

أثر محددات المناخ التنظيمي على التميز في الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

دعاء محمود محمد العطار
جامعة الملك خالد- المملكة العربية السعودية
جامعة طنطا- جمهورية مصر العربية

dmelattar@kku.edu.sa

ملخص البحث

يظهر البحث مكانة العنصر البشري داخل المنظمات باعتباره المورد الاستراتيجي الذي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به، واستطاعت الباحثة صياغة مشكلة البحث في التساؤل التالي: ما هي محددات المناخ التنظيمي التي قد تؤثر على التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية؟ ولتحقيق أهداف الدراسة صممت الباحثة قائمة استقصاء وتم تطبيقها على عينة من العاملين بالجامعة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **Statistical Package for Social Science** والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وأظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين محددات المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات والتكنولوجيا ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والحوافز) والتميز في الأداء بينما كانت العلاقة عكسية بين نمط القيادة والتميز في الأداء.

ومن خلال ما تم التوصل إليه من نتائج، فقد اقترحت الباحثة عدة توصيات من أهمها ضرورة تشجيع العاملين على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك لتوفير جو من الثقة وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم وإشراكهم في وضع الخطط، كما اقترحت أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلاً ولعدم تكرار نفس الأخطاء.

الكلمات المفتاحية: محددات المناخ التنظيمي، التميز في الأداء، جامعة الملك خالد.

The Impact of the Determinants of the Organizational Climate on Excellence in Performance: An Applied Study of Employees at King Khalid University, Saudi Arabia

Abstract

This study considers the importance of people in organizations a strategic resource that leads to excellence and leadership in any field if careful and rapt attention and care are given to it. The researcher succeeded in formulating the research problem in the following question: What are the determinants of the organizational climate that may affect the excellence in performance of employees at King Khalid University, Saudi Arabia? To achieve this goal, the researcher designed a questionnaire, which was completed by some of the University employees. Statistical analysis was carried out by using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results showed a positive relationship between the organizational climate that is represented by (the organizational structure- pattern of communication- technology- employee participation in decision making- motivations) and excellence in performance, while the negative relationship was between leadership style and excellence in performance.

Depending on the obtained results, the researcher put forward a number of recommendations. The most important one is encouraging employees to contact the manager directly in order to provide an atmosphere of trust based on understanding their needs, looking into their suggestions, and involving them in plan designs. To reach the excellence in performance and avoid making the same mistakes in the future, the manager has to discuss with his employees the level of performance after the assessment process has been conducted.

Key words: Determinants of the organizational climate - Excellence in performance - King Khalid University.

مقدمة البحث

الإدارية بحيث يكون لديهم القدرة على الابتكار بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق التفوق والتميز في الأداء حيث إن بقاء ونمو المنظمات مرهون بمدى قدرتها على التميز (Excellence) لأنه وببساطة مستوى الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة فإذا كانت الفلسفة السائدة في الماضي هي أنه لا بقاء للمنظمات الضعيفة فإن الفلسفة الحديثة اليوم لا بقاء إلا للمنظمات المتميزة ، والتميز في الأداء مسؤولية ووظيفة كل فرد داخل المنظمة.

مشكلة البحث

من الدراسة النظرية والدراسات السابقة التي سيتم تناولها فيما بعد نجد أن هناك مجموعة من محددات المناخ التنظيمي التي قد تؤثر على التميز في أداء العاملين فهناك مصلحة مشتركة بين العاملين والمنظمات التي يعملون بها في أن يسود المنظمات مناخ تنظيمي صحي يساعد على التطور الذاتي للعاملين ويرفع من مستوى أدائهم في العمل. إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعتها من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين تحقيق مستوى أداء متميز قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث وقد اختارت الباحثة العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية لتطبيق الدراسة، واستطاعت الباحثة صياغة مشكلة البحث في التساؤل الآتي: ما هي محددات المناخ التنظيمي التي قد تؤثر على التميز في

استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية كبيرة خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهميته المباشرة وغير المباشرة وفي مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.

تحتوي كل منظمة على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات. وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ التنظيمي

(Organizational Climate) عرضه للتغير والتحول والتطور. وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع. ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي ، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في مستوى التميز في أداء العاملين.

تقتضى متطلبات الأداء المتميز للعمل توافر صفات إيجابية في العاملين مثل الكفاءة والجدية في العمل وذلك في جميع المستويات

بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية
السعودية.
ب- الأهداف العملية:

١- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي
إيجابي يسود في المنظمات، ويسهم بشكل
فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي
للعاملين.

٢- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها
المساعدة في تطوير المناخ التنظيمي السائد
في جامعة الملك خالد لما له من أثر فعال
في السلوك التنظيمي بشكل عام وأداء
العاملين بشكل خاص مما يساعد في
استمرارية المنظمة وتطويرها وزيادة
فاعليتها.

البناء المفاهيمي للبحث

ينقسم البناء المفاهيمي للبحث إلى قسمين
هما:

أ- مفاهيم ومصطلحات البحث.
ب- الدراسات السابقة.

وفيما يلي عرض لأهم مفاهيم ومصطلحات
البحث، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع
البحث وذلك كما يلي:

أ- مفاهيم ومصطلحات البحث (الإطار
النظري)

١- مفهوم المناخ التنظيمي

تعددت التعريفات لمفهوم المناخ
التنظيمي نظرا لتعدد العوامل والمؤثرات للبيئة
الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء
الإدارة اختلفوا في التوصل إلي مفهوم واحد
للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف

أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة
العربية السعودية؟

أهميه البحث

يستمد البحث الحالي أهميته من
المساهمات العلمية والتطبيقية التي يقدمها وذلك
على النحو الآتي:

الأهمية العلمية:

١- يستمد هذا البحث أهميته من تناوله لأحد
الموضوعات المهمة في مجال السلوك
التنظيمي وذلك كمحاولة لإثراء وزيادة
المعارف.

٢- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات
والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق
والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام
والاعتناء به.

أ- الأهمية التطبيقية:

١- تقديم معلومات، واقتراحات وتوصيات
تسهم في استفادة المسؤولين في هذا
المجال بتفعيل وتطوير المناخ
التنظيمي لينعكس إيجابيا على التميز
في الأداء.

أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق الأهداف العلمية
والعملية التالية:

أ- الأهداف العلمية:

١- التعرف على محددات المناخ التنظيمي
بعناصره وأبعاده المختلفة.

٢- التعرف على مدى تأثير محددات المناخ
التنظيمي على التميز في الأداء للعاملين

بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"
(ماهر ٢٠٠٨: ٣٠٣)

ويرى "الشبكشي" أن المناخ التنظيمي "يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها". (الشبكشي، ٢٠٠٨م: ١٢٥)

وأوضح كل من (Chiang, and Birtch, 2011; DeConick, 2011) أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء أكانت في نفس المستوى الإداري أم بين المستويات المختلفة، وتلك الخصائص يمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة. والمناخ التنظيمي ليس بمعزل عن البيئة المحيطة بالمنظمة، حيث إن المنظمة تستمد العديد من مدخلاتها من بيئتها، وبالتالي لا بد أن يؤثر ويتأثر المناخ التنظيمي بالعوامل والمتغيرات البيئية، ويعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، كما أن من شأنه تدعيم وتعزيز الثقة والارتياح لدى العاملين.

ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يتضح أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباعات أفراد التنظيم لحقائقه، ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوي البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم.

خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط

توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه. ويعرف "الصيرفي" المناخ التنظيمي بأنه "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلي نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته". (الصيرفي، ٢٠٠٥: ٣٣٢)

ويعرف "أبو بكر" المناخ التنظيمي بأنه "نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على إدراك واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري". (أبو بكر، ٢٠٠٥: ٣٧)

ويعرف "الكبيسي" المناخ التنظيمي بأنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم ومعنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتماهم للمنظمة التي يعملون فيها". (الكبيسي، ٢٠٠٦: ٧٢)

ويعرف "الطجم، السواط" المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات". (الطجم، السواط، ٢٠٠٣: ٢٤٩)

ويعرف "ماهر" المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر علي قيمته واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع

الآتية:

- ١- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا. (المغربي، ٢٠٠٧، ص:١٧)
- ٢- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة. (حمادات، الأردن، ٢٠٠٨، ص:١٧)
- ٣- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (البدر، ٢٠٠٦، ص: ١٨)
- ٤- لا يعني المناخ التنظيمي بالبيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. (البدر، ٢٠٠٦، ص: ١٨)
- ٥- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلقاً؛ بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك. (عدمان، ٢٠٠٩)
- ٦- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة يكون سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي؛ لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي. (حيدر، ٢٠٠٤، ص:٦)

أهميه المناخ التنظيمي

- يوضح (المغربي، ٢٠٠٧، ص:١٧) أهميه المناخ التنظيمي في كونه أحد المتغيرات التنظيمية المهمة داخل المنظمة، كونه يعبر عما يلي:
- ١- جو العمل داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.
 - ٢- تدعيم ومسانده الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
 - ٣- المساعدة على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
 - ٤- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.
 - ٥- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
 - ٦- قدرة الإدارة في التأثير على العنصر البشري داخل المنظمة.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

- يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاث مجموعات رئيسية (الطجم والسواط، ١٩٩٥، ص:٢٣٤) و(الصيرفي، ٢٠٠٩، ص:٢٦٤) وهي:

المجموعة الأولى: العوامل الخارجية

- ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:
- أ- البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم

أي فرص للترقي، حيث يؤدي ذلك إلى إحباطهم ومن ثم تدنى مستوى الأداء لديهم .

ج- المبالغة في المسؤوليات: فتزايد حجم المسؤوليات الملقاة علي عائق الموظف مع عدم قدرته علي تحمل ذلك يؤدي إلي نوع من القلق والشعور بالإحباط وانخفاض مستوى الأداء.

د- الغموض: من خلال عدة أمور منها عدم حصول الموظفين علي نتيجة تقييم أدائهم مثلا أو لغموض التعليمات الصادرة إليهم فينعكس ذلك سلبا علي مستوي أدائهم وتترايد درجة الإحباط لدي الأفراد كنتيجة منطقية لذلك .

هـ- أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد؛ كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

و- درجة الإثراء الوظيفي: من خلال تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد علي ثلاثة عوامل نفسية هي:

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.
- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.
- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى تنوع المهارات ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في

واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص.

ب- البيئة الخارجية: تتمثل في مجموعه القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء أكانت الظروف السائدة سياسية أم اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية. فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة قد تؤدي إلى وجود تعارض أو صراع فيما بينهم.

ج- البيئة التكنولوجية: تعتبر البيئة التكنولوجية القاعدة الأساسية التي تنطلق منها المنظمة لإحداث أي تغيير في منتجاتها أو خدماتها، وتؤثر هذه البيئة في دفع سلوك العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة التغيرات التكنولوجية.

د- المشاكل الأسرية: يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة والتي قد تكون مصدرا لقلق الموظفين، وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى أدائهم.

المجموعة الثانية: العوامل التنظيمية

ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

أ- طبيعة البناء التنظيمي: حيث إن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" (بالمفهوم السلبي)، فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق وانخفاض مستوى الأداء.

ب- استحالة التقدم الوظيفي: من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمه عدم وجود

التنظيمي • وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئات لهؤلاء الباحثين أو منطلقاتهم الفكرية أو تجاربهم الشخصية وقد تم حصر معظم هذه المحددات في العناصر الآتية: نمط القيادة - التكنولوجيا - المسؤولية - المخاطرة - المعايير - الحوافز - الهيكل التنظيمي - نمط الاتصالات - التعارض والانتماء - البيئة الخارجية - الصدق والصراحة - الشعور بالإنجاز - الدفاء والدعم والتشجيع - المشاركة في اتخاذ القرارات - السياسات والممارسات الإدارية - تدريب وتطوير العاملين.

وقد قامت الباحثة بتحديد عدد من محددات المناخ التنظيمي التي تناسب هذا البحث والتي تساهم في تكوين صورة أكثر وضوحاً عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية وهي:

١- الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة (فلية، السيد، ٢٠٠٤: ٢٩٦)

إن الهيكل التنظيمي من أهم محددات المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات " وقدرة علي الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية

أدائها ورفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوي أدائهم.

ز- الصراع التنظيمي: تعد محافظة الإدارة علي المستوي المقبول للصراع بحيث لا يؤثر بشكل سلبي علي أداء العاملين من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين والمحافظة علي معنوياتهم ومن ثم زيادة مستوي أدائهم وإنتاجيتهم.

المجموعة الثالثة: العوامل الشخصية

ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

أ- قدرة الفرد: إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة به، قد يسبب نوعاً من الإحباط ومن ثم ينخفض أدائه.

ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعوراً لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلباً علي أدائه.

ج- درجة المخاطرة: المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة ومحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

محددات المناخ التنظيمي

أما فيما يتعلق بمحددات المناخ التنظيمي فيلاحظ أن هناك اختلافاً بين آراء الباحثين في نوعية وعدد محددات المناخ التنظيمي والتي يطلق عليها بعض الباحثين عناصر المناخ

هي عملية التأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم (العميان، ٢٠٠٨، ص: ٣٠٨)

٣- نمط الاتصالات: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات، الخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أوهابطة أو أفقية أو قطرية وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية. وتتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال. (حمود، ٢٠٠٢: ١٧٠)

وترتكز عملية الاتصال على خمس عناصر أساسية (حمزاوي، ٢٠٠٨: ١٠٠)

أ- المرسل: يعد نقطة الانطلاق في عملية الاتصال، وعنه تصدر الرسالة التي تحمل معنى محددا يتفق مع وجهة نظره لاستئارة استجابة محددة لدى المستقبل.

ب- الرسالة: المادة أو المحتوى في عملية الاتصال، وتتكون من مجموعة المعاني التي يضعها القائم بالاتصال في رموز تنقل إلى المستقبلين.

ج- قناة الاتصال: الأداة التي تنقل بها الرسالة إلى أعداد كبيرة من الأفراد المنتشرين على مساحات واسعة ومتفرقة. وقد تكون الوسيلة سمعية مثل (الإذاعة)، أو بصرية مثل (الملصقات والإعلانات)، أو سمعية بصرية مثل (التلفزيون والسينما)

ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارات العليا " (الصيدلاني، ٢٠٠٠م: ٤٠)

ويذكر(حريم، ٢٠٠٩: ٢٩٥) أن للهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسيه هي (التعقيد - درجة الرسمية - المركزية)، فدرجة التعقيد تتكون من ثلاثة عناصر وهي التمايز الأفقي (تعدد وتنوع الأنشطة والواجبات والمجموعات الوظيفية والتخصصات المتنوعة) والتمايز الرأسي (عدد المستويات التنظيمية)، والتمايز الجغرافي (التوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطه المنظمة)، فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد واحد أو أكثر من أنواع التمايز الثلاثة، وكلما زادت درجة التعقيد كلما زادت الحاجة للاتصالات والتنسيق والرقابة، أما الرسمية فتشير إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والتعليمات والقواعد والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل، أما المركزية فتشير إلى مصدر أو موقع اتخاذ القرارات في المنظمة أو توزيع السلطات.

٢- نمط القيادة: تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التخطيط والتنظيم والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية

٦- الحوافز: تعرف الحوافز على أنها "مجموعه الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء أكانت مادية أم معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى.(المغربي، ٢٠٠٩: ٢٦٥)

ومن أهم الوسائل أو الطرق الحديثة لتحفيز العاملين ما يلي:

١- مشاركة العاملين: ومن أشكال وصور المشاركة الشائعة: الإدارة بالمشاركة، التمكين الإداري.

٢- التعويض على أساس المهارة: ففي هذا العالم الجديد يعتد بالمعرفة والمهارة فلا معنى لمعاملة الناس باعتبارهم أصحاب وظائف، بل معاملتهم على أنهم أناس لديهم مهارات محددة ويجب تعويضهم مقابل هذه المهارات.

٣- برامج الاعتراف والتقدير: أي الاعتراف بالإنجاز والأداء المتميز.(حريم، ٢٠٠٦، ص ٢٦٠)

٢- التميز في الأداء

مفاهيم وأسس الأداء المتميز

هناك مفاهيم متعددة للأداء المتميز، وهذا يستلزم تناول مفاهيم الأداء ثم التميز على النحو الآتي:

أولاً: الأداء: يقصد بالأداء "القدرة على الإنجاز السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة".

ويقصد أيضاً بالأداء قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من

د- المستقبل: يعد المستقبلون هدف الاتصال ويجب على المرسل أن يضعهم في حسبانته دائماً عند النظر في كل عنصر من عناصر الاتصال. فالمستقبل يستقبل الرسالة ويفسرها.

