

العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي على الأداء الفعّال في المنظمات العامة

(دراسة ميدانية على الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية)

د. حسام قرنى أحمد*

مستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال في الهيئة القومية للأنفاق بجمهورية مصر العربية، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ في الأداء الفعال لدى العاملين راجعة لتوافر عناصر المناخ التنظيمي الجيد. تم تحديد مجتمع الدراسة في الهيئة من الموظفين الإداريين على مختلف درجاتهم الوظيفية، وتم تصميم استبانة مكونة من 40 سؤالاً، وتم توزيعها على عينة عشوائية طبقية عددها 127 موظفاً من (650) موظفاً هم مجتمع الدراسة، والعينة تمثل حوالي 25% من مجتمع الدراسة، واسترد منها الباحث (91) استبانة، حيث كانت نسبة الاستجابة بنسبة 71.6% تقريباً.

وباستخدام البرامج الإحصائية SPSS والإحصاء الوصفي والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، تمّ تقييم مستويات جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال في الهيئة القومية للأنفاق في مصر بجمهورية مصر العربية.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار وإحصائي F وإحصائي T لمعرفة العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال، كما تم استخدام تحليل التباين الخماسي لمعرفة أثر الخصائص الشخصية والوظيفية في الأداء الفعال.

وقد كشفت الدراسة عن أن تقييم العاملين لعناصر جودة المناخ التنظيمي كان إيجابياً، كما أن تقييم العاملين للأداء الفعال بكافة أبعاده كانت أيضاً إيجابية، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ فأقل بين أبعاد جودة المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والأداء الفعال.

مقدمة:

المناخ التنظيمي هو البيئة التي يعمل الأفراد بها وتؤثر على كيفية سلوكهم في العمل الذين يقومون به. ويتأثر المناخ التنظيمي بعوامل خارجية وأخرى داخلية، ومعظم العوامل الخارجية تكون خارجة عن سيطرة مجموعة العمل وتشمل تاريخ وثقافة المنظمة و أيضاً

• كلية المدينة الجامعية بعجمان، الإمارات العربية المتحدة.

الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي للمنظمة. من ناحية أخرى، فإن العوامل الداخلية يمكن التحكم بها.

وتؤثر ممارسات وكفاءة الإدارة على المناخ التنظيمي أكثر من أي عنصر آخر. وفي الوقت نفسه، يساهم فريق العمل أيضاً في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي حتى إذا كانت المنظمة تفتقر إلى المناخ التنظيمي الإيجابي.

إن توافر المناخ التنظيمي الإيجابي يعمل على تحفيز الموظفين وعلى تحسين أدائهم مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تحقيق النتائج المستهدفة والمرجوة من المنظمة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية الآتية:

- 1- التعرف على انطباعات وتقييم العاملين للمناخ التنظيمي السائد في الهيئة القومية للأنفاق في مصر والمتمثل في الأبعاد الآتية: التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نظام التواصل الداخلي، التعاون بين الزملاء، القيادة
 - 2- التعرف على مستوى الأداء الفعال المتمثل في الأبعاد الآتية: إتقان العمل، الإبداع الوظيفي، آليات تقييم الأداء، لدى العاملين في الهيئة القومية للأنفاق في مصر
 - 3- تحديد طبيعة العلاقة بين جودة المناخ التنظيمي السائد وبين الأداء الفعال للعاملين في الهيئة القومية للأنفاق في مصر
 - 4- تقديم توصيات واقتراحات من شأنها المساعدة في تطوير جودة المناخ التنظيمي السائد في الهيئة القومية للأنفاق في مصر، لما له من أثر ملموس في الأداء الفعال بشكل خاص، الأمر الذي يساعد على استمرارية المنظمات وتطويرها وزيادة فاعليتها.
- أسئلة الدراسة وفرضياتها:**

ستحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما هو مستوى تقييم العاملين لجودة المناخ التنظيمي السائد في الهيئة القومية للأنفاق في مصر؟
- 2- ما هو مستوى الأداء الفعال السائد في الهيئة القومية للأنفاق في مصر؟

فرضيات الدراسة:

تركزت فرضيات الدراسة حول الفرضية الرئيسية الآتية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المناخ التنظيمي السائد، وبين مستوى الأداء الفعال لدى العاملين في الهيئة القومية للأنفاق في مصر. وتنطبق عليها الفرضيات الفرعية الآتية:

- أ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا المستخدمة، والأداء الفعال.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ، طبيعة العمل، والأداء الفعال.
- ج- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام التواصل الداخلي، والأداء الفعال.
- د- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعاون بين زملاء العمل، والأداء الفعال.
- هـ- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ، القيادة، والأداء الفعال.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في موضوعين هامين من المواضيع الإدارية الحديثة وهما : جودة المناخ التنظيمي ، والأداء الفعال.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين في الهيئة القومية للأبناق في مصر، الأمر الذي يحسن من جودة المناخ التنظيمي السائد لما له من أثر واضح في رضا العاملين عن أعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم .

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات النادرة التي تنظر إلى المناخ التنظيمي السائد وتبني فلسفة الأداء الفعال على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما بعضاً، حيث إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين يعتمدان بشكل رئيسي على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي لهم. مشكلة الدراسة:

يساعد وجود مناخ تنظيمي جيد في المنظمات على التطور الذاتي للعاملين، ويرفع من مستوى رضاهم عن العمل ويخلق نوعاً من التحدي لديهم ويحفزهم للأداء الجيد ويرفع من معنوياتهم. وعلى المنظمات أن تدرك أهمية المناخ التنظيمي السائد فيها ومراجعتها من وقت لآخر وذلك بسبب ما له من صلة وثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي وحفز الأداء الفعال لدى العاملين ولما له من أثر في رفع مستوى الروح المعنوية لديهم.

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو أثر جودة المناخ التنظيمي المتمثلة في : التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نظام التواصل الداخلي، التعاون بين زملاء العمل، القيادة ، على أداء العاملين المتمثل في: إتقان العمل، الإبداع الوظيفي، آليات تقييم الأداء في الهيئة القومية للأبناق في جمهورية مصر العربية .

منهج الدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي : فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي لواقع

جودة المناخ التنظيمي بأبعاده الواردة في هذه الدراسة، وبين تحقيق الأداء الفعال في المنظمة محل الدراسة، ثم قام الباحث بتحليل ما حصل عليه من معلومات تحليلًا وصفيًا شاملاً يوضح مدلوله.

مصطلحات الدراسة

الهيئة: يُقصد بالهيئة في هذه الدراسة الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية - وهي إحدى هيئات وزارة النقل

- الأداء الفعّال: هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (عادل زايد، 2003، 15)، كما عرف (الماضي، 1417هـ)، الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال. ويعتبر الأداء الوسيلة الرامية إلى تحقيق هدف محدد من قبل المنظمة، والمقصود بالأداء في هذه الدراسة هو السلوك الوظيفي للعاملين، ويرتبط مفهوم قياس الأداء بتقييم أداء العاملين في الهيئة لتحقيق أهدافها، ومقياس كفاءة الأداء يوضح إلى أي مدى نُفذ البرنامج وفقاً للخطة المقررة في صورة توزيع القوى البشرية وأنشطة البرامج، والتكاليف المُخططة مسبقاً (C.kennedy, 2002, p54).
- المناخ التنظيمي: هو وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها، حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة.
- التدريب: ويقصد به مدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية ومدى خضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم.
- الانتماء: ويقصد به انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها ولرسالتها ولأهدافها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها.
- تقييم الأداء: هي آلية تُستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً (سهيلة عباس، 2003، 27)

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الهيئة القومية للأنفاق في جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم حوالي (650) موظفاً من مختلف المستويات الإدارية عينة الدراسة:

تم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثل حوالي 25% من مجموع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي من العاملين الإداريين بالهيئة، وبلغ عددها 127 موظفاً، يمثلون مدراء ورؤساء الاقسام

والمشرفين والعمال الإداريين، وصل للباحث فعليا منهم 91 إستمارة إستبيان فقط من المجموع الكلي (بنسبة 71.6% تقريبا)، وبالتالي أصبح عدد العينة 91 مفردة من العاملين الإداريين في الهيئة القومية للأنفاق بمصر.
الدراسات السابقة

استعرض الباحث عدداً من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، التي أوضحت أن موضوعي المناخ التنظيمي، والأداء الفعال يعتبران من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين، وقد تبين ما يلي:

أولاً : الدراسات العربية

1- دراسة الطيب (2008):"أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية- دراسة حالة

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "تمط القيادة"، "مدى مشاركة العاملين"، "تمط الاتصال"، "طبيعة العمل"، "التكنولوجيا المستخدمة"، كما هدفت الدراسة أيضاً التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (320) موظفاً وموظفة من العاملين بالشركة، وقد أمكن جمع 249 استبانة صالحة للتحليل، وبلغت نسبة الاستجابة من مجموع الاستبانات الموزعة 77.8%، وتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات وتحليلها والوصول إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة توجهاً عاماً نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.

- وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- أظهرت الدراسة أن هناك مستوى جيد من الرضا الوظيفي بين العاملين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

- العمل على رفع مستوى رضا العاملين من خلال إعادة النظر في نظام ساعات العمل وتحسين البيئة المادية للعمل.

2- دراسة (البدر، 2006) "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني.
- عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05).

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة، والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين وبمراجعة عبء العمل.

3 - دراسة (الحيدر، 2006) "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تقصي أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره في مستشفى الملك فيصل التخصصي بالرياض وعلاقته باختلاف خصائص العاملين الشخصية والوظيفية، باستقصاء آراء عينة تضمنت 530 موظف، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي "الهيكل التنظيمي"، "المسئولية"، "نظام المكافآت"، "الدعم"، "الصراع" و"التماسك". وأظهرت النتائج انقسام العينة حول جميع عناصر المناخ التنظيمي، بالرغم من أن المتوسط الحسابي يشير إلى الحياد (3) فهناك نسبة كبيرة من معارضي ومؤيدي لجميع أبعاد المناخ التنظيمي، كما أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية للمبحوثين (العمر - الخدمة الوظيفية - الحالة الاجتماعية) وجميع محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة، وأظهرت أن الاتجاه نحو الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي لا يختلف باختلاف جنس المبحوثين أو جنسيتهم أو المستوى التعليمي أو طبيعة العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة دراسة طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المستشفى وتحسين مستوى المكافآت للفئات الفنية والمرضين حيث تبين أن معظمهم غير راضين عنها وزيادة

تدريب المسؤولين على إدارة الصراع داخل التنظيم لتحويله لصالح المستشفى.

4- دراسة (ملحم, 2006) "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة: شركة الاتصال الأردنية الحديثة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط المناخ التنظيمي لشركة من شركات الاتصال الأردنية الحديثة للهاتف المحمول بعوامل الرضا الوظيفي، وإلقاء الضوء على أبعاد المناخ التنظيمي السائدة في إحدى شركات الهاتف النقال الأردنية، وقد توصلت إلى النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي ككل، وكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي للعاملين في شركة الاتصال.
- وجود علاقة إيجابية بين مرونة الشركة وقدرتها على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية ورضا العاملين فيها.
- وجود علاقة بين تحمل العاملين لمسئولياتهم من ناحية ومستوى الرضا الوظيفي لديهم الذي يبرز مع تحقيق الذات لدى العاملين.

- وجود علاقة بين الأسلوب الإداري المستخدم ومستوى رضا العاملين:
 - وجود علاقة إيجابية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على العاملين وطاقاتهم الكامنة من ناحية ومستوى الرضا لديهم.
 - وجود علاقة سلبية بين الأسلوب الإداري الذي يركز على الإنتاج ومستوى الرضا لدى العاملين.

وقد أكدت التوصيات على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية، وذلك لتأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين. وإعادة النظر في نظام المكافآت والتعويضات بطريقة يتم خلالها زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية والمادية، وذلك لأن الانطباع العام تجاه هذا البعد هو انطباع سلبي.

5- دراسة (السكران، 2004) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض".

هدفت الدراسة التعرف إلى توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الرتبة) على توجهات الضباط نحو أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وهي (الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية)، وقد توصلت الدراسة إلى وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى

أفراد العينة 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. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف وإدراك الموظف لدوره الوظيفي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي قيد الدراسة. كما أظهرت النتائج عدم وجود تأثير دال إحصائياً على توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسنوات الخدمة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

1 - دراسة Gratto (2001)

“ The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ”

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين المناخ التنظيمي وأبعاد الرضا الوظيفي للمدراء القائمين على إدارة مؤسسات تعمل في صيانة وتشغيل المعدات، والآلات، في الولايات المتحدة الأمريكية، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد إذا ما كان هناك اختلافات ذات دلالة جوهريّة على الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (النوع، والعرق، وتصنيف المؤسسة من حيث حجمها ونوعها، وسنوات الخدمة في المؤسسة). وتم توزيع استبيانات على عينة من (602) مدير تم استرداد 214 استبيان وقد بلغت نسبة الاستجابة 37%. وقد توصلت الدراسة إلى أن (الاهتمامات الشخصية، الاتصالات الداخلية، الهيكل التنظيمي، التقييم) أهم عناصر المناخ التنظيمي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تركيز المدراء على تعزيز بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين. وضرورة توفير فرص التنمية المهنية كونها عامل مهم ومؤثر على الرضا الوظيفي وكذلك الاهتمام بالاتصالات الداخلية في تطوير العمل المؤسسي. وبضرورة القيام بتعريف الموظفين على التوقعات التنظيمية ومعرفة مدى تطابق أدائهم مع هذه التوقعات.

2 - دراسة Peter (2000)

“Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical

Investigation”

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى اختلاف المناخ التنظيمي في شركات تم تصنيف أدائها بأنه 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. وتم توزيع الاستبيانات على 40 شركة وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية منتظمة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي في الشركات وأن الشركات ذات الأداء العالي أظهرت قيم أعلى لأبعاد المناخ التنظيمي من الشركات ذات الأداء المنخفض ولم تستطع إيجاد علاقة سببية بين الأداء والمناخ التنظيمي أو تحديد اتجاهها.

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة أبعاد المناخ التنظيمي من قبل المدراء للحصول على أداءٍ عالٍ وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات المتعمقة حول موضوع الدراسة.

3 - دراسة (Rubio,1998) "Golden Rules of a good working environment."

أجراها على منظمة لتطوير المنتجات ذات التقنية العالية بهدف اختيار الأداء الفعال باستخدام نموذج (KAI) Kirton's Adoption Innovation.

وقد تم اختبار محددات الأداء الفعال الآتية: المناخ التنظيمي، القيادة، النمط الفردي في حل المشكلات وتوقعات القادة. تكونت عينة الدراسة من (81) مفردة موزعة على خمس مجموعات هي: المهندسون التطبيقيون، مهندسو الإنتاج، المصممون، التقنيون في المختبرات، والمهندسون الإداريون. توصلت الدراسة إلى وجود تنوع كبير في محددات الأداء الفعال لدى المجموعات السابقة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة يمكن استخلاص النتائج التالية:

1 - يلاحظ من خلال استعراض الدراسات السابقة أن معظمها ركز على تقييم المناخ التنظيمي للمنظمات محل الدراسة وأثر هذا المناخ في الرضا الوظيفي ومستوى الأداء والإبداع، وحسب علم الباحث فإن القليل من تلك الدراسات تلك التي تناولت موضوع أثر المناخ التنظيمي في الأداء الفعال، حيث إن معظم الدراسات الأخرى قد تناولت موضوع المناخ التنظيمي بشكل عام، أو أنها قد تناولت الأداء الفعال وحده دون أي محاولة للربط بين هذين الموضوعين بوضوح. لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال ولسد النقص في هذا الحقل الدراسي، إذ ستحاول الربط بين المناخ التنظيمي والأداء الفعال. لهذا تعد من الدراسات الجديدة في هذا

المجال.

2 - تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة، مما يجعل الباب مفتوحاً لأي باحث لسد هذه الثغرة الدراسة، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي أو التطبيقي في أي من محوري الدراسة الحالية .

3 - تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها إحتوت على عدد من الأبعاد التي لم يتم التطرق إليها أو قياسها مجتمعة مع بعضها من قبل، لكل من المناخ التنظيمي بأبعاده : التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نظام التواصل الداخلي، التعاون بين الزملاء ، القيادة من ناحية، والأداء الفعال بأبعاده : إتقان العمل، الإبداع الوظيفي، آليات تقييم الأداء من ناحية أخرى.

الإطار النظري للدراسة

أولاً : مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي، ومكوناته

سوف يتناول الباحث بالدراسة في هذا المبحث مفهوم وأهمية ومكونات المناخ التنظيمي من خلال أهم الدراسات السابقة التي أجراها بعض الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية وذلك كما يلي:

1/1 - مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي

يحظى مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والمختصين، فقد عرفه (المغربي) بأنه مجموعه الخصائص التي تميز البيئة الداخلية المنظمة التي يعمل بها الافراد تؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكهم وذلك لانها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وبشكل يجعلها تختلف عن غيرها من المنظمات (المغربي، 1995، 33) ويعرفه (السكران، 2004)، على انه مجموعة من التصورات الفردية لسمات المختلفة لبيئة العمل الفعلية والأسلوب الذي يؤثر على العاملين وكذلك بعض المتغيرات لغموض الدور وتقييم الوظيفة والتدريب والرضا الوظيفي وتأثيرهم على سلوك الافراد العاملين. ويعرفه (عادل، 2004) بأنه تصورات الافراد إلى اي مدى تنفذ المنظمة وتحقق توقعاتهم الحالية، لتسهيل انجاز السلوك المطلوب.

