

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Prepared by: Dr. Mona Moustafa Elashry

To

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى

أسم الطالب

ريم سعيد السويidan

رقم الطالب/٢٠٢١٢٠٥١٤٦

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة:
٥	١,٢. مشكلة الدراسة
٥	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٥	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٨	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١٠	١,٩. الدراسة الميدانية
١٦	١,١٠. مخطط المشروع المقترح
	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
خ	
	طأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
١٧	٢,١. المقدمة:
	٢,٢. المتغير المستقل خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٢,٣. المتغير التابع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
٣١	٢,٥. الخاتمة:
٣٣	قائمة المراجع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة:

أبدت العديد من المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات اهتماماً خاصاً بإيجاد ظروف عمل ملائمة تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين فيها ودفعهم لإنجاز الأهداف المخطط لها، فالعنصر البشري هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذا فإن كفاءة وفعالية أداء أي مؤسسة يرتبط ارتباطاً دقيقاً بفاعلية هذا العنصر مما يتطلب العناية بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له .

وبما أن الجو العام داخل المؤسسة يؤثر بشكل فعال في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها، فكان لابد من الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ملائم بالجامعات والذي بدوره يساعد على تحفيز الموظفين وزيادة فاعليتهن وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية وبالتالي رفع مستوى الأداء.

من خلال هذا المناخ يسعى الافراد الى تأدية المهام والمسؤوليات المكلفين بها والتي تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون بها، واثناء عمل الافراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم ويطبقون علاقاتهم ويسعون الى تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم، من هنا يتحدد مستوى رضا الافراد الذي به تتأثر سلوكياتهم سواء داخل عملهم او خارجه، وهو ما ينعكس على مستوى ادائهم ومن ثم على مستوى اداء المنظمة.

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحوللات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسس يعضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية وغير التعليمية من عدة متغيرات ومنها تأثيره على الأداء الوظيفي سعت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده) الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا (ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بالجامعة وما إذا كان هناك علاقة ارتباطية بين هذه الممارسة وفاعلية الأداء بالجامعة.

١,٢. مشكلة البحث

في مجال إدارة المشاريع توجد فجوات نظرية وتجريبية تتطلب المزيد من التحقيق ومن خلال تحديد هذه الثغرات ومعالجتها يمكن للباحثين المساهمة في مجموعة المعرفة في إدارة المشاريع وتحسين الممارسات الحالية تشمل مشكلة البحث في هذه الدراسة مجالين رئيسيين الفجوات النظرية والفجوات التجريبية.

"أن التعارف إلى المناخ التنظيمي للمؤسسة ضروري لضمان الفاعلية في أداء العاملين فيها"، وبالرغم من وجود هذه الدراسات في المؤسسات الحكومية وخاصة التربوية منها كالمدارس والجامعات كدراسة (الحارثي، ٢٠٠٨؛ الهندي، ٢٠١٥) عن تأثير المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية الحكومية إلا أن هذه الدراسات كانت مختلفة في نتائجها تبعاً لاختلاف الدور الذي تلعبه أبعاد المناخ التنظيمي في كل مؤسسة عن الأخرى، حيث أشارت دراسة (قرواني، ٢٠١٢) إلى تأثير المناخ التنظيمي ومتغيراته على الأداء الوظيفي للعاملين.

حيث جاء بدرجة متوسطة، ودراسة (عواله، ٢٠١٣) التي كانت نتائجها أن درجة المناخ التنظيمي السائد بالجامعة متوسطة، ودراسة (علي، ٢٠١٥) التي توصلت نتائجها إلى ضعف المناخ التنظيمي السائد لأعضاء هيئة التدريس وتوجهاتهم المتوسطة والضعيفة نحو بعض أبعاده، ودراسة (صليحة، ٢٠١٠) التي أكدت على التوجهات المحايدة والسلبية للمناخ التنظيمي والتي كانت لها بالغ الأثر في حيادية الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية (السكران ٢٠٠٤)، يعتبر العنصر البشري أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية إمكانيات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأفضل لقدراتهم ومهاراتهم حتى يكون هناك توازن بين أهداف المنظمة والعاملين.

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي

يعتبر العنصر البشري أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، ولتأمين تنمية إمكانيات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأفضل لقدراتهم ومهاراتهم حتى يكون هناك توازن بين أهداف المنظمة والعاملين.

وكثير من مشكلات المنظمات هي بسبب مناخ تنظيمي سلبي يؤدي الى سلوك يترتب عليه التقصير، التهاون ، الغياب، التأخير، انهاء الخدمة ، عدم اللامبالاة ، وبالتالي يؤثر على اداء العمل والإنتاجية التي تعرقل أهداف هذه المنظمة التي تسعى للوصول اليها.

ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة محاولة التعرف على ما يمكن أن يحقق المناخ التنظيمي السائد بالجامعة من إيجابيات والعمل على تدعيمه.

١,٣. أهمية الدراسة

تكمّن الأهمية النظرية والتجريبية لهذا البحث في قدرته على سد الفجوات القائمة والمساهمة في النهوض بممارسات إدارة المشاريع من خلال استكشاف الفجوات النظرية والتجريبية التي تم تحديدها، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مما يلي:

١,٣,١. على المستوى النظري:

- ١-تتمثل هذه الأهمية في الإسهام العلمي للدراسة في هذا المجال من خلال إثراء المكتبة العربية ومكاتب الجامعة على وجه الخصوص، كتراكم معرفي يضاف إلى الأدبيات المكتوبة سابقا في هذا المجال.
- ٢-يأمل الباحث أن تساعد هذه الدراسة في توسيع معرفته النظرية لإثراء معلوماته في هذا المجال المهم من مجالات الإدارة.
- ٣-تسليط الضوء على أهمية الرضى الوظيفي ودوره في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تساهم هذه الدراسة في الكشف عن العوامل والمعوقات والصعوبات التي قد تتسبب في ضعف الرضا نحو متغيرات المناخ التنظيمي السائد في جامعة أم القرى، والوقوف على أهمها. والذي قد يؤدي ضعف الاهتمام بها إلى ميل بعض العاملين في الانتقال من قطاع الى قطاع اخر أو إصابتهم بالإحباط، فتزداد انفعالاتهم، وتقل إنتاجيتهم وقد يؤدي ذلك إلى تفكيرهم في التسرب من العمل وإنهاء خدماتهم.