هـ- الاستجابة: استجابة المستقبل التي يستدل بها المرسل عن تأثير رسالته في المستقبل، ووجهة نظر المستقبل بشأنها وتسمى بمصطلح "رد الفعل"

٤- التكنولوجيا: يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم و الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية وحتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن ذلك يتطلب توافر عناصر كثيرة منها (فلية، السيد، ٢٠٠٤، ص: ٣٠٢)

- ضرورة وجود إدارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.

- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها.

- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.

- العمل على توفير مناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.

٥- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات: وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد.(حمود، ٢٠٠٢: ١٧١)

- القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

- تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمنظمة وتخفيض معدلات الغياب وكذلك تحقيق تكلفة أقل للعمل من خلال تقليل الفاقد من الجهد والوقت والموارد.

مداخل الأداء المتميز

إن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة هو أسمى ما تسعى إليه وهناك مدخلان للأداء المتميز هما :

أ- مدخل الأهداف: ويتضمن تحقيق الأهداف والوصول إلي النتائج المحددة مسبقاً.

ب- مدخل النظم: ويتضمن الأداء الكلي للمنظمة وإدخال الكفاءة إلي جانب الفاعلية حيث ينظر إلي المنظمة على أنها نظام متكامل يتكون من أجزاء متداخلة لتحقيق هدف مشترك وعلى ذلك فإن الأداء المتميز للفرد مسؤولية تضامنية بين أداء المنظمة والفرد الذي يقوم بنشاط معين أو خدمة معينة ومن ثم فإن القدرة على تحقيق التوافق بين هذين الطرفين (المنظمة والفرد) يساهم في الوصول إلي الأداء المتميز. وهناك العديد من الاستراتيجيات التي تحقق التميز في العمل منها (العمل بروح الفريق - المبادأة والإبتكار - الإخلاص في العمل - الرؤية الكاملة - إدارة الذات - مهارات القيادة).

ويلاحظ أن التميز عمل شاق وجهد متواصل من جانب العاملين وعلي كافة

المخرجات بمواصفات محدودة وبأقل تكلفة ممكنة. (العميان، ٢٠٠٨: ص ١٤)

ثانياً: مفهوم التميز: يمكن تعريف التميز بأنه " قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على أداء الأعمال المطلوبة منهم بإتقان وجودة" أو "قدرة الفرد أو الجماعة أو المنظمة على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكفاءة وفعالية". وبناء على ذلك فإنه يمكن تعريف الأداء المتميز بأنه "الأداء الكفاء والفعال الذي يحقق أو يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومواجهة المتغيرات العالمية" (أبو النصر، ٢٠٠٩) والتميز كمفهوم بدأ الاهتمام به في مطلع الثمانينيات عندما قدم بيترز ووترمان كتابهما المشهور (البحث عن التميز) والكتاب جاء كردة فعل لتميز الشركات اليابانية منذ الستينات والسبعينات، وقد درس الباحثان مجموعة من الشركات الأمريكية المتميزة وحددا عوامل تميزها وفق معايير التميز المحدد. (Peters & Waterman, 1982)

أهمية الأداء المتميز

أوضح (أبو النصر، ٢٠٠٩) أن للأداء المتميز أهمية كبيرة وتتمثل في:

- تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة. فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المنظمات واستمرارها في عالم اليوم الحافل بتحديات تنافسية متنوعة ويعتبر تحقيق الأداء المتميز من جانب العاملين في أي منظمة أحد المبادئ الرئيسية لفلسفة إدارة الجودة.

٢- الهيكل Structure: ويمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟ وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

٣- الأنظمة Systems: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولاً بأول وذلك لمختلف العمليات.

٤- نمط الإدارة Style: ويمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لإدارة المنظمة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

٥- الهيئة الإدارية Staff: ويقصد بها الموظفون داخل المنظمة وهنا يصبح من الضروري الاهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد بشكل متكامل بما يفيد التنفيذ الفعال للاستراتيجية.

٦- القيم المشتركة Shared values: وتمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة وغالباً لا نجد لها صريحة في الأهداف.

٧- المهارات Skills: وتمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع علمي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. والمهارات أنواع: بعضها مهارات ذهنية، والبعض مهارات سلوكية، والبعض الآخر مهارات فنية.

بالنسبة للعناصر الثلاثة الأولى في

المستويات والأداء المتميز هو قمة الأداء الذي يجب الحفاظ عليه. والتميز هو رحلة للتفوق لا تنتهي، وتكتسب بالمران والتعود (عادل، ٢٠٠٣: ٦)

وأوضح (السلمي، ٢٠٠٢: ٨) أن هناك مفاتيح لإدارة التميز تتمثل في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتوافقة مع رغبات العملاء وتوقعاتهم. وهذا يتطلب ضرورة إحداث تطوير مفاهيم وآليات ومداخل الإدارة، حتى تستعيد قدرتها على العمل والحركة والتأثير وبناء عليه فإن التطوير الإداري، أو كما يسمى في بعض المراجع "البناء المؤسسي"، أصبح حاجة ملحة لأية مؤسسة أو إدارة تريد أن تنهض بواجباتها وأعمالها وترفع من مستوى أداء أفرادها ومن أشهر النماذج الإدارية التي طبقت في هذا المجال، هو نموذج "ماكينزي (McKinsey 7-S)" حيث يقوم هذا النموذج على سبعة أركان أساسية (243: 1990: Cowling et al.) ولا يمكن أن تستغني عنها أنة إدارة وهي:

١- الاستراتيجية Strategy: وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة مميزة على تخصيص الموارد.

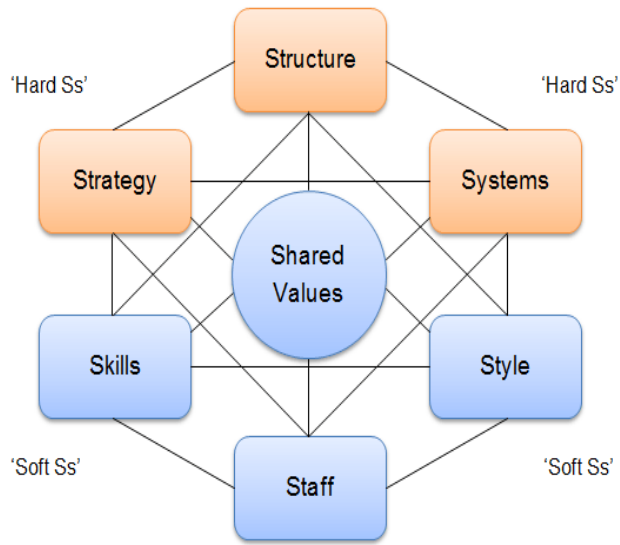
انسياب القرارات والتوجهات والأوامر من الإدارة العليا إلي الوسطي إلي الإشرافية، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها.

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه. وفاعلية الاتصالات تعني ببساطة خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي ووجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا مهما علي وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابيا في فاعلية الأداء الوظيفي. (الريبيق ، ٢٠٠٤ : ٧٩ - ٨٨)

كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالات من الحرية تشجع العاملين علي الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء. وهذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلي تقديم أقصى جهد لتحمل مسؤولية الانجاز وتفوق المنظمة التي ينتمي إليها. (الشرقاوي ، ١٩٩٤ : ٢٠٨)

إن الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد

نموذج "ماكينزي" وهي الاستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، يطلق عليها Hard Elements وهي العناصر التي من السهل تحديدها وإدارتها أكثر من Soft Elements وهي نمط الإدارة، والهيئة الإدارية، والقيم المشتركة والمهارات والتي تعتبر الأساس للمنظمة وتساعد في خلق ميزه تنافسيه.



McKinsey 7-S model elements

٣- علاقه المناخ التنظيمي بالتميز في الأداء

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من المحددات التي تتفاعل معا لتحديد تأثيره الإيجابي أو السلبي علي الأداء الوظيفي. و يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم محددات المناخ التنظيمي المؤثر علي الأداء الوظيفي بالمنظمة من حيث استيعابه لاحتياجاتهم من الوظائف والتخصصات، وقدرته علي تبسيط أجزاء العمل، وتحقيق

إلى حد كبير على الأداء الأفضل ويرجع ذلك إلى أن الحوافز والروح المعنوية تدمهم بتقدير المسؤولين لمجهوداتهم ورضاهم عن مستويات أدائهم. وتوصلت إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الحوافز والأداء الوظيفي .