أهمية المناخ التنظيمي

يحتل موضوع المناخ التنظيمي أهمية خاصة نظراً لتأثراته المباشرة و غير المباشرة، كما له أهمية مؤثرة وحاسمة في تحقيق اهداف المنظمة وعلاقتها بالبيئة المحيطة (طارق ، 2005، 27)

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال:-

- 1- التأثير في المنظمات لتحقيق أهدافها المخططة التي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.
- 2- يوفر الأجواء النفسية والإنسانية ويعزز من رضا العاملين في المنظمة ويحفز إمكاناتهم الإبداعية ويساعد في موائمة فاعلة بين العناصر التنظيمية الرئيسية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الإدارة، الاتصالات، فرق العمل، التحفيز، القيادة ، إلخ).
- 3- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من خلال مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمة التي يمكن ان تؤثر على تطوير مناخ المنظمة في ضوء مرونتها وقدرتها الكافية وتوجهها الاداري.
- 4- تتجسد أهمية المناخ التنظيمي بتأثيراته الحيوية في تنفيذ الإستراتيجية وما يتفرع عنها من استراتيجيات فرعية وسياسات وقواعد وإجراءات عمل متعددة.
- 5- تظهر أهمية المناخ التنظيمي بشكل فعال في عملية التطوير الاداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم وتوجهاتهم نحو المستقبل وهذا يظهر من خلال وصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة (كاظم، 2002، 26)

2 / 1 - مكونات المناخ التنظيمي

تتألف مكونات المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية لاي مؤسسة .
وليس هناك تحديداً دقيقاً لمكونات المناخ التنظيمي ، وذلك راجع لحدثة الموضوع إلى حد ما بالنسبة لمجالات التنظيم الأخرى، وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة،
وعلى رغم من ذلك، فإن هناك محاولات جادة للوصول الى تحديد الأبعاد العامة للمناخ التنظيمي من الكتاب والباحثين في هذا الموضوع . وسوف يتطرق الباحث لبعض النماذج التي تحدد مكونات المناخ التنظيمي (Bontis, N., Crossan, M., Hulland, J., 2002)
أولاً نموذج ليكرت "Likert"

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي وهو أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى، وقد حدد مكونات المناخ التنظيمي في:

الاتصالات، القرارات ،الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين

ثانياً نموذج كامبل وزملاؤه "Campbel. et. al"

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل وزملاؤه، حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة، وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي :

1- هيكل بناء المنظمة.

2- المكافأة والعقاب.

3- مركزية القرارات.

- 4- الإنجاز.
- 5- التدريب والتطوير.
- 6- المخاطرة والأمان.
- 7- الصراحة والصدق.
- 8- المعنوية والمكانة.
- 9- التمييز والتشجيع.
- 10- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام

ثالثاً : نموذج جلايمر "Glimer"

حدد جلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- 1- الهيكل التنظيمي .
- 2- درجة تعقد التنظيم.
- 3- اتجاهات الأهداف.
- 4- نمط القيادة.

رابعاً : نموذج لولر "Lawler"

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

المجموعة الأولى تتعلق بالهيكل التنظيمي وتحتوي على:

- 1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
 - 2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.
 - 3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.
- المجموعة الثانية والتي أطلق عليها العملية التنظيمية وتحتوي على:

- 1- نمط القيادة.
- 2- نظم المكافأة.
- 3- نظم مواجهة الصراعات.
- 4- حل التناقضات التنظيمية .

خامساً : نموذج بيترسون وبس : "Peterson & Pace"

يفترض في المنظمة حتى تستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد الآتية:

- 1- الثقة .
- 2- المشاركة في القرارات.
- 3- صدق الإدارة وصراحتها.
- 4- المساندة والتشجيع.
- 5- الإتصالات الصاعدة.
- 6- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

سادساً : نموذج ليتوين وسترينجر " Litwin&Stringer "

قام ليتوين وسترينجر بتصميم نموذجهما لتقييم المناخ التنظيمي والتعرف عليه وعلى مدى ارتباطه بدرجة الرضا الوظيفي، وتم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع المنظمات، وقد لقيت وجه نظر الباحثين اهتماماً وموافقة من عدد من الباحثين الآخرين واعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي (الشمري، 1422هـ):

31) وهذه الأبعاد هي:

- 1- البيئة التنظيمية.
- 2- المسؤولية.
- 3- المكافأة.
- 4- المخاطرة.
- 5- الدفاء.
- 6- الدعم النفسي.
- 7- المعايير.
- 8- التعارض .
- 9- الانتماء .

سابعاً نموذج كويز وتوماس "Koys &Thomas"

حددا كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد هي:

- 1- الاستقلالية.
- 2- درجة التماسك.
- 3- الثقة.
- 4- ضغط العمل.
- 5- الدعم.
- 6- التقدير.
- 7- العدالة.
- 8- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة .

ثامناً نموذج دوني وزملائه " Downey. et, al ."

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة أبعاد رئيسة هي .:

- 1- إتخاذ القرار
- 2- الدفاء .
- 3- المخاطرة.
- 4- الانفتاح.
- 5- المكافآت.
- 6- الهيكل التنظيمي .

تاسعاً: نموذج ستيرز "Steers"

وقد قدم ستيرز نموذجاً واقعياً لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ، ويعكس هذا النموذج أيضاً الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي وهي :

- 1- السياسات والممارسات الإدارية.
- 2- هيكل المنظمة.
- 3- التقنية المتاحة داخل المنظمة.
- 4- البيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسات الاجتماعية.

ولأغراض هذه الدراسة،،،،،

فقد قام الباحث باختيار عدد من تلك العناصر والمكونات الرئيسية للمناخ التنظيمي، والوارد ذكرها في النماذج السابقة، والتي نالت إتفاق معظم الباحثين والمفكرين وعلماء الإدارة، وهي:

- 1 - التكنولوجيا المستخدمة
- 2 - طبيعة العمل
- 3 - نظام التواصل الداخلي
- 4 - التعاون بين زملاء العمل
- 5 - القيادة

ثانياً : الأداء الفعال

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات، ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع خاصة في الدول النامية التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، وبالتالي فإن الأداء الفعال يعد أمراً حتمياً أمام جميع المنظمات بشكل عام، ومنظمات الدول النامية خاصة.

وبالنظر إلى عناصر مكونات عملية إنجاز الأداء بفعالية، فإن حجر الزاوية فيها هو المورد البشري وما يمتلكه من قدرات والذي من خلاله تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

وسوف يتناول الباحث بالدراسة في هذا المبحث مفهوم الأداء الفعال، ومداخله وعناصره، من خلال أهم الدراسات التي أجراها بعض الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية، وذلك على النحو التالي :

1/2 مفهوم الأداء الفعال:

يعتبر الأداء من الموضوعات الرئيسية في نظريات التنظيم الإداري بصفة خاصة والسلوك الإداري بصفة عامة، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا الموضوع لا يزال من أكثر الموضوعات غموضاً وإثارة للجدل سواء فيما يتعلق بالتعريف أو العناصر التي يتضمنها.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة. ويعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية.

يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات (Daud, Salina and Yusuf, W. Fadzilah. (2008). ويعرف الأداء بأنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه وقدراته على الأداء والخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

كما يُعرف الأداء بأنه النتائج العملية التي تنتج من الفعاليات والإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال داخل المنظمة.

ويُعرف الأداء أيضاً بأنه المسؤوليات والواجبات والنشاطات والمهام التي يتكون منها عمل الفرد الذي يجب عليه القيام به على الوجه المطلوب في ضوء معدلات في استطاعة العامل الكفاء المدرب القيام بها.

في حين عرف (باجابر، 1416هـ) الأداء بأنه: تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته.. كما عرف (الماضي، 1417هـ) الأداء بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال.

ويشير (Stellesun, 2004) إلى مصطلح الأداء ويقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مُخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

2 / 2 مداخل وعناصر الأداء الفعال في المنظمات:

مداخل دراسة الفعالية في المنظمات

لقد تعددت المداخل المستخدمة لدراسة الفعالية ، فليس هناك مدخلاً واحداً يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف المداخل حسب وجهة نظر الدراسيين لها (الطيبي، 2001) مدخل الأهداف : يعد هذا المدخل والذي وضعه Etzioni عام 1964 من أكثر المداخل شيوعاً للحكم على فعالية التنظيم، ووفقاً لهذا المدخل فإن المستوى الأمثل لأداء التنظيم هو المدى الذي يصل إليه التنظيم في تحقيق أهدافه. ويلاحظ أن هذا المدخل يهتم بجانب المخرجات وإنجاز المنظمة لأهدافها أكثر من اهتمامه بالوسائل التي تم استخدامها لتحقيقها. ويشترط لاستخدام

هذا المدخل توافر مجموعة من الاعتبارات أهمها: (تحديد أهداف قابلة لقياس، وتتسم بالعقلانية والرشد والوضوح، ومتفق عليها من قبل أعضاء المنظمة). ومن المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية طبقاً لهذا المدخل: (الإنتاجية، الربحية، الرضا الوظيفي، التكيف، القبول الاجتماعي، التطوير، البقاء).

