

"أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين  
في شركات الدخان الأردنية"

**The Effect of Organizational Environment on Job  
Performance of Jordanian Cigarettes Companies  
Employees**

اعداد الطالب

أمجد عبدالرحمن الأهدل

400820034

إشراف الدكتور

ظاهر رداد القرشي

قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة

الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الاعمال

قسم إدارة الاعمال

تموز/2011 م

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال الله تعالى :

{يَرْفَعُ اللّٰهُ الَّذِیْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْ وَالَّذِیْنَ اٰتَوْا  
الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ}

[المجادلة: 11]

## تفويض

أنا الموقع ادناه " أمجد عبدالرحمن الأهدل " أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الاشخاص المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أمجد عبدالرحمن الأهدل

التوقيع: 

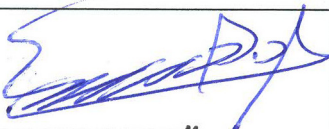


التاريخ: ١٤/١٢/٢٠١٤

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

"أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية"

واجيزت بتاريخ: 2011/07/27

التوقيع		أعضاء لجنة المناقشة
	رئيسا	الدكتور يونس مقدادي
	مشرفا	الدكتور ظاهر القرشي
	عضوا خارجيا	الأستاذ الدكتور موسى اللوزي

## الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم, والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين, فبعد أن من الله علي بإتمام كتابة رسالتي هذه, فإنه يشرفني ويسعدني أن أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور ظاهر رداد القرشي, الذي أشرف على هذه الرسالة وإحاطته لي برعايته ولطفه, وإعطائي الكثير من وقته لإخراجها بهذا الشكل العلمي, فله مني جزيل الشكر والاحترام والتقدير, وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط, وجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة الكرام لما منحوني من وقت لقراءة رسالتي المتواضعة وأثرائها بتوجيهاتهم القيمة, والشكر الدائم والموصول لأهلي وأصدقائي وزملائي في العمل اللذين وقفوا معي طوال مشوار دراستي.

# الإهداء

إلى والدي مصدر عزمي وعزتي ونجاحي

إلى نبع الحنان والدي

إلى أخواني وأخواتي

إلى من أحبها

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

الباحث

رقم الصفحة	المحتوى
ت	التفويض
ث	قرار لجنة المناقشة
ج	الشكر والتقدير
ح	الإهداء
خ	قائمة المحتويات
ذ	قائمة الاشكال
ز	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ص	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الاول: الاطار العام للدراسة
1	(1-1) المقدمة
2	(1-2) مشكلة الدراسة واسئلتها
2	(1-3) اهمية الدراسة
3	(1-4) أهداف الدراسة
3	(1-5) فرضيات الدراسة
4	(1-6) حدود الدراسة
4	(1-7) محددات الدراسة
5	(1-8) التعريفات الإجرائية
6	الفصل الثاني: الأطار النظري والدراسات السابقة
7	(2-1): البيئة التنظيمية

10	(2-2) الأداء الوظيفي
14	(2-3) تقييم الأداء
18	(2-4) التمكين
26	(2-5) مفهوم القيادة وأنماطها
37	(2-6) الدراسات السابقة العربية والاجنبية
45	(2-7) ما يميز هذه الدراسة
46	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
47	(3-1) المقدمة
47	(3-2) منهجية الدراسة
47	(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها
52	(3-4) أنموذج الدراسة
53	(3-5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
55	(3-6) المعالجة الإحصائية
56	(3-7) صدق أداة الدراسة وثباتها
58	الفصل الرابع: نتائج تحليل وإختبار الفرضيات
59	(4-1) المقدمة
60	(4-2) التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة
66	(4-3) إختبار الفرضيات
69	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
70	(5-1) المقدمة
71	(5-2) الاستنتاجات
72	(5-3) التوصيات



73	قائمة المراجع: اولا المراجع العربية
76	المراجع الاجنبية
78	قائمة الملاحق
79	اسماء المحكمين
80	أداة الدراسة (الاستبانة)

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	أسماء شركات الدخان الأردنية وعنوانها	(3-1)
48	التوزيع الجنسي للمبحوثين.	(3-2)
49	فئات أعمار المبحوثين.	(3-3)
50	المستوى التعليمي للمبحوثين.	(3-4)
50	سنوات الخبرة للمبحوثين.	(3-5)
51	المستوى الوظيفي للمبحوثين	(3-6)
56	معامل الإتساق الداخلي (كرونباخ الفا).	(3-7)
60	إجابات المبحوثين عن فقرات أثر نمط القيادة في الأداء الوظيفي	(4-1)
62	إجابات المبحوثين عن فقرات أثر التمكين في الأداء الوظيفي	(4-2)
63	إجابات المبحوثين عن فقرات أثر العمل الجماعي في الأداء الوظيفي	(4-3)
64	إجابات المبحوثين عن فقرات قياس الأداء الوظيفي	(4-4)

<b>66</b>	نتائج اختبار الفرضية (الرئيسية)	<b>(4-5)</b>
<b>67</b>	نتائج اختبار الفرضية (1)	<b>(4-6)</b>
<b>68</b>	نتائج اختبار الفرضية (2)	<b>(4-7)</b>
<b>68</b>	نتائج اختبار الفرضية (3)	<b>(4-8)</b>

## قائمة الاشكال

الصفحة	الموضوع	رقم الشكل
52	أنموذج الدراسة	(3-1)

## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	رقم الملحق
79	قائمة بأسماء المحكمين	1
80	أداة الدراسة (الاستبانة)	2

# “ أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية”

إعداد

أمجد عبدالرحمن الاهدل

إشراف الدكتور

ظاهر رداد القرشي

الملخص باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى الكشف عن "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية"، في ضوء ذلك قام الباحث ببناء استبانة محكمة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وشملت الاستبانة (40) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من (شركة الربان التجارية، شركة بوابة بابل، شركة الاتحاد، الشركة الأوروبية للسجائر) وبلغ عدد الموظفين في الشركات الأربع (205)، وتكونت عينة الدراسة من (116) موظف من جميع المستويات الوظيفية، وتم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار النظريات ولتحقيق أهداف الدراسة، وبعد إجراء

عملية التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى التالي:

1. أن هناك أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان

الأردنية.

2. وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتمكين ولنمط القيادة وللعمل الجماعي على متغير الأداء

الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية, عند مستوى دلالة (0.05).

3. كما أظهرت الدراسة أن ترتيب أبعاد البيئة التنظيمية من حيث قوة التأثير على الأداء

الوظيفي في شركات الدخان الأردنية كما يلي (1. العمل الجماعي, 2. التمكين, 3. نمط

القيادة).

ومن اهم التوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة ما يلي:

1. زيادة الاهتمام على إجراء الاستطلاعات والمزيد من البحوث في البيئة التنظيمية

لمعرفة احتياجات الموظفين.

2. ضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين, لتشجيعهم على

المشاركة في إتخاذ القرار إبداء الآراء في مختلف القضايا خصوصا بما يتعلق

بأعمالهم.

3. مكافأة الموظفين المبدعين عن أنجازاتهم لخلق جو من المنافسة وتحفيز باقي العاملين

على الأبداع وبالتالي الوصول إلى افضل أداء ممكن للمنظمة.

4. إجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض شركات التوزيع بحيث يتم

إدخال متغيرات اخرى للبيئة التنظيمية مثل (الهيكل التنظيمي, الاتصالات, الحوافز).

## **Abstract:**

# **The Effect of Organizational Environment on job Performance of Jordanian Cigarettes Companies Employees**

**Prepared by: Amjad Abdulrahman Alahdal**

**Supervision of Dr.: Daher Radad al-Qurashi**

The study aimed to reveal "the impact of the organizational environment on the job performance of workers in the Jordanian tobacco companies", In the light of this, the researcher prepared a questionnaire which included (40) paragraph, to gather preliminary information from the study sample to collect the necessary data for the study, hypotheses were analyzed and tested using the statistics packet of Social Sciences (SPSS), where the study population (Al- Robban Trading Co, Babel Gate Co, Al Ithad Co, Europe Co), and the total Employees in the four companies were (205), where a sample consisted of (116) employees was taken from all job levels , Several appropriate statistical methods were used to test theories and achieve the objectives of the study, and after a process of statistical analysis, the study showed that a number of findings and recommendations,

1. The most important Shows that there is a high impact of the organizational environment on the job performance of workers in the Jordanian tobacco companies.
2. The existence of moral indication impact to enable the variable functionality of the workers in the Jordanian tobacco companies , at the significance level of (0.05).

3. the presence of moral indication impact on the pattern of leadership on the performance variable of the employees in the Jordanian tobacco companies, at the significance level of (0.05),
4. having a statistically effect indication for the group work on the job performance variable among workers in the Jordanian tobacco companies , at the significance level of (0.05), and the organizational environment dimensions order of the Jordanian tobacco companies as follows (1. teamwork, 2. enablement, 3. leadership style).

The most important recommendations of this study were as follows:

1. Taking care of conducting organizational environment surveys to know the needs of the employees.
2. And the need to expand the empowerment scope and delegation of powers on the employees, to encourage them to participate in decision making, to express opinions on various issues especially relating to their work.
3. Reward creative employees for their achievements to create an atmosphere of competition and stimulate the rest of the staff to be creative and thus reach the best possible performance of the organization.
4. Make future studies on the same subject and on some contribution companies where other variables are entered to the organizational environment (such as organizational structure, communications, and incentives).



# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

(1-1): المقدمة

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

(1-3): أهمية الدراسة

(1-4): أهداف الدراسة

(1-5): فرضيات الدراسة

(1-6): حدود الدراسة

(1-7): محددات الدراسة

(1-8): التعريفات الإجرائية

## (1-1): المقدمة

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة و دخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل و المدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج، كما أنه ينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى التنظيم الأنساني، من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولكن تواجه منظمات الاعمال مشاكل وازمات عديدة تتراوح من زيادة الكفاية الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الايجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها تلك المنظمات،(العميان، 2010).

إن لكل مؤسسة بحكم واقعها وبيئتها وقيادتها واطارها التنظيمي الخاص بها والتي يتم بموجبها تحديد الهيكل التنظيمي والفعاليات والمهام والواجبات والصلاحيات والمسؤوليات وتوصيف الوظائف واختيار الاشخاص المناسبين لتولي المسؤوليات وبرامج تنسيق العلاقات الوظيفية، ففي المؤسسات التي تكون قيادتها فاعلة وكفوءة وبيئتها التنظيمية متماسكة ذات أعراف وتقاليد وممارسات راسخة نجد أن كل من يعمل فيها يدرك وبكل وضوح واجباته ومسؤولياته وأهدافه وأنه يعمل من أجل تحقيقها.

ومن جانب آخر فإنه وعندما تكون قيادة مؤسسة ما وبيئتها التنظيمية غير محددة ومفككة الأوصال وهزيلة الجذور تجد أنها تتسم بأعراف وتقاليد وممارسات غير متناسقة وأن العاملين فيها يعملون علي الهامش ولا يدركون الأهداف ذلك لأن الأداء الإداري في مثل هذه المؤسسات يتسم بعدم وضوح الرؤية.

## (1-2): مشكلة الدراسة واسئلتها

نتيجة للتطور السريع والتغيير المستمر في المجالات كافة ظهرت الحاجة لدى المنظمات لإعادة النظر في بيئتها التنظيمية والعمل على تحليلها بشكل دوري لكشف نقاط القوة والضعف التي تؤثر على الأداء الوظيفي في هذه المنظمات، والمحاولة في خلق بيئة تنظيمية تساعد في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي. ومع أهمية الأداء الوظيفي في تطور وديمومة المنظمات فقد ارتأى الباحث القيام بدراسة بعنوان أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية.

يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية ؟
2. ما تأثير نمط القيادة على أداء العاملين في شركات الدخان الأردنية؟
3. ما تأثير التمكين في العمل على الأداء الوظيفي ؟
4. ما تأثير العمل الجماعي في العمل على الأداء الوظيفي ؟

## (1-3): أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في ما يلي :

1. أهمية المتغيرات المبحوثة والمتعلقة بالبيئة التنظيمية والأداء الوظيفي.
2. توضيح مدى تأثير عوامل البيئة التنظيمية (نمط القيادة، العمل الجماعي، التمكين) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية.
3. اكتسبت هذه الدراسة أهمية خاصة كونها دراسة ميدانية تعمل على التعرف على تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية.
4. ندرة الابحاث التي تناولت شركات الدخان الأردنية في هذا المضمار.
5. تحاول هذه الدراسة الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي سوف تفيد في تحسين أداء العاملين في هذه الشركات.

#### (1-4): أهداف الدراسة

أن الغرض الرئيسي لهذه الدراسة سوف يتركز على معرفة تأثير البيئة التنظيمية على أداء العاملين في شركات الدخان الأردنية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:-

1. توضيح أثر نمط القيادة على أداء العاملين في شركات الدخان.
2. بيان أثر التمكين على أداء العاملين و انتمائهم لشركاتهم.
3. درجة تأثير العمل الجماعي في الشركات على أداء العاملين وكفاءتهم.
4. التوصل إلى نتائج تطبيقية او عملية تسهم في تطوير أداء العاملين في شركات الدخان الأردنية.

#### (1-5): فرضيات الدراسة

لغايات تحقيق أهداف هذه الدراسة فقد طور الباحث الفرضيات التالية :

##### الفرضية الرئيسية:

H0- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

وتفرع من هذه الفرضية, الفرضيات الفرعية التالية:-

H0-1 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

H0-2 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

H0-3 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.

## (1-6): حدود الدراسة

**الحدود البشرية:** أن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين في شركات الدخان الأردنية من جميع المستويات الوظيفية.

**الحدود المكائنية:** شركات الدخان العاملة في الأردن وعددها اربع شركات وهي ( شركة الربان التجارية (وكلاء شركة فيليب موريس)، شركة بوابة بابل (وكلاء الشركة الامريكية البريطانية للسجائر)، شركة الاتحاد (وكلاء الشركة اليابانية للسجائر)، الشركة الأوروبية للسجائر (وكلاء شركة الدخان الفرنسية ).

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة.

**الحدود العلمية:** سوف يعتمد الباحث على متغيرات البيئة التنظيمية (نوع القيادة، العمل الجماعي والتمكين) لقياسها على الأداء الوظيفي.

## (1-7): محددات الدراسة :

تتمثل محددات الدراسة بما يلي:

- ضيق وقت أفراد عينة الدراسة، حيث أن معظم الموظفين هم مندوبو مبيعات واغلب الوقت يتواجدون خارج الشركات.
- عدم استجابة بعض أفراد العينة في تعبئة الاستبانة لأسباب لم يفصح عنها.

## (8-1): التعريفات الاجرائية للدراسة:

- **البيئة التنظيمية:** هي " البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في اطارها"، (جواد، 2010).
- **التمكين:** "منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرار في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تحويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة او الاعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة"، (العنزي وصالح، 2008).
- **الأداء الوظيفي:** "هو الالتزام نحو المنظمة، ونحو العمل، والاتجاهات والولاء للرؤساء، والامانة والدقة في المواعيد في علاقات العمل، والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل"، (الطروانة، 2002).
- **العمل الجماعي:** "مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة"، (عباس، 2006).
- **نمط القيادة:** لكي نعرف نمط القيادة يجب اولاً أن نعرف القيادة هي "القدرة على التأثير على مجموعة من الأفراد على نحو يدفعهم إلى التعاون الاختياري بمحض إرادتهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة بهذا المفهوم علاقة أنسانية اجتماعية ايجابية هادفة تقوم على القناعات والخيارات الطوعية لأفراد المنظمة ، وثقتهم اللامحدودة في القدرات الفعلية لشخصية القائد، قدرة نابغة من الموقع الأعلى للوظيفة، ومن أنواع القيادات (القيادة اليموقراطية، القيادة الاستبدادية، القيادة الفوضوية، القيادة الشخصية، وغير الشخصية، والمتسلطة، والإستشارية، والأبوية، والجافة، والرسمية، وغير الرسمية)، (القيوتي، 2003).

# الفصل الثأني

الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### الإطار النظري :

لغايات أترء هذه الدراسة فقد قام الباحث بالرجوع إلى مصادر جمع المعلومات الاولية وقدم  
الإطار النظري للدراسة على النحو التالي :-

#### (2-1): البيئة التنظيمية

تعد البيئة التنظيمية الوسيط بين الرضا عن العمل والأداء، فالمستوى المرتفع من الرضا يدل على وجود بيئة تنظيمية ايجابية تتيح مستويات أداء مرتفعة، والعكس صحيح، كما تعد البيئة التنظيمية عاملا مساعدا في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمنظمة، ومن خلال تحسين البيئة التنظيمية تستطيع الإدارة التأثير على الفرد أو العنصر البشري داخل المنظمة الذي يعد جوهر عملية رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة، وتعرف البيئة التنظيمية هي عبارة عن "مجموعة من الأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي تسود جو العمل في المنظمة"، (العميان، 2010).

ويقصد أيضا بالبيئة التنظيمية بأنها "مقدار الفرق بين الصورة التي يكونها الفرد عن المنظمة التي يود الالتحاق بها من حيث أحوال المنظمة وظروف العمل فيها ونظم الإشراف التي يتبعها السادة المشرفون ونظم الثواب والعقاب المعمول بها وما أدركه من واقع الأمر عن أحوال تلك المنظمة بعد الالتحاق بها، (iraqacad.org، 2011).

ويرى ذنبيات أن البيئة التنظيمية "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم لنمط القيادة وطبيعة الهيكل



التنظيمي والتشريعي المعمول به، والحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية للتنظيم وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المنظمة".