دراسة (الشريف، ٢٠٠٤) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي والتي أظهرت نتائجها أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (السكران، ٢٠٠٤) وهدفت إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهه نظرهم وكشفت الدراسة عن وجود توجهات إيجابية مرتفعة لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو كل من المحاور التالية (الاتصالات، إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) وبشكل عام كانت التوجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، بينما كانت التوجهات إيجابية مرتفعة نحو الدرجة الكلية لمستوى الأداء الوظيفي لأفراد العينة.

دراسة (الرفاعي، ٢٠٠٥) وهدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، حيث خلصت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يحقق الرضا الوظيفي للعاملين بدرجة عالية، وأن المؤسسات ذات المناخ التنظيمي الإيجابي

استمراريه نجاحها، وتطوير أداء الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمة على المنافسة ومواكبه التطورات المستجدة. (العادلي، ١٩٩٧: ٧١)

وإن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعلمهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، ويؤثر على أدائهم بالإيجاب (الربيق، ٢٠٠٤: ٨٩)

وهناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء المتميز حيث إنه يمكن قياس فاعلية الهيكل التنظيمي من خلال:

- قدرة الهيكل على تحقيق أهداف المنظمة وهو في ذات الوقت هدف الأداء المتميز.

- التوافق والتفاعل بين التقسيمات التنظيمية المكونة للهيكل الأمر الذي يؤدي إلى أداء العمل في سهولة ويسر.

- إنسيابية أداء العمل وتتابعه في سلاسة مما يجعل إنجاز العمل يتم سريعاً ويؤدي إلى رضا العاملين والمتعاملين مع المنظمة. (أبو النصر، ٢٠٠٩)

الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عددا من الدراسات السابقة التي تناولت بعض المتغيرات المرتبطة بالبحث ومنها:

دراسة (العنزي، ١٩٩٢) هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود وتوصلت إلى أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة يرون أن الحوافز تساعدهم

الاتصال تجري بمستوى متوسط لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذه العملية وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الاتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات مما يساعد على تعزيز الشعور بالإستقرار الوظيفي وكذا الانتماء إلى المؤسسة، أما فيما يخص عملية اتخاذ القرار فنجد أن الرؤساء يناقشون أمور العمل مع العاملين بحيث يقدم العاملون اقتراحات عند حدوث المشاكل داخل العمل ثم ينفرد الرؤساء بدراسة ومعالجة هذه المشاكل مما يشعر العاملين بالاستغلال وعدم الرضا لذا لا بد من ضرورة تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار وكذا في البرامج الجديدة المقررة خاصة ما يتعلق بالاعتراف بقدرات العاملين ووضع الأهداف المرحلية التي تساهم في تحقيق أهداف وغايات المؤسسة.

دراسة (عفانة والشقاوى، ٢٠١٨) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الاتصالات بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في مستوى الإدارة الوسطى والدنيا وأظهرت الدراسة توفر دليل إحصائي على وجود مستوى مقبول من الأداء الوظيفي على لدى موظفي شركات الاتصالات من وجهة نظرهم ، وكذا وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعض محددات المناخ التنظيمي التالية (المساندة والتطوير- المشاركة في إتخاذ القرارات) في حين لم تظهر النتائج وجود مستوى مقبول من الاهتمام ببعدي (الهيكل

تظهر فيها مستويات أفضل من الأداء، ويتم فيها التركيز بشكل كبير على دقة تنفيذ الأهداف مقارنة مع المؤسسات ذات المناخ السلبي.

دراسة (العطوى، ٢٠٠٨) وهدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، وقد تمثلت عناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة بالهيكل التنظيمي ونمط القيادة ومدى مشاركة العاملين ونمط الاتصال وطبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة ، وقد أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي ووجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

دراسة (رابح ومحمد ، ٢٠٠٨) وهدفت إلى الوقوف على واقع المناخ التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية وتحديد أبعاده بمؤسسة سونلغاز، اعتماداً على استمارة بحث مكونة من 83 عبارة، تم توزيعها على 31 إطاراً من الإطارات الوسطى للمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز عنابة، وتوصلت النتائج إلى أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الاتصال، الثقافة التنظيمية، نمط الإشراف والتكوين) جيد ومناسب لطبيعة نشاطات.

دراسة (لمية، ٢٠١٧) وهدفت إلى التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي (دراسة حالة على الأستاذ الجامعي) وتناولت أهم أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في عمليتي الاتصال واتخاذ القرار وأثرهما على الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت النتائج إلى أن عملية

العزير الطبية للحرس الوطني وتحديد أي من العوامل لها علاقة إيجابية وأبها سلبية على الأداء الوظيفي وقد توصلت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة - البيئة التنظيمية - نظام الحوافز - نظام تقييم الأداء الوظيفي - نظام الترقية). كما توصلت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية المادية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين ويتوفر في المدينة التهوية والتكييف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب و اتضح أن عناصر نموذج تقييم الأداء المستخدم في المدينة غير واضحة كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين ولا يناقش الرؤساء مرؤوسيهم في مستوى أدائهم بعد التقييم، كما أنهم لا يوضحون لهم النقاط التي سوف يتم عليها التقييم، كما اتضح أن لنظام تقييم الأداء الوظيفي علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في المدينة.

دراسة (Peter , 2000) وهدفت إلى التعرف على مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها على أنه فوق المتوسط في مرحلة النمو وشركات تم تصنيفها بذات الأداء المنخفض عن المتوسط ومدى تأثيرها على العاملين في هذه الشركات ومعرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في هذه الشركات وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات، وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيما أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من

التنظيمي - نمط الاتصالات) لدى شركات الاتصالات المبحوثة.

دراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) وهدفت إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات، وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على أداء الموارد البشرية، وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

دراسة (الذنيبات، ١٩٩٩) وهدفت إلى التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، البيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن لأبعاد المناخ التنظيمي أثرا كبيرا في أداء العاملين .

دراسة (المنديل، ٢٠٠٣) وهدفت إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات موضع الدراسة وتحديد مستوى أداء الأطباء، وتحديد العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء وقد توصلت الدراسة إلى توجه مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

دراسة (العماج، ٢٠٠٣) وهدفت إلى التعرف على أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين في مدينة الملك عبد

مجالاتها وهل هناك خصائص ثقافية مشتركة بين هذه المنظمات، أم أنها مختلفة وفقاً لطبيعة عمل كل منظمة؟ وقد توصل الباحثان إلى أن طبيعة الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال المتميزة متشابهة برغم اختلاف طبيعة أعمالها حيث تتسم تلك المنظمات بمجموعة من الخصائص وهي:

One: A Bias for Actio

١- التحيز دائماً نحو الأفعال والتصرفات، فهم يقومون بالتجريب والتعديل ثم التنفيذ، معتمدين على درجة كبيرة من المرونة وذلك بدلاً من استخدام الخطط شديدة التفصيل واللجان والتقارير الرسمية.

Two: Close to the Customer

القرب من المستهلك للتعرف على احتياجاته وتقديمها له بدرجة عالية من الجودة.

Three: Autonomy and Entrepreneurship

٢- الاستقلال والإبداع في العمل، فتلك المنظمات تشجع أفرادها على الابتكار والأداء المبدع والتميز، وتحثهم على تقديم الأفكار الجديدة، وهي تسمح وتشجع على اتخاذ المخاطر المحسوبة حيث إنها تتوقع إمكانية فشل بعض الأفكار تماماً كما تنجح بعض الأفكار الأخرى.

Four: Productivity through People

الإنتاجية من خلال الأفراد، فتلك المنظمات ترى أن أهم مواردها هم العاملون بها، لذلك تعمل على تنميتهم والمحافظة عليهم .

الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

دراسة (Nihat et al, 2010) وهدفت إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي و الأنشطة التالية للموارد البشرية (الاختيار والتعيين ، فرق العمل ، التدريب والسياسات المكتوبة ، الحوافز، تقييم الأداء) على الرضا الوظيفي في المصارف التركية. وقد دلت النتائج التي تم الحصول عليها على وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي وأنشطة الموارد البشرية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين .

دراسة (Bogner& Bansal ,2007) وهدفت إلى تحليل بعض العناصر المتعلقة بموارد المؤسسة والعناصر المتعلقة بمعرفة المؤسسة . وقد اقترحت الدراسة أن هناك ثلاثة مكونات لأنظمة إدارة المعرفة التي تؤثر على التميز في أداء المنظمات، وهي قدرة المؤسسة على توليد المعرفة، القدرة على بناء معرفتها الخاصة، والكفاءة في تغطية كافة النفقات ذات العلاقة وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها : أن معدل نمو المؤسسات وتميزها في أدائها مرتبط بشكل إيجابي مع قدرتها على توليد المعرفة، وبناء مجتمع المعرفة الخاص بها.

دراسة (Waterman ,1982) وهدفت إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية لمنظمات الأعمال الرائدة في

، (٢٠٠٤) ، ودراسة (السكران، ٢٠٠٤) ،
 ودراسة (الرفاعي، ٢٠٠٥) ، ودراسة (،
 العطوى، ٢٠٠٨)، ودراسة (رابح ومحمد
 ، ٢٠٠٨) ، ودراسة (لميه، ٢٠١٧) ،
 ودراسة (عفانه والشقاوى، ٢٠١٨) ،
 ودراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) ، ودراسة (،
 الذنيبات، ١٩٩٩) ، ودراسة
 (المنديل، ٢٠٠٣)، ودراسة (العماج ،
 ٢٠٠٣)، ودراسة (Peter , 2000) ،
 ودراسة (Nihat et al, 2010) بينما
 ركزت الدراسة الحالية على عدة محددات
 للمناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط
 الاتصالات، التكنولوجيا، مشاركة العاملين
 في اتخاذ القرارات، الحوافز)
 ٢- كما يوجد بعض الدراسات التي تناولت
 التميز في أداء المنظمات مثل
 دراسة (Bogner & Bansal 2007)،
 ودراسة (Waterman , 1982)
 (Peters & بينما ركزت الدراسة الحالية
 على التميز في أداء العاملين بجامعة الملك
 خالد بالمملكة العربية السعودية
 ٣- معظم الدراسات السابقة ركزت على
 محددات المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء
 مثل دراسة (العنزي، ١٩٩٢) ، ودراسة
 (الشريف، ٢٠٠٤) ، ودراسة
 (السكران، ٢٠٠٤) ، ودراسة
 (الرفاعي، ٢٠٠٥) ، ودراسة (رابح ومحمد
 ، ٢٠٠٨) ، ودراسة (لميه، ٢٠١٧) ،
 ودراسة (عفانه والشقاوى، ٢٠١٨) ،
 ودراسة (الشنطي، ٢٠٠٦) ، ودراسة (،
 الذنيبات، ١٩٩٩) ، ودراسة (المنديل،
 ٢٠٠٣)، ودراسة (العماج ، ٢٠٠٣) ، و
 دراسة (Peter , 2000) ، بينما ركزت

Five: Hands-on, value driven

٥- جميع أعمال المنظمة لا تخرج عن إطار
 القيم الخاصة بها. فتلك المنظمات تعطي
 اهتماما كبيرا لمجموعة القيم الثقافية الخاصة
 بها، وتعمل على ترسيخها في أذهان العاملين
 بها.

Six: Stick to the knitting

٧- تفضل تلك المنظمات البقاء في مجال العمل
 الذي لديها خبرة كبيرة به، ولا ترحب
 بالدخول في مجالات أخرى غير مرتبطة
 بأعمالها.

Seven: Simple form, lean staff

٨- الهيكل التنظيمي بسيط غير معقد، استخدام
 عدد صغير من الإداريين، وذلك حتى
 تتمكن المنظمة من مواجهه التغيرات التي
 تحدث بصوره سريعة.

Eight: Simultaneous loose-tight properties

٩- الجمع بين الحرية والسيطرة في وقت
 واحد، وذلك من خلال دفع مزيد من
 الحرية والاستقلال للعاملين لتشجيعهم على
 الابتكار والأداء المتميز وفي نفس الوقت
 السيطرة على القيم الأساسية التي تسعى
 المنظمة إلى تحقيقها.

التعليق على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة عددا من الدراسات
 السابقة والتي أظهرت ما يلي:

١- هناك العديد من الدراسات التي تناولت أحد
 أو بعض محددات المناخ التنظيمي كأحد
 متغيرات الدراسة مثل دراسة
 (العنزي، ١٩٩٢) ، ودراسة (الشريف،

بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى الهيكل التنظيمي.

٢- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى نمط القيادة.

٣- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى نمط الاتصالات.

٤- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى التكنولوجيا.

٥- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

٦- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى الحوافز.

متغيرات البحث

المتغيرات المستقلة Independent Variables

وتتمثل في بعض محددات المناخ التنظيمي وهي :

- الهيكل التنظيمي
- نمط القيادة
- نمط الاتصالات
- التكنولوجيا

الدراسة الحالية على محددات المناخ التنظيمي وعلاقتها بالتميز في الأداء والتي لم تنطرق إليها أية دراسة سابقة وهو ما يميز الدراسة الحالية.

٤- اختلفت الدراسات التي تناولت محددات المناخ التنظيمي فيما بينها في طرق القياس، فبعضها حددت نموذجاً معيناً لقياس محددات المناخ التنظيمي وبعضها لم تحدد مقياساً بذاته.

٥- أجريت الدراسات السابقة في مجتمعات مختلفة عربية، وأجنبية، مدنية، وعسكرية، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة

فروض ومتغيرات البحث

من واقع نتائج الدراسة الاستطلاعية وفي ضوء الدراسات النظرية والدراسات السابقة بهذا البحث يمكن تصور الفروض محل الدراسة التطبيقية ومتغيراتها كما يلي:

فروض البحث:

يقوم البحث الحالي على فرض أساسي وهو:

"التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية قد يرجع إلى بعض محددات المناخ التنظيمي" وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

١- التميز في أداء العاملين بجامعة الملك خالد

كلياتها(كانت ٥٦ كلية سابقا) و تضم جامعة الملك خالد عددا من الكليات العلمية والنظرية والطبية تغطي مدن ومحافظات منطقة عسير.

رغم حداثة جامعة الملك خالد وسرعة نموها إلا أنها احتلت مراكز جيدة مقارنة بمثيلاتها من الجامعات الحديثة في المملكة العربية السعودية وجاء مرتبة الجامعة في تصنيف ويبوماتريكس ٢٠١٧م المرتبة ٤٤٨ عالميا، والمرتبة الرابعة على مستوى جامعات المملكة.

يبلغ عدد الموظفين بالجامعة ٢١٧٦ موظفا وعدد أعضاء هيئة التدريس ٣٥١٢ عضوا أي أن إجمالي عدد العاملين بلغ ٥٦٨٨ وذلك حسب آخر الإحصائيات (٢٠١٧-٢٠١٨م)

عينة البحث

نظرا لأن البحث استهدف استطلاع وجهات نظر العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية فقد تم الاعتماد على عينة عشوائية يسيرة تمثل ما نسبته ٥% من مجتمع الدراسة حيث بلغت (٢٨٤) مفردة، تم توزيع قوائم الاستقصاء عليهم وقد تم استبعاد ٣٤ قائمة غير صالحة للتحليل الإحصائي وبالتالي أصبحت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٢٥٠) من الاستبانات الموزعة.

أسلوب الدراسة وطريقة جمع البيانات
أ- **بيانات ثانوية:** اعتمدت الباحثة على أسلوب الدراسة المكتبية من المصادر الداخلية والخارجية، بالنسبة للمصادر الداخلية كالإدارات والأقسام الرئيسية للحصول على معلومات والمكتبات المركزية في الجامعة. أما بالنسبة للمصادر الخارجية فتم الحصول عليها

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات

- الحوافز

المتغير التابع Dependent Variable

- التميز في الأداء

منهجية البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي حيث قامت بمراجعة الدراسات السابقة والدراسات النظرية والتي تتعلق بمشكلة البحث لتحديد الأسباب والمحددات المختلفة للمشكلة وصياغتها في إطار مجموعة من الفروض التي تقبل البحث والدراسة وتجميع بيانات عن الواقع لاختبار صحة هذه الفروض ويعتبر هذا البحث استنتاجيا وصفيا.

مجتمع وعينة البحث

تحديد مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بجامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية في مختلف الإدارات والأقسام والكليات بجامعة الملك خالد ومن مختلف المستويات الإدارية بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس.