١,٤ . أسئلة البحث

ويمكن تحديد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي و فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟
أسئلة البحث الفرعية:

ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

١- ما درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة

أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

٢- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0,05$) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات نظام

وإجراءات العمل، التكنولوجيا)، ودرجه فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟

٣- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة أم القرى من وجهة نظر العاملين؟

٤- ما هو مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة أم القرى من وجهة نظرهم؟

٥- ما هو مستوى الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين في جامعة أم القرى من وجهة

٦- نظرهم؟

٧- هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في جامعة أم القرى على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

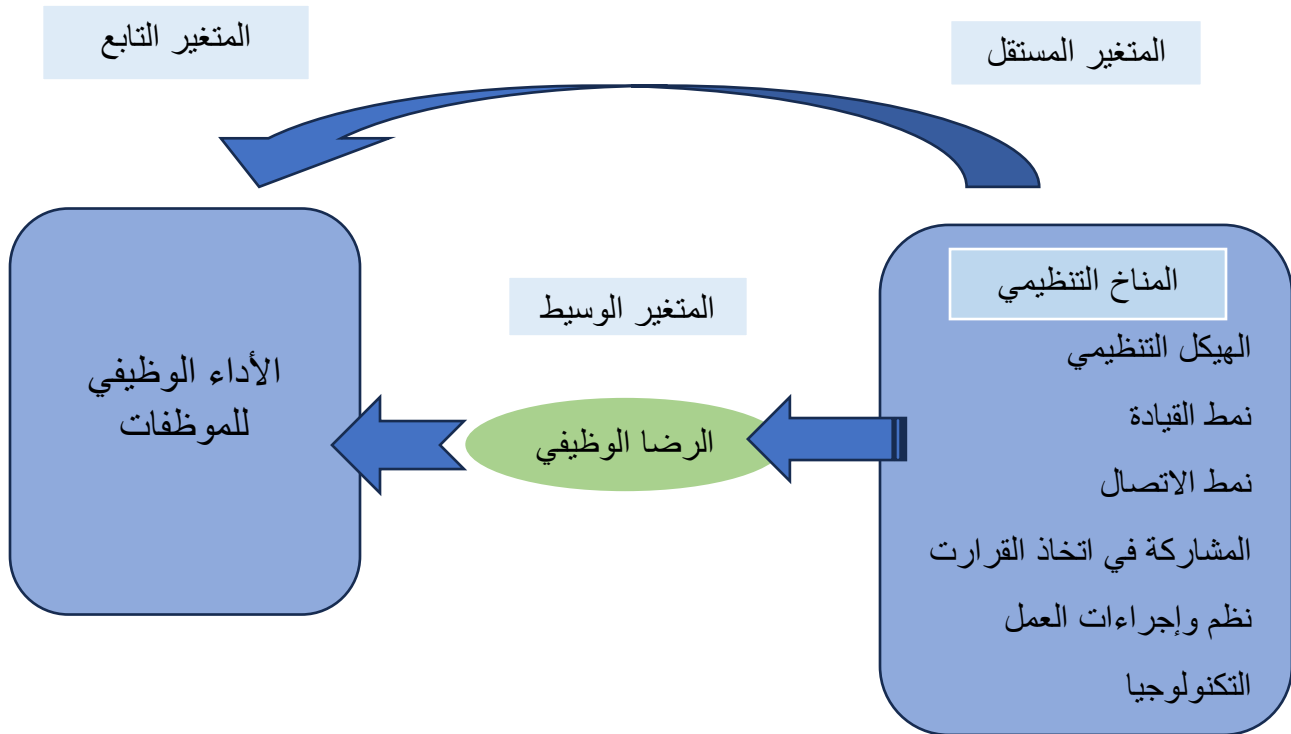
١,٥. أهداف البحث

- ١- التعرف على درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) عمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٢- التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- ٣- الكشف عن وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

١,٦. فرضيات البحث

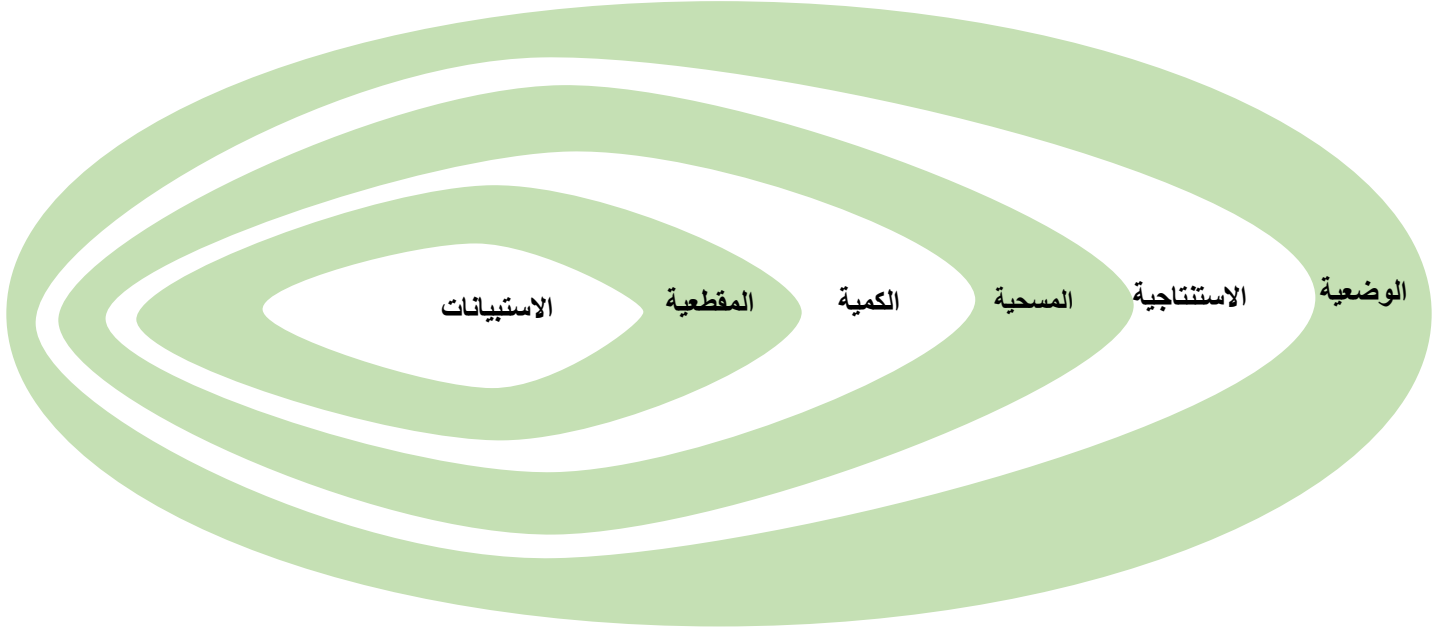
- استناداً لمشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** يؤثر المناخ التنظيمي إيجابياً بجميع أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) على الأداء العام في جامعة أم القرى.
- الفرضية الفرعية الأولى:** تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار إيجابياً على أداء الموظفين في جامعة أم القرى.
- الفرضية الفرعية الثانية:** يؤثر التدريب المستخدم إيجابياً على أداء الموظفين في جامعة أم القرى.
- الفرضية الفرعية الثالثة:** يؤثر نمط الاتصالات في العمل إيجابياً على أداء الموظفين في جامعة أم القرى.
- الفرضية الفرعية الرابعة:** تؤثر حوافز العمل إيجابياً على أداء الموظفين في جامعة أم القرى.
- الفرضية الثانية:** يؤثر الرضى الوظيفي (كمتغير وسيط) تأثيراً معنوياً في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

١,٧. نموذج البحث



الشكل (١) نموذج البحث تم تصميمه من قبل الباحث بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة

١,٨ . منهجية البحث



الشكل (٢) منهجية البحث (بصلة البحث)

اقتصرت على تحديد درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام وإجراءات العمال، التكنولوجيا) وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن حيث طبقت هذه الدراسة بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات (مقر الزاهر) بجامعة أم القرى بمكة المكرمة وشملت على جميع الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بالجامعة.

