

أثر المناخ التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على الشركة العامة للكهرباء)

د. علي حسين صكح (**)

د. ناجي جمعة قاسم (*)

المقدمة :

تزداد أهمية المناخ التنظيمي الصحي في ظل التغيرات البيئية المحيطة والسريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتطور التكنولوجي السريع في كوكب الأرض لما له من دور في نمو الطاقة الإبداعية وتشجيع التطوير، ورفع لمستوى الروح المعنوية للعاملين، وتحسين وزيادة مستوى أدائهم. وبما أن المناخ التنظيمي يمثل وصف لخصائص بيئة العمل ولشخصية المنظمة، ويتأثر الأداء من خلال أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن، وديمقراطية الإدارة والعمل الجماعي، والمسئولية الجماعية، ووضوح السياسات ومدى مرونتها والاهتمام بالحوافز وهذا يؤدي إلى التأثير في سلوك الأفراد الإبداعي بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة والإبداع يساعد على الرقي وسرعة الأداء وتحقيق الأهداف، ومن جانب آخر فإن إدارة المنظمات تهتم بالسعي لتحقيق رضا العاملين فيها عن أعمالهم؛ لما لذلك من دور في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى الأداء وبنفس الوقت تدرك إدارة المنظمات أن عدم الاهتمام بالمناخ التنظيمي الجيد سيؤدي إلى نتائج وخيمة مثل الشعور بعدم الأمن والإرهاق وزيادة الضغوط التنظيمية والنفسية وكذلك الفساد

(*) أستاذ مشارك – جامعة طرابلس.

(**) أستاذ مساعد – جامعة طرابلس.

والكثير من الإخفاقات مثل السرقة والتمارض واستقطاع الكثير من أوقات الراحة والمشاجرات وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.

مشكلة البحث :

تعانى شركة الكهرباء من تدني خدماتها بسبب تآكل المحطات وكثرة سرقة الأسلاك الكهربائية وزيادة الأحمال الأمر الذي أدى للعديد من المشاكل الأخرى أثرت على المواطن مباشرة وعلى الاقتصاد الليبي بشكل عام، وللمناخ التنظيمي السيئ مثل عدم وجود وصف وتوصيف الوظائف وسوء العلاقات بين الرئيس والمرؤوس وعدم المشاركة في سواء في التخطيط أو اتخاذ القرار وغيرها آثار واضحة على العاملين في المنظمة وسلوكهم مثل ظاهرة التذمر والإحباط، وانخفاض الروح المعنوية وارتفاع مستوى دوران العمل وبالتالي انخفاض من مستوى أدائهم داخل المنظمة.

وبالتالي فإن مشكلة الدراسة يمكن أن تلخص في التساؤلات الآتية:

- 1 - ما مدى وجود مناخ تنظيمي ملائم داخل المنظمة ؟
- 2 - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي ومستوى

الأداء ؟

فرضية الدراسة :

اتفقت العديد من الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الصحي ومستوى الأداء وبالتالي فإن هذه الدراسة بنيت على الفرضية الأساسية الآتية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ومستوى أداء العاملين بها.

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى التعرف على :
- وجهة نظر العاملين للمناخ السائد في المنظمة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين عن العمل في عينة الدراسة.
- تقديم اقتراحات وتوصيات من شأنها تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.

أهمية الدراسة :

هذه الدراسة قد تسهم إذا ما تم إعطاء اهتمام كافٍ بنتائجها وتوصياتها، في خلق وتحسين المناخ السائد في المنظمة وبالتالي الحد من بعض المشاكل التنظيمية، وتحسين الأداء وتحسين تصرفات وسلوك الأفراد مثل تخفيض الغياب، التأخير في الحضور لأعمالهم، ومغادرة العاملين لأعمالهم قبل انتهاء الوقت المحدد بالدوام الرسمي، ضعف الالتزام والولاء، انخفاض الروح المعنوية، ضعف مستوى جودة العمل، ارتفاع معدل دوران العمل، تدني مستوى تعاون العاملين، عدم المبادرة والابتكار لحل المشاكل وبالتالي رفع مستوى أداء العاملين، تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتعلقة بهذا الحقل.

أسلوب وأداة البحث :

سيتمتع الباحث المنهج الوصفي والتحليلي في هذه الدراسة، وسيتمتع في وصف وتحليل البيانات الأولية للبحث والمجموعة بواسطة الاستبيان على أسلوب التحليل الإحصائي باستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS tatistical Package for Social- Science)، وسيتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية ضمن هذا البرنامج التي تمكنا من خلالها من تحقيق فرضية وأهداف البحث، حيث سيتم استخدام معامل ارتباط سبيرمان لإيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة، واختبار t لتعميم النتائج على مجتمع الدراسة، كما سيتم استخدام أسلوب الاتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ للتعرف على مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

مجتمع البحث وعينته :

يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارات بالإدارة العامة بالشركة العامة للكهرباء بطرابلس والبالغ عددهم (2185) مفردة، ونظراً لصعوبة استخدام طريقة الحصر الشامل لجمع البيانات لاعتبارات الوقت والتكلفة والجهد، استخدم الباحث أسلوب المعاينة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية وحسب معادلة كريجسي & مورجان⁽¹⁾.