جامعة الملك خالد مقرها في مدينة أبها جنوب غربي المملكة العربية السعودية، تأسست عام (١٤٢٠هـ - ١٩٩٩م) خلال زيارة خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حينما كان ولياً للعهد. وتعد جامعة الملك خالد في أبها أكبر جامعة سعودية حالياً حيث تضم أكثر من ٤٧ كلية بعد دمج بعض

معامل (Cronbach's Alpha) ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي، حيث كانت النتائج كما هو موضح بالجدول رقم (١)

جدول رقم (١) ثبات ألفا كرونباخ

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
الهيكل التنظيمي	٦	٠.٧٨٥
نمط القيادة	٦	٠.٥٣١
نمط الاتصالات	٦	٠.٨٠٩
التكنولوجيا	٦	٠.٧٩٧
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٦	٠.٨٥٠
الحوافز	٦	٠.٨٨٢
محددات المناخ التنظيمي	٣٦	٠.٩٢٦
التمييز في الأداء	١٠	٠.٨٩٣

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي بواسطة الحاسب الآلي.

من النتائج الموضحة في جدول رقم (١) يلاحظ أن معاملات الارتباط تراوحت ما بين ٠.٥٣١ إلى ٠.٨٨٢ لمحاور الاستبانة وهي قيم مقبولة للتحقق من ثبات المقاييس الفرعية، كما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس ككل ٠.٩٢٦ وهي قيمة مرتفعة تؤكد ثبات المقياس. كما جاءت قيمة ألفا لقياس التميز في الأداء ٠.٨٩٣ وهي قيمة مرتفعة.

حدود البحث

أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على ستة محددات للمناخ التنظيمي رغم إدراك الباحثة لوجود متغيرات أخرى وذلك لأن محددات المناخ التنظيمي كثيرة ولكن تم الاعتماد على محددات المناخ التنظيمي الأكثر

من المكتبات والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث.

ب- بيانات أولية: وذلك لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث حيث تم جمع البيانات الأولية من خلال قائمة الاستقصاء Questionnaire كأداة رئيسية للبحث.

تصميم أدوات البحث

بغرض تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم قائمة استقصاء مكونة من قسمين، استهدف القسم الأول منها قياس أبعاد المناخ التنظيمي في حين هدف القسم الثاني إلى قياس مستوى التميز في الأداء، وقد تم تطبيقها على عينة من العاملين بالجامعة. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي حيث تدرج الإجابات ما بين موافق تماماً (٥ درجات)، موافق (٤ درجات)، محايد (٣ درجات)، غير موافق إلى حد ما (درجتين)، غير موافق (درجة واحدة).

ولضمان درجة صدق وثبات الأداة فقد تم عرضها على ثلاثة من المحكمين لتقدير مدى صدق الفقرات لقياس الأبعاد المتعلقة بها، وقد اعتبرت الفقرة صادقة إذ حظيت بإجماع اثنين من المحكمين، وبعد تعديل بعض فقراتها على ضوء آراء المحكمين، تم توزيع (٣٠) استقصاء منها للتأكد من وضوح أسئلتها وصدق فقراتها.

أما فيما يتعلق بثبات الاختبار، فقد تم استخدام

الاتصالات، التكنولوجيا، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الحوافز).

نظرا لوجود خمس استجابات للاستقصاء فستكون حدود استجابات الاستقصاء الخمس كما يلي:

$$0.8 = 5 / (1 - 0.8)$$

ومن هنا فحدود الاستجابة (مرتفع جدا) = الدرجة المقابلة لهذه الاستجابة - 0.8

$$\text{أى تساوى } 0.8 - 0.2 = 4.2$$

- حدود الاستجابة (مرتفع جدا) هي: من 4.2 إلى 5 نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- حدود الاستجابة (مرتفع) هي: من 3.4 إلى أقل من 4.2 نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- حدود الاستجابة (محايد) هي: من 2.6 إلى أقل من 3.4 نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- حدود الاستجابة (منخفض) هي: من 1.8 إلى أقل من 2.6 نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- حدود الاستجابة (منخفض جدا) هي: من 1 إلى أقل من 1.8 نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: مناقشة فروض البحث

جدول رقم (٢) يوضح درجات استجابة العاملين وعلاقتها بالتميز في الأداء

مناسبة لموضوع الدراسة، ولرغبة الباحثة في عدم تضخم وتشتت الموضوع فقد تم الاكتفاء بالمحددات الآتية، وهي: (الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، والتكنولوجيا، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والحوافز) وتأثيرها على التميز في أداء العاملين.

ب- الحدود البشرية: العاملين بجامعة الملك خالد

ج- الحدود المكانية: جامعة الملك خالد بالمملكة العربية السعودية

د- الحدود الزمنية: تم إجراء هذا البحث خلال العام الدراسي الجامعي ٢٠١٧ - ٢٠١٨ م

أساليب تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Science والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)

١- أساليب الإحصاء الوصفي وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة وعرض وتحليل إجابات أفراد العينة وثقه الفقرات الواردة في قائمة الاستقصاء باستخدام (المتوسطات الحسابية - الجداول التكرارية - المخططات البيانية - كرونباخ ألفا).

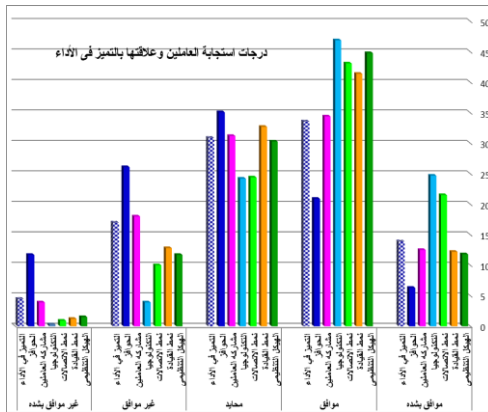
٢- أساليب الإحصاء التحليلي (اختبار المربع كاي - معامل الارتباط).

حدود استجابات الإستقصاء

بالنسبة لمستويات محددات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط

درجات الاستجابة	أبعاد الدراسة	%
غير موافق بشدة	التميز في الأداء	١٧
	الهيكل التنظيمي	١.٥
	نمط القيادة	١.٢
	نمط الاتصالات	٠.٩
	التكنولوجيا	٠.٣
	مشاركه العاملين	٣.٩
	الحوافز	١١.٧
	التميز في الأداء	٤.٥

الشكل البياني رقم (١) يوضح درجات استجابة العاملين و علاقتها بالتميز في الأداء



يوضح الشكل البياني رقم (١) والجدول رقم (٢) ملخص لدرجات الاستجابة المختلفة للعاملين بالموافقة

أو عدم الموافقة لكل بعد من أبعاد الدراسة

الجدول رقم (٣) يوضح المستويات والتكرارات ونسبتها ودلالاتها لمحددات المناخ التنظيمي والتميز في الأداء

جدول رقم (٣)

البعد	المستوى	التكرار	%	كأ	الدلالة
-------	---------	---------	---	----	---------

درجات الاستجابة	أبعاد الدراسة	%
موافق بشدة	الهيكل التنظيمي	١١.٨
	نمط القيادة	١٢.٢
	نمط الاتصالات	٢١.٥
	التكنولوجيا	٢٤.٧
	مشاركه العاملين	١٢.٥
موافق	الحوافز	٦.٣
	التميز في الأداء	١٣.٩
	الهيكل التنظيمي	٤٤.٨
	نمط القيادة	٤١.٤
	نمط الاتصالات	٤٣.١
محايد	التكنولوجيا	٤٦.٩
	مشاركه العاملين	٣٤.٤
	الحوافز	٢٠.٩
	التميز في الأداء	٣٣.٦
	الهيكل التنظيمي	٣٠.٣
غير موافق	نمط القيادة	٣٢.٧
	نمط الاتصالات	٢٤.٤
	التكنولوجيا	٢٤.٢
	مشاركه العاملين	٣١.٢
	الحوافز	٣٥.١
غير موافق بشدة	التميز في الأداء	٣٠.٩
	الهيكل التنظيمي	١١.٧
	نمط القيادة	١٢.٨
	نمط الاتصالات	١٠
	التكنولوجيا	٣.٩
	مشاركه العاملين	١٨
	الحوافز	٢٦.١

لصالح المستوى المرتفع.

- تم تقسيم نمط الاتصالات إلى مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ٤% في المستوى المتوسط و٩٦% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

- كان مستوى التكرار في التكنولوجيا هو المستوى المرتفع فقط لذا لم يتطلب قيمة كا^٢.