وبناء على التعاريف السابقة نستطيع أن نحدد خصائص البيئة التنظيمية على النحو

الآتي:

- 1- أن بيئة المنظمة هو ما يراه العاملون فيها وفق إدراكاتهم الخاصة.
- 2- أن البيئة التنظيمية تؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين، كما أنه خاضع للتغير عبر الزمن.
- 3- أن البيئة التنظيمية تمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن شخصية المنظمة هي عملية مكتسبة، فالبيئة التنظيمية تتحدد من خلال تفاعل الموظف مع البيئة التنظيمية.

#### اهمية البيئة التنظيمية:

تكتسب البيئة التنظيمية أهمية خاصة كونها تؤثر على الوظيفة، والأداء، والرضا الوظيفي. فالعاملون يكونون أكثر إنتاجية، ورضا في المنظمات التي تتميز ببيئة تنظيمية جيدة أكثر من غيرها. كما أصبح موضوع البيئة التنظيمية من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الإداريين نظراً لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد، الذي يعتبر أساس العمل. ويمكن إجمال أهمية البيئة التنظيمية على النحو الآتي:-

1- أهمية البيئة التنظيمية من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، التي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل.(الهمشري)

2- وجود علاقة بين البيئة الإيجابية داخل المنظمة، وتحسين سلوك العاملين، وأدائهم لتنفيذ أهداف المنظمة.

3- تأثير البيئة التنظيمية على سلوكيات الأفراد، إذ يقضي الفرد معظم وقته في العمل، حيث الاحتكاك بالرؤساء، والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات البيئة التنظيمية بأبعادها المختلفة.

4- أن توفير البيئة التنظيمية الملائمة، هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بخلق بيئة تنظيمية صحية يسهم في تطوير الأداء، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين،(العوامل).

#### العوامل التي تؤثر في البيئة التنظيمية (الكبيسي،1998)

العوامل المؤثرة التي تؤثر في البيئة التنظيمية، وتتمثل: في الموارد المادية والاقتصادية المتاحة، والنمط القيادي والإشرافي، والسياسات الإدارية المحددة للاختبار والترتيبات والأجور وغيرها من الأمور التي تنظم علاقة الموظفين وتحدد مستقبلهم، والقيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم، والهياكل التنظيمية، وخصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية.

و هناك تصنيفاً للبيئة العامة التي تتعامل معها المنظمة (العميان،2010):-

- 1- البيئة الخارجية: هي "التي تقع خارج المنظمة و تحيط بها و تؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية،و السياسية،والقانونية".
- 2- البيئة الداخلية: هي " التي توجد داخل اطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل، وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال داخل المنظمة كطرق اداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصال واسلوب القيادة ونظام الاجور ونظام الحفز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الادارية.

#### أبعاد البيئة التنظيمية : (المغربي،1994)

1. مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
2. طبيعة العمل، إن الأعمال الروتينية والمنكررة تقضي إلى السأم وعدم الإبداع، بينما الاعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والخلق والابتكار.
3. اهمية الأنجاز، تؤكد المنظمات على الإنجاز والانتاجية كأسس للمكافأة المادية والمعنوية.

## عناصر البيئة التنظيمية: (المغربي، 1994)

1. الهيكل التنظيمي : يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط احداث الأنظمة الفرعية من ادوات واقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات.
2. نمط القيادة : وهي طريقة التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية او الاوتوقراطية او الديموقراطية.
3. نمط الاتصال: الاتصال الفعال هو الاتصال ذو اتجاهين (الهابط والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص ابداء الراي وتبادل الافكار والاراء والمعلومات.
4. المشاركة في اتخاذ القرارات: أن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة ابداء الراي وترشيد القرارات يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الأنسجام في بيئة العمل.
5. طبيعة العمل: أن العمل الروتيني يقود إلى احداث الملل والاهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الابداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى اهمية.
6. التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تفضي إلى ماخذ منها البطالة والأنعزالية، لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل.

## (2-2): الأداء الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين بالأداء الوظيفي لما لهذا من الاهمية بالنسبة للمنظمات والافراد وسوف يستعرض الباحث بعض مفاهيم الأداء الوظيفي :-

- **الأداء الوظيفي:** " هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، اي أنه مفهوم يربط بين اوجه النشاط والأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها داخل المنظمة"، (عبد المحسن 2002).
- **الأداء الوظيفي:** "قيام الفرد قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة ابعاد أو معايير يمكن من خلالها أن يقاس أداء الفرد،

وهذه المعايير هي: كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد، ونمط الأداء"،  
(الصرايرة، 2010).

لذا يمكن القول من خلال التعريفات السابقة أن الأداء الوظيفي: هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل منظمته لاداء المهام الموكلة اليه بالطريقة الصحيحة والسليمة، مراعيًا في ذلك الفاعلية والكفاءة في اداء المهام والواجبات.

### عناصر الأداء الوظيفي: (بارون، 1999)

- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف أنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الأنجاز.
- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وأنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

### أبعاد الأداء: (مخيرم واخرون، 2000)

يشتمل أبعاد الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه ويمكن مناقشتها على النحو التالي:

1. وحدة التحليل: وقد يكون وحدة تحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو الشركة.
2. مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في اي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو اكثر مما يلي:  
الانتاجية، الفاعلية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن والتجديد والابتكار.

3. قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.
4. الإطار الزمني للأداء: أن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.
5. مجال الاهتمام أو التركيز في الأداء: وهنا يكون مجال الاهتمام الإبقاء على الأداء كما هو أو تحسينه وتطويره، والتحسين هو الذي تركز عليه جهود الإصلاح والتطوير.
- ولكي يكون الأداء متقدما وفاعلا يجب أن يتمتع بالخصائص التالية: (السلمي, 1985).
1. الابتكار والتميز في نوعية السلع والخدمات, وتحقيق رضا الزبائن.
  2. نجاح مستمر في السوق لمؤسسات القطاع الخاص, وتحقيق أهداف التنظيم في مؤسسات القطاع العام.
  3. استخدام فرق عمل تدير نفسها بنفسها ذاتيا.
  4. إقامة صلات واضحة بين التدريب والتنمية من جهة وبين أهداف المؤسسة من جهة أخرى.
- أما (الدرة, 2003) فيرى إلى أن الأداء المتقدم يتمتع بالخصائص التالية:
- وجود هياكل تنظيمية منبسطة (Flat) بعيدة عن التدرج الهرمي والتركيز على العمل في فرق.
  - العمل المستقل القائم على درجة عالية من الثقة والبعد عن الاعتماد على الرقابة الإدارية.
  - الاهتمام بالاتصال وإشراك العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات.
  - وجود عاملين ذوي مهارات متقدمة مندمجين في عملية تعلم مستمر ومتقنين لمهارات وسلوكيات جديدة.
- مستويات الأداء: (مخيمر وآخرون, 2000).
- يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحو التالي:

1. الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

2. الأداء التنظيمي: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً إلى تحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كلاً من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية.

3. الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. وبشكل آخر هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية.

### العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: (عبد المحسن، 2002)

1. مدى تأخر الأعمال قد يؤثر في معدل الإنتاج.
  2. التطورات التنظيمية والإجرائية، فتعد ذات أثر مباشر في الأداء، فمعدل الإنتاج يتوقف على عوامل عديدة منها ملائمة الترتيبات التنظيمية والإجرائية، فتبسيط إجراءات العمل واختصار الوقت والمراحل المطلوبة للعمل يقلل من الموارد المستخدمة والوقت المطلوب للإنجاز.
  3. العوامل التقنية والتكنولوجية، وتتمثل بما يمكن إدخاله من تكنولوجيا متطورة وأجهزة ومعدات حديثة وبرمجيات، إذ أن الأداء يتحدد بمستوى التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة والمتوفرة لديهم ونوعيتها.
- أما بارون (1999) فذكر أن مستوى أداء الأفراد يتحدد بتفاعل جميع العوامل المؤثرة فيه، ومن أهم هذه العوامل:

1. دافعية الأفراد للإنجاز.

2. مناخ العمل وبيئته.

3. المقدرة على اداء العمل المطلوب.

فعندما تكون العوامل الثلاثة ايجابية (دافعية مرتفعة للإنجاز + قدرة عالية على العمل + بيئة مناسبة و مناخ تنظيمي منفتح) فإن المحصلة هي اداء مرتفع، وفي حالة أن تكون العوامل الثلاثة متدنية فالنتيجة الحتمية هي أن يكون مستوى الأداء منخفضاً، و اما الأداء المتوسط فما يكون في حالة أن تكون دافعية الافراد متدنية ولديهم قدرات عالية على الإنجاز و توافر ظروف بيئية مناسبة،(بارون،1999).

### (2-3): تقييم الأداء

تتطلع إدارة المنظمة إلى أهدافها المنشودة باستمرار، وتأمل أن تكون الجهود المبذولة من قبل العاملين فيها محققة لتلك الأهداف، وبالتالي فإن ادارة القمة في منظمة الاعمال تنتظر قيام جميع مدراءها بدراسة شكل ونوع اداء الافراد العاملين فيها ثم اعلامهم وادارة المنظمة عن مدى تطابق ذلك الأداء مع ما تصبو اليه، فمثلا نجد أن عملية تخطيط وتوظيف القوى البشرية في المنظمة تؤسس الاطار او المنهاج الذي يتم في ضوئه تعيين من ترغب بهم من الافراد المؤهلين في حين نجد أن عملية تقييم الأداء تضع المعايير والمؤشرات التي تساعد ادارة المنظمة على اقرار الترقيات والعلوات واتجاهات حركة العاملين في المنظمة ولعموم مراكزها الوظيفية،(جواد، 2010).

أن تقييم الأداء "عملية نظمية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين، إلى جانب كونها تحدد الطرق والاساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين ادائهم. ويعد تقييم الأداء من الوظائف المهمة والاساسية في المنظمة، اذا هي ارادت مكافأة العاملين فيها وبعادلة لادائهم السليم، وكما يستفاد من تقييم الأداء في توجيه جهود العاملين وتحديد نوع التدريب و التطوير المطلوبين"، (حنفي،2007).

أهمية تقييم الأداء.

1. أنه يساعد المنظمات على الاستمرار والنمو وتحقيق أهدافها, حيث أن تقييم الأداء يعتبر مفتاح الإدارة في حد ذاتها, وهو الذي يمكن المنظمة من تحقيق النمو والإزدهار.
  2. التقدم الوظيفي للموظفين يتأثر بنتائج التقييم, وعليه فإن الطريقة التي يتم بها التقييم يمكن أن تؤثر بشكل كبير على الروح المعنوية والدافعية لدى الموظفين نحو العمل.
  3. يساعد تقييم الأداء في تمكين الموظفين, وهذا يعتبر من الاتجاهات الحديثة في مجال الإدارة, ويتم نلم من خلال إعطاء الحرية والاستقلالية للموظفين ومحاسبتهم على النتائج, وإعطائهم الحرية الذاتية في تقييم أدائهم ومستوى إنجازاتهم, (Kenddey,1995).
  4. تهدف عملية التقييم إلى تخفيض عدم الثقة ونشر الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين, كما يساعد على تخطيط المسارات المستقبلية للعمل والنشاط, كما تساعد أيضا على ضمان حسن استخدام الموارد بكفاءة, (Bavon,1995).
  5. يقوم نظام تقييم الأداء بتوفير المعلومات والإمكانات اللازمة لزيادة فعالية القرارات المتعلقة بالموارد البشرية, وإشباع حاجات الموظفين من المعلومات حول أدائهم, (Taylor et.,1995).
- كما ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها من العمليات الإدارية ومن المواضيع الحساسة التي تثير اهتمام الإداريين, لما لها من اثار على فاعلية الأداء وعلى الروح المعنوية, وهي عملية دورية ومستمرة, فهي من العمليات التي تتكرر بصورة منتظمة, (السالم وصالح,2002).