بناءً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها والاطلاع على الدراسات السابقة، فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو: المنهج الوصفي المسحي.

الدراسة الميدانية: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى مقر الزاهر، والبالغ عددهن (٥٠٩) موظفة، لم تلجأ الباحثة إلى أسلوب العينات؛ بل تم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة (٥٠٩) موظفة، بواقع (٣٠) موظفة للعينات الاستطلاعية، للتأكد من توفر الخصائص السيكومترية (الصاد والثبات) لأداة الدراسة، بعد ذلك تم التطبيق على باقي أفراد مجتمع الدراسة، وتم استرداد (٣٠٢) استبيان مكتملة وصالحة للتحليل الإحصائي، وتمثل نسبة (٩٥٪) تقريباً من حجم المجتمع - وفيما يلي وصفاً تفصيلياً لعيينة الدراسة حسب متغيرة: (المؤهل العلم الكلي - سنوات الخبرة)

النسبة	العدد	
١١,٥٪	٣٥	ثانوية فأقل
٣,٦٤٪	١١	دبلوم
٦٩,٨٧٪	٢١١	بكالوريوس
١,٦٦٪	٥	دبلوم عالي
١٣,٢٥٪	٤٠	ماجستير
١٠٠٪	٣٠٢	الكلي

يتضح من جدول (١) بسبب قلة عدد الأفراد في فئة دبلوم (١١) موظفة، وفئة دبلوم عال (٥) موظفات، لذا ولسهولة إجراء المقارنة لاحقاً حسب المؤهل العلمي، تم دمج فئة دبلوم (١١) موظفة مع فئة ثانوي فأقل (٣٥) موظفة تحت مسمى أقل من بكالوريوس (٤٦) موظفة. كذلك دمج فئة دبلوم عال (٥) موظفات مع فئة ماجستير (٤٠) موظفة تحت مسمى دراسات عليا (٤٥) موظفة، وأصبح متغير المؤهل العلمي كالتالي:

جدول (٢) وصف عينة أفراد الدراسة حسب المؤهل العلمي بعد الدمج

النسبة	العدد		
%١٥,٢٣	٤٦	أقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي
%٦٩,٨٧	٢١١	بكالوريوس	
%١٤,٩٠	٤٥	دراسات عليا	
%١٠٠	٣٠٢	الكلية	

ويتضح من الجدول (٢) أن عدد الموظفين الإداريات الحاصلات على مؤهل البكالوريوس هو (٢١١) موظفة وهذا يعتبر العدد الأكبر من الموظفين الحاصلات على هذا المؤهل مقارنة بالموظفات الحاصلات على مؤهل أقل من بكالوريوس وأيضاً بالنسبة للموظفات الحاصلات على مؤهل الدراسات العليا.

جدول (٣) وصف عينة أفراد الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد		
%١٨,٢١	٥٥	من ١_ إلى أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
%٣٩,٤٠	١١٩	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
%٢٣,٥١	٧١	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	
%١٨,٨٧	٥٧	من ١٥ سنة فأكثر	
%١٠٠	٣٠٢	الكلية	

ويتضح من الجدول (٣) أنه قاد بلغ عدد الموظفين الإداريات من ١ سنة إلى أقل من ٥ سنوات خبرة (٥٥) موظفة بنسبة (١٨,٢١ %) من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات خبرة (١١٩) موظفة بنسبة (39.40 %) ، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة خبرة (٧١) موظفة بنسبة (٢٣,٥١ %) ، من ١٥ سنة

فأكثر (٥٧) موظفة بنسبة (١٨,٨٧ %).

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من جزئين:

الجزء الأول: البيانات الأولية: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: محور الاستبانة:

المحور الأول: المناخ التنظيمي اشتمل على ٣٤ عبارة توزعت على ستة أبعاد: الهيكل التنظيمي

وتكون من ٦ عبارات، نمط القيادة وتكون من ٦ عبارات، نمط الاتصال وتكون من ٥ عبارات،

المشاركة في اتخاذ القرارات وتكون من ٥ عبارات، نظم واجراءات العمل وتكون من ٧ عبارات، التكنولوجيا وتكون من ٥ عبارات.

المحور الثاني: فاعلية الأداء الوظيفي: وتكون من ١٦ عبارة.

صدق الأداة:

تم التأكد من صدق الأداة بطريقتين، الأولى: قبل التطبيق، وتمثلت في الصدق الظاهري لأداة الدراسة،

والثانية: بعد التطبيق على عينة استطلاعية، وتمثلت في الاتساق الداخلي.

الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين ذوي الاختصاص والخبرة من

السادة أعضاء هيئة التدريس؛ من داخل جامعة أم القرى وخارجها، وذلك للتأكد من درجة مناسبة العبارة،

ووضوحها، وانتمائها للمحور، وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس، ومدى ملائمته.

صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون، بين درجة كل عبارة

مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة، وذلك من خلال التطبيق على عينة استطلاعية تكونت من

(٣٠) موظفة إدارية بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى مقر الزاهر، وتم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (٤) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول المناخ التنظيمي

البعد الأول الهيكل التنظيمي		البعد الثاني نمط القيادة		البعد الثالث نمط الاتصال		البعد الرابع المشاركة في اتخاذ القرارات		البعد الخامس نظم وإجراءات العمل		البعد السادس التكنولوجيا	
العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
١	٠,٧٠	١	٠,٦٩	١	٠,٦٨	١	٠,٦٦	١	٠,٧٠	١	٠,٧١
٢	٠,٦٨	٢	٠,٦٦	٢	٠,٧١	٢	٠,٦٩	٢	٠,٦٧	٢	٠,٦٨
٣	٠,٦٨	٣	٠,٦٧	٣	٠,٦٦	٣	٠,٦٧	٣	٠,٦٧	٣	٠,٦٨
٤	٠,٦٦	٤	٠,٦٦	٤	٠,٦٨	٤	٠,٧٢	٤	٠,٦٦	٤	٠,٧١
٥	٠,٦٩	٥	٠,٧٢	٥	٠,٦٩	٥	٠,٧٠	٥	٠,٦٩	٥	٠,٩٦
٦	٠,٧١	٦	٠,٦٩					٦	٠,٦٩		

ويشير الجدول (٤) أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (٠,٦٦) إلى (٠,٧٢)، وجميع قيم معاملات

الارتباط موجبة ومرتفعة، وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، بين

درجة كل عبارة ودرجة البعد الفه تنتمي إليه في المحور الأول المناخ التنظيمي.

جدول رقم (٥): صد الاتساق الداخلي للمحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي

العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط	العلاقة	الارتباط
٣٥	٠,٦٩	٣٩	٠,٦٨	٤٣	٠,٦٧	٤٧	٠,٧٠
٣٦	٠,٦٨	٤٠	٠,٦٩	٤٤	٠,٦٩	٤٨	٠,٦٩
٣٧	٠,٦٩	٤١	٠,٧٠	٤٥	٠,٧١	٤٩	٠,٧١
٣٨	٠,٧١	٤٢	٠,٧٢	٤٦	٠,٦٨	٥٠	٠,٦٨

ويشير الجدول (٥) أن قيم الاتساق الداخلي تراوحت من (٠,٦٨) إلى (٠,٧٢)، وجميع قام معاملات

الارتباط موجبة ومرتفعة وذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) وتشير إلى الاتساق الداخلي، باين

درجة كل عبارة ودرجة المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي.

ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة بطريقة (ألفا كرونباخ)، وذلك من خلال نفج العينة الاستطلاعية، والتي تكونت من (٣٠) موظفة إدارية، تم اختيارهن، وتم الحصول على ما يلي:

جدول رقم (٦) : معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الأول المناخ التنظيمي:

الأبعاد	قيمة ألفا
الهيكل التنظيمي	٠,٨٩
نمط القيادة	٠,٩٠
نمط الاتصال	٠,٨٨
المشاركة في اتخاذ القرارات	٠,٩١
نظم وإجراءات العمل	٠,٨٩
التكنولوجيا	٠,٩٠
الدرجة الكلية	٠,٩٢

جدول رقم (٧) : معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي:

المحور	قيمة الفا كرونباخ
الثاني	٠,٩٣

يشير الجدول (٦) والجدول (٧) أن قيم معاملات ألفا كرونباخ تراوحت من (٠,٨٨) إلى (٠,٩٣)، وهذه القيم مرتفعة وتشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

مقياس أداة الدراسة المستخدمة:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج؛ لتصحيح استجابات مجتمع الدراسة:

بحيث تعطى الدرجة (١) (منخفضة جداً)، والدرجة (٢) (منخفضة)، والدرجة (٣) (متوسطة)، والدرجة (٤) (كبيرة)، والدرجة (٥) (كبيرة جداً). ووفقاً للمقياس الخماسي تم استخدام المعيار التالي للحكم على

درجة الاستجابة على العبارات: مدى الاستجابة للعبارة = أعلى درجة أقل درجة = ١ - ٥ = ٤

طول الفئة = مدى الاستجابة / عدد فئات الاستجابة = ٤ / ٥ = ٠,٨

جدول (٨) : معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة

الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفضة	١ _ أقل من ١,٨
منخفضة	١,٨١ _ أقل
متوسطة	٢,٦١ _ أقل من
كبيرة	٣,٤١ _ أقل من
كبيرة جداً	٤,٢١ _ ٥

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد مجتمع الدراسة بالنسبة للبيانات الأولية.
2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (البعد/المحور).
3. معامل ارتباط لبيرسون لحساب العلاقة الارتباطية بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي.

١,٩. هيكل المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الإطار محوري الدراسة الأساسيين: المناخ التنظيمي وأبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) وفاعلية الأداء الوظيفي.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين فلقد شاهدت مرحلة الستينيات من القرن الماضي بداية لظهور الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي ، وقد ذكرت صادق والمعضادي (٢٠٠١: ٢٨) على إستحواذ موضوع المناخ التنظيمي كأحد الظواهر الإدارية على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة ، لما له من أهمية كبيرة في حياة المنظمات المختلفة ، وإرتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى ، كالأداء الوظيفي والضغوط المهنية والصحة النفسية للعاملين سلباً وإيجاباً ، كما وذكر الكبيسي (١٩٩٨ : ٦٦) أن ليكرت يعد من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي لتأثيراته على كفاءة المنظمات وإنتاجيتها ، وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى.

مفهوم المناخ التنظيمي:

إن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة ، كما أن الإهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي لأي منظمة يسهم في تطوير أدائها وتحقيق أهدافها نتيجة لعملية تفاعل الجهد البشري فيها وما يتوفر لديها من موارد متاحة.

ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والمراجع تبين أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي يُعد من أهم النقاط التي أختلف فيها الكتاب والباحثون ، وذلك لتبين توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه ولاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ، لذا فقد تعددت هذه المفاهيم والتعريفات تبعاً لذلك، فلقد أشار المؤمني (٢٠٠٦ : ٢٥) إلى أن " مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد كورنل (Cornel) هو أول من أستخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) عام ١٩٥٥ م في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية."

كما وذكر الخالدي (٢٠١١ : ٤٣٠) أن مصطلح المناخ التنظيمي " هو تعبير مجازي ، ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الجو من حيث الحرارة والرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة ، ويدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية"

وعرفه القاموس الدولي للإدارة بأنه : " الجو الذي يتكون في المنظمة نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معاً داخل المنظمة " (محارمة ، ١٩٩٦ : ١٢٣) .

أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الإهتمام به:

قد أجمعت الدراسات التي أهتمت بالمناخ التنظيمي على أهميته وبأنه فكرة قائمة بذاتها ، ولتأثيره في إستقرار التنظيم ، وقد حدد العديد من الكتاب والباحثين هذه الأهمية منهم (المغربي ، ٢٠٠٧ ؛ البادر ، ٢٠٠٦ ؛ الطويل وحده ، ٢٠١٥ ؛ العرابي ، ٢٠١٥ ؛ أبو تايه وآخرون ، ٢٠١٢ ؛ الساكران ، ٢٠٠٤ ؛

ففيه و عبد المجيد ، ٢٠١٤ ؛ الحارقي ، ٢٠١٤) وتبرز هذه الأهمية من خلال الآتي:

- أنه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً.
- أنه تظهر بشكل فعل في عملية التطوير الإداري والنتاج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء و إهتمامتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل بوصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
- لتأثيره الكبير على سلوكيات الأفراد ، لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الإحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات ، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- إزدياد أهميته في ظل التحديات العالمية والإتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع فهي تفرض على المنظمات مزيداً من : الإنفتاح ، والتجديد والتطوير.

- أنه تتوق فاعلية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة.

- كونه عنصراً أساسياً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.

- أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي ،

وفرصاً للتطور الفاتي لأن فيه نوعا مان التحدي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.

أبعاد المناخ التنظيمي:

هناك تباين بين الباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي ، نبع من اختلاف تصوراتهم والمداخل التي ينتهجونها في دراستهم له وأيضاً اختلاف بيئات العمل (منظمات صناعية ، شركات ، دوائر حكومية ، مدارس) كما أن المقاييس المستخدمة لتحديد طبيعته هي نفسها متغيرة. ومن خلال إطلاع الباحثة على العديد من الدراسات والأدبيات الخاصة بالمناخ التنظيمي ، تعددت الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي منها ما تُحدد بالعوامل المختلفة لبيئة العمل الداخلية كالتي ذكرها المغربي (303 : 2010) وهي : مرونة التنظيم ، متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية ، التركيز على الإنجاز ، أهمية التدريب ، أنماط السلطة ، أسلو التعامل بين العاملين والإدارة ، أنماط الثواب والعقاب ، الأمن الوظيفي.

وفيما يلي توضيح لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي أعتمدتها الباحثة في هذه الدراسة وهي على النحو التالي:

1. الهيكل التنظيمي Organizational Structure :

يرى عليه وعبد المجيد (٢٠١٤) أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم أبعاد المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمال والمساهمة في تبسيط إجراءاته ، وتحقيق السلاسة انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات، وكذلك الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات ، لذا عند تحقيق الهيكل التنظيمي لهفه الأهداف تظهر أهميته كبعد إيجابي في المناخ التنظيمي ، أما إذا ساهم سلباً في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر بعداً سلبياً في المناخ التنظيمي.