- تم تقسيم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ثلاثة مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ١.٦% في المستوى المنخفض و ١٦.٤% في المستوى المتوسط و ٨٢% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

- تم تقسيم الحوافز إلى ثلاثة مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ٨% في المستوى المنخفض و ٣٤.٤% في المستوى المتوسط و ٥٧.٦% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

- تم تقسيم محددات المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ٨% في المستوى المنخفض و ٥٧.٦% في المستوى المتوسط و ٩٢% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

- تم تقسيم التميز في الأداء إلى ثلاثة مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ١.٦% في المستوى المنخفض و ١٠% في المستوى المتوسط و ٨٨.٤% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

جدول رقم (٤) يوضح قيمة ارتباط بيرسون بين محددات المناخ التنظيمي والتميز في الأداء

البعد	المستوى	التكرار	%	كا ^٢	الدلالة
الهيكل التنظيمي	متوسط	٢٠	٨	١٧٦.٤	٠.٠٠١
	مرتفع	٢٣٠	٩٢		
نمط القيادة	متوسط	١٩	٧.٦	١٧٩.٧٧٦	٠.٠٠١
	مرتفع	٢٣١	٩٢.٤		
نمط الاتصالات	متوسط	١٠	٤	٢١١.٦	٠.٠٠١
	مرتفع	٢٤٠	٩٦		
التكنولوجيا	مرتفع	٢٥٠	١٠٠		
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	منخفض	٤	١.٦	٢٧٤.٦٦٤	٠.٠٠١
	متوسط	٤١	١٦.٤		
	مرتفع	٢٠٥	٨٢		
الحوافز	منخفض	٢٠	٨	٩٢.٣٨٤	٠.٠٠١
	متوسط	٨٦	٣٤.٤		
	مرتفع	١٤٤	٥٧.٦		
محددات المناخ التنظيمي (مجتمعة)	متوسط	٢٠	٨	١٧٦.٤	٠.٠٠١
	مرتفع	٢٣٠	٩٢		
التميز في الأداء	منخفض	٤	١.٦	٣٤٣.٧٨٤	٠.٠٠١
	متوسط	٢٥	١٠		
	مرتفع	٢٢١	٨٨.٤		

- بالنظر إلى الجدول السابق رقم (٣) نجد أنه تم تقسيم الهيكل التنظيمي إلى مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ٨% في المستوى المتوسط و ٩٢% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة لصالح المستوى المرتفع.

- تم تقسيم نمط القيادة إلى مستويات واتضح أن أفراد العينة وزعت على النحو التالي ٧.٦% في المستوى المتوسط و ٩٢.٤% في المستوى المرتفع وجاءت قيمة كا^٢ دالة

الأداء، وكذلك حساب إسهام عوامل المناخ التنظيمي (المتغيرات المستقلة) في عامل التميز في الأداء (المتغير التابع) لدي عينة الدراسة، والجدول رقم (٥) يوضح النتائج.

جدول رقم (٥) إسهام عوامل المناخ التنظيمي في عامل التميز في الأداء

أبعاد المناخ التنظيمي	B	S. R	Beta	ت	الدلالة
الهيكل التنظيمي	٠.٤٣	٠.١١	٠.٢١	٣.٨١	٠.٠٠١
نمط القيادة	-	٠.٠٩	-	-	٠.٦٤
نمط الاتصالات	٠.٢٤	٠.١٠	٠.١٣	٢.٢٧	٠.٠٢٤
التكنولوجيا	٠.٥٢	٠.١١	٠.٢٤	٤.٤٦	٠.٠٠١
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٠.٣٢	٠.٠٩	٠.٢٠	٣.٦٠	٠.٠٠١
الحوافز	٠.٢٨	٠.٠٨	٠.١٩	٣.٤٢	٠.٠٠١

$$R^2 = ٠.٦٤٠$$

الثابت = ٣,٦٢٠

شير نتائج جدول رقم (٥) إلي وجود ارتباط دال موجب بين عامل التميز في الأداء وعوامل المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط الاتصالات - التكنولوجيا - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - الحوافز)؛ حيث

أبعاد الدراسة	قيمة ارتباط بيرسون مع التميز في الأداء
الهيكل التنظيمي	٠.٦٦٨**
نمط القيادة	٠.٥٠١**
نمط الاتصالات	٠.٦٠١**
التكنولوجيا	٠.٦٥٥**
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	٠.٦٦٣**
الحوافز	٠.٦٥٠**
محددات المناخ التنظيمي مجتمعة	٠.٧٨٣**

** قيم ارتباط بيرسون عند مستوى معنوية (٠.٠١)

من الجدول السابق يتضح أن محددات المناخ التنظيمي تترتب على حسب الارتباط مع التميز في الأداء. فمن الجدول رقم (٤) يتضح أن الهيكل التنظيمي يأتي في المرتبة الأولى حيث حصل على (٠.٦٦٨) ويليه التكنولوجيا (٠.٦٥٥) ثم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (٠.٦٦٣) ثم الحوافز (٠.٦٥٠) ثم نمط الاتصالات (٠.٦١٠) ويأتي في المرتبة الأخيرة نمط القيادة (٠.٥٠١) وكان ارتباط محددات المناخ التنظيمي مجتمعة بالتميز في الأداء (٠.٧٨٣).

ويمكن التوصل إلي معادلة تنبؤية لمستوي التميز في الأداء من خلال متغيرات المناخ التنظيمي لدي العاملين بجامعة الملك خالد. حيث قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بين عوامل المناخ التنظيمي وعامل التميز في

نتائج البحث

من خلال البحث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

١- التأثير الإيجابي الواضح للمناخ التنظيمي ممثلاً بأبعاده منفردة ومجموعة حيث اتضح أن محددات المناخ التنظيمي تترتب على حسب الارتباط مع التميز في الأداء واتضح أن الهيكل التنظيمي يأتي في المرتبة الأولى حيث حصل على (٠.٦٦٨) ويليه التكنولوجيا (٠.٦٥٥) ثم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات (٠.٦٦٣) ثم الحوافز (٠.٦٥٠) ثم نمط الاتصالات (٠.٦١٠) ويأتي في المرتبة الأخيرة نمط القيادة (٠.٥٠١) وكان ارتباط محددات المناخ التنظيمي مجتمعه بالتميز في الأداء (٠.٧٨٣)

٢- حقق بعد الهيكل التنظيمي المرتبة الأولى في التأثير على التميز في الأداء حيث حصل على (٠.٦٦٨) ويرجع ذلك إلى زيادة الاهتمام بالأسلوب الإداري ومرونة الهيكل التنظيمي والعمل بروح الفريق الواحد ومن ثم رفع مستوى التميز في الأداء.

٣- حقق بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الثانية في التأثير على التميز في الأداء حيث حصل على (٠.٦٥٥) ويرجع ذلك إلى زيادة نتيجة لزيادة الاهتمام بتحديث وتجديد العمل وتحسين الأداء فضلا عن وجود قناعة لدى العاملين بفائدة وأهمية التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات والبرمجيات المعتمدة على الحاسب الآلي.

جاءت جميع قيم ارتباط بيرسون دالة عند مستوي دلالة (٠.٠١)

كما تشير نتائج جدول رقم (٥) إلى أن عوامل المناخ التنظيمي تسهم في عامل التميز في الأداء لدى أفراد العينة بنسبة ٦٤% من التباين الكلي لهذا العامل، وأن عوامل المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي - نمط الاتصالات - التكنولوجيا - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - الحوافز) تسهم كل منها بدلالة مقارنة، وتعد متغيرات منبئة بعامل التميز في الأداء، وأن النسبة المتبقية (٣٦%) قد تكون ناتجة عن عوامل أخرى غير مدرجه في النموذج.

معاملات (الهيكل التنظيمي- نمط الاتصالات - التكنولوجيا - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات - الحوافز) كلها موجبة ومعنوية لكنها أقل من الواحد وهذا يعني وجود علاقه مباشرة بين هذه المتغيرات والمتغير التابع (التميز في الأداء) والعلاقة غير مرنة.

نمط القيادة معاملة سالب لكنه غير معنوي وهذا يعني وجود علاقه عكسية بين نمط القيادة و التميز في الأداء.

ويمكن صياغة معادلة تنبؤية لمستوي التميز في الأداء من خلال محددات المناخ التنظيمي علي النحو التالي:

$$\begin{aligned} \text{التميز في الأداء} &= ٣,٦٢٠ + (٠.٤٣٥ \times \\ &\text{الهيكل التنظيمي} - ٠.٠٤٥ \times \text{نمط القيادة} + \\ &٠.٢٤٠ \times \text{نمط الاتصالات} + ٠.٥٢٠ \times \\ &\text{التكنولوجيا} + ٠.٣٢٣ \times \text{مشاركة العاملين في} \\ &\text{اتخاذ القرارات} + ٠.٢٨١ \times \text{الحوافز}) \end{aligned}$$

- التوسع في تطبيق التقنيات الحديثة وتنوع الحوافز وتقديم المزيد من الحوافز المادية والمعنوية للموظفين مع ضرورة إخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند إلى الكفاءة والجدارة وارتباطها بالتميز في الأداء.
- أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلاً ولعدم تكرار نفس الأخطاء.
- معاملة جميع العاملين بالعدل والمساواة دون أي تمييز.
- تشجيع المسؤول المباشر لمرؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات.