مدخل موارد النظم: أسهم كلاً من **Seashore&Yychtman** في تأسيس هذا المدخل عام 1967، وتبعاً لهذا المدخل يتحدد المستوى الأمثل للأداء التنظيمي بناءً على قدرة المنظمة على امتلاك الموارد النادرة ذات القيمة والتي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ويلاحظ أن هذا المدخل على خلاف المدخل السابق يركز على المدخلات وليس المخرجات، حيث تأتي المدخلات هنا في المقام الأول.

وتشير الفعالية التنظيمية طبقاً لمدخل موارد النظام إلى "مدى قدرة المنظمة في الحصول على مواردها من البيئة واستخدامها أحسن استخدام بما يضمن تعظيم النتائج النهائية". ومن المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية طبقاً لهذا المدخل: خصائص التنظيم الفعال، الموارد البشرية وتكلفتها، العمليات التنظيمية، المرونة، الاستقرار، الإنجاز، التعامل مع البيئة الخارجية (العساف، 1425هـ).

مدخل التكامل: يتضح مفهوم الفعالية التنظيمية من خلال مدخل التكامل الذي يحكم على نجاح المنظمة بقدرتها على الإنجاز المتكامل وتحقيق النتائج المستهدفة في حدود الموارد المتاحة وذلك بتوافق خصائص الأفراد وتكاملها مع خصائص بيئي العمل والتنظيم. ومن المعايير المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية طبقاً لهذا المدخل: (دوائر الجودة، إثراء الوظيفة، أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج، أساليب التحفيز الإيجابية، التطوير التنظيمي). عناصر ومكونات الأداء الفعال:

توجد ثمة عناصر أو مكونات أساسية للأداء بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات. وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

ومن هذه المساهمات ما ذكره (درة، 2003م) بالإشارة إلى عناصر الأداء التالية:

أ- كفايات الموظف: وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداءً فعالاً يقوم به ذلك الموظف.

ب- إتقان العمل: وتشمل قدرة الموظف على أداء المهام والمسؤوليات والأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف، بإتقان.

ج- بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

د- محددات و معايير الأداء الوظيفي : يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها .

هـ- تقييم الأداء الوظيفي: يمثل تقييم الأداء الوصف المنظم لنواحي القوة والضعف المرتبطة بالوظيفة سواء بصورة فردية أو جماعية بما يخدم غرضين أساسيين في المنظمات: تطوير أداء العاملين بالوظيفة، بالإضافة إلى إمداد المديرين والعاملين بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن ثم نجد أن عملية تقييم الأداء تشير إلى تلك الوظيفة المستمرة والأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى معرفة نقاط القوة والضعف للأداء الجماعي أو الفردي خلال فترة معينة والحكم على الأداء لبيان مدى التقدم في العمل بهدف توفير الأساس الموضوعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالكثير من سياسات الموارد البشرية في المنظمة (المغربي، 2007، ص167).

و - الإبداع الوظيفي : وهو يعني حجم الأفكار غير المطروقة مسبقاً والتي تساعد في تطوير وزيادة قدرة العاملين على إبتكار حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجههم في أعمالهم ولأغراض هذه الدراسة، فقد قام الباحث باختيار عدد من عناصر التي يمكن أن تكون مقياساً للأداء الفعال، وهي كالتالي :

إتقان العمل، الإبداع الوظيفي، آليات تقييم الأداء .

ثالثاً : منهجية الدراسة واجراءاتها وتحليل النتائج

نبذة مختصرة عن الهيئة القومية للأنفاق في مصر محل الدراسة •:

الهيئة القومية للأنفاق في مصر هي إحدى هيئات وزارة النقل، صدر قرار بإنشاءها عام1983بهدف القيام بتنفيذ مشروعات مترو الأنفاق في جمهورية مصر العربية وإجراء الدراسات والبحوث الفنية والاقتصادية للمشروع والمشروعات المرتبطة به وذلك بالتعاون مع الخبرات والشركات المحلية والأجنبية

ومنذ بدء إنشاء الهيئة القومية للأنفاق في مصر وحتى الآن أمكن تنفيذ أكثر من83كم من خطوط مترو الأنفاق بالإضافة إلى المنشآت والمرافق المعاونة وبلغت الاستثمارات حوالي23مليار جنيه مصري بمعدل700مليون جنيه مصري سنوياً وهي بلا شك معدلات عالية في الأداء وغير مسبوقه بالنسبة للهيئات الحكومية في مصر.

3 / 1 منهج الدراسة وطريقة جمع البيانات :

• تم الحصول على المعلومات الخاصة بالجهاز محل الدراسة من الموقع الالكتروني لها على شبكة الانترنت.

تتبع هذه الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى لواقع أثر جودة عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الفعال للعاملين الإداريين في الهيئة القومية للأنفاق في مصر كدراسة حالة، على أن يقوم الباحث بتحليل ما حصل عليه من معلومات لبيان مدلول النتائج الإحصائية.

مصادر جمع المعلومات:

المصادر الأولية :

عن طريق جمع البيانات الأولية من خلال عينة عشوائية طبقية ممثلة للعاملين الإداريين بالهيئة القومية للأنفاق في مصر باستخدام إستمارة الإستقصاء والمقابلة.

المصادر الثانوية :

1. الكتب والمراجع العربية والاجنبية.
2. الدوريات العلمية والمجلات.
3. التقارير
4. المواقع الالكترونية من خلال الشبكة العنكبوتية

مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين بالهيئة القومية للأنفاق في مصر، حيث تم أخذ عينة عشوائية طبقية بلغ عددها 127 موظفاً - يمثلون حوالي 25% من أصل قوة العمل- وتشتمل العينة على مدراء ورؤساء اقسام ومشرفين وفنيين وعمال، وصل للباحث فعليا منهم 91 إستمارة إستبيان فقط من المجموع الكلي (بنسبة 71.6% تقريبا)، وبالتالي أصبح عدد مفردات العينة 91 مفردة من العاملين فى العاملين الإداريين بالهيئة القومية للأنفاق في مصر في مصر.

حدود الدراسة :

(أ) الحدود المكانية : الهيئة القومية للأنفاق في مصر - ميدان رمسيس - جمهورية مصر العربية

(ب) الحدود الزمانية : وهي الفترة الزمنية التي استغرقتها عملية جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتفرغها خلال عام 2017 .

(ج) الحدود البشرية : الموظفون الإداريون بالهيئة القومية للأنفاق في مصر - جمهورية مصر العربية.

أداة الدراسة

تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل الدراسة ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

المرحلة الأولى : إستمارة الإستبيان وهي أداة جمع البيانات الأولية، وقد تم إعدادها بعد ما تم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة. وقد تم تقسيم الإستبيان إلى قسمين:

القسم الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية (النوع، والعمر، والمؤهل، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة)

بينما تناول القسم الثاني محورين رئيسيين كما يلي:

المحور الأول : العبارات التي تقيس واقع جودة المناخ التنظيمي

من خلال 5 محاور فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 25 عبارة. وكما يلي:

- التكنولوجيا المستخدمة 5 عبارات
- طبيعة العمل 5 عبارات
- نظام التواصل الداخلي 5 عبارات
- التعاون بين زملاء العمل 5 عبارات
- القيادة 5 عبارات

المحور الثاني: العبارات التي تقيس الأداء الفعال

من خلال 3 محاور فرعية لكل منها 5 عبارات بإجمالي 15 عبارة ، وكما يلي:

- إتقان العمل 5 عبارات
- الإبداع الوظيفي 5 عبارات
- آليات تقييم الأداء 5 عبارات

المرحلة الثانية : المقابلة، وقد استخدم الباحث المقابلة مع بعض مفردات العينة تدعيما للاستمارة في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من جانب العاملين.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية SPSS في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والوسط الحسابي، والانحراف المعياري. ولتحليل بيانات الإستمارة تم استخدام عددٍ من أساليب التحليل الإحصائي وذلك على النحو التالي :

- استخدام إختبار الانحدار البسيط لإيجاد العلاقة بين المتغيرات.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه عبارات الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية (العمر، سنوات الخبرة...الخ) لعينة الدراسة.

- النسب المئوية والتكرارات.
- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- إختبار ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
- إختبار كولومجروف - سمرنوف لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا
- إختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test

- إختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- إختبار t تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

إختبار صدق وثبات الإستبانة :

تم التأكد من صدق فقرات الإستبانة بطريقتين هما:

- الصدق الظاهري (صدق المحكمين) : تم عرض الإستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) من الأكاديميين العاملين بكلية المدينة الجامعية بعجمان وقد استجاب الباحث لآراء السادة المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من تعديل.
- صدق الاتساق الداخلي لعبارات الإستبانة: قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة استطلاعية مؤلفة من (14) موظف بالكلية المشار إليها، ثم جُمعت الملاحظات وجرى تعديل العبارات. كما تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الإستبيان على هذه العينة الإستطلاعية ، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له وذلك للتأكد من مدى وجود ارتباط، وكما يلي:
- الصدق الداخلي لبنود المحور الأول (جودة المناخ التنظيمي):

جدول رقم (1) : الصدق الداخلي لعبارات المحور الأول : عناصر جودة المناخ التنظيمي

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 - التكنولوجيا المستخدمة			
1	التكنولوجيا المستخدمة في الهيئة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	0.700	0.000
2	تحرص الهيئة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة	0.524	0.003
3	التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	0.401	0.028
4	التكنولوجيا التي تستخدمها الهيئة سهلة الاستخدام	0.480	0.007
5	تنجز الهيئة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	0.397	0.030
2 - طبيعة العمل			
6	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	0.585	0.001
7	تغلب الأعمال الروتينية على مهامى واجباتى الوظيفية	0.406	0.026
8	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	0.641	0.000
9	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتى مع قدراتى ومهاراتى	0.604	0.000
10	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتى	0.504	0.005
3 - نظام التواصل الداخلى			
11	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	0.626	0.000
12	تميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	0.521	0.003
13	تستخدم الهيئة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	0.502	0.005
14	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح	0.575	0.001
15	يساهم نظام الاتصال بالهيئة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	0.564	0.001
4 - التعاون بين زملاء العمل			
16	لا توجد مشاكل بينى وبين أى من زملاى بالعمل	0.654	0.000
17	تلقيت الدعم والمساعدة من زملاى فى أيامى الأولى لاستلامى العمل	0.671	0.000
18	أعتبر أن زملاء العمل هم أصدقائى	0.628	0.000
19	لدى الشعور بأن رئيسى وزملاى يعملون كفريق عمل حقيقى	0.576	0.001
20	لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل	0.572	0.001
5 - القيادة			
21	عادة يتعامل معى رئيسى بطريقة لائقة	0.704	0.000
22	رئيسى فى العمل منصف وذو شخصية	0.680	0.000
23	أجد أن هناك تشجيعاً من رؤسائى لطرح اقتراحات وأفكاراً جديدة	0.420	0.021
24	رئيسى يقوم بحسم الأمور بطريقة سريعة وواضحة	0.490	0.006
25	يقبل الرؤساء الذين اعلم معهم وجهات النظر المعارضة	0.657	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الجدول رقم (1) يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، وحيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، فإنه بذلك تعتبر عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه. الصدق الداخلي لبنود المحور الثاني (الأداء الفعال):

جدول رقم (2) الصدق الداخلي لعبارات المحور الثاني : الأداء الفعال

م.	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1 - إتقان العمل			
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة	0.616	0.000
2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	0.603	0.000
3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة	0.568	0.007
4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.	0.621	0.000
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	0.517	0.003
2 - الإبداع الوظيفي			
6	لدى العاملين القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	0.607	0.000
7	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	0.621	0.000
8	لدى العاملين القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	0.545	0.002
9	يحرص العاملون على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.	0.678	0.000
10	لدى العاملين القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	0.517	0.003
3 - آليات تقييم الأداء			
11	يتم تقييم أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير موضوعية .	0.615	0.000
12	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.	0.647	0.000
13	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	0.545	0.002
14	يكشف تقييم الأداء عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	0.498	0.005
15	نتائج تقييم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والهيئة.	0.604	0.000

قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية "28" تساوي 0.361

الجدول رقم (2) يوضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05) حيث أن

مستوى الدلالة لكل عبارة اقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة اكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.361، فإنه بذلك تعتبر عبارات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه. إختبار صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول رقم (3) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الإستبانة

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	جودة المناخ التنظيمي	0.991	0.000
الثاني	الأداء الفعال	0.880	0.000

الجدول رقم (3) يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة يتراوح ما بين (0.880) و(0.991) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الإستبانة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه. إختبار ثبات فقرات الإستبانة :

في هذه الجزئية تم إيجاد معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر مقياس أو مؤشر لثبات الإختبار (الإستبانة).

جدول رقم (4) قيم معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللمقياس ككل

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جودة المناخ التنظيمي	1. التكنولوجيا المستخدمة	5	0.8227
	2. طبيعة العمل	5	0.9115
	3. نظام التواصل الداخلي	5	0.8837
	4. التعاون بين زملاء العمل	5	0.9213
	5. القيادة	5	0.8157
الأداء الفعال	1. إتقان العمل	5	0.9247
	2. الإبداع الوظيفي	5	0.9012
	3. آليات تقييم الأداء	5	0.8425
	جميع عبارات الإستبانة	40	0.8779

الجدول رقم (4) يوضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الإستبانة (0.8779)

وتعتبر هذه القيمة عن درجة عالية من الثبات مما يعكس ثبات إجابات المبحوثين، وهذا بدوره يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله.

إختبار التوزيع الطبيعي

جدول رقم (5) إختبار التوزيع الطبيعي

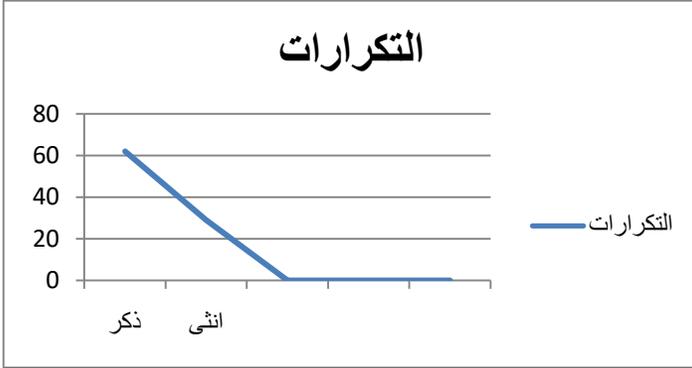
القراءات			محتوى المحور	المحور
مستوى الدلالة	قيمة Z	عدد العبارات		
0.248	1.021	5	التكنولوجيا المستخدمة	جودة المناخ التنظيمي
0.073	1.288	5	طبيعة العمل	
0.131	1.067	5	نظام التواصل الداخلي	
0.503	0.822	5	التعاون بين زملاء العمل	
0.245	1.024	5	القيادة	
0.844	1.162	25	قراءات عبارات المحور الأول	
0.790	0.651	5	إتقان العمل	الأداء الفعال
0.585	0.775	5	الإبداع	
0.443	0.865	5	آليات تقييم الأداء	
0.780	0.992	15	قراءات عبارات المحور الثاني	

الجدول رقم (5) يوضح أن قيمة إجمالي مستوى الدلالة لعبارات الإستبانة مجتمعة، أكبر من (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. 2 / 3 تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

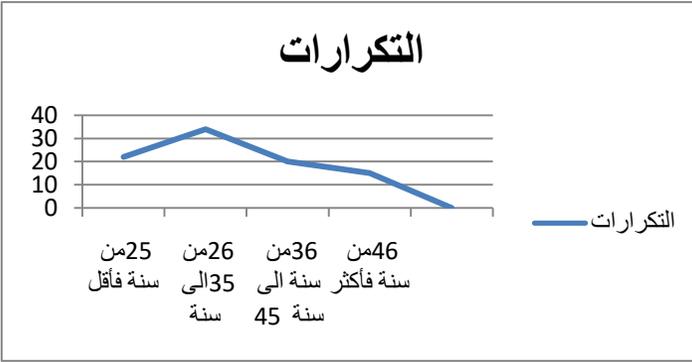
جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفق المتغيرات الديموجرافية

النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
68 %	62	ذكر	النوع
32 %	29	أنثى	
100%	91	المجموع	
24%	22	من 25 سنة فأقل	العمر
37.5%	34	من 26 إلى 35 سنة	
22%	20	من 36 إلى 45 سنة	
16.5%	15	46 سنة فأكثر	
100%	91	المجموع	
5.15%	14	ثانوي عام & أقل	المؤهل العلمي
76%	69	بكالوريوس	
7.5%	7	ماجستير	
1%	1	دكتوراه	
100%	91	المجموع	
49.5%	45	من 4 سنة فأقل	الخبرة
32%	29	من 4 إلى 10 سنوات	
13%	12	من 10 إلى 15 سنة	
5.5%	5	أكثر من 15 سنة	
100%	91	المجموع	
6.5%	6	مدير	المسمى الوظيفي
18.5%	17	رئيس قسم	
63%	58	إداري / موظف	
12%	11	عامل	
100%	91	المجموع	

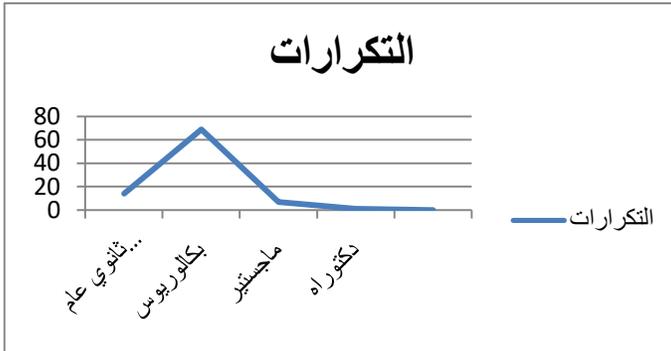
الشكل رقم (1) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب النوع



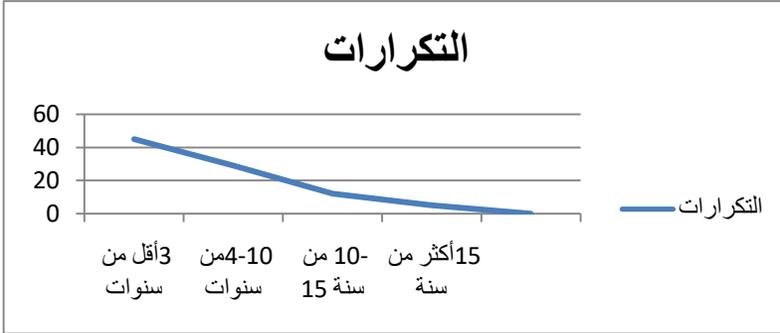
الشكل رقم (2) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الفئة العمرية



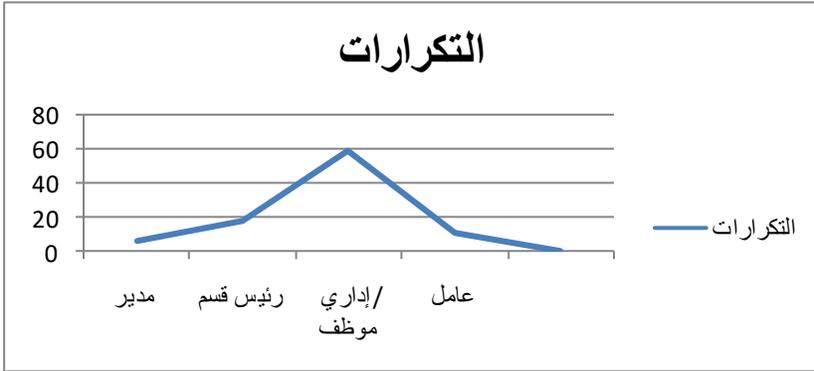
الشكل رقم (3) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب المؤهل



الشكل رقم (4) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب الخبرة



الشكل رقم (5) التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة المسمى الوظيفي



- ويلاحظ من مراجعة الجدول رقم (6)، ونتائج الأشكال السابقة من 1 إلى 5، ما يلي :
- نسبة الاستجابة الأكثر من أفراد العينة جاءت من الذكور حيث قدرت بـ(68 %) من العينة مقارنة بالإناث اللاتي يمثلن (32%) .
 - كما أظهرت النتائج أن الفئة العمرية (25 فأقل) عاماً يمثلون (24%) من العينة، تليها الشريحة العمرية (26- 35) والتي مثلت 37.5% من العينة، تليها الشريحة العمرية من (36 الى 45) بنسبة 22% ، تليها الشريحة العمرية (أكثر من 46 عاماً) بنسبة 16.5 % . مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة من الشباب، ويعكس طموحاً كبيراً في التطوير الإداري وذلك من خلال تحسين المناخ التنظيمي ليساعدهم ذلك على الحصول على الوظائف العليا والترقية.
 - كما تشير النتائج إلى أن الغالبية العظمى من العينة يحملون الدرجة الجامعية وذلك بنسبة 76%، وقبل الجامعي 15.5، ثم القليل من حملة الماجستير بنسبة 7.5% فقط، وحملة الدكتوراه 1% مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة ذوي المؤهلات العالية.

- كما تبين أن معظم أفراد العينة كان في الشريحة التي خبرتها أقل من 4 سنوات وذلك بنسبة 49.5%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين 4 - 10 سنوات بنسبة 29%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح ما بين 10 - 15 سنة بنسبة 13%، تليها الشريحة ذات مستوى الخبرة الذي يتراوح أعلى من 10 سنوات بنسبة 5.5%. مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة ذوي خبرة مناسبة في العمل
- كما تبين أن معظم أفراد العينة يقع في فئة الإداري/ الموظف بنسبة 63% ، في حين كانت أقل نسبة في فئة المدير بنسبة 6.5% ، مما يعطي إنطباعاً بأن معظم قوة العمل في العينة في فئة الإدارة التنفيذية أو التشغيلية

ثانياً : محاور الإستبيان الرئيسية

المحور الأول : محور قياس عناصر المناخ التنظيمي

1 - التكنولوجيا المستخدمة

جدول رقم (7) تحليل فقرات (التكنولوجيا المستخدمة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	التكنولوجيا المستخدمة في الهيئة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين	4.28	0.535	85.67	27.425	0.000
2	تحرص الهيئة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة	4.33	0.561	86.67	28.606	0.000
3	التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.	4.30	0.581	86.00	24.903	0.000
4	التكنولوجيا التي تستخدمها الهيئة سهلة الاستخدام	4.18	0.510	83.56	24.201	0.000
5	تنجز الهيئة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا	3.99	0.905	79.78	17.243	0.000
	جميع الفقرات	4.21	0.618	84.33	25.124	0.000

قيمة t الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينات الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التكنولوجيا المستخدمة) بصفة عامة كما يلي :

• تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التكنولوجيا المستخدمة) تساوي 4.21 ، والوزن النسبي يساوي 84.33 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 ، مما يدل على أن الهيئة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة وان التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات، ويرجع الباحث ذلك إلى طبيعة عمل تلك المؤسسات وحاجتها إلى التكنولوجيا لتحسين الأداء والسرعة في إنجاز الأعمال

• وقد حازت عبارة "تحرص الهيئة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة " على أعلى وزن نسبي بمقدار 86.67، مما يدل على إقتناع العاملين بأن الهيئة تجتهد باستمرار في سبيل الحصول على التكنولوجيا المتطورة لتيسير أداء الأعمال، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

2 - طبيعة العمل

جدول رقم (8): تحليل فقرات (طبيعة العمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
6	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	4.54	0.546	70.89	6.077	0.000
7	تغلب الأعمال الروتينية على مهماتي وواجباتي الوظيفية	4.30	0.531	66.10	3.537	0.001
8	يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار	4.47	0.558	69.44	6.072	0.000
9	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي	3.88	0.924	77.56	12.809	0.000
10	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي	3.58	0.944	71.16	7.648	0.000
	جميع الفقرات	4.15	0.700	71.03	7.190	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 179 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (طبيعة العمل)، وبصفة عامة كما يلي :

- تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (طبيعة العمل) تساوي 4.15، والوزن النسبي يساوي 71.03% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن طبيعة العمل في الهيئة يمنح العاملين بها الاحترام والتقدير في المجتمع ويتلاءم حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية ويوفر الاستقرار والأمن الوظيفي للعاملين، ويعزو الباحث هذا الاتفاق إلى الجو العام التي تتميز به الهيئة وبيئة العمل الملائمة، والأداء الوظيفي المتميز للموظفين.
- وقد حازت عبارة "تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتي مع قدراتي ومهاراتي" على أعلى وزن نسبي بمقدار 77.56، مما يدل على إقتناع العاملين بأن الهيئة تراعي في توزيع الأعمال قدرات عاملها ومهاراتهم، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

3 - أساليب الاتصال

جدول رقم (9) تحليل فقرات (نمط الاتصال الداخلي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
11	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	4.66	0.480	73.22	8.937	0.000
12	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة	4.09	0.535	73.89	9.849	0.000
13	تستخدم الهيئة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)	3.79	0.871	75.75	13.173	0.000
14	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح	4.19	0.577	76.11	14.032	0.000
15	يساهم نظام الاتصال بالهيئة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	4.84	0.581	76.78	14.468	0.000
	جميع الفقرات	4.47	0.608	75.15	12.860	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (9) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (نمط الاتصال الداخلي) وبصفة عامة، كما يلي :

- تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (نمط الاتصال الداخلي) تساوي 4.47، و الوزن النسبي يساوي 75.15%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن نظام

الاتصال الداخلي بالهيئة جيد حيث أنه يساهم في تحقيق أهداف الهيئة ، وأن الهيئة تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين وحدات ودوائر الهيئة. وقد حازت عبارة "يساهم نظام الاتصال بالهيئة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات" على أعلى وزن نسبي بمقدار 76.78، مما يدل على إقتناع العاملين بأهمية نظم الإتصالات على إتخاذ القرارات داخل الهيئة، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

4 - التعاون بين زملاء العمل

جدول رقم (10): تحليل فقرات (التعاون بين زملاء العمل)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
16	لا توجد مشاكل بيني وبين أى من زملاي بالعمل	3.22	0.923	64.33	2.760	0.006
17	تلقيت الدعم والمساعدة من زملاي فى أيامى الأولى لاستلامى العمل	3.21	0.945	64.11	3.039	0.003
18	أعتبر أن زملاء العمل هم أصدقائي	3.11	0.915	64.22	2.857	0.005
19	لدي الشعور بأن رئيسي وزملاي يعملون كفريق عمل حقيقي	3.16	0.913	63.11	2.049	0.042
20	لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل	3.27	0.880	65.33	3.972	0.000
	جميع الفقرات	3.19	0.915	64.22	4.446	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التعاون بين الزملاء) بصفة عامة، كما يلي :

- تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التعاون بين زملاء العمل) تساوي 3.19، والوزن النسبي يساوي 64.22 % ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى مناسب من التعاون بين الزملاء .