وأضاف العتيبي (٢٠١٣) أن أهميته تظهر في إسهامه في تحديد وعلاج النواحي السلبية في المنظمة منها:

1. تدني معنويات وحافزيه العاملين بسبب التناقض في القرارات وعدم الموضوعية ، وعدم وضوح دور كل فرد في المنظمة وما هو متوقع منه وسبل تقييم أدائه ، وتعارض الأفراد لضغوط ومتطلبات متضاربة من وحدات مختلفة في المنظمة ، كما قد يكون بعثهم مثقلين بالأعباء الكثيرة لأن الوحدات

المساندة غير ملائمة.

2. ببطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة بسبب عدم توصيل المعلومات المطلوبة للأشخاص المعنيين في الوقت المناسب، وعدم وجود تفويض كافٍ بين متخذي القرارات بسبب عدم تفويض السلطة، كما عدم توافر إجراءات مناسبة لتقييم القرارات المشابهة السابقة.

3. حدوث الإفتكار والنزاع و الإفتقار للتنسيق بسبب وجود أهداف متضاربة ، كما أنه يعمل الأفراد بمعزل عن بعضهم البعض بدون توافر وسائل للتنسيق فيما بينهم، و وجود الفصل بين التخطيط والتنفيذ ، حيث أن الأفراد الذين ينفذون لا يشاركون في التخطيط.

نمط القيادةLeaderships Pattern :

ذكر الفهيدى (٢٠٠٩) إلى أنه تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ، و هناك أكثر من أسلوب للقيادة يستعملها القادة الإداريون لقيادة مرؤوسيهـم وحفزهم وهي كما يلي:

1. القيادة الأوتوقراطية: Autocratic leadership

يرى سالم وآخرون (١٩٨٥ : ١٧٥) إلى أنه يتميز القائد الأوتوقراطي بمركزية السلطة وعدم فسح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة، لكن يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال، ويعمل بجد بالرغم من أن مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه وإنما هو فعال في إقناعهم بما يريده منهم أن يفعلوه.

2. القيادة الديمقراطية: Democratic leadership

أشار (Chandan) إلى أنه يتسم القائد الديمقراطي باستشارة مرؤوسيه وأخذ آراءهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المعطاة لهم (الطويل وحده، ٢٠١٥ : ٥٣)

3. القيادة الفوضوية: Laissez Faire

أضاف حمود واللوزي (٢٠٠٨ : ٣٠٩) إلى أن هذه القيادة تتميز باعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطي الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهماته وتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد.

ولم تفكر الباحثة القيادة الديكتاتورية ضمن الأساليب السابق ذكرها حيث أنها لا تقدم أي تشجيع أو تحفيز للعاملين في المنظمات الأمانة خلال التهديد بالثواب والعقاب والإجبار واستعمال مبدأ الخوف.

إن نجاح أي منظمة وتقدمها تكمن في اعتمادها على ما تملكه من قيادة قادرة على تحمل المسؤولية في تحقيق أهدافها وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية ، من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وحفزهم على التعاون في القيام بأعمالهم وتوجيه طاقاتهم وإستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة.

نمط الاتصال Communication Pattern :

أكد المطرفي (٢٠١٣) إلى أن الاتصال يمثل الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والأوامر والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أجزاء المنظمة المختلفة و لا تستطيع أه منظمة أن تعمل بدونها، كما أن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات ، حيث أنه أيضاً وسيلة اجتماعية يتم مان خلالها التفاهم باين الأفراد وخلاق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة من خلال نقل المعلومات والبيانات والآراء والافكار لغرض تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد.

4. المشاركة في اتخاذ القرارات Participation in making the decision :

يرى عليه وعبد المجيد (٢٠١٤) إلى أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب ، وأهمها معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها، و تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة ، وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة أثره ، وتحديد مدى تحقيقه للصالح العام للمنظمة ، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي ، والاستعداد للتراجع عنه أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أأخذ من أجلها ، كما أنه يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة و إلا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية ، كما أن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المنظمة وخارجها بشكل عام ، خاصة في تضار القرارات مما يؤثر سلبياً على مكونات المناخ التنظيمي ، خاصة فيما يتعلق بالاتصالات والعلاقات الداخلية والحوافز وتكوين الجماعات غير الرسمية.

5. نظم وإجراءات العمل Work Systems and processes :

أشارت النبهانية (٢٠١٥ : ١١) أن نظام العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية إنتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه ، والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية

مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.

كما أضافت صليحة (٢٠١٠ : ٣١) إلى أن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية يشجع على الإبداع والابتكار وتفسح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة لمواجهة التغيرات البيئية مما يخلق مناخاً للثقة في توسيع قدرات العاملين وحفزهم لإبداع في تفاعل وتكامل مقومات البيئة.

6. التكنولوجيا : Technology

أشار الطويرقي (٢٠١٤) إلى أن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد في المنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء ، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. وقاد أشارت دراسة Joan Woodward إلى أن التطور التكنولوجي يساهم بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية في المنظمات وذلك من حيث الدقة والسرعة وجودة الاتصال ، حيث تعمل على تحسين مضمون وشكل الرسالة الاتصالية بصفة عامة ، وقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات ، وذلك من خلال الاستعانة بالحاسبات الآلية وبرامج نظم المعلومات ، مما ساهم في رفع كفاءة وفاعلية المنظمات على نحو يؤدي إلى تحسين مركزها التنافسي (الطيَّاب ، ٢٠٠٨ : 40 .)

أولاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي (المتغير المستقل):

هدفت دراسة العربي (٢٠١٢) إلى معرفة أقر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية في جامعة ورقلة بالجزائر والكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والأداء الوظيفي، واستُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على العاملين في جامعة ورقلة وعددهم (١٧٩٩) موظف وموظفة ، أما العينة فعددها (٦١) موظف وموظفة، وأهم نتائج الدراسة هي وجود علاقة بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وبين الأداء الوظيفي للعاملين. وحاولت دراسة المدهون (٢٠١٢) التعرف على توجهات الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نحو المناخ التنظيمي السائد ، واستُخدمت الاستبانة لجمع المعلومات وزعت على الموظفين الإداريين وعددهم (٩٧١) موظفاً، أما العينة فكانت (٣٠٠) موظف ، ومن أهم نتائجها: أن توجهات الموظفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي الكلي ايجابية متوسطة، حيث أحتل بعد نمط الاتصالات المركز

الأول يليه بعد نظم واجراءات العمل ثم بعد نمط القيادة ويليه بعد الهيكل التنظيمي ثم بعد العدالة التنظيمية ثم بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وأخيراً بعد الحوافز.

وسعت دراسة سكولز (Schulz,2013) إلى التركيز على الكوادر الأكاديمية بالجامعات البحثية بالمملكة المتحدة ، و الكشف عن وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وغموض الدور، وتكونت العينة من الكوادر الأكاديمية من ٢٠ جامعة عددهم ٤٤٨ مبحوث ، استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، وأهم نتائجها :أن المناخ التنظيمي هو مزيج من الممارسات والأساليب الإدارية وليس ثقافة منفردة سائدة هي التي تسيطر عليه ، وأن الجامعات تتمتع بأشكال متعددة من المناخ التنظيمي.

كما وهدفت دراسة جيفيكر وبيلاه (Pillai& Ghavifekr)2016 الى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين : التجربة الماليزية ، وتكونت العينة من (٢٤٥) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية ، و استخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، ومن أهم نتائجها : وجود علاقة ايجابية ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي للمدرسة والرضا الوظيفي للمعلمين.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بفاعلية الأداء الوظيفي(المتغير التابع):

فاعلية الأداء الوظيفي JOP performance effectiveness :

مفهوم الفاعلية: ذكرت حمدان (٢٠١٢ : ١٧) إلى أنه "عرفها ابن منظور لغة مصدر من فعّال ويقال: (فعل ، فعلا، وفعالا (ومعنى الفاعلية المدى التي تصل إليه في تحقيق الأهداف."

كما أن مفهوم الفاعلية مفهوم أوسع وأشمل من مفهوم الكفاءة، بل يمكن استخدام الكفاءة كمؤشر من مؤشرات الفاعلية

مفهوم الأداء الوظيفي:

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي نظراً لارتباطه بكفاءة وفاعلية المنظمات في تحقيق أهدافها والوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية، ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

ولقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقا لآراء الكتاب والباحثين في إعطاءهم مفهوما موحدا ، ولعل ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراتهم أهمها ما يلي:

دُكر في اللغة أن الأداء لفظ مشتق من الفعل (أداء)، ويعني (أدى) الشيء : قام به، و الدين: قضاء ، - والصلاة : قام بها بوقتها ، - والشهادة : أدلى بها و - إليه الشيء : أوصله إليه ، و(تأدى) للأمار أخاف أداءه

واستعد له (المعجم الوسيط ، ١٩٧٢ : ١٠).

وقد أشار النمر وآخرون (٢٠١١ : ٣٠٠) إلى أن أصل مصطلح الأداء لاتيني Performance ويعني Perform أي تأدية عمل ، أو القيام بمهمة أو إنجاز نشاط.

كما وذكر الصرايرة (٢٠١٠ : ٧١) أنه عُرف الأداء اصطلاحاً في معجمي المصطلحات الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكء المدر. " ويعرف سيلجنان ٥ (، Siljanen, 2010) الأداء " الدرجة التي يمار فيها العاملون السلوك الفه يساهم في تحقيق وإنجاز أهداف الإدارة. "

محددات الأداء الوظيفي:

- يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي المرغوب فيه معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويرى شاهين (٢٠١٠ : ٤٥) بأن الأداء هو نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاثة رئيسية هي:
- **الدافعية الفردية:** وهي تعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.
 - **مناخ العمل:** وهو يعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته.
 - **القدرة لدى الفرد على أداء العمل:** وهي القدرة التي يمكن تحصيلها عن طريق التدريب، التعليم، اكتساب الخبرات والمهارات المعارف المتخصصة بالعمل.

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

اتفقت دراسة كلا من (البراهيم ، ٢٠٠٨ ؛ الشانطي ، ٢٠٠٦ ؛ عيسى ، ٢٠١٤ ؛ القحطاني ، ٢٠١٥ ؛ عيداروس وأحمد، ٢٠١١) على أن أهم العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي ما يلي:

1. غياب الأهداف المحددة.
2. دعم المشاركة في الإدارة.
3. اختلاف مستويات الأداء.
4. مشكلات الرضا الوظيفي.

- 5.التسيب الإداري.
- 6.مشكلات التطوير التنظيمي.
- 7.مشكلات البيئة المادية.
- 8.ضعف نطاق الاشراف.
- 9.ضعف نظم الحوافز.

هدفت دراسة الصرايرة والقضاة (٢٠٠٩)، التعرف على علاقة القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، والكشف على درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها وتكون المبحوثين من (١٥٠) من القيادات الإدارية بالجامعة ، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات، وأهم نتائجها : أن درجة الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها جاء مرتفعاً، ووجود علاقة ارتباطية بين القيم البيروقراطية والأداء الوظيفي للموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها.

وسعت دراسة ناصر (٢٠١٠) ، للتعرف على أنماط القيادة السائدة وعلى الأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية والعلاقة بينهما وعددها (١٣٨) منظمة ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات على (٣٤٠) موظف ، وأهم نتائجها : أن النمط القيادي الديموقراطي هو الأكثر استخداماً يليه النمط القيادي الاوتوقراطي واخيراً النمط الحر، وأن استجابات افراد الدراسة للمستوى العام للأداء الوظيفي جاء بدرجة كبيرة ، ووجود علاقة طردية بين النمط القيادي الديموقراطي والنمط الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية وبين مستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية بين نمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم ومستوى الأداء الوظيفي.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي و بفاعلية الأداء الوظيفي(المقارنة بين المتغير المستقل والمتغير التابع):

وسعت دراسة (سبرول) لتحديد درجة ارتباط عوامل محددة في المناخ التنظيمي بأداء الموظفين بدرجة دلالة إحصائية والتي يمكنها أن توضح ما يؤثر على الفعالية التنظيمية وإنتاجية العاملين ، والكشف على عوامل المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء الموظفين ، وشملت العينة الموظفين بمستوى أقل من كبار المديرين وعددهم (١٠٠) ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، و من نتائجها وجود علاقة ارتباطية بين عوامل المناخ التنظيمي وأداء الموظفين بشكل كبير.

كما وحاولت دراسة بحر وأبو سويرح (٢٠١٠) التعرف على أهم أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الجامعة الإسلامية بغزة ، و إلى أهم الأبعاد المؤثرة في الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة وتحليل العلاقة بينهما، واستخدم الباحثان الاستبانة لجمع المعلومات على الموظفين الإداريين في الجامعة وعددهم (٤٣٠) ، والعينة من (٢١٥) ومن أهم نتائجها : توافر مناخ تنظيمي جيد في الجامعة الإسلامية، وجود علاقة ايجابية قوية بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين ، و أن ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء الوظيفي جاءت التكنولوجيا المستخدمة في المرتبة الأولى ثم بعد نمط الاتصال ثم بعد الهيكل التنظيمي وتليه طبيعة العمل ثم عنصر القيادة وأخيراً بعد مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، أن استجابات أفراد الدراسة لمحور الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة بشكل عام جيد جداً .