(1) Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, P607.

$$= n = \frac{X^2 N P(1-P)}{d^2 (N-1) + X^2 P(1-P)}$$

$$\frac{3.841 * 2185 * 0.5(1-0.5)}{0.05^2 (2185-1) + 3.841 * 0.5(1-0.5)} \cong 327$$

حيث إن n يمثل حجم العينة، X^2 قيمة كاسي 2 الجدولية لمستوى المعنوية، N حجم مجتمع الدراسة الكامل، P ترمز إلى تقدير نسبة أفراد المجتمع الذين يملكون الخاصية المدروسة، d الدقة المطلوبة للنسبة. أي أن حجم العينة المطلوب ما لا يقل عن (327) مفردة، ولضمان الحصول على العدد المطلوب، قام الباحث بتوزيع (350) استثمارة استقصاء، وقد استرد منها (334) استثمارة صالحة للتحليل بنسبة (95.43%) وحسب ما بين بالجدول الآتي:

جدول رقم (1)

الاستثمارات الموزعة والمتحصل عليها ونسبة المسترد والفاقد منها

نسبة الاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المفقودة	نسبة الاستثمارات المفقودة	الاستثمارات غير الصالحة	نسبة الاستثمارات غير الصالحة	الاستثمارات المستردة الصالحة	نسبة الاستثمارات الصالحة للتحليل
350	13	3.71%	3	0.86%	334	95.43%

الدراسات السابقة :

دراسة (محمد الذبيبات 1999)

هذه الدراسة بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن وهدفت إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية التالية كالهيكلة التنظيمي، السياسات الإدارية، البيئة الخارجية والتكنولوجيا في أداء العاملين، قد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من 360 مفردة مقسمة حسب الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة وقد توصلت

إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن.
دراسة (محمد العريض 2008)

بعنوان أثر أبعاد المناخ التنظيمي وضغوط العمل على تقييم الأداء الفردي، دراسة ميدانية عن قطاع التعليم العام مرحلة التعليم المتوسط بمدينة بنغازي في ليبيا، أقيمت هذه الدراسة على عينة 457 موظف، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد وضغوط العمل التي يواجهها المعلمون في القطاع محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها اتساع نطاق الإشراف للمديرين واتجاه بعضهم لإعطاء تقديرات مرتفعة لأشخاص معينين لاعتبارهم بإحدى الصفات أو العلاقات الشخصية، وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة تعدد النماذج والوسائل المستخدمة في عمليات التقييم باستخدام طرق ومعايير ملائمة لكل مجموعة وظيفية.
دراسة (أحمد الصفار، 2009)

عنوان الدراسة أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات التقدم المهني وحوافز العمل على الأداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الأردنية. ولقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية أردنية حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وتم تصميم استبيان وتحليل 134 مفردة باستخدام برنامج SPSS وتوصلت النتائج إلى أن هناك تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية وجاء ترتيبها تنازليا تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، التقدم المهني وحوافز العمل كما تبين أن المصارف تسعى باستمرار إلى تحسين وتجديد أدائها فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.
دراسة (Ahmadet al, 2010)

بعنوان المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على قطاع الصيدلة في باكستان، أقيمت هذه الدراسة على عينة 246 موظفا، هدفت هذه الدراسة إلى

معرفة مدى رضا مدراء الإدارة الوسطى عن المناخ التنظيمي السائد في قطاع الصيدلة في باكستان، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن غالبية المدراء كانوا راضين عن المناخ التنظيمي المتمثل بالاتصالات الداخلية والهيكل التنظيمي والسياسات وفرص التقدم الوظيفي والتقييم والترقية واحترام الاهتمامات الشخصية، وقد أوصت هذه الدراسة إلى أهمها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وعدالة تقييم الأداء والترقية وفتح قنوات الاتصالات الداخلية.

الجزء الثاني : الإطار النظري

مفهوم المناخ التنظيمي :

ليس هناك اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع لأنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء، في أوقات فصول السنة المختلفة، ولذلك فإن استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا و تأثيرا، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري. (بني احمد ، 2007 : ص 44)

وقد عرف أيضا المناخ التنظيمي على أنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي الأفراد العاملين فيها، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسب ويحدد درجة سلوكه التنظيمي. (القيروتي، 2003 : ص 148)

المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيم واتجاهات وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (المغربي، 2004 : 303)

المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم و غيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة. (ذنياب، 1999 : ص 34)

ومن خلال هذا التعريف فإن المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ومن تلك العوامل :

1- القيم الإدارية:

تعتبر القيم التي يحملها المدراء ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي؛ لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لـ نمط القيم السائدة في المؤسسة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أم المؤسسية، وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخا من الأمانة داخل المؤسسة بحيث تقلل من السرقات التي يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها.

حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين و ذلك لتحسين أدائهم. فعندما تكون قرارات الرجل القيادي الأول في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة يصبح الموظفون في حالة من التناقض وتلاشى القيم المشتركة بينهم. (الخضرا وآخرون 2008 : 302)

2- نمط القيادة :

يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويمكن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء وإن القادة الذين يثقون بمرؤوسيهم ويسمحون لهم بالمشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات الإدارية، يخلقون مناخا مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة ويخططون بمفردهم. (حمود، 2002 ص32)

3- الأحوال الاقتصادية :

في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة، أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة فإن ميزانيات المنظمات غالبا ما تنقلص، مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانبا حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المنظمة تحملها، ومن ناحية أخرى قد تلجأ المنظمة وفي ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذا التصور سيؤثر على نمو المنظمة وتطويرها وعلى إنتاجية العاملين وإبداعهم. (الخضر وآخرون، 2008: ص)

4- الهيكل التنظيمي:

وهو الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها وتحديد السلطات أو العلاقات الثابتة نسبيا بين الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. (شديفات، 2008)

5- طبيعة العمل :

طبيعة العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها ، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه ، والإجازات وشؤون الموظفين والعاملين ، كما تبين طبيعة العمل سلسلة الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من إجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

إن العمل الروتيني يقود إلى الملل والإهمال وعدم الإكثارات واللامبالاة نحو التحديث والتطوير وعدم تشجيع الإبداع ، وشعور الفرد بأن عمله ليس له أهمية وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى رضا العاملين. (العميان ، 2006:ص 308)

6- حجم المنظمة :

تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقد ، فالمنظمات الكبيرة مثلا تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية ، والمشروعات المركبة تستخدم عددا كبيرا من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشاكل ، وعادة ما تكون المنظمات الكبيرة أكثر مرونة من المنظمات الصغيرة ولكنها تكون أكثر بيروقراطية وتقيدا بالأنظمة و التعليمات ؛ لذا فإنه يكون من السهل بناء مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع في منظمة صغيرة بالمقارنة مع منظمة كبيرة، ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.

(عسكر ، 1995:ص33)

عناصر المناخ التنظيمي :

(1) الهيكل التنظيمي :

نقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة ، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة ، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين

أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية في المنظمة. (شديفات، 2008)

فالهيكلة التنظيمية لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

(2) نمط القيادة :

تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة التنظيمية، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة التنظيمية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين ؛ لجعلهم يعملون بمناخ عالي ومثابرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم وبالتالي رفع مستوى رضاهم عن أعمالهم وزيادة تعاونهم وتحسين مستوى أدائهم.

(3) نمط الاتصال :

إن الاتصال الجيد هو الاتصال الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور مما ينمي الإبداع ويرفع مستوى الرضا عن العمل. فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث إن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء (حمود، 2002: ص170)

(4) المشاركة في اتخاذ القرارات :

وهو الأخذ بآراء الأفراد وأفكارهم ومقترحاتهم. وتعد عملية اتخاذ القرارات أكبر من أن ينفردها المدير وحده في كثير من الأحيان، حيث تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد، فالمدير لا يعمل في عزلة بل تتأثر قراراته بآراء وأفكار الآخرين المحيطين به وبطبيعة البيئة التي يعمل بها (الفاعوري، 2001). ولهذا يجب على المدير أن يعمل على مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات كلما كانت الفرصة مهيأة لذلك

(كعبور، 2010، NagiGhasem 2010؛) لما لها من فوائد كالالتزام والولاء، والتغيير دون مواجهة أية معارضة و تجنب التأجيل والمماطلة في تنفيذ الأعمال. أثبتت الدراسات أن اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى زيادة فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجات الرضا عن العمل (Nagi, Nickels, et al, 1999). (Ghasem2010).

لقد أثبتت الدراسات أن عدم اشتراك الأفراد في اتخاذ القرارات لا يؤدي إلى فقط إلى انخفاض فعاليتهم، وإنما أيضاً يؤدي إلى زيادة درجة عدم الرضا عن العمل. إضافة إلى ذلك فإن المدير الليبي كما في العديد من الدول النامية يعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات سوف تؤدي إلى انخفاض سلطة الرئيس، كما أنهم لا يتقبلون النصح والآراء من مرؤوسيه لشعورهم بأن ذلك ينقص من هيبتهم (NagiGhasem 2010).

(5) طبيعة العمل :

إن نظم و إجراءات العمل هي التي تنظم طبيعة العمل الموجود بالمنظمة وتتسق جميع الأعمال من أصغرها إلى أكبرها، وكيفية تعامل الأقسام بينها وبين بعضها البعض بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة وعلى سبيل المثال فإن طبيعة العمل تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة و إداراتها المختلفة وتبين بداية الدوام وانتهائه، والإجازات وشؤون الموظفين والعاملين، كما تبين طبيعة العمل سلسلة الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من إجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية العمل بصورة سلسلة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. (الطويل، 2006، ص47)

(6) التكنولوجيا :

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يُساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه، و يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على

التنظيم وعلى الأفراد ، فهي تؤدي إلى تغيير حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات التنظيمية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا ، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها :

ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها وضرورة العمل على تطوير الأنظمة التنظيمية وأنظمة الاتصالات المعمول بها؛ لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها والعمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها. والعمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.(الطويل ، 2006 ، 47 - 49)

أبعاد المناخ التنظيمي :

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بعوامل البيئة الداخلية للمنظمة وهي كالتالي (المغربي ، 2010 :ص 303) :-

1- **مرونة التنظيم** : ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

2- **طبيعة العمل** : وذلك من حيث طبيعته الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدعه إلى التجربة والإبداع.

3- **أهمية الإنجاز** : وذلك من خلال التركيز على الإنجاز والاعتراف به حيث أن معظم المشروعات تؤكد على أهمية الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

4- **أهمية التدريب** : وهو ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمالة في المشروع والرفع من مستوى رضاهم عن أعمالهم

5- **أنماط السلطة** : إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار. وهذا يعكس اللامركزية التي تنتج للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

6- أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة : فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتعامل بالصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل، وحرصهم على مصلحة المشروع، وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب نشر الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً نهائياً.

7- أنماط الثواب والعقاب : إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله فالمكافأة تعطي للمنجز والمستثمر والمبدع من أجل تكرير السلوك المرغوب فيه والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستثمر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطي لغير المنجز.

ونود إضافة حقيقة وهي أن المدير اللببي قادر على معاقبة العامل فوراً إذا ارتكب مشكلة أو خطأ في مكان العمل ولكنه غير قادر على مكافأة العامل حين يتحسن عمله

8- الأمن الوظيفي : هو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الادعاء وزيادة الولاء. ونود هنا إضافة أنه لا يمكن ضمان الأمن في فترة إعداد هذه الدراسة بسبب غضب الكثير من الناس لكثرة توزيع الأحمال.

الأداء الوظيفي :

تعريف الأداء الوظيفي : (Performance Job)

لقي موضوع الأداء الوظيفي وما يزال اهتماماً من قبل المختصين على الصعيدين النظري، ممثلاً بالعلماء والكتاب والأكاديميين، والعملي ممثلاً برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار. ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى الأمانة من غيره، وأدى له حقه. ويمكن تعريف الأداء الوظيفي كالآتي: عرّفه المنتصر محمود، 2016 بأنه وسيلة الوصول إلى الهدف أو مجموعة الأهداف داخل الوظيفة أو المنظمة وليس النتائج الفعلية للإجراءات التي يتم

القيام بها في الوظيفة المحددة التي ترتبط بالنجاح والإنتاجية". وعرفه (Celine, 2018) بأنه نتائج العمل على أساس الجودة والكمية المحققة من قبل الموظف عند القيام بعمله. كما يحدد أداء العاملين على أنه سلوك حقيقي يعبر عنه الجميع تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

باعتباره إنجاز العمل الذي ينتجه الموظف المناسب لدوره في المنظمة.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين :

(1) غياب الأهداف المحددة: فالشركة التي لا تمتلك خطط محددة وتفصيلية لعملها وأهدافها المطلوب تحقيقها ومعدلات الإنتاج المطلوبة لن تكون قادرة على قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة الأفراد على مستوى أدائهم وذلك لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، وأن التخطيط يوضح للفرد ما هو مطلوب منه (ديانا، 2017).

(2) عدم المشاركة في الإدارة: إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط واتخاذ القرارات يؤدي إلى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين في المستويات الأخرى، وبالتالي يؤدي إلى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية والعمل الجماعي، لتحقيق أهداف الشركة، وكذلك انخفاض مستوى الأداء لعدم مشاركتهم في التخطيط ووضع الأهداف المطلوب إنجازها (منال، 2015).

(3) التسبب الإداري: يتمثل التسبب الإداري داخل الشركات في ضياع ساعات العمل في أمور غير مهمة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الآخرين والتكاسل في إنجاز الأعمال والتهرب من اتخاذ القرارات (دلال، 2015).

(4) الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الأساسية الهامة التي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العاملين داخل الشركات، ويتمثل الرضا الوظيفي في مدى قناعة العاملين بمهامهم ووظائفهم وشعورهم بالسعادة جراء أداء هذه المهام، فكلما زاد رضا العاملين زادت كفاءة أدائهم، في حين أن

عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء وقلة الإنتاجية (محمد، 2016).

(5) التدريب: يرتبط نجاح أي منظمة بمواردها البشرية، فإذا كان العنصر البشري يمتاز بالكفاءة فإن ذلك يصاحبه استغلال فعال لباقي الموارد وبالتالي تقديم خدمات ذات جودة عالية والعكس صحيح. ويهدف التدريب إلى تحسين وتطوير قدرات العاملين وبالتالي تحسين أدائهم وزيادة إنتاجية الشركة ووضعها في مكانة أفضل لمواجهة المنافسة، وكذلك إكساب العاملين مهارات جديدة وإتاحة الفرصة أمامهم للتقدم للوظائف الأعلى ورفع روحهم المعنوية (عوض الله، 2017).

(6) وجود نظام فعال للحوافز: تلعب الحوافز دورا هاما في رفع مستوى أداء العاملين وفي زيادة الإنتاج، وتعتبر أداة تستطيع الشركة من خلالها زيادة معدلات الإنجاز؛ لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، وزيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وتنمية رغبتهم في الإبداع والابتكار.

محددات الأداء الوظيفي :

- الجهد المبذول: ويقصد به درجة انسجام الفرد لأداء عمله، أي مدى دافعية الفرد لأدائه.
- القدرات والخصائص الفردية: ويقصد بها قدرات الموظف والخبرات السابقة لديه التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لوظيفته: ويقصد به تصورات الفرد وانطباعاته عنا لأنشطة التي يتكون منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

الجزء الثالث : الإطار العملي للدراسة

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة :

- الدراسة الاستطلاعية: تكونت عينة الدراسة من 30 مفردة من مفردات عينة البحث، طبقت عليهم مقاييس البحث، وذلك لتجريب أدوات البحث عليهم، والتأكد من فهمهم لها وكذلك للتأكد من صدق الأداة وثباتها.
- تقدير صدق المحتوى: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين في المجالات المتصلة بموضوع الدراسة وقد تم أخذ آراء السادة المحكمين وإجراء ما يلزم من تعديل في ضوء مقترحاتهم حتى خرج نموذج الاستبيان في صورتها النهائية.

معامل (كروباخ ألفا) للاتساق الداخلي:

إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في أغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام استمارات البحث البالغ عددها (334) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد كانت قيمة معامل الثبات لمحور الهيكل التنظيمي (0.792) ومحور نمط القيادة (0.786) ومحور طبيعة العمل (0.796) ومحور التكنولوجيا (0.789) ومحور أداء العاملين (0.854) وإجمالي الاستبيان بهذه الطريقة (0.909)، وبالتالي يمكن القول إنه معامل ذو دلالة جيدة لأغراض البحث ويمكن الاعتماد عليه في تعميم النتائج.

الجدول رقم (2)

يوضح معامل ثبات محاور الاستبيان

الفقرات	عدد الفقرات	معامل ألفا	الثبات *
الهيكل التنظيمي	7	0.627	0.792
نمط القيادة	7	0.618	0.786
طبيعة العمل	7	0.633	0.796
التكنولوجيا	7	0.623	0.789
الأداء الوظيفي	10	0.729	0.854
إجمالي الاستبيان	38	0.826	0.909

* الثبات يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا

عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث حسب مجالات البحث

أولاً / الهيكل التنظيمي :

بينت النتائج في الجدول رقم (3) اتفاق أفراد العينة على (3) فقرات من فقرات محور الهيكل التنظيمي واتفاقهم المحدود على (4) فقرات من فقرات هذا المحور.

جدول رقم (3)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور الهيكل التنظيمي

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	مؤلف موافق تماماً	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	مؤلف بشدة	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام وطبيعة عمل الشركة	ك	6	22	53	77	176	4.18	موافق	1.04
		%	1.8	6.6	15.9	23.1	52.7			
2	الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لفرص الترقية	ك	15	23	121	123	52	3.52	موافق	0.985
		%	4.5	6.9	36.2	36.8	15.6			
3	أمن الهيكل التنظيمي الحالي التواصل البناء بين الموظفين والإدارة	ك	1	33	164	84	52	3.46	موافق	0.882
		%	0.3	9.9	49.1	25.1	15.6			
4	إن استحداث المهام جديدة يكون من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي من الأقسام والإدارات الأخرى	ك	11	46	142	86	49	3.35	موافق جداً	0.998
		%	3.3	13.8	42.5	25.7	14.7			
5	يقلل الهيكل التنظيمي الحالي من الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام	ك	21	45	152	77	39	3.2	موافق جداً	1.023
		%	6.3	13.5	45.5	23.1	11.7			
6	تتوفر لدى الشركة وحدات متخصصة لصيانة المكنان والآلات	ك	11	56	140	74	53	3.31	موافق جداً	1.032
		%	3.3	16.8	41.9	22.2	15.9			
7	يوجد وضوح لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات	ك	19	66	136	72	41	3.15	موافق جداً	1.055
		%	5.7	19.8	40.7	21.6	12.3			

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو/ 2020)

من خلال الجدول رقم (3) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. يتوافق الهيكل التنظيمي للشركة مع مهام وطبيعة عمل الشركة.

2. الهيكل التنظيمي الحالي ملائم لفرص الترقية.

3. أمن الهيكل التنظيمي الحالي التواصل البناء بين الموظفين والإدارة.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. أن استحداث مهام جديدة يكون من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي

الأقسام والإدارات الأخرى.

2. يقلل الهيكل التنظيمي الحالي من الصراعات بين الإدارات والدوائر

والأقسام.

3. تتوفر لدى الشركة وحدات متخصصة لصيانة المكنات والآلات.

4. يوجد وضوح لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات.

بينت النتائج في الجدول رقم (4) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة

لإجمالي محور الهيكل التنظيمي تساوي (3.45) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس

(3) وكانت الفروق (0.45) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن

قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية

الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على فقرات محور الهيكل التنظيمي،

أي أن مستوى الهيكل التنظيمي كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (3)

نتائج اختبار (T - test) لإجمالي محور الهيكل التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى الهيكل التنظيمي
الهيكل التنظيمي	3.45	0.45	0.445	18.641	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)
ثانياً / نمط القيادة :

بينت النتائج في الجدول رقم (4) اتفاق أفراد العينة على فقرة واحدة من فقرات محور نمط القيادة واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

جدول رقم (4)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لمتغيرات محور نمط القيادة

ن	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق تماماً	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	أسلوب القيادة المتبع يساعد في تقدم ورقي المنظمة	ك %	7 2.1	45 13.5	86 25.7	76 22.8	120 35.9	3.77	موافق	1.138
2	يشجع الرئيس على التطوير والابتكار عند المرووسين	ك %	6 1.8	43 12.9	175 52.4	74 22.2	36 10.8	3.27	موافق لحد ما	0.884
3	أن المنظمة متمتاز بوجود كوادر إدارية كفوة مؤهلة	ك	13	22	153	121	25	3.37	موافق	0.866

			7.5	36.2	45.8	6.6	3.9	%	لاستلام المناصب القيادية المتقدمة	
0.893	موافق لحد ما	3.09	21	67	186	41	19	ك	تساهم القيادة في طرح الأفكار الجديدة والإبداع في حل مشاكل المنظمة	4
			6.3	20.1	55.7	12.3	5.7	%		
1.092	موافق لحد ما	3.15	48	58	151	51	26	ك	يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات داخل الشركة	5
			14.4	17.4	45.2	15.3	7.8	%		
1.068	موافق لحد ما	3.12	40	69	141	60	24	ك	يشجع المدير الموظف لحل مشاكل العمل بنفسه	6
			12.0	20.7	42.2	18.0	7.2	%		
1.045	موافق لحد ما	3.07	36	63	146	66	23	ك	لدى القيادة بالشركة القدرة على توحيد جهود المروسين لتحقيق الأهداف المطلوبة	7
			10.8	18.9	43.7	19.8	6.9	%		

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (4) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. أسلوب القيادة المتبع يساعد في التقدم والرقي بالمنظمة.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. يشجع الرئيس على التطوير والابتكار عند المروسين.

2. أن المنظمة تمتاز بوجود كوادر إدارية كفؤة مؤهلة لاستلام المناصب

القيادية المتقدمة.

3. تساهم القيادة في طرح الأفكار الجديدة والإبداع في حل مشاكل المنظمة.

4. يشارك الموظفون في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

5. يشجع المدير الموظف لحل مشاكل العمل بنفسه.

6. لدى القيادة بالشركة القدرة على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وبينت النتائج في الجدول رقم (5) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محور نمط القيادة تساوي (3.26) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.26) ولتحديد جوهرية الفروق، فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور نمط القيادة، أي أن مستوى نمط القيادة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (5)

نتائج اختبار (T- test) لمجال نمط القيادة

المجال	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى نمط القيادة
نمط القيادة	3.26	0.26	0.466	10.343	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

ثالثاً / طبيعة العمل :

بينت النتائج في الجدول رقم (6) اتفاق أفراد العينة على (3) فقرات من فقرات محور طبيعة العمل واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

جدول (6)

التوزيعات التكرارية ونتائج التحليل الوصفي لفقرات محور طبيعة العمل

ت	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات وظيفتي	ك	4	8	48	94	180	4.31	موافق	0.89
		%	1.2	2.4	14.4	28.1	53.9			
2	يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلتي العلمية	ك	7	27	151	111	38	3.44	موافق	0.874
		%	2.1	8.1	45.2	33.2	11.4			
3	لا توجد قيود وتعليمات صارمة مفروضة على أدائي وواجباتي	ك	8	17	163	102	44	3.47	موافق	0.872
		%	2.4	5.1	48.8	30.5	13.2			
4	يتمتع العاملون بالإجازات التي يستحقونها وفقا لنظام الشركة	ك	31	31	162	71	39	3.17	موافق لحد ما	1.058
		%	9.3	9.3	48.5	21.3	11.7			
5	لا أشعر بأعباء الواجبات والمهام الملقة على عاتقي في العمل	ك	13	51	158	87	25	3.18	موافق لحد ما	0.916
		%	3.9	15.3	47.3	26.0	7.5			
6	يلتزم العاملون ببداية الدوام الرسمي ونهايته	ك	30	71	108	64	61	3.16	موافق لحد ما	1.213
		%	9.0	21.3	32.3	19.2	18.3			
7	تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة والوضوح	ك	20	68	136	57	53	3.16	موافق لحد ما	1.107
		%	6.0	20.4	40.7	17.1	15.9			

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (6) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. تغلب الأعمال الروتينية على مهام وواجبات وظيفتي.
2. يتلاءم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية.
3. لا توجد قيود وتعليمات صارمة مفروضة على أدائي وواجباتي.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. يتمتع العاملون بالإجازات التي يستحقونها وفقاً لنظام الشركة.
2. لا أشعر بأعباء الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل.
3. يلتزم العاملون ببداية الدوام الرسمي ونهايته.
4. تتميز اللوائح والأنظمة والقواعد المعمول بها بدرجة من المرونة والوضوح.

وأظهرت النتائج في الجدول رقم (7) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محور طبيعة العمل تساوي (3.41) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.41) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور طبيعة العمل، أي أن مستوى طبيعة العمل كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة..

جدول رقم (7)

نتائج اختبار (T- test) لمحور طبيعة العمل

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الإحصائية / T-Test	قيمة الدالة الإحصائية	معنوية الفروق	مستوى طبيعة العمل
طبيعة العمل	3.41	0.41	0.415	18.288	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (يوليو / 2020)

رابعاً : التكنولوجيا

بينت النتائج في الجدول رقم (8) اتفاق أفراد العينة على فقرة واحدة من فقرات

محور التكنولوجيا واتفاقهم المحدود على باقي فقرات هذا المحور.

جدول رقم (8)

التوزيعات التكرارية ونواتج التحليل الوصفي لفقرات محور التكنولوجيا

ن	الفقرة	التكرار والنسبة	غير موافق تماما	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	اتجاه الإجابة	الانحراف المعياري
1	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة مع متطلبات العمل	ك %	15 4.5	27 8.1	84 25.1	112 33.5	96 28.7	3.74	موافق	1.096
2	تتصف التكنولوجيا التي يقدمها النظام بسهولة الاستخدام	ك %	12 3.6	26 7.8	182 54.5	75 22.5	39 11.7	3.31	موافق لحد ما	0.906
3	تتوفر الكتيبات والإجراءات والتعليمات الجيدة لإصلاح النظام في حالة تعطله	ك %	17 5.1	52 15.6	156 46.7	75 22.5	34 10.2	3.17	موافق لحد ما	0.982
4	يؤمن نظام التكنولوجيا القدرة على عدم التلاعب بالبيانات المخزنة	ك %	19 5.7	42 12.6	160 47.9	84 25.1	29 8.7	3.19	موافق لحد ما	0.959
5	لا يمكن الدخول لنظام المعلومات المستخدم من قبل شخص غير مخول بذلك	ك %	12 3.6	54 16.2	138 41.3	73 21.9	57 17.1	3.33	موافق لحد ما	1.05
6	تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالشركة بتوفير الجهد والوقت معا	ك %	24 7.2	63 18.9	139 41.6	65 19.5	43 12.9	3.12	موافق لحد ما	1.084
7	تنظم الشركة دورات تدريبية منتظمة للمخصصين لتشغيل وصيانة أجهزة الحاسوب المستخدمة لديها	ك %	38 11.4	60 18.0	131 39.2	53 15.9	52 15.6	3.06	موافق لحد ما	1.19

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)

من خلال الجدول رقم (8) يتبين الآتي:

أ. الفقرات التي تمت الموافقة عليها هي :

1. تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة مع متطلبات العمل.

ب. الفقرات التي كان الاتفاق عليها محدوداً هي :

1. تتصف التكنولوجيا التي يقدمها النظام بسهولة الاستخدام.

2. تتوفر الكتيبات والإجراءات والتعليمات الجيدة لإصلاح النظام في حالة

تعطيله.

