diligently.			
3.	I have the ability to solve the problems that I face at work by myself.			
4.	I respond to orders and instructions at work.			
5.	I abide to official working hours.			
6.	I respect my colleagues at work.			
7.	I initiate making suggestions and proposing ideas that contributes to improvement in work.			
8.	My skills fit into the tasks assigned to me.			
9.	I can carry on the responsibilities of daily workload.			
10.	I abide by the work's regulations and procedures.			
11.	I have sufficient knowledge of my work requirements.			
12.	The organization provides appropriate staff training.			
13.	I make sure to innovate in my working methods.			
14.	I spend enough time to execute the assigned tasks to me.			

No.	Statement	Answer Options		
		Agree with a high score	Agree with a medium score	Agree with a low score
15.	I receive thanks, appreciation and praise for my efforts.			
16.	I receive the appropriate bonus based on my efforts.			
17.	The evaluation system motivates me to work.			
18.	I can disclose my suggestions at work.			
19.	Staff performance is measured on a regular basis.			
20.	The Performance Appraisal System (PAS) is fair.			

End of survey  
Thank you for your cooperation.

الملحق رقم 4.2: أسئلة مقابلات الأداء الوظيفي (النسخة الإنجليزية)

Statement		Answer Options		
		Yes	No	As you deem fit
1.	Assigned Work duties can be described as clear.			
2.	The Staff ensure completing the assigned work on time.			
3.	Staff ensures implementing given tasks efficiently.			
4.	The staff can complete the functional requirements by relying on themselves.			
5.	Staff are committed to official working time.			
6.	The staff have sufficient knowledge of the requirements of the job performed.			
7.	Staff coordinate with others to complete assigned tasks.			
8.	Staff complete the work of an absent colleagues.			
9.	Staff make sufficient effort to complete assigned work.			
10.	Staff use renewal methods in work.			
11.	Staff carry out instructions issued from the supervisor.			
12.	Staff performance is measured on a regular basis.			
13.	Work performance is divided based on a just system.			
14.	Staff receive constructive feedback based on the quality of their works.			

الملحق رقم 5.2: قائمة بأسماء المحكمين

الدرجة العلمية	مكان العمل	الاسم	رقم
دكتوراة	جامعة القدس	د. عبد الوهاب الصباغ	1.
دكتوراة	جامعة القدس	د. سعدي الكرنتز	2.
دكتوراة	جامعة القدس	د. احمد حرز الله	3.
دكتوراة	الجامعة العربية الأمريكية	د. شهناز النجار	4.
دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة	د. عطية مصلح	5.
دكتوراة	جامعة القدس المفتوحة	د. خالد قرواني	6.
دكتوراة	الجامعة الاسلامية بغزة	د. يوسف البحر	7.
دكتوراة - دائرة اللغة الإنجليزية	جامعة القدس	د. جمال نافع	8.
دكتوراة	وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية	د. سماح عريقات	9.

## فهرس الملاحق

- 113 ..... الملحق 1.2 : الاستبانة (النسخة العربية)
- 119 ..... الملحق رقم 2.2 : أسئلة مقابلات الأداء الوظيفي (النسخة العربية)
- 120 ..... الملحق رقم 3.2 : الاستبانة (النسخة الإنجليزية)
- 127 ..... الملحق رقم 4.2 : أسئلة مقابلات الأداء الوظيفي (النسخة الإنجليزية)
- 128 ..... الملحق رقم 5.2 : قائمة بأسماء المحكمين

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها الديمغرافية بالأرقام والنسب المئوية بحسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، و سنوات الخبرة. .... 55
- جدول (2.3): أقسام أداة الدراسة الرئيسية. .... 57
- جدول (3.3) : قيم معاملات ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي إليه. .... 58
- جدول (4.3): قيم معاملات ارتباط المجالات بالمحور الذي تنتمي إليه. .... 59
- جدول (5.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور الأداء الوظيفي مع درجته الكلية. .... 60
- جدول (1.4): معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين المتغير المستقل "واقع المناخ التنظيمي" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي" لدى العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية. .... 63
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لمحور المناخ التنظيمي بمجالاته، مرتبة تنازلياً. .... 64
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الأول: الهيكل التنظيمي) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست. . 66
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الثاني: لقيادة) من وجهة نظر العاملين في الأمديست. .... 68
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الثالث: الاتصالات) من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية مرتبة تنازلياً. .... 70
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لفقرات محور واقع المناخ التنظيمي (المجال الرابع: الحوافز) من وجهة نظر العاملين في الأمديست مرتبة تنازلياً. .. 72
- جدول (7.4): نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع مدى إدراك الموظفين لواقع المناخ التنظيمي من حيث: الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز في هيئة الأمديست بالضفة الغربية. .... 74
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة على محور الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية مرتبة تنازلياً. .... 75
- جدول (9.4): نتائج اختبارات لعينة واحدة للفرق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها للدرجة الكلية. .... 76
- جدول (10.4): نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس 81

- جدول (11.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. 82
- جدول 12.4: نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست تعزى لمتغير العمر. .... 83
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. .... 84
- جدول (14.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. .... 85
- جدول(15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. .... 86
- جدول(16.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. .... 87
- جدول(17.4): نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق في متوسطات استجابات عينة الدراسة نحو الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. .... 88
- جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول "الأداء الوظيفي" من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. .... 88
- جدول (19.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. .... 89
- جدول(20.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. .... 89
- جدول(21.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. .... 90
- جدول (22.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة حول الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. .... 90
- جدول(23.4): نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في درجة واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير سنوات الخبرة. .... 91