- ٤- - حقق بعد مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المرتبة الثالثة في التأثير على التميز في الأداء حيث حصل على (٠.٦٦٣) ويرجع ذلك إلى اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب وإتاحة الفرصة للعاملين بالجامعة للمشاركة في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال تفويض بعض الصلاحيات اللازمة عند اتخاذ القرارات الروتينية.
- ٥- هناك قصور في نمط القيادة مما يتطلب من الإدارة الاهتمام بالعاملين وتشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم ومعاملة العاملين بالعدل دون أي تمييز لما له من تأثير على تقدم ورقى الجامعة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها توصى الدراسة بما يأتي:

- ضرورة تشجيع العاملين على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك لتوفير جو من الثقة وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم وإشراكهم في وضع الخطط.

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

أ / ١ الكتب

- ٣- السلمي، على (٢٠٠٢)، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٤- الشيكشي، صالح (٢٠٠٨)، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة.

- ١- أبو النصر، مدحت (٢٠٠٩)، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- ٢- أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٥)، الإدارة العامة، دار الجامعة، الإسكندرية.

١٧- حمزوي، محمد سيد (٢٠٠٨)، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية الأمنية، الشفري للنشر والتوزيع، الرياض.

١٨- حمود، خضير كاظم (٢٠٠٢)، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن.

١٩- عادل، محمد زايد (٢٠٠٣)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

٢٠- فيه، فاروق عبده، السيد، محمد عبد المجيد (٢٠٠٤)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.

٢١- ماهر، أحمد (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة الخامسة، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية.

٢ / الرسائل العلمية

١- البدر، إبراهيم بن حمد (٢٠٠٦) المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رساله ماجستير في العلوم الإدارية، كليه الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٢- الربيع، حمد ابراهيم (٢٠٠٤)، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، دراسة ميدانية على ضباط قياده قوه أمن المنشأ والقوات الخاصة بأمن الطرق، رساله ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٣- الرفاعي، جاسر صالح محمد (٢٠٠٥)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، رساله دكتوراه، الجامعة الأردنية، عمان.

٤- السكران، ناصر محمد (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رساله ماجستير، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

٥- الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على العاملين بإماره منطقه مكة المكرمة، رساله

٥- الصيرفي، محمد (٢٠٠٥)، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

٦- الصيرفي، محمد (٢٠٠٩)، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

٧- الطجم، عبد الله؛ السواط، طلق (١٩٩٥)، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظريات - التطبيقات)، دار النوايع للنشر والتوزيع، جده.

٨- الطجم، عبد الله؛ السواط، طلق (٢٠٠٣)، السلوك التنظيمي (المفاهيم - النظريات - التطبيقات) الطبعة الثالثة، دار حافظ للنشر والتوزيع، جده.

٩- العادلي، سامح حسين (١٩٩٧)، منهجية اتخاذ القرارات في المنطقة الإدارية، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

١٠- العميان، محمود سلمان (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١١- الكبيسي، عامر (٢٠٠٦)، التطوير التنظيمي وقضايا المعاصرة، دار الرضا للنشر، دمشق.

١٢- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٧)، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، المنصورة.

١٣- المغربي، عبد الفتاح عبد الحميد (٢٠٠٩)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، القاهرة.

١٤- حريم، حسين (٢٠٠٦)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

١٥- حريم، حسين (٢٠٠٩)، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

١٦- حمادات، محمد حسن محمد (٢٠٠٨)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن.

- الجامعي، رسالة ماجستير جامعة زيان عاشور
الجلفه.
أ / ٣ المقالات والأبحاث
- ١- الذنبيات، محمد (١٩٩٩)، المناخ التنظيمي
وأثره على أداء العاملين في أجهزة
الرقابة المالية والإدارية في الأردن،
مجلة دراسات للعلوم الإدارية، الجامعة
الأردنية ، المجلد (٢٦) ، العدد (١)،
ص ص ٣٢ - ٥١.
- ٢- الشرقاوي، سعاد (١٩٩٤)، أداء الإدارات
الحكومية في العالم العربي بين مثاليه
التنظيم وتعتيدات التطبيق ، ندوه
التطوير الإداري في العالم العربي،
مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
- ٣- رابح، العايب ؛ محمد ، شريط الشريف
(٢٠١٦)، محددات المناخ التنظيمي
السائد بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية
بمؤسسة سونلغاز عنابة ، مجله العلوم
الإنسانية ، العدد (٤٥) ، ص ص ١٥ - ٢٩.
- ٤- عدمان، مريزق (٢٠٠٩)، علاقته أبعاد المناخ التنظيمي
بضغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، مجله العلوم
الإنسانية ، الجزائر.
- ٥- عفانه، جهاد عبد الله ؛ الشفاوى ، محمد
ناصر (٢٠١٨)، مستوى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء
الوظيفي: دراسته تطبيقية على شركات الاتصالات
بالمناطق الشرقية في المملكة العربية السعودية ، مجلة
جامعه الملك سعود، العلوم الإدارية، الرياض ، المجلد
(٢٧).
- ٦- الشنطي، محمود عيد الرحمن
إبراهيم. (٢٠٠٦)، أثر المناخ التنظيمي على أداء
الموارد البشرية: دراسة ميدانية على وزارات
السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة
ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- الصيدلاني، خالد صالح (٢٠٠٠)، المناخ التنظيمي
وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار
بإماره المدينة المنورة، جامعه نايف العربية
للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٨- العطوى، سعيد (٢٠٠٨)، أثر المناخ التنظيمي في
السلوك الإبداعي لدى الموظفين في الجامعات
السعودية: دراسة تطبيقية على الجامعات
الحكومية والخاصة ، رسالة ماجستير، جامعة
مؤتة ، عمان.
- ٩- العماج، حمود مطلق (٢٠٠٣) ، علاقة العوامل
التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة
الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة
ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،
الرياض.
- ١٠- العنزي، مشهور عويجات (١٩٩٢)، أثر الحوافز
على أداء ضباط سلاح الحدود، دراسة ميدانية
على ضباط المديرية العامة لحرس الحدود بمدينة
الرياض، رساله ماجستير، جامعه نايف العربية
للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١١- المنديل، خالد بن فيحان (٢٠٠٣)، المركزية
واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء
الوظيفي، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف
للعلوم الأمنية، الرياض.
- ١٢- حيدر، عبيسات (٢٠٠٤)، المناخ التنظيمي السائد
في مؤسسة المناطق الحرة، دراسة ميدانية على
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة،
رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة.
- ١٣- لميه، سادات (٢٠١٧)، المناخ التنظيمي وأثره
على الرضا الوظيفي، دراسة حاله على الأستاذ

(B) Foreign References

B / 1 Book

1-Peters, Th , J., and Waterman ,R, H., (1982) In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies , New York , Harper & Row Publishers.

2-Cowling, A.G, Stanworth M.J.K, Bennett R.D, Curran J., (1990). Behavioral science for managers England : Educational low-priced books schemes.

B / 2 Periodicals

1-Bogner,W., Bansal,P.,(2007)"Knowledge Management as the Basis of Sustained High Performance"Journal of Management Studies ,Volume 44, Issue 1, pages 165–188, January.

2-Chiang, F., and Birtch, Th.(2011)Reward climate and its impact on service quality orientation and employee attitudes, International Journal of Hospitality Management, 30, pp. 3–9.

3-DeConick, J.(2011)The effects of ethical climate on organizational identification, supervisory trust, and turnover among salespeople, Journal of Business Research, Volume 64, Issue 6, pp. 617-624.

4-Nihat, K., Erdogan, K., and Demet, T.(2010)An Exploratory Analysis of the Influence of Human Resource Management Activities and Organizational Climate on Job Satisfaction in Turkish Banks, International Journal of Human resource Management,Vol.21, Issue, 11,pp 2031-2051

B / 3 Articles:

1-Peter, Kangies,(2000)"Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation".