



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المعهد العالي لإدارة الأعمال
السنة الخامسة
إختصاص: إدارة موارد بشرية

أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين

The Impact of Organizational Climate on Employee Performance

إعداد الطالبة:

سُلاف الأسعد

إشراف الأستاذ الدكتور: رعد الصرن

(دراسة أُعدت لنيل اجازة في ادارة الاعمال - إختصاص ادارة موارد بشرية)

العام الدراسي 2022-2023

مشروع تخرج مُقدم لنيل درجة إجازة في إدارة الأعمال اختصاص إدارة موارد بشرية

العام دراسي: 2022-2023

عنوان الرسالة: أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين

اسم الطالبة: سُلّاف الاسعد

المُشرف: الأستاذ الدكتور رعد الصرن

تاريخ المناقشة:

لجنة الحكم المؤلفة من الأساتذة (بموجب قرار)

الجامعة	الصفة العلمية	الصفة	أعضاء اللجنة

كلمة شكر وإهداء

إلى من زرعوا في قلبي بذور حُب العلم والسعي نحو النجاح، إلى من كانوا قوتي عندما تسلك الضعف في لحظات التعب إلى قلبي.

إلى الجبل الذي حميني من العواصف السند الذي لا ينكسر، والقلب الذي لا يتهاون في احزاني.

إلى من اعطوا دون انتظار مقابل، اعترف بفضلهم براً لهم، إلى نور عيوني وبصيرتي الذي يُحرق قلبي على غيابهم، إلى الداعمين الأوائل لي.

(والدي العزيز، والدتي الغالية)

إلى من كانوا سنداً لي، وشاركوني همومي وأفراحي وكانوا الملاذ بعد الله لقضاء حاجاتي وفك أزماتي، وغمروني بكل معاني الحُب مهما حييت، إلى الكتف الثابت والقلوب البيضاء.

(أخواتي سالي وأحمد)

إلى من ابصر في عيونها الامل، وأستشعر من نظراتها حب الخير لي، إلى الحضن الحنون الذي يتسع لكونه باكملة إلى صدر الحُب.

(عمتي العزيزة نجاة)

إلى من تسعد عيني بروية وجوهم، إلى من يهدأ ضحيج قلبي إلى لقيأهم، إلى من شاركني الامل والالام النجاح والفشل، اصدقاء المواقف لا السنين، شركاء الدرب الطويل والطموح البعيد.

(رؤى - كارلا - ربيع - علي - ولاء - فرح - ماريا - ريم)

أتوجه بالشكر والترحيب لأساتذتي الكرام وأعضاء الهيئة
التدريسية في الجامعة أرجو أن تتسع صدوركم الرحبة إليّ
اليوم وفي الختام نسأل الله أن نكون عند حسن ظنكم
بنا.

وأيضاً أتوجه بالشكر والامتنان للدكتور المشرف رعد
الصرن حفظه الله ورعاه ومد في عمره، فقد كان لإشرافه
ومنحه الكثير من الوقت لي اليد الأولى في خروج هذا
البحث العلمي بالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان
لتوجيهاته ونصائحه دور أساسي في إتمام دراستي
العلمية.

كافة الأفكار المتواجدة في هذا البحث تعبر عن وجهة نظر صاحبها ولا يتحمل
المعهد أي مسؤولية عن مدى صحة المعلومات المتواجدة فيه

مُلخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي في تحسين أداء العاملين في المركز الثقافي الروسي في مدينة دمشق، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، نمط الاتصال) وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة احصائية في اتجاهات الموظفين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، وتعزى الخصائص الديموغرافية لافراد مجتمع الدراسة وقد تم جمع البيانات الخاصة بالدراسة باستخدام استبيان مؤلفة من ثلاثة اقسام (ديموغرافي - قسم الخاص بالمناخ التنظيمي، قسم خاص بتقييم الأداء) وبلغت عينة الدراسة (33) من الموظفين السوريين والروس المقيمين في دمشق واطهرت الدراسة توجهاً ايجابياً عامة نحو الموافقة وتحليل وصولها إلى النتائج الآتية:

- 1- يوجد علاقة طردية بين محور الهيكل التنظيمي وأداء العاملين عند دلالة احصائية 0.05
- 2- يوجد علاقة طردية بين محور نمط الاتصال وأداء العاملين عند دلالة احصائية 0.05
- 3- يوجد علاقة طردية بين محور الحوافز وأداء العاملين عند دلالة احصائية 0.05
- 4- يوجد علاقة طردية بين محور نمط القيادة وأداء العاملين عند دلالة احصائية 0.05

Abstract

The study aimed to identify the impact of the organizational climate in improving the performance of workers in the Russian Cultural Center in Damascus, where the elements of the organizational climate (organizational structure, leadership, incentives, communication style) and also aimed to find out the existence of statistically significant differences in the attitudes of employees towards the impact of the elements of organizational climate on the performance of workers, and attributed to the demographic characteristics of the members of the study community has been collected data for the study using a questionnaire consisting of three sections (demographic – section on organizational climate A special section for performance evaluation) and the study sample reached (33) of Syrian and Russian employees residing in Damascus, and the study showed a generally positive trend towards approval and analysis of reaching the following results:

- 1 –There is a positive relationship between the axis of the organizational structure and the performance of employees at a statistical significance of 0.05
- 2 –There is a positive relationship between the erasure of the communication pattern and the performance of workers at a statistical significance of 0.05
- 3 –There is a positive relationship between the axis of incentives and the performance of employees at a statistical significance of 0.05
- 4 –There is a positive relationship between the axis of leadership style and the performance of employees at a statistical significance of 0.05

الفهرس

5.....	ملخص البحث
9.....	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
9.....	1.1 المقدمة:
9.....	2.1 المفاهيم والمصطلحات:
10.....	3.1 الدراسات السابقة:
12.....	4.1 مشكلة الدراسة وتساولاتها:
12.....	5.1 أهمية البحث و أهدافه:
13.....	6.1 منهج البحث:
13.....	7.1 متغيرات البحث:
15.....	الفصل الثاني
15.....	1.2 المبحث الأول – المناخ التنظيمي
15.....	1.1.2 المقدمة:
15.....	2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:
16.....	3.1.2 مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:
20.....	4.1.2 أهمية المناخ التنظيمي:
21.....	5.1.2 خصائص المناخ التنظيمي:
22.....	6.1.2 أنواع المناخ التنظيمي:
24.....	7.1.2 أبعاد المناخ التنظيمي:
25.....	8.1.2 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:
29.....	9.1.2 شروط و قياس المناخ التنظيمي:
31.....	10.1.2 مستويات المناخ التنظيمي:
37.....	2.2 المبحث الثاني- أداء العاملين
37.....	1.2.2 المقدمة:
37.....	2.2.2 عناصر الأداء:
37.....	3.2.2 تحديد مستويات الأداء في الموارد البشرية (الطائي 2016):

38.....	4.2.2 طريقة قياس أداء الموارد البشرية:
39.....	5.2.2 أسباب تقييم الأداء:
41.....	الفصل الثالث (الإطار العملي)- الدراسة التطبيقية للبحث
41.....	1.3 تمهيد:
41.....	2.3 منهج الدراسة:
41.....	3.3 مجتمع وعينة الدراسة:
41.....	4.3 الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان):
42.....	5.3 صدق الأداة:
42.....	6.3 ثبات الأداة:
43.....	7.3 التحليل الديموغرافي لأفراد العينة:
45.....	الاجابة على تساؤلات البحث:
51.....	النتائج والتوصيات
53.....	قائمة المراجع:
56.....	الاستبيان

فهرس الاشكال

رقم شكل	عنوان شكل	رقم صفحة
1	أثر ادراك الفرد على تكوين مناخ تنظيمي	13
2	أوضاع تنظيمية، ادراك الفرد، التفاعل بين أعضاء والمناخ تنظيمي	14
3	مدخل ثقافي للمناخ تنظيمي	16
4	تأثر مناخ تنظيمي على المنظمة	32

الفصل الأول : الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات المهمة في مجال الإدارة فالمناخ التنظيمي يمثل بيئة العمل بمختلف متغيراتها وخصائصها و تفاعلاتها، و ان الاهتمام الفعال من قبل إدارة المنظمات المختلفة بالمناخ والبيئة التنظيمية الداخلية، سينعكس و يؤثر انخفاضاً على معدلات ترك العاملين للعمل و ان هذا الاهتمام سيؤثر إيجاباً على رغبة العاملين بالإستمرار بالعمل، لما توفره المنظمات لهم من بيئة و مناخ صحي، كدافع لهم للإبداع عند تنفيذ الخطط و السياسات الإدارية بوسائل وأدوات متجددة، ان الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المؤسسات، و تعتبر خبرة وكفاءة وجدارة أداء هذه الموارد من أهم المجالات التي تسهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات الحكومية و الخاصة، وطالما كانت هذه المؤسسات تسعى بشكل دائم للتقدم نحو الأفضل، فان عملية تقييم أداء موظفيها تعتبر مهمة جوهرية بالنسبة لها فمن خلالها يمكنها الاحتفاظ بالموظفين الذين يمتلكون كفاءة و خبرات و الحد من دوران العمل والإسهام في تطويرهم و مساندتهم على الترقى و التقدم، وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخاً تنظيمياً مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث ان المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وبعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية.

2.1 المفاهيم والمصطلحات:

المناخ التنظيمي:

مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. (الحرابي، 2017).

تقييم أداء العاملين:

نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لافادة الفرد والمنظمة والمجتمع. (الهيبي 2017)

3.1 الدراسات السابقة:

➤ دراسة عدوان (2019) بعنوان : أثر عوامل المناخ التنظيمي في تحسين أداء الفرد ان المناخ التنظيمي جزء من العوامل المعنوية و قد هدفت الدراسة إلى:

- 1- إلقاء الضوء على الممارسات التي تقوم بها الإدارة الإشرافية في شركة سيرينتل ومدى اهتمام هذه الإدارة في تحسين الأداء بعد تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- 2- تحديد نوع ومدلولية العلاقة الإحصائية بين كل من:
أ- الهيكل التنظيمي وطريقة تقييم الأداء.
ب- التوازن بين العمل والحياة وتحسين أداء العاملين.
ج- العدالة التنظيمية المدركة وتحسين أداء الفرد.
د- دراسة أسلوب القيادة المتبع في المنظمة وأثره في تحسين الأداء.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ تعتبر أسلوب القيادة الجديد المتبع بعد الظروف التي مرت في المؤسسة ساهمت في تحسين الأداء.
- ✓ ترتبط ظاهرة التغذية الراجعة بعد تقييم الأداء بوجود مستوى مرتفع من عدالة الاجراءات والتعاملات الأمر الذي يخلق محيط اجتماعي داعم للأفراد العاملين يحول دون تحول ضغط العمل إلى دوران وظيفي.
- ✓ يوافق أغلبية أفراد العينة على اعطائهم الأولوية للعمل على حساب حياتهم الشخصية لا ان ادراكهم لطبيعة وحساسية عملهم تجعلهم قادرين على التعامل مع هذا التناقض بالطريقة الفضلى.

➤ دراسة ابراهيم، ومحمود (2016) بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره في تحسين أداء العمل (بحث استطلاعي في معمل السجاد العراقي):

هدفت الدراسة إلى: التعرف على علاقة وتأثير المناخ التنظيمي متمثلاً بأبعاده (القيادة , الحوافز , التكنولوجيا) في تحسين أداء العمل لدى العاملين في معمل السجاد العراقي ومعرفة مستويات المناخ التنظيمي المتوفرة لدى العاملين في الشركة المبحوثة وما أهمها أجري البحث في معمل السجاد العراقي، اقيمت الدراسة على 31 عامل.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ حققت متغيرات المناخ التنظيمي المتمثلة ب (القيادة , والتكنولوجيا , والحوافز) أعلى نسبة اتفاق من قبل عينة الدراسة , وهذا مؤشر على شعور العاملين بالسعادة من خلال عملهم في معمل السجاد العراقي , فضلاً عن شعورهم بالالتزام القوي للاستمرار بالعمل وبذل المزيد من الجهد لإثبات إخلاصهم تجاه المعمل , وان تركهم للعمل سيكلفهم الكثير من التضحيات المادية والمعنوية.
- ✓ وعي الأفراد بأهمية العمل و عدم التسرب من العمل.
- ✓ ان المناخ التنظيمي الموجود داخل المعمل له دور فاعل وجوهري في تحقيق النجاح التنظيمي لمعمل السجاد العراقي و بالتالي التقليل من تسرب الموظفين.
- ✓ ان كلما كانت القيادة فعالة في العمل وتتمتع بالقرار التشاركي كلما ولد ذلك شعوراً بحب العمل لدى الموظفين وبالتالي تحسين إنتاجية الفرد.

➤ دراسة حليلة (2018) بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على تحسين أداء العمل في المؤسسات الصحية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية- سليمان عميرات بتفرت):

هدفت الدراسة إلى:

- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على تحسن أداء العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، و التعرف على العوامل المؤثرة في دوران العمل في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات، و التعرف التعرف على العوامل المؤثرة في تحسين أداء الفرد في المؤسسة العمومية الاستشفائية سليمان عميرات.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ مستوى توفر أبعاد المناخ التنظيمي متوسط.
- ✓ مستوى توفر أبعاد دوران العمل متوسط.
- ✓ يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصور العاملين لتحسين أداء العمل في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ الوظيفة الغالبة بين أفراد عينة الدراسة هي إداري بنسبة % 00.1 من إجمالي العينة.
- ✓ لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية في تصور العاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4.1 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تتلخص مشكلة البحث في الاستفسارات والتساؤلات الآتية، حيث تمثلت مشكلة البحث في معرفة وجود أثر للمناخ التنظيمي في عملية قياس الأداء، حيث تتنافس المنظمات على تحقيق ميزة التنافس التنظيمي في إيجاد مناخ تنظيمي قادر على مواجهة الضغوطات التي يتعرض لها الأفراد العاملين في المنظمة وتدفعهم إلى المساهمة في رفع مستوى الكفاءة والمهارة لدى العاملين. وانطلاقاً من تتبع أهمية نظام تقييم الأداء في أي مؤسسة أو كيان إداري الذي إذا صلح نظام تقييم الأداء عاد بالنفع الكبير على المؤسسة وعلى الفرد. وحيث ان الكثير من المؤسسات السورية لا تولي اهتمام كبير بدراسة المناخ التنظيمي ودراسة طرق تقييم الأداء لدى العاملين لذلك انطلاقاً من هذا تتلخص مشكلة البحث في هذه العبارة، وتتفرع منها التساؤلات الفرعية الآتية:

السؤال الرئيسي: ما هو أثر المناخ التنظيمي في عملية تحسين أداء العاملين؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على عملية تحسين أداء العاملين؟
- 2- هل يؤثر نمط الاتصال على عملية تحسين أداء العاملين؟
- 3- هل تؤثر الحوافز على عملية تحسين أداء العاملين؟
- 4- هل تؤثر القيادة على عملية تحسين أداء العاملين؟

5.1 أهمية البحث و أهدافه:

تبرز أهمية هذا البحث في الربط بين أثر المناخ التنظيمي في المنظمة وعملية تقييم الأداء:

- 1- التعرف على المناخ التنظيمي التي تعمل فيه مؤسسة مبادرون ومدى تأثيره على العاملين
- 2- معرفة العلاقة بين أثر المناخ التنظيمي ونظام تقييم الأداء
- 3- من الممكن ان تستفاد منه باقي المنظمات العاملة في مدينة دمشق

و تتجلى أهداف البحث في:

- 1- توضيح ماهو المناخ التنظيمي وأبعاده السائدة.
- 2- معرفة أساليب تقييم الأداء والدور الذي يلعبه في تحسين مستوى الأداء للأفراد.
- 3- تقديم مقترحات وتوصيات لأصحاب القرار في المركز الثقافي الروسي.

6.1 منهج البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لأنها الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات شاملة ودقيقة، وتسهم في تحليل الظواهر، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها بشكل دقيق ثم يتم التعبير عنها كمياً أو كيفياً ، وهذا المنهج لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.

7.1 متغيرات البحث:

في كل دراسة أو بحث عدد من المتغيرات التي تؤثر أو تتأثر ببعضها وفي موضوع دراستنا لدينا المتغيرين التاليين:

المتغير المستقل: المناخ التنظيمي

المتغير التابع: أداء العاملين

الفصل الثاني - الإطار النظري للبحث	
15	مفهوم المناخ التنظيمي
16	مداخل تحديد المناخ التنظيمي
20	أهمية مناخ تنظيمي
21	خصائص مناخ تنظيمي
22	أنواع مناخ تنظيمي
24	أبعاد مناخ تنظيمي
25	عوامل مؤثرة في المناخ التنظيمي
29	شروط وقياس المناخ التنظيمي
31	مستويات مناخ تنظيمي
37	المبحث الثاني - أداء العاملين
37	عناصر الأداء
37	تحديد مستويات الأداء
38	طريقة قياس الموارد البشرية
39	أسباب تقييم الأداء

الفصل الثاني

1.2 المبحث الأول – المناخ التنظيمي

1.1.2 المقدمة:

في ظل التقدم و التطور لعصرنا الحالي أصبح المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال علوم الإدارة، حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام من قبل العديد من الباحثين، ويمكن القول ان المناخ التنظيمي هو الوسيط بين حاجات الفرد ومتطلبات العمل التي تؤثر على أهداف المنظمة و كذلك الأفراد وهذا بدوره يؤكد أهمية الاهتمام والتحسين لبيئة العمل، وتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة جوانب القصور.

2.1.2 مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين. خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي. (الشربيني، 1987).

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث ان أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة. يهدف لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي، 1998).

وتعددت التعريفات للمناخ التنظيمي دون وجود اتفاق عام وشامل على تعريف واحد بين الباحثين، وفي ما يلي بعض من التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي:

➤ عرف "لتوين وسترنجر" Litwin et Stranger بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة بصورة مباشرة بين الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (صلاح الدين 2005).

➤ عرفه "كورنل" Cornell 1955 "هو نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة".
(القيروتي، 1993).

➤ عرفه "دول" Doll 1973: "بانه عملية ترتبط بالسلوك الإنساني الذي يساعد في إنجاز أغراض القيادة الإدارية التربوية المتغيرة باستمرار والتي يوجه بعضها نحو فاعلية العمل، ويوجه البعض الآخر نحو العلاقات الانسانية داخل المؤسسة، وضمن المناخ الاجتماعي السائد فيها". (القحطاني، 2001).

3.1.2 مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي و التي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي، و في هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:

المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد و بناء على هذا المدخل فان المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

▪ درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

▪ حجم المنظمة.

▪ عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

▪ نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

▪ درجة تحكم القواعد و السياسات في تصرفات و سلوك الأفراد.

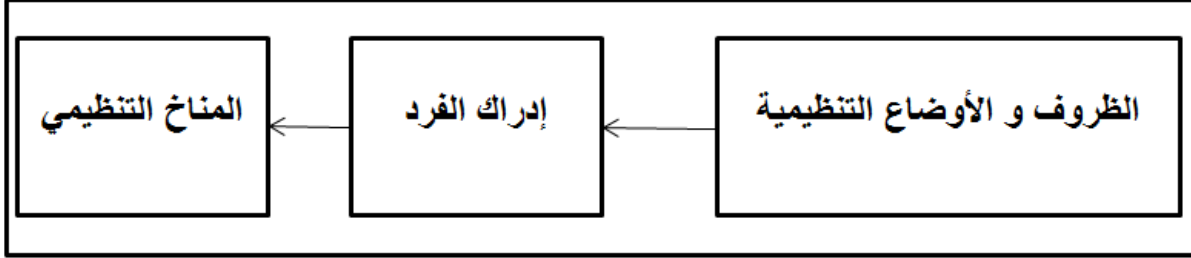
وما يعاب على هذا المدخل أنه يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.(عمران،1996)

المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي و هذا المدخل يركز على ان الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات و المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى

تكوين المناخ التنظيمي و الذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

(Berger.C/Cummings.L,1979, p242)



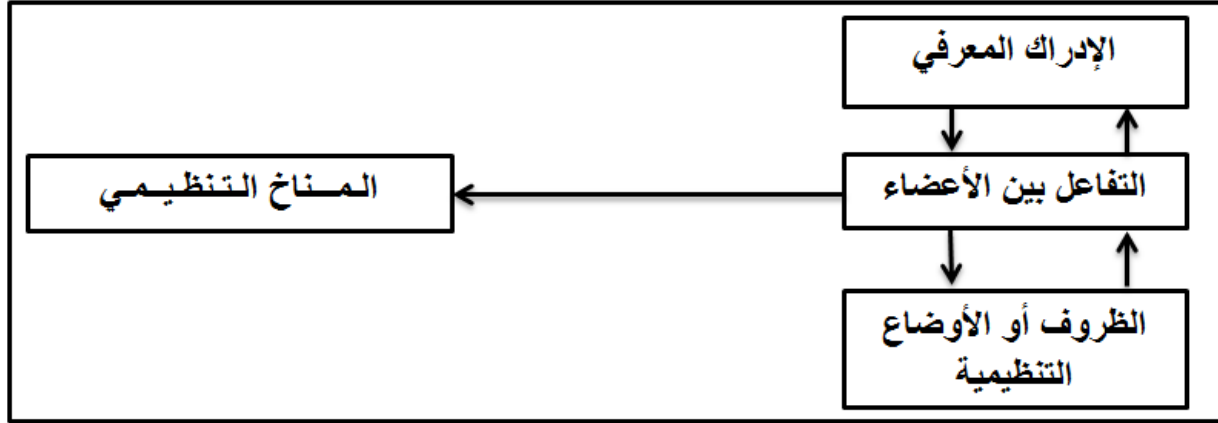
(Berger.C/Cummings.L,1979, p242)

شكل رقم (2): يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي

يتضح من خلال هذا الشكل ان الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكونون مناخا سيكولوجيا أو مناخا مجردا بمعزل عن خصائص المنظمة نفسيا و بالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من أنواع المناخ التنظيمي داخل المنظمة و ذلك حسب إدراك كل فرد لخصائص المنظمة ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية، الهيكل التنظيمي و العمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف التنظيمية من اتصالات، قيادة، و نماذج اتخاذ القرار، ويتمثل الانتقاد الوجه لهذا المدخل في كونه يرى ان المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المنظمة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.

المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في انه لا يرى ان الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل أو التداخل بين كل هذه العوامل، ان المناخ التنظيمي طبقا لهذا المدخل يمكن تعريفه على انه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية و تفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي .و يمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:



(عمران، 1996)

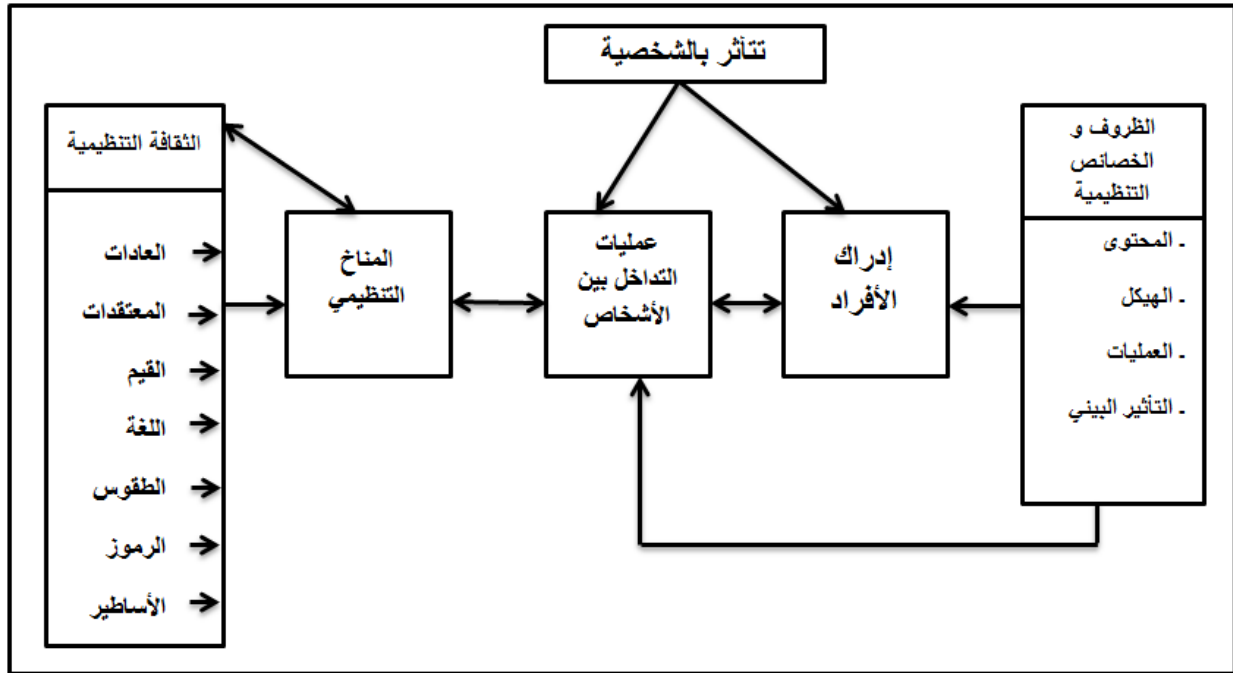
شكل رقم (3): يوضح العلاقة بين كل من: الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء و بين المناخ التنظيمي.

يتبين في هذا الشكل ان كلا من الفرد أو الظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وانه نتيجة التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي. ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن ان تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد ان بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ بعين الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية.

المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم و الأهداف و التقاليد و العادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فان هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد و يتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة.

و يلاحظ ان المدخل الثقافي يقوم على أساس ان التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة ان المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل و تقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وان تلك المعارف و المعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية والشكل التالي تفسير لهذا المدخل:



المصدر: (هواين، 2014)

شكل رقم (4): يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد و الرسمية، وتمثل العمليات في الاتصالات و اتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي، مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

ويتضح من الشكل السابق ان المدخل الثقافي يرى ان المناخ التنظيمي يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما ان المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية و التي يمكن ان تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد و تؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد، و يلاحظ أيضا ان التفاعل والتداخل بين الأفراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه أيضا يؤثر على ثقافة المنظمة أو حتى يعدل فيها. (عمران، 1996)

4.1.2 أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، و من بين هذه المتغيرات نجد سلوك الإبداع و غيره من السلوكيات التي يبدئها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

1. ان المناخ التنظيمي يمثل عنصرا محوريا في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وان أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فانه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغيرات والتحديثات، ان ينظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وايجابية لعمليات التطوير التنظيمي.
2. كما انه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا.
3. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
4. ان المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرص للتطور الذاتي.
5. تساعد المنظمة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها.

(العزأوي، 2010)

6. يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (عارف، عبد الله، 2012).

7. المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

5.1.2 خصائص المناخ التنظيمي:

خصائص المناخ التنظيمي هي علاقة تفاعلية بين طبيعة المنظمة وأهدافها وبين خصائص العاملين ووضوح العديد من الباحثين و الكتاب هذه الخصائص وهي:

أشار الفهيدى (2009، ص 54) إلى خصائص المناخ التنظيمي بالآتي:

1- ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى ان شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، أي ان المناخ التنظيمي يتكون عند الفرد وفقاً لتفاعلات متبادلة بينه وبين المنظمة.

2- ان مناخ منظمة معينة هو ما يراه العاملون بها وفق إدراكاتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً.

3- ان المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما انه ليس بديلاً عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل على جانب البعد الانساني الممثل بالتصرفات الانسانية المختلفة و البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الانساني في منظمة ما ويتضمن ذلك الأبنية المختصة أو تنظيم الوحدة أو أحد أقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك.

4- انه لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بكل ما يدور خارج و داخل التنظيم على المستوى الكلي فيما يتعلق المناخ التنظيمي بالخصائص التي تتناول الفعاليات والنشاطات الداخلية.

والمعشر (2001،ص 304) و بدر (2006،ص 18) ذكر خاصيتين هما:

1. ان المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتاً طويلاً وان عملية هدمه قد تحدث بشكل سريع.

2. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، أما المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

و المغربي(2007،ص17)وضح العديد من تلك الخصائص و هي:

1. ان المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها.

2. ان هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وان هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.

3. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة، لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد.

4. ان الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات و نظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

6.1.2 أنواع المناخ التنظيمي:

تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي، مما يمكن توضيح أنواع المناخ التنظيمي فيما يلي:
يميز هالبين و كروفيت بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، المناخ الموجه، المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.

1-المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية و التي يتمتع بها أفراده ، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة ،واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الانتاج، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل، ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القدرة على التحكم في مختلف المواقف .(شامي، 2010)

2-مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وان كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.
(الطيب،2008)

3-المناخ الموجه:

يتميز بان الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترتفع فيه درجة الإعاقة والتفكك .ويتصف سلوك المدير بالسيطرة، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.
(رسمي،2004)

4-المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5-المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الانتاج. (الطيب، 2008).

6- المناخ المغلق: يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظراً لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب بالإهتمام بحاجات العاملين الاجتماعية وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين إلى درجة كبيرة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الإهتمام بالشكلية في العمل. (Hall.J,1970,p09)

7.1.2 أبعاد المناخ التنظيمي:

- 1. الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة. (العميان، 2013).
- 2. نمط القيادة:** ويقصد ان تتبنى الإدارة فلسفة انسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر و الغياب وخلافه. (المغربي ، 1995)
- 3. المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتاح للعاملين فرص إبداء أفكارهم و آرائهم واقتراحاتهم الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع نوعا و كما بين العاملين و يرفع من مستوى الانسجام في بيئة العمل.
- 4. نمط الاتصالات:** ان نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ انها تؤثر وتتأثر به عادة

حيث ان الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير رسمية من شأنها ان تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم و أدائهم. (حمود ، ٢٠٠٢)

5. **الحوافز:** مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها ان توجه السلوك الانساني إلى إشباع الحاجات والرغبات. (Gibson et al. 2003, p125)

6. **الأمّن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (حمود، 2002)

7. **التقنية:** تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المنظمة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (النواتج) ، ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المنظمات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المنظمات. (ماهر، 2011)

8.1.2 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

1-العوامل الخارجية:

➤ **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير على تصرفات الأفراد وكذلك على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

➤ **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء أكانت قيوداً سياسية أو اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية سائدة، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.

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

➤ **البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر تلك البيئة القاعدة الأساسية التي تستطيع ان تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، إذا فتأثير تلك البيئة على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

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

➤ **البيئة الاجتماعية:** ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

➤ **ظروف العمل:** هي بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية) التي يعمل بها الفرد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

➤ **درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:** ان المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما ان حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة (الوزان، 2006)

2-العوامل الداخلية(التنظيمية):

➤ **الهيكل التنظيمي:** حيث ان البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. (محمد الصيرفي).

➤ **نظام الأجور و الحوافز:** ان تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين للإتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويدفعهم أيضاً للاستمرار في المنظمة.

➤ **النمط القيادي المتبع:** يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك المرؤوسين وأدائهم ، لذا فان القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.(الصيرفي،2009).

➤ **أهداف المنظمة:** فكما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات الواقعة على الأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين و زاد مستوى انتاجهم.(محمد الصيرفي،2009)

➤ **بطء التقدم الوظيفي:** هو من أسوأ ما يتعرض له العاملون في المنظمة، حيث يؤدي ذلك إلى الإحباط لدى العاملين و تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية لديهم .

➤ **غموض التعليمات:** تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط والأهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة، وقلة الثقة بالنفس، وقلة الرضا الوظيفي. (جاد الرب،2005)

➤ **درجة الإثراء الوظيفي:** ويقصد به توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناط بها وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقاته ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يمكن لأي فرد القيام به .وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي :

1. شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
 2. وشعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.
 3. والمعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.
- حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أدائها إلى تحسن المناخ التنظيمي مما يزيد من مستوى أداء العاملين. (لوزان، ٢٠٠٦)

➤ **المبالغة في المسؤوليات:** يلاحظ ان تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف و المبالغة في منح الصلاحيات له، مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط .

➤ **الصراع التنظيمي:** ان محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجهم.

3-العوامل الشخصية:

➤ **قدرات الفرد:** عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته.

➤ **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف،مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتنايب الضمير مما ينعكس سلبا على انتاجه و على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

➤ **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (الصيرفي، ٢٠٠٥)

9.1.2 شروط و قياس المناخ التنظيمي:

من الصعوبة بمكان إيجاد منظمة مثالية و لكن هناك بعض الجوانب التي لابد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج هي:

- ✓ الثقة المتبادلة بين العاملين في كافة المستويات الإدارية.
- ✓ المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.
- ✓ الدعم من القيادة العليا.
- ✓ توفير المعلومات اللازمة للعاملين.
- ✓ التأكيد على المسؤولية الشخصية.
- ✓ التعامل بفاعلية مع الصراع.
- ✓ التركيز على العمل الجماعي.
- ✓ توضيح المهام الوظيفية و المسؤوليات و الصلاحيات الممنوحة.
- ✓ إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم.
- ✓ تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع و التجديد.
- ✓ الإستماع إلى وجهة نظر الأفراد.
- ✓ توضيح الأهداف العامة الذي يسعى الجميع إلى تحقيقها.
- ✓ إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي.
- ✓ تصميم نظام المكافآت ذو قيمة لدى الأفراد.
- ✓ منح الإستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة.

توجد ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي ومجموعة معايير لقياسه يمكن توضيحها فيما يلي:
(فليه، السيد، 2005)

1-مداخل قياس المناخ التنظيمي:

- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:** يتمثل المناخ التنظيمي هنا في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.
- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات لإدراكات الأفراد عن المنظمة.

➤ **مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:** فانه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى ان المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

2- معايير قياس المناخ التنظيمي: (Daneil Pemrtin, 1981.)

يقاس المناخ التنظيمي حسب Daneil Pemrtin, Jacques Legres بالمعايير الآتية:

- ✓ معدل التغيب
- ✓ معدل الدوران الشخصي.
- ✓ تطور الإنتاجية.
- ✓ عدد حوادث العمل.
- ✓ الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- ✓ معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- ✓ العلاقة (سلطة - الخاضع).
- ✓ تطور الاتصالات غير الشكلية.
- ✓ صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في المصنع.
- ✓ كمية وطبيعة الانتقادات.

الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:
(فليه ، السيد، 2005).

- ✓ على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.
- ✓ **المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

ان أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي انما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:

(أبو بكر، 2005)

- ❖ القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة.
- ❖ مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي.
- ❖ مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينها.
- ❖ أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع.
- ❖ نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد للمبادرة والجرأة لديهم.
- ❖ مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.
- ❖ نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
- ❖ الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.
- ❖ نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين.
- ❖ توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصالحة المنظمة.
- ❖ مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.
- ❖ مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز.
- ❖ مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم.

10.1.2 مستويات المناخ التنظيمي:

يوجد للمناخ التنظيمي مستويين هما كالتالي: (الشنطي، 2006)

1. **المستوى الفردي:** يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن و الجنس و التعليم و موقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، و بالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته

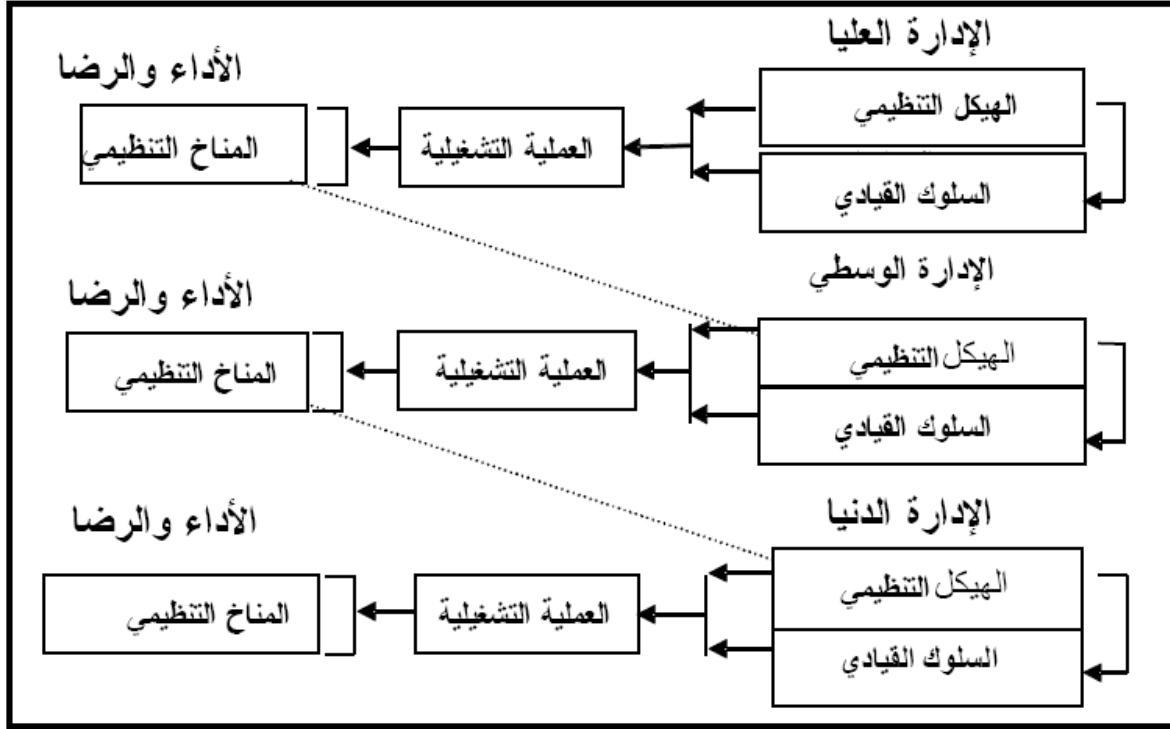
والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته و التي تمثل خصائصه و قيمه، و بالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية و الخصائص التنظيمية.

2. **على مستوى مجموعة من الأفراد:** تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث ادراكهم للمناخ حيث يلاحظ ان ادراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاهاتهم ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي ان الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فان معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية ادراكهم للمناخ التنظيمي.

ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا وهذا ما أكده المغربي بان المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وان المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه مستوى الأدنى.

3. **على مستوى المنظمة:** يتم ادراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي ان جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

الشكل يوضح تأثير المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل شكل رقم (5)



المصدر: (الشنطي، 2006)

نماذج المناخ التنظيمي:

نموذج دواني وزملاؤه: (Downey et al., 1975)

وفقاً لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسة تتمثل في " اتخاذ القرارات، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي أو الانفتاح "حيث يهتم بما تتمتع به سياسات المنظمة من وضوح، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بانسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات، كما تناول نمط العلاقات السائدة بين الموظفين، وكذلك مدى الاحساس بان العمل يتحدى قدراته الشخصية. (شامي، 2010)

نموذج ليتوين وسترينجر: (Stringer & Litwin, 1968)

يهدف نموذج الباحثان ليتوين وسترينجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير المباشرة من الأفراد الذي يعملون في هذه البيئة، وذلك من أجل التعرف إلى تأثيرالمناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم ويرى ليتوين وسترينجر ان للمناخ التنظيمي تسعة

أبعاد تتمثل في "الهيكل التنظيمي، المخاطرة، المسؤولية، المكافحة، الدفاء، الدعم، المعايير، التعارض، الإلتناء" (اليدر، 2006)

نموذج كامبل وزملاؤه: (Campbell et al،1974)

(السكران، 2004)

يعد هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي لهذا النموذج بعشرة أبعاد أساسية تتمثل في :

- ✓ الهيكل التنظيمي أو بناء المنظمة: درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات.
- ✓ المكافئة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- ✓ مركزية القرارات، درجة تفويض السلطة.
- ✓ التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- ✓ المخاطرة والأمان: الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرارية في العمل بالمنظمة.
- ✓ الانفتاح أو السلوك الدفاعي: درجة تقارب العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين.
- ✓ الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- ✓ التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي رئيسه فيه ومساندته له.
- ✓ المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
- ✓ تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا ان أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وسيادة روح العمل كفريق، غير ان هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فانه يؤثر فيها في الوقت نفسه.

نموذج ريتشارد ستيرز:

(البدر، 2006)

قدم ستيرز نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ويعكس هذا النموذج أيضاً المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية هي:

1- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2- هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

إن هذه العناصر متبادلة التأثير و تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

نموذج لولر وزملاءه: (Lawler et al، 1974)

يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عدداً من الأبعاد الفرعية.

المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد الفرعية التالية: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات أو الأبعاد التالية: نمط القيادة، نظم المكافآت، نظم مواجهة الصراعات وحل التناقضات التنظيمية.

(البدر، 2006)

نموذج هالين وكروفت: (Halpin and Croft, 1963)

وقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين، تشتمل الأولى على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي، وهي (الانفصال، العائق، الإنتماء والألفة).

وتشمل المجموعة الثانية أيضاً أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي (الانعزالية، التركيز على الانتاج، الدفع والمراعاة). ويسمي المقياس الخاص بهذا النموذج استبانة وصف المناخ التنظيمي. (الطيب،2008)

نموذج فورهند وجيلمر: (Forehand et Gilmer,1991)

حدد الباحثان (فورهند وجيلمر) عناصر المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي :

- 1-**الهيكل التنظيمي**: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات،درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
- 2-**درجة تعقد التنظيم**: ويبدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.
- 3- **اتجاهات الأهداف**: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.
- 4-**نمط القيادة**: وهو ما يعني إذا كان نمطاً متسلطاً أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

2.2 المبحث الثاني- أداء العاملين

1.2.2 المقدمة:

يعبر أداء العاملين بالمخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة سواء تلك المرتبطة بالأهداف المتعلقة بالأهداف الربحية أو نمو مبيعات أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا أو الولاء. (شقيري 2018)

2.2.2 عناصر الأداء:

عناصر الأداء الخاص بالعاملين (العماج 2013):

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة بمتطلبات الوظيفة والمجالات المرتبطة بها
- 2- نوعية العمل: تشمل الدقة والنظام والالتقان والبراعة والتمكن الفني والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل والتحرر من الأخطاء السابقة.
- 3- كمية العمل: العمل المنجز في الظروف العادية وسرعة الإنجاز
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز الأعمال في المواعيد المحددة ومدى الاحتياج للإشراف والتوجيه.

وترى الباحثة ان موضوع أداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لأنه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وعملية تحديد مستويات الأداء الخاص بالموارد البشرية يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية، على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة وبالتالي تحقيق حاجات المجتمع من أجل النهوض نحو الافضل.

3.2.2 تحديد مستويات الأداء في الموارد البشرية (الطائي 2016):

- 1- تكون هذه العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعد عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها ملاحظات أداء الموارد البشرية.
- 2- تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستويات الأداء للموارد البشرية، التعرف على نقاط القوة والضعف والانعكاس السلبي لها والايجابية على مستويات إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.

- 3- رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات الطيبة ينتقل بين العاملين والإدارة عند شعور العاملين ان الجهود وتأدية المهام هي موضوع تقدير من الإدارة والهدف الأساسي من تحديد مستويات أداء الموارد البشرية هي معالجة نقاط الضعف في الأداء على ما يظهره في رفع المعنويات.
- 4- المساهمة في كشف الكفاءات الكامنة غير المُستغلة أو غير المُعلن عنها لدى العاملين، والمساهمة في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمساهمة في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير مكافآت وحوافز مادية.
- 5- تشكيل فرصة للعاملين لتدارك الأخطاء السابقة، والعمل على تجنبها وتنمية المهارات وتحقيق أهدافهم من ترقية في السلم الوظيفي، والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

وترى الباحثة ان قياس أداء الموارد البشرية يتطلب الوقوف على الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها مثل: الترقية- النقل التي تكشف عن قدرات العاملين، وضع الفرد في المكان الذي يناسبه فضلاً عن تقييم المشرفين والمدراء، وهو ما يساعد على تحديد فاعلية المدراء في تنمية اعضاء الفريق والعمل تحت الإشراف والتوجيه، ثم تعديل على الرواتب والاجور.

حيث ان قياس الأداء في هذه الحالة سوف يساعد على اقتراح مكافئة مالية التي تتناسب مع جهد العاملين وبعدها يتم وضع مقياس قبول يساهم في تقويم السياسات والاجراءات وتطبيقات العمل.

4.2.2 طريقة قياس أداء الموارد البشرية:

يتم تحديد طرق القياس للموارد البشرية إلى طريقتين، طريقة تقليدية وطريقة حديثة (krattenmaker 2018)

1- الطريقة التقليدية (الترج البياني): هي طريقة الترتيب، حيث يتم مقارنة ثنائية بين العاملين، ثم طريقة التوزيع الاجباري، وطريقة القوائم.

2- الطريقة الحديثة (الوقائع): تشمل طريقة الأداء، طريقة الأهمية القصوى، البحث الميداني، التقدير الجماعي (360)، طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)، والاتجاه السلوكي بالأداء.

ويتفق معظم المختصين على ان وجود نوعيين من التقييم (رسمي - غير رسمي) حيث يقصد بالتقييم الأداء الرسمي: هو الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفين المباشرين في وقت معين من السنة وغالباً يكون لمرة واحدة سنوياً وبشكل دوري.

أما التقييم غير رسمي: التقييم الذي يعده الرؤوساء أو المشرفين المباشرين وقت الحاجة اليه في أوقات مختلفة عن أوقات التقييم الأداء الرسمي مثلاً إذ كان يوجد أداء الموظف يصل دائماً إلى مستويات معايير الموضوعية أو التجاوزات، حيث يتم اثبات هذه التجاوزات في تقييم الأداء الرسمي.

ويؤكد العزاوي (2018): ان عملية تقييم الأداء لا يمكن ان تجرى بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية والفعالية ترتبط بتوافر عدد من المقدرات أو المستلزمات:

- 1- وجود تحليل للعمل ووصف للوظائف المتنوعة التي تنتهي بها الأقسام ووحدات المنظمة جميعها. الهدف من وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه المحددات المتطلبات أو المهمة اللازمة لإنجاز العمل.
- 2- وضع معايير اللازمة لتقييم الأداء، التي تشير إلى قيام الإدارة باشتقاق معايير التقييم بالاعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

5.2.2 أسباب تقييم الأداء:

- 1- قائمة المراجعة: عبارة عن قائمة تضم مجموعة فقرات أو عبارات لها علاقة بأداء الموظف، ويقوم مسؤول التقييم بتأشير تلك الفقرات التي تطبق خصائص والصفات الموجودة في الموظف، ومن الطبيعي ان تشمل سمات إيجابية وسلبية التي يمكن ان يتسم بها أداء الموظف
- 2- التدرج البياني: إعطاء وزن لكل عبارة أو فقرة التي تصف سلوك أو أداء الموظف تحت تقييم هذه القائمة وذلك بهدف تحقيق درجة معقولة من الموضوعية والدقة في أداء الموظف، حيث ان الفقرات المعبرة عن سلوك الموظف غير متساوية الأهمية والقيمة بالنسبة للمنظمة.
- 3- طريقة التدرج المعياري: تقوم على أساس استخدام معيار تتكون من عدة مستويات للأداء غالباً يتراوح بين خمسة إلى سبعة (5-7) تبدأ ب (1) وتنتهي ب (5) أو (7)
- 4- طريقة الوقائع المهمة: قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث الواقعية أو الجوهرية أو الحرجة التي تعد أساس النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظفين في أداء الواجبات والمسؤوليات، يتوجب على المشرف تسجيل كافة هذه الأحداث.
- 5- طريقة الترغيب: يقوم الرئيس المباشر لوضعهم في قائمة بحسب مستوى الكفاءة، حيث يحتل أكثرهم كفاءة أعلى القائمة، ووضع أقلهم في قائمة اخرى، وبهذا الشكل يصبح لدى الرئيس المباشرة قائمة باسماء الموظفين حسب الكفاءات.

6- طريقة التوزيع الاجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد الفئات لمستوى الأداء مقدماً ثم القيام بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة ولا يسمح له بترك أي فئة دون ان تحتوي على عدد من الموظفين تحت التقييم.

7- طريقة المقارنة المزدوجة: تعتمد هذه الطريقة تقييم أداء العاملين على مقارنة الأداء كل موظف نسبة إلى جميع الموظفين في القسم، وبموجب هذه المقارنة التي تجري كل اثنين من الموظفين يحدد المشرف أي منهم هو الأكثر تميزاً.

خلاصة القسم النظري:

تم في هذا الفصل دراسة الإطار النظري لموضوع المناخ التنظيمي في أداء العاملين باعتبار هذا الموضوع أحد مواضيع الإدارة الحديثة ونظراً لندرة الدراسات العربية في هذا المجال. تم التركيز في هذا البحث على أهم النقاط الأساسية لكل من المتغيرات وكانت على الشكل الآتي:

المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)، والمتغير التابع (أداء العاملين)

شمل المبحث الأول (المناخ التنظيمي) المفاهيم الأساسية للمناخ التنظيمي وتوضيح أهميته في المؤسسات والأبعاد الرئيسية الخاصة بالمناخ التنظيمي (مدخل إلى المناخ تنظيمي - عوامل مؤثرة - قياس المناخ التنظيمي - مستويات المناخ التنظيمي - نماذج المناخ التنظيمي).

وفي المبحث الثاني (أداء العاملين) تم التطرق إلى مفهوم أداء العاملين (عناصر الأداء - مستويات وقياس الأداء).

وأخيراً تم الربط بين المتغيرين في القسم العملي من خلال دراسة أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين.

الفصل الثالث (الإطار العملي) - الدراسة التطبيقية للبحث

1.3 تمهيد:

هدف هذا الفصل إلى دراسة "أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين" ويتضمن وصفا للطريق الإجراءات التي تتبعها الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة وعينتها واستخدام أداة الدراسة، خطوات التحقق من صدق الأداء وثباتها، إضافة إلى الطرق الإحصائية في تحليل البيانات واختبار الفرضيات والنتائج والتوصيات.

2.3 منهج الدراسة:

تعد الدراسة الحالية من الدراسات المنهج الوصفي (دراسة حالة المركز الثقافي الروسي في مدينة دمشق) كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات بدراسة وصفية.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على (المركز الثقافي الروسي في مدينة دمشق) وقد تكونت عينة الدراسة ما يقارب (31) موظفاً لدى (المركز الثقافي الروسي) وقد تم توزيع (40) استبانة وتم إعادة (31) استبانة صالحة للتطبيق.

4.3 الأداة المستخدمة في جمع البيانات (الاستبيان):

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي تسعى الباحثة للوصول إليها باعتبارها من أهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة فقد قامت الباحثة بتصميم الاستبيان اللازم للحصول على البيانات المطلوبة واعتمدت في بنائها على:

•المراجع العلمية.

•الدراسات السابقة.

ومن هذه المصادر فقد تكونت الاستبانة من ثلاث أقسام:

1. القسم الأول: المتغيرات الديموغرافية

والذي يتضمن معلومات عامة عن أفراد عينة الدراسة: (الجنس - العمر - الخبرة - المؤهل العلمي).

2. القسم الثاني: يضم أبعاد المناخ التنظيمي وتتضمن (19) عبارة موزعة على خمسة مجالات هي:

المجال الأول: استراتيجية الهيكل التنظيمي وتضمن (4) عبارات.

المجال الثاني: استراتيجية نمط الاتصال وتضمن (4) عبارات.

المجال الثالث: استراتيجية الحوافز وتضمن (6) عبارات.

المجال الرابع: استراتيجية القيادة وتضمن (5) عبارات

3. القسم الثالث: يضم أبعاد الأداء الخاص بالعاملين وتتضمن (18) عبارة موزعة على خمسة مجالات

هي:

المجال الأول: أسلوب تقييم الأداء وتضمن (8) عبارات.

المجال الثاني: تغذية راجعة وتضمن (5) عبارات.

المجال الثالث: مستوى الأداء وتضمن (5) عبارات.

وقد تمت الإجابة على القسم الثاني والثالث من خلال مقياس ليكرت الخماسي الذي يتألف:

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

5.3 صدق الأداة:

تم التحقق من صدق الأداء عن طريق عرضها على المشرف العملي للمشروع حيث أصبح الاستبيان في صورته النهائية

6.3 ثبات الأداة:

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة سيتم اختبار معامل الثبات باستخدام معامل الثبات الفا كرونباخ بالنسبة لمحور المناخ التنظيمي كانت (هيكل التنظيمي-نمط الاتصال-الحوافز- لقيادة) وأداء العاملين الوظيفي (أسلوب تقييم الأداء- التغذية الراجعة- مستوى الأداء حيث ان قيم المعامل تتراوح بين (0-1) وكلما كانت أقرب إلى 1 كانت تدل على ثبات أعلى وكلما اقتربت إلى 0 كانت تدل على عدم وجود ثبات.

الأبعاد	عدد البنود	معامل الفا كرونباخ
هيكل تنظيمي	4	0.79
نمط الاتصال	4	0.79
استراتيجية الحوافز	6	0.78
أسلوب القيادة	5	0.82
المناخ التنظيمي كاملاً	19	0.88
أسلوب تقييم الأداء	8	0.71
التغذية راجعة	5	0.88
مستويات الأداء	5	0.90
أداء العاملين كاملاً	18	0.95

نلاحظ من الجدول السابق قيم معامل الفا كرونباخ لأبعاد الدراسة حيث كانت أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي- نمط الاتصال- أسلوب القيادة- الحوافز) السيطرة فوق 60% مما يدل على وجود مصداقية في الإجابة على الأبعاد المذكورة.

وبالنسبة لأبعاد أداء العاملين نلاحظ أيضا ان كل من الأبعاد أداء العاملين (أسلوب تقييم الأداء- التغذية الراجعة- مستويات الأداء) كانت فوق 60% مما يدل على وجود مصداقية في الإجابة من قبل افراد العينة.

7.3 التحليل الديموغرافي لأفراد العينة:

المتغيرات	النوع	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	8	24.2%
	انثى	25	75.8%
المجموع		33	100%
العمر	اقل من 25	7	21.2%
	25-34	2	6.1%
	35-44	10	30.3%

	14	أكبر من 44	
	33		المجموع
42.4%	2	ثانوية عامة /معهد تجاري	المؤهل العملي
42.4%	14	إجازة جامعية	
51.5%	17	دراسات عليا	
100%	33		المجموع
18.2%	6	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
33.3%	11	من 5-10 سنوات	
48.5%	16	أكثر من 10 سنوات	
100%	33		المجموع

نلاحظ من الجدول السابق:

- 1- بالنسبة للجنس: بلغ عدد الاناث 25 وعدد الذكور 8، ونسبة الاناث 75.8% ونسبة الذكور 24.2% فبالنتالي فان نسبة الاناث بالعيينة اعلى من نسبة الذكور بنسبة 51.6%
- 2- العمر: نلاحظ من الجدول السابق عدد الأفراد اللذين أعمارهم اقل من 25 سنة بلغ 21.2% ونسبتهم 67.1% والأفراد اللذين أعمارهم بين 25-34 بلغ 2 ونسبته 6.1% والأفراد اللذين أعمارهم بين 35-44 بلغت نسبتهم 10 ونسبتهم 35.4% أما بالنسبة للأفراد اللذين أعمارهم 45 أو أكثر بلغ عددهم 2 ونسبتهم 2.4%
- 3- المؤهل العلمي: نلاحظ من الجدول السابق عدد ثانوية عامة/معهد تجاري 18 وكانت نسبتهم 21.2% وعدد الأفراد ذوي الاجازة الجامعية 57 بنسبة كانت 67.1% وعدد الأفراد دراسات عليا 14 بنسبة 42.4%

الخبرة الوظيفية: نلاحظ من الجدول السابق الخبرة الوظيفية حيث كان عدد الخبرة اقل من 5 سنوات 6 بنسبة 18.2% وعدد الأفراد ذوو الخبرة من 5 إلى 10 سنوات 11 بنسبة 33.3% وعدد الأفراد بخبرة أكثر من 10 سنوات 16 ونسبتهم 48.5%.

الاجابة على تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي: ما هو أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين ؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء العاملين ؟
- 2- هل يؤثر نمط الاتصال على عملية أداء العاملين ؟
- 3- هل تؤثر الحوافز على عملية أداء العاملين؟
- 4- هل تؤثر القيادة على عملية أداء العاملين؟

Std.Devision	Mean	العبارات
الهيكل التنظيمي		
0.76	4.34	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.
1.42	4.03	تناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك.
0.56	4.76	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.
0.87	4.27	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
0.88	4.30	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة
0.68	4.34	هيكل تنظيمي كاملاً
نمط الاتصال		
1.23	3.91	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة

1.03	4.45	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات
1.14	4.36	تبذل الإدارة جهودها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
0.61	4.48	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
0.80	4.30	نمط الاتصال كاملاً
الحوافز		
1.25	3.45	تمنح الحوافز بناءً على جهودك الإضافية التي تبذلها فقط
1.39	3.55	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومفهومة لدى الجميع
0.91	4.18	تهتم المؤسسة كثيراً بتكوين و تطوير قدرات العاملين
1.43	3.12	لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات... الخ.
0.66	4.52	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة
1.06	4.00	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل
0.79	3.80	الحوافز كاملة
القيادة		
0.74	4.39	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين
0.56	4.58	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بوضوح الرؤية
0.83	4.45	يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات
0.83	4.27	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتغيير
1.00	4.27	تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
0.62	4.93	القيادة كاملاً

نستنتج من الجدول السابق ان متوسط الاجابات لمحور المناخ التنظيمي (القيادة- الحوافز- الهيكل التنظيمي- نمط الاتصال) جميعها ايجابية (اكبر من رقم 3) باتجاه الايجابية لرقم 4 و 5 وكانت الاجابات على الشكل الاتي:

1- القيادة: 4.93

2- الحوافز: 3.80

3- الهيكل التنظيمي: 4.34

4- نمط الاتصال: 4.30

وكافة المتوسطات اكبر من رقم المتوسط رقم (3) وانه يتجه نحو الموافقة اي الايجابية
الاجابة عن التساؤل الفرعي الأول:

H1.1 هل يؤثر الهيكل التنظيمي في أداء العاملين؟

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير للهيكل التنظيمي في أداء العاملين, و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
0.66	0.44	0.66	0.76	.000 ^a

من الجدول السابقة نلاحظ ان قيمة sig (0.000) مما يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، في مستوى متغير الهيكل التنظيمي تبعاً لمتغير أداء العاملين.

ان قيمة معامل التحديد (R^2) الذي بلغت قيمته (0.44) يدل على ان الهيكل التنظيمي يزيد من أداء العاملين ، و بالنظر إلى قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تبلغ (0.000) نجد أنها أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية لبعده الهيكل التنظيمي

على أداء العاملين وبالتالي تكون الإجابة عن التساؤل السابق ان هناك **طردية** بين محور الهيكل التنظيمي وأداء العاملين وتكون معاملة الانحدار على الشكل الآتي:

حيث ان (Y) تدل على المتغير التابع ، (X) تدل على المتغير المستقل

$$Y=B_0+B_1x$$

$$Y=0.44+0.76) X$$

أي ان كل ما ازداد مستوى معنوية الهيكل التنظيمي لدى الأفراد بمقدار واحد تزداد أداء العاملين ايجابياً بمقدار 0.76.

الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني

H1.2- هل يؤثر نمط الاتصال على عملية أداء العاملين؟

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير لنمط الاتصال في أداء العاملين، و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
0.17	0.31	0.17	3.25	.000 ^a

من الجدول السابقة نلاحظ ان قيمة sig (0.000) مما يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، في مستوى متغير نمط الاتصال تبعاً لمتغير أداء العاملين.

ان قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته (0.31) على ان محور نمط الاتصال يزيد من أداء العاملين ، وبالنظر إلى قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تبلغ (0.000) نجد انها أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية لبعد نمط الاتصال على أداء العاملين وبالتالي تكون الإجابة عن التساؤل السابق ان هناك **طردية** بين محور نمط الاتصال وأداء العاملين وتكون معاملة الانحدار على الشكل الآتي:

حيث ان (Y) تدل على المتغير التابع ، (X) تدل على المتغير المستقل

$$Y=B_0+B_1x$$

$$Y=3.25+(0.17) X$$

أي ان كل ما ازداد مستوى معنوية نمط الاتصال لدى الأفراد بمقدار واحد تزداد أداء العاملين ايجابياً بمقدار 0.17

الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث:

H1.3 هل تؤثر الحوافز على عملية أداء العاملين؟

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير الحوافز في أداء العاملين، و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
0.59	0.33	0.58	1.76	.000 ^a

من الجدول السابقة نلاحظ ان قيمة sig (0.000) مما يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، في مستوى متغير الحوافز تبعاً لمتغير أداء العاملين.

ان قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته (0.33) على ان محور الحوافز يزيد من أداء العاملين ، و بالنظر إلى قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تبلغ (0.000) نجد انها أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية لبعده نمط الحوافز على أداء العاملين وبالتالي تكون الإجابة عن التساؤل السابق ان هناك **طردية** بين محور الحوافز وأداء العاملين وتكون معاملة الانحدار على الشكل الآتي:

حيث ان (Y) تدل على المتغير التابع ، (X) تدل على المتغير المستقل

$$Y=B_0+B_1x$$

$$Y=1.76+(0.58) X$$

أي ان كل ما ازداد مستوى معنوية بعد الحوافز لدى الأفراد بمقدار واحد تزداد أداء العاملين ايجابياً بمقدار 0.58

الاجابة على التساؤل الفرعي الرابع:

H1.4 هل تؤثر القيادة على عملية أداء العاملين؟

تم استخدام معامل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاختبار هذه الفرضية وذلك للتحقق من وجود تأثير أسلوب القيادة في أداء العاملين, و يوضح الجدول الآتي نتيجة الاختبار:

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	B0 (Constant)	B1	مستوى دلالة الاختبار (Sig)
0.68	0.44	0.20	0.86	.000 ^a

من الجدول السابقة نلاحظ ان قيمة sig (0.000) مما يدل على وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ، في مستوى متغير أسلوب القيادة تبعاً لمتغير أداء العاملين.

ان قيمة معامل التحديد (R²) الذي بلغت قيمته (0.44) على ان محور أسلوب القيادة يزيد من أداء العاملين ، و بالنظر إلى قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) التي تبلغ (0.000) نجد انها أصغر من قيمة الدلالة عند مستوى (0.05) أي نرفض فرضية العدم ونقبل البديلة القائلة بوجود علاقة معنوية لبعد أسلوب القيادة على أداء العاملين وبالتالي تكون الإجابة عن التساؤل السابق ان هناك **طردية** بين محور أسلوب القيادة وأداء العاملين وتكون معاملة الانحدار على الشكل الآتي:

حيث ان (Y) تدل على المتغير التابع ، (X) تدل على المتغير المستقل

$$Y=B0+B1x$$

$$Y=0.20+(0.86) X$$

أي ان كل ما ازداد مستوى معنوية بعد أسلوب القيادة لدى الأفراد بمقدار واحد تزداد أداء العاملين ايجابياً بمقدار 0.86

النتائج والتوصيات

➤ النتائج:

1- من خلال النتائج المُستقاة من النتائج أظهرت النتائج بصورة واضحة ان الهيكل التنظيمي السائد في المركز الثقافي الروسي يتناسب مع أداء العاملين ويساهم في تحسين الأداء في المُستقبل، وهذا ما يقودنا إلى نتائج ان الهيكل التنظيمي يتوافق مع طبيعة المهام وعمل الإدارة من ما يساعد الموظفين على تأدية المهام بسرعة في الهيكل التنظيمي من ما يساعد في وضوح التخصصات والمهام والمسؤولية وخط السلطة.

2- من خلال النتائج المُستقاة من النتائج أظهرت النتائج بصورة واضحة انه يوجد علاقة طردية بين أسلوب القيادة المتبع في المؤسسة وأداء العاملين، هذا يقودنا إلى ان القيادة هي المحرك الأساسي للمنظمة، فالقيادة الإدارية يجب عليها تشجيع المبادرات الفردية والافكار الخلاقة وتشجيع الموظفين على أداء المهام بكفاءة وفاعلية أكبر، ومن المهم ان تكون العلاقة الانسانية في التعامل مع المدراء والموظفين، فضعف التفاعل بين المدير والمرؤوس من شأنه الانخفاض في مستويات الأداء الوظيفي.

3- من خلال النتائج المُستقاة من النتائج أظهرت النتائج بصورة واضحة انه يوجد علاقة طردية بين نمط الاتصال و أداء العاملين، هذا يوضح ان العلاقة طردية وهذه العملية تساعد على تدفق المعلومات الضرورية لأداء الأعمال بكافة الاتجاهات والاتصالات تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على العديد من العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي في المؤسسة، فالاتصالات هي العنصر الأهم والأكثر فاعلية في العملية الإدارية فاذا كانت الاتصالات ضعيفة كلما كان نظام الاتصال التنظيمي كما يبطء عملية تدفق المعلومات الإدارية اللازمة لأداء العاملين.

4- من خلال النتائج المُستقاة من النتائج أظهرت النتائج بصورة واضحة انه يوجد علاقة طردية بين الحوافز وأداء العاملين، هذا يوضح ان العلاقة طردية وهذه العملية تساعد على إنتاجية العاملين حيث انه كلما تم إنجاز العمل بشكل أفضل ازداد المردود المالي للعاملين، من ما يؤثر بشكل كبير على الاحتفاظ بالعاملين ويساعد التطور في المؤسسة.

5- من خلال النتائج المُستقاة من الدراسة الميدانية والتي تثبت انه يوجد علاقة طردية ايجابية بين المحاور الأربعة (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نظام الحوافز، القيادة).

➤ التوصيات:

على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يساعد على تحسين أداء الموارد البشرية يمكن تقديم عدد من التوصيات وهي على الشكل الآتي:

1- تطوير هيكل التنظيمي في المنظمة عند نموها، بحيث تصبح وحدة متكاملة قائمة بحد ذاتها، وتلبي جميع الاحتياجات للموظفين، مثل الإثراء الوظيفي، والإدارة المالية بالإضافة إلى تقنيات المعلومات والتدريب فضلاً عن إنشاء أقسام أخرى.

2- وضع هيكل تنظيمي واضح في كافة الاختصاصات، والواجبات الخاصة بكل فرد كما يوضح

3- المسار الوظيفي لكل عامل في المنظمة.