### قياس الأداء الوظيفي:

أن الأداء الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال, حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته, وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف اخر, حيث يتوقف نجاح اي مؤسسة على أداء موظفيها, كون عملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية, وذلك لأهمية تزويد الإدارة بمعلومات وبيانات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة, لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين: المجال الأول يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها, والمجال الثاني, يتناول مدى



استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الأنجاز الوظيفي، (اللوزي، 2002).

### معايير قياس الأداء: (عبدالوهاب، 1974)

هناك نوعان من المعايير المستخدمة في قياس الأداء:

1. المعايير الكمية: وتشتمل على جوانب يسهل التعبير عنها كميًا، مثل عدد الوحدات المنتجة، أو كمية المبيعات.

2. المعايير التقديرية المرنة: وهي معايير تعتمد على إصدار أحكام أو تقديرات، يضعها أفراد لديهم خبرة ومعرفة في هذا المجال.

وقد حدد (Massie) ثلاث توجهات لغاية ضمان فاعلية تقييم الأداء وتحقيق الغاية المنشودة منه وهي: (الصرايرة، 2010)

1. **التوجه الأول:** أن التقييم يمد العاملين بمعلومات عن مستويات ادائهم وبما يمكنهم من الوقوف على متطلبات تطوير الأداء والسلوك المؤدي لذلك الأداء، وفي هذا المجال نرى من الضروري مشاركة المدراء العاملين في اعمال تقييم وعدم التكتم على الامور.
2. **التوجه الثاني:** هو أن تقييم الأداء يوفر للادارة هيكلية التنمية الذاتية للأفراد من خلال التعريف بمواطن الضعف والقوة لديهم، وهنا ينبغي على المدراء ملاحظة مدى أنتفاع العاملين من تحسين مستوى ادائهم.
3. **التوجه الثالث:** هو أن تقييم الأداء يوفر للمدراء الاساس لاصدار قرارات ادارية تعالج قضايا مستقبلية، وفي مثل هذه الحال سيسعى الافراد لضمان سلوك عملي سليم لصالح المنظمة.

### استخدامات تقييم الأداء: (Schuler & Huber 1990).

1. قرارات التكريم.

2. مناقلة العاملين.
3. فحص الأداء.
4. الاحتياجات التدريبية.

### مشكلات تقييم الأداء:

تتلخص مشكلات تقييم الأداء بما يلي: (جواد، 2010)

اولا: الذاتية ( غير الموضوعية) والتي حددها (Schuler & Huber 1990) باربعة اخطاء يرتكبها المدراء عند ممارستهم للذاتية وهي:

ا. خصائص المقيم: تلعب خصائص الفرد القائم باعمال التقييم وبشكل غير مباشر دورا تأثيرا على عملية تقييم الأداء.

ب. الرفق والتساهل: يميل البعض منا إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم، وينعكس أثر هذا الرفق والتساهل على اعمال تقييم الأداء مما يؤدي إلى تقييم افراد الجماعة الواحدة بنفس المستوى الأدائي.

ج. الاشعاع النوراني: يتأثر المقيم بالاشعاع النوراني الصادر عن الاخرين، بحيث يحدث مثل هذا الاشعاع حالة تفاعلية ايجابية او سلبية و تنعكس اثارها على اعمال التقييم.

د. النزعة المركزية: مثل هذه النزعة قد تدفع المقيم إلى اصدار احكام متوسطة وعامة تجاه العاملين دون تمايز ملحوظ.

ثانيا: المترتبات السياسية: أن السياسة السائدة في المنظمات تلعب دورا مهما في حصول الافراد على الزيادات المالية، الترقية، النقل او الاعارة، لذا يتوجب احتواء اي جدل واقعي حول اعمال تقييم اداء سياسة المنظمة.

(2-4): التمكين

يعتبر موضوع دراسة تمكين العاملين من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي لم تحظى حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين، وعلى الرغم من شعبية تمكين العاملين إلا أن أدبيات التمكين تنزع إلى وجه نظر شاملة فيما يتعلق بالمفهوم على أنه " ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف" (Wilkinson, 1998).

التمكين " فلسفة إعطاء مزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا " وقارن الكاتب بين التمكين والتفويض، فالتفويض عندما يقرر المدير أن يحول بعض صلاحيات عملة لشخص آخر لأسباب محددة، على سبيل المثال، المساعدة في تطوير المرؤوس، أو تفويض الأعمال ذات المخاطر المنخفضة، أما التمكين فيعني توسيع المسؤوليات المتعلقة بالمهام الحالية دون الحاجة لتغييرها، (Shackletor,1995).

**أبعاد التمكين، (Lashely and McGoldrick (1994).**

هنالك خمسة أبعاد للتمكين يمكن أن توفر وسيلة لوصف أو تحديد هيئة التمكين المستخدم في إي منظمة، وفيما يلي عرضاً لهذه الأبعاد باختصار:

### **البعد الأول : المهمة ( Task )**

يهتم البعد الأول بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وظيف من أجلها، إلى إي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المنظمة كرضا العاملين على سبيل المثال.

### **البعد الثاني: تحديد المهمة ( Task allocation )**

البعد الثاني يأخذ بعين الاعتبار كمية الاستقلالية المسؤولة عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم، إلى أي مدى يتم توجيههم، أو يحتاجون للحصول على إذن لأجاز المهام التي يقومون بها؟ إلى أي درجة توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به، ومن ثم تدرك الموظفين يقومون بأجاز المهام؟ إلى أي مدى هناك تضارب بين مسؤولية الاستقلالية والأهداف المرسومة من قبل المديرين لتحقيق الأداء الفعال؟

### البعد الثالث: القوة ( Power )

يأخذ بعين الاعتبار الشعور بالقوة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم، ما المهام التي يقوم بها الأفراد الممكّنين؟ إلى أي مدى السلطة التي يمتلكها الفرد محددة في المهام؟ إلى أي مدى تقوم الإدارة بجهود لمشاركة العاملين في السلطة وتعزيز شعورهم بالتمكين؟

### البعد الرابع: الالتزام ( Commitment )

يأخذ بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر التزام الأفراد والاذعان التنظيمي لأسلوب محدد للتمكين.