وهدفَت دراسة قرواني (٢٠١٢) الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم وتكون مجتمع الدراسة وعينته من الإداريين والأكاديميين وعددهم (٤٨) موظفاً وموظفة من العاملين بها ، واستخدمت الاستبانة لجمع المعلومات ، واهم نتائجها: وجود تأثير بدرجة متوسطة لمجالات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

كما وأبرزت دراسة سيلامات وسامسو وكامالو (Selamat, Samsu, Kamalu 2013) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين ، و إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للمعلمين ، وشملت العينة (٣٧) معلم ومعلمة من معلمي المدار الثانوية، واستخدمت الدراسة الاستبانة لجمع المعلومات ، وأهم نتائجها : أن هناك مستوى معتدل من الأداء الوظيفي ، أن هناك مستوى منخفض لجميع أبعاد المناخ التنظيمي وهي جوانب السلوك القيادي لمدير المدرسة فالمناخ في المدارس الثانوية غير صحي وهو عملاً مهماً في التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين، وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

تعقيب على الدراسات السابقة : بعد الاستعراض لهذا العدد من الدراسات السابقة تستخلص الدراسة الحالية ما يلي:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، والاطلاع عليها، تبين كثرة الدراسات التي بُحثت عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، وإيضاً هناك منها التي بحثت تأثير المناخ التنظيمي بشكل عام أو التي بحثت دراسة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، و هناك أيضاً دراسات تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية في محاولتها.

وتتفق الدراسة الحالية من حيث الهدف في محاولتها التعرف على درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي) الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظام وإجراءات العمال ، التكنولوجيا) مع دراسة كل من (صليحة ، ٢٠١٠ ؛ بحر وأبوسويرح ، ٢٠١٠ ؛ النبهانية، ٢٠١٥ ؛ عوالة ، ٢٠١٣) ، كما يلاحظ أن هناك دراساتٍ تتفق مع الدراسة الحالية أيضاً من حيث الهدف في التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي ، كدراسة (الصرايرة والقضاة، ٢٠٠٩ ؛ ناصر، ٢٠١٠ .)

كما تتفق الدراسة من حيث الهدف العام في محاولتها الكشف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي، وفاعلية الأداء الوظيفي مع دراسة (السكران ، ٢٠٠٤ ؛ سبرول (Spruill,2008) ؛

سيلا مات وسامسو وكاملو (Samsu ,Kamalu, 2013 Selamat) التي أثبتت وجود علاقة، وتأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

وعلى الرغم من اتفاق بعض هذه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية إلا أن هناك دراسات اختلفت من حيث موضوع ومجتمع الدراسة ، وانه أغلبية هذه الدراسات أجريت في مجتمعات أخرى عربية ومحلية ، مدنية وعسكرية ، و قد استفادت هذه الدراسة من توصيات ومقترحات بعض هذه الدراسات في تكوين فكرة الدراسة ، مثل دراسة (بحر و أبو سويرح ، ٢٠١٠ ؛ صليحه، ٢٠١٠ .)

وبشكلٍ عام، تحقق الدراسة الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين خلفية جيدة حول مشكلة البحث، وتكوين رؤية واضحة لمحور الإطار النظري، وفي بناء أداة لقياس المناخ التنظيمي بالجامعة بأبعاده) الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا)وتحديد المنهج والأساليب الإحصائية المستخدمة، ومناقشة النتائج، وتفسيرها في ضوء ما انتهت إليه تلك الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها.

جدول محتويات للأشكال والجداول

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	نموذج البحث	٩
٢	منهجية البحث	١٠

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	مجتمع الدراسة	١١
٢	المؤهل العلمي	١٢
٣	سنوات الخبرة	١٢
٤	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (المناخ التنظيمي)	١٤
٥	صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (فاعلية الأداء الوظيفي)	١٤
٦	معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الأول المناخ التنظيمي	١٥
٧	معاملات الفا كرونباخ لثبات المحور الثاني فاعلية الأداء الوظيفي	١٥
٨	معيار الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات مجتمع الدراسة	١٦

١.١٠. الخاتمة

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج يُمكن إيجازها في الآتي:

- جاءت درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل، التكنولوجيا) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى بدرجة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٧)، وحصل بعد (نمط القيادة) على الترتيب الأول، يليه بعد (الهيكل التنظيمي) على الترتيب الثاني، ثم بعد (نمط الاتصال) على الترتيب الثالث، ثم بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات) على الترتيب الرابع ثم بعد (التكنولوجيا) على الترتيب الخامس، وأخيراً بعد (نظم وإجراءات العمل) على الترتيب السادس.
- جاءت درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى بدرجة "متوسطة"، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٣,١٨) .
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطلّابات بجامعة أم القرى، على مستوى الأبعاد (الهيكل التنظيمي ، نمط الاتصال ، نظم وإجراءات العمل ، التكنولوجيا) و على مستوى الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي ، و عدم وجود علاقة ارتباطية على مستوى بعدي (نمط القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات).

التوصيات:

توصي الدراسة بما يلي:

- على إدارة الجامعة الاستمرار بتطوير العنصر البشري (الموظفات الإداريات) فهو العامل الأساسي لنجاح أي منظمة، الأمر الذي سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهن وزيادة أدائهن الوظيفي وولائهن وإنتمائهن وبالتالي تحقيق فاعلية الأداء بشكل عال وإيضاً تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠ م التي تسعى لرفع كفاءة رأس المال البشري في القطاع العام.
- على إدارة الجامعة وقيادتها العمل على تعديل الهياكل التنظيمية بكافة العمادات والإدارات والوحدات بالجامعة بما يرفع من مستوى فاعلية الأداء الوظيفي ويسهل الإجراءات ويمنع التداخل والإزدواجية.
- بإتخاذ القيادات الجامعية مبدأ تفويض الصلاحيات والحد من المركزية، لتوفير بيئة عمل تسمح للموظفات الإداريات بالشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.
- على القيادات الإدارية بالجامعة العمل على زيادة مشاركة الموظفات في اتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام العمل ، مع الاهتمام بمناقشة موضوعات العمل معهن لاتخاذ القرار الأفضل.
- على إدارة الجامعة السعي نحو تحسين نظم وإجراءات العمل من خلال توفير دليل تنظيمي يحدد قواعد العمل وإجراءاته وتوصي المهام بوضوح ، وأن ياتم مراجعة و تحديث الوصف الوظيفي بشكل دوري ومستمر لكل الوظائف التي هي بدورها في حالة ازدياد وتطور مستمر.
- على إدارة التطوير الإداري بالجامعة العمل على توفير المزيد من الدورات والبرامج التدريبية

والتطويرية وورش العمل داخل الجامعة وخارجها المناسبة للموظفات للعمل على المساهمة بزيادة فاعلية أدائهن الوظيفي وخاصة الدورات التي تتعلق بما يمارس فعلياً من وظائف إدارية وليس إعتماًداً فقط على مسمياتهن الوظيفية.

المقترحات:

- بناءً على نتائج الدراسة توصى بدراسات أخرى مكملتها في المجال من أهمها:
 - دراسة عن المناخ التنظيمي، وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعات حكومية أو أهلية أخرى بالمملكة من وجهة نظر القيادات ، ومقارنة نتائجها مع الدراسة الحالية.
 - دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى عضوات هيئة التدريس بجامعة أم القرى.
 - دراسة مقارنة عن المناخ التنظيمي، وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة أم القرى (مقر الطلاب) ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.
 - دراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى طالبات جامعة أم القرى.
 - دراسات لتقييم المناخ التنظيمي بمتغيرات أخرى من وجهة نظر جميع العاملين بالجامعة للمقارنة بين الموظفات الإداريات والأكاديميات.
 - إجراء دراسة ميدانية لمعرفة العلاقة بين فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات في الجامعة ، وأي متغير آخر كنمط القيادة أو الهيكل التنظيمي أو المشاركة في اتخاذ القرارات و الاتصال أو التكنولوجيا أو نظم وإجراءات العمل.

قائمة المراجع

- ١- أبو تايه، بندر؛ الحياره ، خليل ؛ القطاونة ، منار. (٢٠١٢). العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الاعمال الاردنية. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية ، ٢٠ (١) ، ١٥٩ – ١٨٨
- ٢- جديدي نجيبة، & أ. باري عبد اللطيف. تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشري (Doctoral dissertation).
- ٣- عائض مسعود الاكلي، & محمد علي الزارعي. (٢٠٢٢). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية و القانونية، ٦ (٢٥) ، ١ - ٢٩.
- ٤- خراشية. (٢٠١٩). تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.
- ٥- شابي، & منصورى. (٢٠٢٣). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- ٦- البيطار، و. ع. ا. ع. م.، ولاء عبد الفتاح علي محمد، حسين، صبري عبد السميع، أمين، & وليد سيد. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في شركات السياحة المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق. جامعة المنصورة، ٣ (٣)، ٣٢-٢.
- ٧- بن شلالى أحمد. دور المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة الرياضية.
- ٨- العيفة، محمد. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية و الخاصة.
- ٩- عليات، & العيد. أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دارسة حالة شركة كهرباء والغاز-ورقلة حضري (Doctoral dissertation).
- ١٠- تلي، مصطفى، ولهى، & رابع. المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ١١- سايعي. أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي (دراسة حالة شركة سونطراك قسم الإنتاج-حاسي مسعود) (Doctoral dissertation).

- ١٢- د. خالد قرواني. (٢٠١٢). مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإنسانية والاجتماعية, ٢(٢٦).
- ١٣- شايب الدرع, صالح, & محمد (مشرف). (٢٠١٥). أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين: دراسة حالة المؤسسات العموميتين الإستشفائيتين جبجل والطاهير (Doctoral dissertation), جامعة جبجل).
- ١٤- يوسف عبد عطية بحر, & أيمن سليمان سلام أبو سويرح. (٢٠١٥). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة. Economic Horizons, 253(2557), 1-49.
- ١٥- العيفة محمد. (٢٠١٨). أثر المناخ التنظيمي و ضغوط العمل على الاداء الوظيفي (Doctoral dissertation, جامعة الجزائر ٣: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير).
- ١٦- اليحيى, د. م. ب. س. ب. ع. ا. & د. محمد بن سعد بن عبد العزيز. (٢٠٢٣). مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأكاديميين بجامعة شقراء: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات الأفريقية, ٤٥(٤), ٣٣٩-٣٧٤.
- ١٧- LAIFA, M. أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة (Doctoral dissertation, Université d'Alger 3- (Brahim Soltane Chaibout).
- ١٨- بامو. المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة التسوية وأشغال الطرق ورقلة (Doctoral dissertation, جامعة قاصدي مرباح ورقلة).
- ١٩- بوصندل, صليحة, بوشبطل, & بوخمم. (٢٠٢٢). أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية جبجل (Doctoral dissertation, جامعة جبجل).
- ٢٠- حمزة, & بهاز. (٢٠٢٤). أبعاد المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية: دراسة حالة عينة من العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملياتية بغرداية (Doctoral dissertation, جامعة غرداية).

قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الكريم / أختي الكريمة:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة أم القرى " دراسة ميدانية على العاملات الإداريات بجامعة أم القرى (، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير من جامعة ميدأوشن كلية الإدارة / إدارة المشاريع.

يرجى التكرم بتعبئة الاستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستبانة قراءة متأنية ثم في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في الكلية التي (×) وضع علامة تعملون بها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة

النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

الباحث:

ريم سعيد السويضان

الجزء الأول /المعلومات الشخصية:

في المربع المناسب: ضع إشارة (×)

1النوع- : ذكر ☐ أنثى ☐

2العمر- :

من (٢٥) وأقل من (٢٦ الى ٣٥) سنة ☐ من (٣٦ الى ٤٥) سنة ☐ (٤٦)سنة فأكثر ☐

الجزء الثاني / المعلومات الخاصة بالبحث:

في المربع المناسب: ضع إشارة (×)

أولاً: المناخ التنظيمي:

الرقم	الفقرات	نعم	لا
١	المشاركة في اتخاذ القرارات		
٢	تؤخذ آراء العاملين في الاعتبار أثناء عملية صنع القرار.		
٣	تقوم الإدارة بمناقشة مشاكل العمل مع العاملين بشكل جماعي قبل اتخاذ القرارات		
٤	تقوم الإدارة بتفويض جزءاً من صلاحياتها للعاملين لمشاركتهم في اتخاذ القرارات.		
٥	تطبق إدارة الجامعة مبدأ اللامركزية في عملية اتخاذ القرار		
٦	تسعى إدارة الجامعة من خلال مشاركة الموظفين في صنع القرارات بإشعارهم بدورهم الفاعل وعدم التهميش.		

٧	تسهم المشاركة في اتخاذ القرارات في رفع مستوى الاداء الوظيفي	
---	---	--

التدريب

الرقم	الفقرات	نعم	لا
٨	تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين كحاجة ضرورية لعمل الجامعة.		
٩	تقوم إدارة الجامعة بتحديد احتياجات الموظفين من التدريب وبشكل دوري.		
١٠	تقوم إدارة الجامعة بتحديد برامج التدريب للموظفات وفقاً لضوابط محددة.		
١١	تقوم إدارة الجامعة بإتاحة فرص التدريب لجميع الموظفين وبعادلة.		
١٢	تقوم إدارة الجامعة بمعرفة أثر نتائج برامج تدريب الموظفين على الأداء الوظيفي لهم.		

ثانياً: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	نعم	لا
١٣	أبذل جهد مضاعف لتحسين وتطوير صورة الجامعة		
١٤	أحرص دائماً على المشاركة في معظم الدورات والمؤتمرات والندوات داخل وخارج الجامعة		
١٥	ألتزم بساعات الدوام الرسمية وانتظم في الحضور للعمل.		

١٦	هناك تعاون وثيق بين الموظفين في أنجاز العمل		
١٧	دائماً ما تقدم الموظفين مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية .		
١٨	أرى أن الرضا الوظيفي يؤثر على أداء العاملين		
١٩	التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين		

ثالثاً: الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرات	نعم	لا
٢٠	أنا راض عن أساليب الثواب والعقاب المطبقة في العمل		
٢١	يشعروني الرئيس المباشر بالتقدير والاحترام أمام الموظفين		
٢٢	توجد علاقة ودية وصحية بين زملاء العمل		
٢٣	أشعر بالرضا عن أدائي الوظيفي		
٢٤	يوجد استقرار وظيفي في العمل بالجامعة		

انتهت الاستبانة

شكراً لكم حسن تعاونك

مع أطيب الأمنيات بالنجاح والتوفيق

It`s Never Too Late to START. Just Begin!

Best of Luck 😊 *Dr. Mona Moustafa Elashry*