4- الاهتمام بالهيكليات المؤسسة بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية من ما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين وتحقيق الأهداف بشكل كبير

5- حث القيادات العالية داخل المنظمات على ضرورة جعل المناخ العمل هو المناخ الديمقراطي لما له من آثار إيجابية في جعل الموظف أكثر رغبة في أداء الأعمال الموكلة إليه

6- اعطاء فرصة من قبل القيادة الإدارية للتعبير عن انفسهم بوضوح وصراحة ومراعاة للعلاقات الانسانية بين قادة والموظفين في المؤسسة

7- اعداد صف ثان من القيادات المستقبلية والعمل على تدريبهم وتأهيلهم للمناصب القيادية

8- استخدام وسائل تكنولوجية حديثة داخل المنظمة من ما يسمح على السرعة في تدفق المعلومات الخاصة بالعمل وعلى إنجاز العمل في الوقت المحدد وتحسين الاتصالات التنظيمية

9- ضرورة تدعيم روح الفريق في العمل وجعل الأهداف التنظيمية المرتبطة بتحقيق كل فرد وإنجاز الأعمال والواجبات الموكلة إليه بإنجازها.

10- وضع معايير قابلة لتقييم أداء الموظف مع مراعاة ان تناسب تلك المعايير مع مهارات وقدرات الموظفين وكذلك مع متطلبات العمل

11- عقد اجتماعات دورية ومستمرة للموظفين لاتمام إنجازاتهم في الأعمال المنوطة بهم وكذلك المساهمة في الابتكار وصقل قدرات الموظفين مع طبيعة العمل كميّاً وكيفياً

قائمة المراجع:

1. المغربي،(2005)،السلوك التنظيمي :مفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان
2. الصيرفي،(2005)، السلوك التنظيمي، حورس لمنشر و التوزيع، الاسكندرية.
3. الكبيسي،(2018)،التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق .الدوحة.
4. الشنطي،(2006)،أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة.
5. الجوري،(2015)،أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية،رسالة ماجستير،(2008)،الجامعة الافتراضية السورية.
6. الطيب، أحمد، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية،كلية التجارة،الجامعة الإسلامية،غزة.
7. الصيرفي،(2005)، السلوك التنظيمي، حورس لمنشر و التوزيع، الاسكندرية.
8. العميان، سليمان،(2010)،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.(ط6)،دار وائل للنشر،عمان، الأردن.
9. القريوتي،(2003)،المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس-دراسة ميدانية،مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات.
10. العزاوي وآخرون،(2010)، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري ، عمان.
11. الدرويشي، عباس،(2012)، الضغوط المهنية التي تواجه الصحفيين العاملين في الصحافة الرياضية في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير-كلية التربية جامعة الملك سعود.
12. الفاتح و المغربي،(2009)السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع.
13. الهيجان وعبد الرحمن، احمد وفادي،(2000)،ضغوط العمل مصادرها ونتائجها وكيفية ادارتها،معهد الإدارة العامة الرياض.
14. بلكو مصطفى،(2016)،أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية،جامعة قاصدي مرياح،ورقلة.
15. باهلي، رزق الله ،(2012)،الرضا الوظيفي ومعضلة التسرب،كلية إدارة الأعمال-جامعة قطر.
16. حليلة،(2018)،أثر المناخ التنظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية،جامعة قاصدي مرياح،ورقلة.

17. سادات، (2017)، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، الجلفة
18. شنواني، (2001) إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية-مدخل الأهداف-مؤسسة الشباب جامعة الإسكندرية.
19. عباس، (2011)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحترق الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
20. عيسى، (2014)، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين .
21. صليحة، (2010)، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر .
22. عمورة، (2014) أثر العوامل الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، دمشق.
23. فستق، محمد، (2004)، التسرب وأثره على إنتاجية وأداء المنشآت الخاصة في الوطن العربي، مركز الدراسات العربية، الجامعة اللبنانية، بيروت.
24. هواين، (2014)، المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير، جامعة سطيف 2، الجزائر .

- Hess, J. D. & Bacgalupo, A. (2013). **Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations**. Administrative Sciences, vol. 3, pp. 202–220.
- <https://www.brandonhall.com/blogs/the-need-for-emotional-intelligence-in-future-leaders/>
- John D. Mayer; Perkins, Donna and Salovey, Peter. (2001). **Emotional intelligence and giftedness**. Roper Review, Vol.23, No.3, P.131–137.
- Jorgen, Baumertal (2004) A critical Evaluation of the Emotional Intelligence Construct J of Personality and individual difference V 28, N 3.
- Keeny, R. L. & Raiffa, H. (2015). **Decision with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs**. John Wiley, New York. Bechara, A. Damasio, H. & Damasio, AR, 2000. **Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex**. Cerebral Cortex, 10 (3), pp. 295–307.
- Burke L.A.& Miller M. K., (2009). **Taking the mystery of intuitive decision-making**. The Academy of Management Executive, Nov.

7. Cian, L., & Krisha, A. & Schwarz. (2015). **Positioning Rationality and Emotion: Rationality Is Up and Emotion Is Down**. Published by Oxford University Press on behalf of Journal of Consumer Research, Inc. Vol. 42. 2015.
8. Douglas, C, Frink, D. Ferris, G (2004):” **Emotional intelligence as a moderator of the relationship between conscientiousness and performance** “Journal of leadership and organizational studies, Vol.10.Lss,3p.2.
9. Goleman, D. (2017). "Emotional Intelligence". New York: Washington Press

الاستبيان

استبانه الدراسة النهائية

أثر المناخ التنظيمي في أداء العاملين:

ان الاستبيان الذي بين ايديكم يهدف إلى معرفة تاثير المناخ التنظيمي ومدى تاثيره على أداء العاملين في المركز الثقافي الروسي

فالرجاء التكرم باعطاء هذا الاستبيان جزء من وقتكم الثمين، علما ان الهدف الأول والأخير من هذا الاستبيان هو اكايمي والمعلومات لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

الجنس: ذكر () انثى ()

العمر:

اقل من 25 () بين 25-34 () بين 35-44 () اكثر من 44 ()

التحصيل العلمي:

معهد متوسط () جامعي () دراسات عليا ()

الخبرة في العمل:

من سنة إلى اقل من 5 سنوات () من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات ()

10 سنوات واكثر ()

القسم الثاني: المناخ التنظيمي

العبارة	العامل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
هناك توافق وتناسق للوظائف	هيكل تنظيمي					

					مع طبيعة الهيكل التنظيمي.
				هيكل تنظيمي	تتناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك.
				هيكل تنظيمي	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.
					خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.
				هيكل تنظيمي	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة
				نمط الاتصال	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة
				نمط الاتصال	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات

					نمط الاتصال	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
					نمط الاتصال	تبذل الإدارة جهداً لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات
					الحوافز	تمنح الحوافز بناءً على جهودك الإضافية التي تبذلها فقط
					الحوافز	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً لأسس واضحة ومفهومة لدى الجميع
					الحوافز	تهتم المؤسسة كثيراً بتكوين و تطوير قدرات العاملين
					الحوافز	لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من

					علاج، تقاعد، تأمينات...الخ.
				الحوافز	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة
				الحوافز	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي تبذله في العمل
				القيادة	هناك ثقة وتعاون بين الرؤساء والمروسين
				القيادة	يتميز الرئيس الذي أعمل تحت إشرافه بوضوح الرؤية
				القيادة	يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات
				القيادة	تهتم الإدارة بتحفيز العاملين وتشجيعهم على الإبداع والتغيير
				القيادة	تتم معاملتك بالعدل والمساواة

						مع الآخرين دون أي تمييز
--	--	--	--	--	--	----------------------------

القسم الثالث: أداء العاملين

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العامل	العبارة
					أسلوب تقييم الأداء	يتم استخدام نموذج خاص بعملية التقييم لجمع بيانات تتعلق بأداء الموظف
					أسلوب تقييم الأداء	يعتمد أسلوب تقييم الأداء على الملاحظة للمدراء المباشرين
					أسلوب تقييم الأداء	يستفاد من آراء المنتفعين من الخدمات في عملية تقييم الأداء
					أسلوب تقييم الأداء	تستخدم الإدارة أسلوب الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء من خلال التركيز على

					النتائج المستقبلية والإنجازات المطلوب تحقيقها
				أسلوب تقييم الأداء	تستخدم الإدارة أسلوب تحديد مستويات الأداء والسلوك والمهارات
				أسلوب تقييم الأداء	تستخدم الإدارة أسلوب طريقة الاحداث الحرجة الذي يتم من خلاله على أهم الاحداث التي يجب ان يقوم بها والأخطاء التي يجب تفاديها مستقبلاً
					يتم التقييم بشكل سنوي
				أسلوب تقييم الأداء	يتم استخدام أكثر من طريقة لتقييم الأداء
				تغذية راجعة	يتم اطلاع الموظفين على نتيجة تقييم ادائهم

					تغذية راجعة	يتم توفير تغذية راجعة بعد عملية التقييم مباشرة
					تغذية راجعة	يترتب على عملية تغذية راجعة تطوير مستوى أداء الفرد
					تغذية راجعة	تساهم عملية تغذية الراجعة في عملية التحفيز
					تغذية راجعة	تسمح التغذية الراجعة في الكشف عن نقاط القوة والضعف
					مستوى الأداء	تستخدم اساليب واضحة ومفهومة على تحسين الأداء
					مستوى الأداء	تسهم عملية تقييم الأداء على وضع الاحتياجات التدريبية لتحسين الأداء
					مستوى الأداء	استخدام معايير تقييم مناسبة تزيد من الكفاءات الخاصة بالعاملين

					مستوى الأداء	تستخدم عملية تقييم الأداء دور مهم في عملية الترقية
					مستوى الأداء	يستفاد من عملية تقييم الأداء في تحسين ظروف العمل