### البعد الخامس: الثقافة ( Culture )

بعد الثقافة يبحث إلى أي مدى ثقافة المنظمة تعزز الشعور بالتمكين، إلى أي مدى يمكن وصف الثقافة كبيروقراطية، موجهة للمهمة، الأدوار، أو التحكم.

## نماذج التمكين

لبلوغ أو الاقتراب من التمكين تحتاج كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقاً لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وتظهر مراجعة للأدبيات أمثلة لمختلف نماذج التمكين والتي يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، سوف يعرض الباحث أهم النماذج التي تفسر التمكين، ومنها:

### 1. نموذج ( Conger and Kanungo (1988

عرف Conger and Kanungo التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية، وتبنى الكاتبان نموذج التحفيز الفردي للتمكين حيث تم تعريف التمكين " كعملية لتعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور الضعف والعمل على إزالتها والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل الغير رسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية"، واقترح الكاتبان أن التمكين مماثل لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين، أولاً: يمكن النظر للتمكين كمركب اتصالي - فالتمكين يدل ضمناً على تفويض القوة، ويمكن النظر للتمكين أيضاً كمركب تحفيزي، فالتمكين يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من معنى المشاركة في القوة أو السلطة، ويظهر ذلك جلياً في التعريف الذي تبناه الكاتبان.

#### مراحل التمكين:

ولتقرير مستوى التمكين في إي منظمة، حدد (Conger and Kanungo,1988) خمس مراحل لعملية التمكين، وتتضمن:

**المرحلة الأولى:** تشخيص الظروف داخل المنظمة التي تسبب في الشعور بفقدان القوة بين العاملين, ويمكن تصنيف هذه العناصر إلى عوامل تنظيمية كالتغيرات التنظيمية الرئيسية، المناخ البيروقراطي، الضغوط التنافسية، ضعف نظام الاتصالات، والمركزية العالية في توزيع الموارد، أما عناصر أسلوب الأشراف ونظام المكافآت فتشمل التسلط، السلبية، التحديد الاعتباطي للمكافآت، ضعف قيم التحفيز، وغياب الإبداع، وتشمل عناصر تصميم العمل، غياب وضوح الدور، ضعف أو غياب التدريب والدعم الفني، نقص السلطة المناسبة، عدم التحديد المناسب للموارد، الأهداف الغير واقعية، محدودية الاتصال بين القيادات الادارية والعاملين، الروتين الشديد في العمل، وضعف التنوع في العمل.

أن الحاجة لتبني التمكين تكون ضرورية عندما يشعر العاملون بضعفهم وعجزهم داخل التنظيم، ولهذا لا بد أن تعمل الإدارة على التقصي والتعرف على الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور، وعندما يتم التعرف على تلك الظروف يمكن للمنظمة أن تتبنى استراتيجية للتمكين لازلة تلك الظروف.

**المرحلة الثانية:** استخدام أساليب إدارية مثل الإدارة بالمشاركة ومتطلباته كتحديد الهدف، أترء الوظيفة، والمكافآت المرتبطة بالأداء، ويجب أن يكون الهدف من استخدام تلك الاستراتيجيات ليس فقط لأزالة الظروف والعوامل الخارجية المسببة لشعور العاملين ولكن يجب استخدامها أيضاً وبشكل رئيس في تزويد المرؤوسين بمعلومات عن فعاليتهم الذاتية.

**المرحلة الثالثة:** تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وذلك باستخدام أربع مصادر: المكاسب الغير فعالة، التجارب المنجزة، الإقناع اللفظي، والاستثارة العاطفية.

**المرحلة الرابعة:** ونتيجة لاستقبال المرؤوسين لتلك المعلومات سيشعر المرؤوسين بالتمكين من خلال الزيادة في الجهد المبذول، وتوقعات الأداء، والاعتقاد بفعاليتته الذاتية.

**المرحلة الخامسة:** التغيير في السلوك من خلال إصرار ومبادأة المرؤوسين لإنجاز أهداف المهمة المعطاة.

## 2. نموذج ( Thomas and Velthouse ( 1990 )

قام Thomas and Velthouse بإكمال العمل الذي أنجزه Conger and Kanungo فبنى نموذج التمكين الإدراكي، وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي " تتضمن الظروف العامة للفرد التي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها التي بدورها تنتج الرضا والتحفيز" , وأشارا إلى أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المتعدّات, ويتضمن نظام المعتقدات كيفية النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة وربطها مع أهداف ومنهجيات التمكين التي تطبق في المنظمة.

وحدد الكاتبان خمسة أبعاد نفسية للتمكين حيث شعرا أنها تمثل أساساً لتمكين العاملين.

- **التأثير الحسي أو الإدراكي**، فيقصد به " الدرجة التي ينظر للسلوك " على أنه يمكن أن يعمل اختلافا فيما يتعلق بإنجاز الهدف او المهمة التي بدورها تحدث التأثير المقصود في بيئة الفرد.

- **التأثير بالاعتقاد**, بأن الفرد يمكن أن يؤثر في عمل الآخرين وكذلك القرارات التي يمكن أن تتخذ على كل المستويات.

- **الكفاية**, ويقصد بها إلى إي درجة يمكن للفرد أداء تلك الأنشطة بمهارة عالية عندما يقوم/تقوم بالمحاولة", فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيداً بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بأثقان أن هم بذلوا جهداً, فالكفاية شعور الفرد بالأنجاز عند ادانة أنشطة المهام التي اختارها بمهارة, والشعور بالكفاية يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

- **إعطاء معنى للعمل**, تهتم بقيم الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد, ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد كاعتقاد الفرد مثلاً أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة لة, فأعطاء معنى للعمل تعنى أن يشعر الفرد بالفرصة بممارسته مهام لإغراض نبيلة , فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساساً أن الفرد في طريق يستحق جهده ووقته، وأنه يؤدي رسالة ذات قيمة, تتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد.