3. يؤمن نظام التكنولوجيا القدرة على عدم التلاعب بالبيانات المخزنة.

4. لا يمكن الدخول لنظام المعلومات المستخدم من قبل شخص غير مخول

بذلك.

5. تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالشركة بتوفير الجهد والوقت معا.

6. تنظم الشركة دورات تدريبية منتظمة للمتخصصين لتشغيل وصيانة أجهزة

الحاسوب المستخدمة لديها.

بينت النتائج في الجدول رقم (9) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة

لإجمالي محور التكنولوجيا تساوي (3.27) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3)

وكانت الفروق (0.27) ولتحديد جوهرية الفروق فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة

الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية

الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على الفقرات المتعلقة بمحور

التكنولوجيا، أي أن مستوى التكنولوجيا المستعملة في الشركة كان مرتفعاً من

وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (9)

نتائج اختبار (T- test) لمحور التكنولوجيا

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى التكنولوجيا المستعملة
التكنولوجيا	3.27	0.27	0.472	10.572	0.000	معنوية	مرتفع

المصدر : نتائج الدراسة الميدانية (مايو / 2020)
إجمالي المناخ التنظيمي

أظهرت النتائج في الجدول رقم (10) أن قيمة متوسط استجابات أفراد العينة لإجمالي محاور المناخ التنظيمي تساوي (3.35) وهي أكبر من قيمة متوسط القياس (3) وكانت الفروق (0.35) ولتحديد جوهرية الفروق، فإن النتائج في الجدول بينت أن قيمة الدلالة الإحصائية للاختبار تساوي صفراً وهي أقل من (0.05) وتشير إلى معنوية الفروق، وهذا يشير إلى أن أفراد العينة متفقون على محاور المناخ التنظيمي، أي أن مستوى المناخ التنظيمي في الشركة كان مرتفعاً من وجهة نظر أفراد العينة.

جدول رقم (10)

نتائج اختبار (T- test) لمحاور المناخ التنظيمي

المحور	المتوسط الحسابي	الفرق بين متوسط المجال والمتوسط المعياري	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية / T-Test	قيمة الدلالة الاحصائية	معنوية الفروق	مستوى التكنولوجيا المستعملة
الهيكل التنظيمي	3.45	0.45	0.445	18.641	0.000	معنوية	مرتفع

مرتفع	معنوية	0.000	10.343	0.466	0.26	3.26	نمط القيادة
مرتفع	معنوية	0.000	18.288	0.415	0.41	3.41	طبيعة العمل
مرتفع	معنوية	0.000	10.572	0.472	0.27	3.27	التكنولوجيا
مرتفع	معنوية	0.000	20.294	0.316	0.35	3.35	المناخ التنظيمي

جدول (11)

المقاييس الوصفية للمتغير التابع (الأداء الوظيفي) وفق الآراء واتجاهات أفراد عينة البحث

التقدير	الرتبة	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرات
مرتفع	1	32.552	1.877	3.886	1- أن تراض على أدائك الوظيفي.
منخفض	9	31.411	1.885	1.532	2- تشعر بأنك تحصلت على ما تستحق من ترقيات في الوقت المناسب.
منخفض	6	29.888	1.772	1.993	3- يمتاز الموظفون في الشركة بسرعة ودقة إنجاز العمل
منخفض	5	31.643	1.601	2.532	4- يتواجد الموظفون باستمرار في أماكن عملهم.
مرتفع	4	30.903	1.613	3.006	5- تتماشى كفاءة العاملين مع الأهداف المرجوة والتشغيلية للشركة.
منخفض	7	31.886	1.773	2.099	6- أدت التكنولوجيا المستخدمة إلى سرعة إنجاز العمل
مرتفع	2	33.445	1.779	3.765	7- يوجد قدرة لدى العاملين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
منخفض	8	30.844	1.903	1.711	8- تعمل الإدارة العليا بالشركة على توفير الموارد اللازمة لتعزيز الأداء الوظيفي.
مرتفع	3	30.873	1.689	3.332	9- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل.
منخفض	10	31.455	1.943	1.008	10- مستوى رضائك على الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
		32.778	1.956	2.667	المقياس العام

يوضح الجدول رقم (11) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات المتغير التابع "الأداء الوظيفي"؛ وأيضا المحور الكلي. ومن خلال قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف: نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة علي مضمونها لفقرات الأداء الوظيفي؛ حيث تراوحت قيم المتوسط الحسابي بين (1.008 – 3.886) للفقرات (مستوى رضائك على الأجر الذي تحصل عليه مقابل ما

تقدمه من أعمال، أنت راضٍ عن أدائك الوظيفي) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة بين الآراء لدى أفراد العينة لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معامل الاختلاف ما بين (27.171 – 34.282). أما على مستوى (المحور الكلي) المقياس العام: فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (2.667) بانحراف معياري يساوي (1.956) كما أوضحت النتائج عدم وجود اختلافات كبيرة على مستوى المحور، حيث بلغ معامل الاختلاف (32.778٪)، مما يشير إلى أن هناك اتفاق وإجماع بين آراء أفراد العينة بالموافقة على أهمية محور الأداء الوظيفي، وهي نسبة متوسطة.

اختبار الفرضية :

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة العامة للكهرباء.

بينت النتائج في الجدول رقم (14) وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي السائد و مستوى الأداء الوظيفي، حيث كانت قيمة معامل ارتباط سبيرمان (0.589) وتشير إلى طردية العلاقة بين المتغيرين، أي أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي، وكانت قيمة الدلالة الإحصائية صفراً وهي أقل من 0.05 وتشير إلى معنوية هذه العلاقة.