- وقد حازت عبارة "لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل" على أعلى وزن نسبي بمقدار 65.33، مما يدل على إقتناع العاملين بأن تعاونهم فيما بينهم يمكنه أن

يعوض غياب أحدهم بشكل طارئ ولا يعطل العمل، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

5- القيادة

جدول رقم (11): تحليل فقرات (القيادة)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
21	عادة ما يتعامل معى رئيسى بطريقة لائقة	4.13	0.469	77.56	13.071	0.000
22	رئيسى فى العمل منصف وذو شخصية	4.22	0.467	69.33	5.882	0.000
23	أجد أن هناك تشجيعاً من رؤسائى لطرح اقتراحات وأفكار جديدة	3.87	0.747	73.78	9.005	0.000
24	رئيسى يقوم بحسم الأمور بطريقة سريعة وواضحة	3.89	0.652	72.44	8.364	0.000
25	يقبل الرؤساء الذين اعلم معهم وجهات النظر المعارضة بدون حساسية	4.12	0.488	68.89	5.325	0.000
	جميع الفقرات	4.04	0.564	72.40	8.637	0.000
	جميع عبارات المحور الأول "عناصر المناخ التنظيمي".	4.01	0.681	73.47	27.893	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" ودرجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (القيادة) بصفة عامة، كما يلي :

• تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (القيادة) تساوي 4.04، والوزن النسبي يساوي 72.40%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000، مما يدل على أن أسلوب القيادة في الهيئة يساعد على تقدمها، كما يوجد ثقة وتعاون بين القيادة والموظفين بالهيئة.

• وقد حازت عبارة "عادة ما يتعامل معى رئيسى بطريقة لائقة" على أعلى وزن نسبي بمقدار 77.56، مما يدل على إتفاق العاملين على أن قادتهم يتعاملون معهم بشكل راقٍ ومحترم، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

وبشكل عام :

• فإن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند جودة المناخ التنظيمي بلغ (4.01)،

كما بلغ الوزن النسبي لها (73.47%) وبلغت قيمة T (27.893)، وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة بمحور المناخ التنظيمي.

- ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بمحور جودة المناخ التنظيمي، يتضح أن جميع عناصر المحور تتوافر لدى عينة الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة، وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي: التكنولوجيا المستخدمة 84.33% ، تليها أساليب الاتصال 75.15%، تليها القيادة 72.40% ، تليها طبيعة العمل 71.03% ، تليها التعاون بين الزملاء 64.22% وهذا يعكس مدى الحرص على توفير معطيات التكنولوجيا بشكل عام في الهيئة.
- ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن: هناك نظرة ايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة بمحور جودة المناخ التنظيمي بالهيئة القومية للاتفاق في مصر .

المحور الثاني : محور قياس الأداء الفعال

1 - إتقان العمل

جدول رقم (12) : تحليل فقرات إتقان العمل

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة .	4.39	0.540	87.80	44.979	0.000
2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.	4.28	0.657	85.57	33.978	0.000
3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة	4.32	0.552	86.43	41.831	0.000
4	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.	4.33	0.512	86.62	45.445	0.000
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	4.36	0.521	87.24	45.589	0.000
	جميع عبارات (إتقان العمل)	4.34	0.556	86.73	47.796	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة "0.05" و درجة حرية "179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (إتقان العمل) بصفة عامة، كما يلي :

• تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (إتقان العمل) تساوي 4.34، والوزن النسبي يساوي 86.73 % ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى عالٍ من إتقان العمل.

• وقد حازت عبارة "يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة" على أعلى وزن نسبي بمقدار 87.80 %، مما يدل أن العاملين يمتلكون من المهارات والمعرفة ما يؤهلهم لأداء العمل بفعالية، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

2 - الإبداع الوظيفي

جدول رقم (13) : تحليل فقرات الإبداع الوظيفي

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
6	لدى العاملين القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.84	0.735	76.85	20.008	0.000
7	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.04	0.561	80.79	32.380	0.000
8	لدى العاملين القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	4.04	0.581	80.72	31.145	0.000
9	يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	4.44	0.510	88.72	49.197	0.000
10	لدى العاملين القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.	3.90	0.955	78.03	16.495	0.000
	جميع العبارات المرتبطة ب (الإبداع)	4.05	0.668	81.02	38.565	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05 " و درجة حرية " 179 " تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الإبداع الوظيفي) بصفة عامة، كما يلي :

• تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الإبداع الوظيفي) تساوي 4.05، والوزن النسبي يساوي 81.02 % ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الإبداع الوظيفي لدى العاملين في الهيئة.

• وقد حازت عبارة "يحرص العاملون على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" على أعلى وزن نسبي بمقدار 88.72 %، مما يدل أن العاملين يمتلكون من المعرفة ما يؤهلهم لابتكار

أساليب عمل جديدة، الأمر الذي يوجد أثراً طيباً لدى العاملين بجودة المناخ الذي يعملون فيه.

3 - آليات تقييم الأداء

جدول رقم (14): تحليل فقرات آليات تقييم الأداء

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة T	مستوى الدلالة
11	يتم تقييم أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير موضوعية .	4.46	0.606	89.18	42.029	0.000
12	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترتيبات.	4.30	0.739	85.97	30.699	0.000
13	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.	4.57	0.509	91.34	53.734	0.000
14	يكشف تقييم الأداء عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.	4.19	0.691	83.80	30.099	0.000
15	نتائج تقييم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والهيئة.	4.70	0.457	94.10	65.178	0.000
	جميع العبارات المرتبطة ب "آليات تقييم الأداء"	4.44	0.600	88.88	44.833	0.000
	جميع عبارات المحور الثاني " الأداء الفعال" .	4.27	0.608	85.54	30.893	0.000

قيمة T الجدولية عند مستوى دلالة " 0.05" و درجة حرية " 179" تساوي 1.97

تم استخدام اختبار T لعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (14) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (آليات تقييم الأداء) بصفة عامة، كما يلي :

- تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (آليات تقييم الأداء) تساوي 4.44، والوزن النسبي يساوي 88.88 % ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الثقة والإقتناع لدى العاملين بنظام تقييم الأداء المنبع في الهيئة.
 - وقد حازت عبارة " نتائج تقييم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والهيئة. " على أعلى وزن نسبي بمقدار 94.10 %، مما يدل أن العاملين يعرفون يقيناً بأن نتائج تقييم الأداء تستخدمها الهيئة في علاج أوجه القصور والضعف في أداء العاملين.
- وبشكل عام :

- فإن المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند الأداء الفعال بلغ (4.27) ، كما بلغ الوزن النسبي لها (85.54 %) وبلغت قيمة T (30.893)
- وبلغت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل

العبارات المتعلقة بمحور الأداء الفعال.

- ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بمحور الأداء الفعال ، يتضح أن جميع عناصر محور الأداء الفعال تتوافر لدى عينة الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة وهي مرتبة حسب الوزن النسبي كما يلي: آليات تقييم الأداء 88.88% ، إتقان العمل 86.73% ، الإبداع الوظيفي 81.02% مما يعكس ثقة العاملين وإدارتهم لآليات ونظم تقييم الأداء المتبعة في الهيئة .
- ومن خلال جميع النتائج المرتبطة بهذا المحور يتضح أن: واقع الأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئة القومية للأنفاق في مصر في مصر، يعتبر جيد بشكل عام.