جدول (24.4): نتائج تحليل الانحدار (Regression) لاختبار علاقة لدور واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية. .... 91

## فهرس المحتويات

الإهداء	ث
إقرار	أ
اشكر وعران	أ
المفاهيم والمصطلحات	ت
المخلص	ج

الفصل الأول: خلفية الدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها	2
3.1 مبررات الدراسة	2
4.1 أهمية الدراسة	3
5.1 أهداف الدراسة	3
6.1 أسئلة الدراسة	4
7.1 فرضيات الدراسة	4
8.1 متغيرات الدراسة	5
9.1 حدود الدراسة	5
10.1 هيكلية الدراسة	5

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	6
1.2 المقدمة	6
2.2 المناخ التنظيمي	7
1.2.2 أهمية المناخ التنظيمي	8
2.2.2 خصائص المناخ التنظيمي	10
3.2.2 أنواع المناخ التنظيمي	10
4.2.2 محددات المناخ التنظيمي	12
5.2.2 عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي	13

15	1.5.2.2 الهيكل التنظيمي
19	2.5.2.2 القيادة
23	3.5.2.2 الإتصالات
25	4.5.2.2 الحوافز
27	6.2.2 مناهج قياس المناخ التنظيمي
28	7.2.2 تنمية مناخ تنظيمي سليم
29	3.2 الأداء الوظيفي
30	1.3.2 عناصر الأداء الوظيفي
32	2.3.2 محددات الأداء الوظيفي
32	3.3.2 مؤشرات قياس الأداء الوظيفي
32	4.3.2 معايير السلوك والعوامل المحددة للأداء الوظيفي
33	5.3.2 أبعاد الأداء الوظيفي
34	6.3.2 أسباب مشكلات الأداء الوظيفي
35	7.3.2 تحسين الأداء الوظيفي
35	8.3.2 مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
36	9.3.2 أهداف تقييم الأداء الوظيفي
37	10.3.2 أهمية تقييم الأداء الوظيفي
38	11.3.2 خطوات ومراحل تقييم الأداء الوظيفي
39	12.3.2 معايير تقييم الأداء الوظيفي
40	13.3.2 طرق تقييم الأداء الوظيفي
45	4.2 الخلاصة
45	5.2 هيئة الأمديست
47	6.2 الدراسات والأبحاث السابقة
47	1.6.2 الدراسات المحلية
50	2.6.2 الدراسات العربية
52	3.6.2 التعقيب على الدراسات السابقة والدراسة الحالية
54	<b>الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها</b>
54	1.3 المقدمة
54	2.3 منهج الدراسة

54	3.3 مجتمع الدراسة
55	4.3 عينة الدراسة
55	1.4.3 عينة العاملين
56	2.4.3 عينة المسؤولين
56	5.3 أدوات الدراسة
57	6.3 مقاييس الدراسة وخصائصها
57	1.6.3 محور واقع المناخ التنظيمي
	2.6.3 محور الأداء الوظيفي 59
60	7.3 طريقة تصحيح محوري الأداة (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)
61	8.3 إجراءات الدراسة
62	9.3 المعالجة الإحصائية
<b>63</b>	<b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>
63	1.4 المقدمة
63	2.4 نتائج الدراسة الكمية
64	1.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول
	1.1.1.4 فقرات واقع المناخ التنظيمي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من حيث (المجال الأول: الهيكل التنظيمي):
66	2.1.2.3 فقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الثاني: القيادة):
68	3.2.1.3 فقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الثالث: الاتصالات):
70	3.2.1.4 فقرات واقع المناخ التنظيمي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها من حيث (المجال الرابع: الحوافز):
72	2.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني:
74	3.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث:
80	4.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع :
80	5.1.4 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس:

- 4.2.4.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير الجنس، من وجهة نظر العاملين: ..... 81
- 4.2.3.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير العمر من وجهة نظر العاملين: ..... 82
- 4.2.3.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) من وجهة نظر العاملين بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي: ..... 84
- 4.2.3.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) نحو واقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية باختلاف متغير المؤهل العلمي من وجهة نظر العاملين فيها: ..... 86
- 4.2.4.1 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في هيئة الأمديست بالضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. 88
- 4.2.4.2 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير العمر. .... 88
- 4.2.4.3 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المؤهل العلمي. .... 89
- 4.2.4.4 لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الأداء الوظيفي في هيئة الأمديست بالضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة. .... 90
- 5.2.4.16 هل يوجد أثر دال إحصائياً إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لواقع المناخ التنظيمي من حيث (الهيكل التنظيمي، والقيادة، والاتصالات، والحوافز) بهيئة الأمديست بالضفة الغربية على الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها؟ ..... 91
- 2.4 مناقشة نتائج الدراسة النوعية ..... 92

94	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
94	1.5 المقدمة
94	2.5 مناقشة النتائج الكمية المتعلقة بأسئلة الدراسة
94	1.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس
95	2.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الأول والذي ينص على:
97	3.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثاني والذي ينص على:
98	4.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الثالث والذي ينص على:
100	5.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الرابع
101	6.2.5 النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الفرعي الخامس
102	7.2.5 نتائج الدراسة الكمية:..
103	8.2.5 نتائج الدراسة النوعية
105	2.5 الاستنتاجات
106	3.5 التوصيات
107	المراجع والمصادر
113	الملاحق
129	فهرس الملاحق
130	فهرس المحتويات