جدول (12)

الارتباط بين المناخ التنظيمي للشركة ومستوى الأداء الوظيفي

مستوى الاداء الوظيفي		
589.0**	ارتباط سبيرمان	المناخ التنظيمي
0.000	قيمة الدلالة الإحصائية	
334	عدد المشاهدات	

** القيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01

وبالتالي فإن الدراسة أثبتت الفرضية القائمة عليها والتي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين في المنظمة قيد الدراسة.

النتائج :

من خلال ما سبق تم التوصل إلى النتائج التالية :

- (1) انخفاض مستوى الهيكل التنظيمي بالشركة العامة للكهرباء حيث أن الهيكل التنظيمي لم يكن له الدور الفعّال في الحد من الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام وعدم استحداث مهام جديدة من خلال إشراك الإدارة العليا بالرأي من الأقسام والإدارات الأخرى وبسبب التوفر المحدود للوحدات المتخصصة في صيانة المكنّات والآلات وبسبب الوضوح المحدود لأدوار العاملين في الأقسام والإدارات.
- (2) انخفاض مستوى نمط القيادة في الشركة العامة للكهرباء بسبب عدم تشجيع المدير للموظفين في حل مشاكلهم بأنفسهم وبسبب التشجيع المحدود على التطوير والابتكار والمساهمة المحدودة للقيادة بطرح الأفكار الجديدة والمشاركة المحدودة للموظفين في اتخاذ القرارات داخل الشركة، وبالتالي انخفاض مستوى الأداء.
- (3) مستوى طبيعة العمل كان متوسطاً في الشركة العامة للكهرباء، ويعود إلى ملائمة متوسطة لحجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية للموظفين والصرامة محدودة للقيود المفروضة على أداء الواجبات والتمتع غير الكافي للعاملين بإجازاتهم.
- (4) انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة بالشركة العامة للكهرباء ويعود هذا إلى عدم توفر الكتيبات والإجراءات والتعليمات الجيدة لإصلاح النظام في حال تعطله وبسبب عدم قدرة النظام التكنولوجي على تأمين البيانات المخزنة وعدم التلاعب بها.
- (5) انخفاض مستوى الأداء الوظيفي في الشركة العامة للكهرباء وذلك بسبب القيادة، وزيادة ساعات العمل وعدم توفير الأمن في أماكن العمل التي تعرضت للأضرار والتخريب من قبل المواطنين المسلحين.

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث الشركة إذا كانت ترغب في زيادة مستوى أداء عاملها بالتالي :

(1) تحديث الهيكل التنظيمي لضمان تقليل الصراعات بين الإدارات والدوائر والأقسام، توضيح أدوار العاملين في الأقسام والإدارات ليتسنى لهما الإبداع في الأدوار والمهام المكلفين بها.

(2) ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتشجيعهم على إيجاد الحلول للمشاكل التي تعترضهم أثناء العمل.

(3) وضع برامج تدريبية للعاملين تضمن إتقانهم للمهارات الأساسية المطلوبة للعمل في الشركة.

(4) وجود قيادات إدارية جيدة تمتلك القدرات القيادية المختلفة والخبرة مع مواكبة كل ما هو جديد في مجال القيادات الإدارية، مما ينعكس بالإيجاب على العاملين ويزيد من رضاهم على عملهم مما يشعرهم بالراحة وعدم الإحساس بساعات العمل.

(5) إجراء دراسات أخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي وأثره على الأداء إذ أن أبعاد المناخ تصل إلى 40 بعداً.

(6) إعطاء العاملين المزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.

(7) تعزيز القيادة الداعمة والمدرسة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات ؛ لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه

المراجع :

أولاً / المراجع العربية :

- 1 - أحمد محمد عوض بني أحمد، "الاحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس"، دار الحامد للنشر، عمان، 2007.
- 2 - الصفار، أحمد عبد اسماعيل، أثر المناخ التنظيمي في الاداء والميزة التنافسية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76 ص ص 65-96
- 3- حمود، خطير كاظم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 4- الخضراء، بشير و آخرون، "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس المفتوحة، عمان، 2008.
 - 5- الطويل هاني عبد الرحمن، "الإدارة التربوية والسلوك المنظمي سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
 - 6- عسكر، سمير أحمد، "أصول الإدارة"، دار القلم، دبي، 1995.
 - 7- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي"، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار مكتبة الشرق، 2004.
 - 8- محمد حمادات حسن، "السلوك التنظيمي"، دار الحامد، عمان، 2008.
 - 9- محمد قاسم الفيروتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، دار دائرة الشروق للنشر، الأردن، 2004.
 - 10- محمد محمود الذنيباب، "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين"، دراسة ميدانية على أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الأردنية 1999.
 - 11- محمود سلمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والطباعة، 2008.
- ثانياً / المراجع الأجنبية :

- 1) Ahmad, Z., Ahmad, I, and Muhammad, N. (2010) Organizational Climate (OC) as Employees' Satisfier: Empirical Evidence from Pharmaceutical Sector, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 10, pp 214-222.
- 2) Robert V. Krejcie: Determin Sample size for research activities, university of Minnesota, Duluth, U.S.A
- 3) Schulte, M, Ostroff, Ch, and Kinicki, A. (2006) Organizational Climate Systems and psychological Climate Perceptions: A cross-level Study of Climate-satisfaction Relationships, Journal of Occupational and Organizational Psychology, 79, pp 645-671.
- 4) Nagi Ghasem (2010) How Does Dissatisfaction With Supervisors Effect Workers in Libyan Manufacturing Organisation, PHD thesis Newcastle Business School, U.K