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال التحليل السابق لمتغيرات الدراسة أمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة كبيرة على توافر مناخ تنظيمي جيد بالهيئة ، حيث أن الهيئة تولي التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، كما تستخدم الهيئة وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، بالإضافة إلى أن أسلوب القيادة المستخدم في الهيئة يساعدها على التقدم والرقي، وطبيعة العمل في الهيئة تعتبر جيدة حيث تمنح العاملين الاحترام والتقدير وتحقق لهم الاستقرار الوظيفي.
- 2- بينت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر جودة المناخ التنظيمي والأداء الفعال للعاملين في الهيئة، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الهيئة كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة المناخ التنظيمي السائد المتمثلة في التكنولوجيا المستخدمة، طبيعة العمل، نظام التواصل الداخلي، التعاون بين زملاء العمل، القيادة وبين مستوى الأداء الفعال لدى العاملين في الهيئة القومية للأنفاق في مصر، حيث ظهر من التحليل الإحصائي أنه كلما توافرت عناصر المناخ التنظيمي الجيد في المنظمات، يتحقق الأداء الفعال من قبل العاملين بها، وهو ما يمثل إثبات صحة فروض الدراسة، ويجب عن تساؤلاتها السابق بيانها.

ثانياً : التوصيات

من خلال النتائج التي أفرزتها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة أن تولي إدارة الهيئة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر جودة المناخ التنظيمي باعتباره

متغير هام يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وانتمائهم.

2. استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
3. تعزيز القيادة الداعمة والمدركة لاحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الاحتياجات لتمكين العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه.
4. استمرار المسؤولين المباشرين في إبداء اهتماماً كبيراً برغبات العاملين يعمل بشكل جدي على التعرف على احتياجات ورغبات العاملين والعمل على تحقيقها وتوفيرها لهم.
5. مشاركة العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.
6. تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.
7. تنوع الأعمال في المهام والواجبات الوظيفية للعاملين وأن لا تكون أعمالهم روتينية، وإتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار والتطوير والتغيير.
8. استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء العاملين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف الهيئة.
9. التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الدراسة السالفة عن لإظهار مدى تأثير توافر عناصر المناخ التنظيمي الجيد بالمنظمات، ومردود ذلك على الأداء الفعال لدى العاملين، بالتطبيق الهيئة القومية للأنفاق في مصر ، ظهر جلياً مدى الإحتياج لإنتهاج أساليب حديثة في التعامل مع عناصر ومكونات المناخ التنظيمي في المنظمات، الأمر الذي ينعكس تأثيره بشكل طردي مباشر على أداء العاملين الذين هم عصب تقدم ورفعة وتميز وتنافسية المنظمات. كما تم في هذه الدراسة أيضاً تحليل البيانات إحصائياً، واستعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ووضع التوصيات الملائمة لتلك النتائج .

مراجع الدراسة

أولاً : المراجع العربية

1. المغربي، عبد الحميد. دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2007م.
2. الطيبي، محمد. تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2001م.
3. العساف، وفاء. "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ، 1425هـ.
4. الماضي، مساعد. "معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي:دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض:1417هـ.
5. الشمري ، فهد."المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري " رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،1422هـ.
6. السكران، ناصر."المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2004م.
7. الحيدر، عبد المحسن بن صالح، "اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات: دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.
8. البدر، إبراهيم بن حمد: "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
9. الطيب، إيهاب محمود عايش، " أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية - دراسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
10. باجابر، عادل. "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة، 1416هـ.
11. حمود، خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
12. زايد، عادل ، الأداء التنظيمي المتميز:نظرية إلى المنظمة المستقبل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة ،القاهرة ، 2003
13. درة، عبد الباري. تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م.
14. عواد، طارق. "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على قطاع غزة - " رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية،غزة، 2005م.
15. محمد عباس ،سهيلة ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

16. ملحم، يحيى سليم، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة". المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، المجلد السادس والعشرون، 2006.

ثانيا : المراجع الأجنبية

1. Bontis, N., Crossan, M., Hulland, j., (2002). Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437-469. DOI: 10.1111/1467-6486.t01-1-00299.
2. C.kennedy « les idées essentielles des auteurs les plus cités « édition maxima ,paris 2002
3. Daud, Salina and Yusuf, W. Fadzilah. (2008). An Empirical Study of Knowledge Management Processes in Small and Medium Enterprises. *Communications of the IBIMA*, 4, 169-177.
4. Elena Rubio Navarro. "Golden Rules of a good working environment.". Available in web site <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
5. Gratto, Frederic, "The Relationship Organizational Climate and Job Satisfaction for Pirectors of Physical plants ",2001, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>.
6. Kate, G. and Stellesun, E. (2004), The Importance of Intellectual Capital and ILS effects on performance Measurement systems: <http://www.ssrn.com/>, p3
7. Peter, Kangies, " Organizational Climate and Corporate Performance: an Empirical Investigation ",2000, <http://www.emeraldinsight.com/researchregister>

الزميلة الفاضلة / الزميل الفاضل

تحية طيبة وبعد.....

يهدف الباحث إلى القيام بدراسة بحثية بعنوان :

عائد جودة المناخ التنظيمي على فعالية أداء العاملين في المنظمات

(دراسة ميدانية)

ومن أجل ذلك فقد قام الباحث بتصميم قائمة إستقصاء بغرض قياس متغيرات الدراسة. لذا المرجو تعاونكم والتكرم بالإجابة على فقراتها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (✓) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمي. ولسيادتكم خالص الشكر والتقدير لما ستقدمونه من إسهامات جلية للبحث العلمي.

الباحث

د. حسام قرني أحمد

القسم الأول : البيانات الشخصية

الإفادة	متغيرات الدراسة	
	ذكر	النوع
	أنثى	
		العمر
		من 25 سنة فأقل

	من 26 إلى 35 سنة	
	من 36 إلى 45 سنة	
	46 سنة فأكثر	
المؤهل العلمي		
	ثانوي عام & أقل	
	بكالوريوس	
	ماجستير	
	دكتوراه	
الخبرة		
	من 4 سنة فأقل	
	من 4 إلى 10 سنوات	
	من 10 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	
المسمى الوظيفي		
	مدير	
	رئيس قسم	
	إداري / موظف	
	عامل	

القسم الثاني : البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة

المحور الأول :				
العبارات التي تقيس المحور الأول المتعلق بـ (جودة المناخ التنظيمي)				
وتتضمن 25 عبارة				
مستوى الآراء				العبارة
لا اوافق مطلقا	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة

1	التكنولوجيا المستخدمة في الهيئة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين				
2	تحرص الهيئة على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة				
3	التكنولوجيا المستخدمة بالهيئة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.				
4	التكنولوجيا التي تستخدمها الهيئة سهلة الاستخدام				
5	تنجز الهيئة أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا				
6	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة				
7	تغلب الأعمال الروتينية على مهامى وواجباتى الوظيفية				
8	يتيح لى العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار				
9	تتفق إجراءات العمل المتعلقة بمسئولياتى مع قدراتى ومهاراتى				
10	لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء وواجباتى				
11	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة				
12	تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة				
13	تستخدم الهيئة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)				
14	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة البالغة والوضوح				
15	يساهم نظام الاتصال بالهيئة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات				
16	لا توجد مشاكل بينى وبين أى من زملائى بالعمل				
17	تلقيت الدعم والمساعدة من زملائى فى أيامى الأولى لاستلامى العمل				
18	أعتبر أن زملاء العمل هم أصدقائى				
19	لدى الشعور بأن رئيسى وزملائى يعملون كفريق عمل حقيقى				
20	لا تتأثر مخرجات العمل بغياب أحد أفراد فريق العمل				
21	عادة ما يتعامل معى رئيسى بطريقة لائقة				
22	رئيسى فى العمل منصف وذو شخصية				
23	أجد أن هناك تشجيعاً من رؤسائى لطرح اقتراحات و أفكار جديدة				
24	رئيسى يقوم بحسم الأمور بطريقة سريعة وواضحة				
25	يقبل الرؤساء الذين اعمل معهم وجهات النظر المعارضة بدون حساسية				

المحور الثاني:					العبارة	
مستوى الآراء						
لا اوافق مطلقاً	لا اوافق	محايد	اوافق	اوافق بشدة		
					1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة .
					2	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.
					3	يؤدي الموظفون المهام الوظيفية الموكلة إليهم طبقاً لمعايير الجودة
					4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإجراز المهام المطلوبة منهم بالقدر المطلوب و في الوقت المحدد.
					5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.
					6	لدى العاملين القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.
					7	لدى العاملين القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.
					8	لدى العاملين القدرة على تقديم الأفكار الجديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.
					9	يحرص العاملون على إحداث تغيرات في أساليب العمل كل فترة.
					10	لدى العاملين القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.
					11	يتم تقييم أداء الموظفين وفقاً لأسس ومعايير موضوعية .
					12	يحدد نظام تقييم الأداء الوظيفي بشكل فعال نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموظف وذلك لتوفير أسس الترقيات.
					13	يطلع الموظف على نتائج تقييم أدائه السنوي ليتمكن من تعزيز نقاط القوة وتطوير وتحسين نقاط الضعف.
					14	يكشف تقييم الأداء عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة.
					15	نتائج تقييم الأداء ذات جدوى حقيقية يستفيد منها الموظف والهيئة.