- **الاختيار**, أن يشعر الفرد بالفرصة في اختيار المهام ذات المعنى له وأدائها بطريقة تبدو ملائمة, وهذا الشعور بالاختيار يوفر شعوراً أن الفرد حراً في اختياره، والإحساس بأنة قادراً على استخدام حكمة الشخصى والتصرف من خلال تفهمة للمهمة التي يقوم بها.

**الخطوات الأساسية لعملية التمكين**, (Cook,1994).

1- إيجاد وبناء الرؤية.

2- التقييم.

3- دور المديرين.

4- تكوين فرق العمل.



5- التدريب.

6- تحسين العمليات.

7- المتابعة

### الروافع الاساسية للتمكين

هناك أربع روافع أساسية تساعد أي منظمة في تنفيذ برنامج متكامل للتمكين. ( Quinn and

1997, Spreitzer

### الرافعة الأولى: الرؤية الواضحة والتحدي

يرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية

الإدارة العليا.

### الرافعة الثانية: الانفتاح وفرق العمل

لكي يشعر الأفراد بأنهم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي

تعتبر الأصول البشرية من أهم موارد المنظمة، فالفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن

الأفراد في ادارته أو وحدته يمكن أن يعملوا سوياً وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل.

### الرافعة الثالثة: النظام والتوجيه

أفاد الأفراد الممكّنين أن منظماتهم تزودهم بأهداف واضحة، خطوط واضحة للسلطة،

ومهام ومسؤوليات واضحة، فبينما يتمتع الأفراد بالاستقلالية، فإنهم في نفس الوقت على وعى

بالحدود المرسومة لحرية تصرفهم لاتخاذ القرار وهم كذلك على علم بمسؤولياتهم، فالأفراد

الذين يتم تمكينهم لديهم أهداف واضحة ومرتبطة بأهداف المنظمة.

## الرافعة الرابعة: الدعم والشعور بالأمان

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصّح في حالة ارتكاب اخطاء, يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعلم والتطوير لدى العاملين.

## القيادة والتمكين

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم، ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، ويبرز دور القيادة التحويلية حيث يمثل تمكين العاملين أحد الخصائص التي تميز القيادة التحويلية عن القيادة التبادلية، حيث يتميز القيادة التحويلية بأتباع أساليب وسلوكيات تشجع على تمكين العاملين كتفويض المسؤوليات،

تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم، وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وإبداعية  
(Dvir et. Al., 2002).

التمكين يوضح كيفية تبني المسؤولية والثقة، وهناك مفاتيح ثلاثة جوهرية للاستفادة من

**التمكين في المنشآت الكبيرة والصغيرة:**

- 1- مشاطرة المعلومات مع كل فرد.
- 2- خلق الاستقلال الذاتي عبر القيود.
- 3- استبدال التسلسل الوظيفي الهرمي القديم بالفرق المدارة ذاتيا.

**(2-5): مفهوم القيادة وأنماطها:**

**اولا : مفهوم القيادة :**

أن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدّره لكافة الأنشطة، ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدّد وتقلص وتوسع مهامه، أضافه إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية، الديمقراطية، الاشتراكية... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً.

- والقيادة اصطلاحاً عُرِّفت في "معجم لسان العرب" هي (القوَد ) نقيض السوِّق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (1), ويمكن أن نستشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

• وقد عُرِّفت القيادة على أنها عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارها, (الطالب, 2006).

• كما وعرفت على أنها تلك الوجهة التي تركز في تفسيرها لظاهرة القيادة على الشخص الذي يتولى القيادة نفسه, (الشيبياني, 1988).

• ولقد عُرِّفت القيادة أيضاً على أنها قدرت تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ولكونه مُعبِّراً عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً, (القربوتي, 2003).

ومن خلال ملاحظة التعاريف الأنفة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة من العناصر المشتركة

للقائد هي: -

1- وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية، بدنية.

2- وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.

3- وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.

4- وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.

5- نتائج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.

6- يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإلتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.

7- إلتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.

### مرت القيادة تاريخيا بثلاث مراحل رئيسية, (الحسيني, 2009).

1- مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية، العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمُسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.

2- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الأنفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

3- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد التي كانت من نتائج هذه المراحل أي أنها بحداثتها أكدّت على الدور الأنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.

تتمثل مواصفات القائد في : (العتيبي,1426هـ).

- 1- الجاذبية ( التأثير المثالي): حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.
- 2- الحفز الإلهامي: أي تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي.
- 3- الاستثارة الفكرية: أي التشجيع في حل المشاكل والبحث عن أفكار جديدة ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.
- 4- الاعتبار الفردي: أي الاستماع بلطف وأن يولى اهتماماً خاصاً لاحتياجات التابعين

#### ثانياً : أنماط القيادة:-

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة ألعامه للعمل ونوع المشكلة, فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته ( الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري), وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتاري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى

المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا , وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الأنية والمستقبلية والبديلة .

### أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:- (سويلم,1994)

#### أ- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:-

(1) القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

(2) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

#### ب- وفق مصدر السلطة:-

1- القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

**2- القيادة غير الرسمية:** تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فأنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية، كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرين أحياناً كقادة رسميين في بعض المواقف وكقادة غير رسميين في مواقف أخرى وعندما يتصرف

كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية.

### **ج- وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:**

**1- قيادات لامركزية :** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

**2- قيادات مركزية:** تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورته متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة.

### **د- وفق البعد السلوكي:**



1- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) : يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات و

المكافآت و القوة القشرية ....الخ و يطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي و يحاول

التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه .

2- القائد الليبرالي: القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب

دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها، وهي قيادة تتخلى

عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال

طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات.

3- القائد الديمقراطي: يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم

الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم

جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم

على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولاءهم ويزيد دافعيتهم في الإنجاز والسعي

لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

4- القائد المرن أي النمطي المزيج أو المختلط أو المتصل ( إفران ) ومن صفاته نمط

سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين و يتخذ القرارات ويسوقها للأخير

و يعوق أفكاره و يطلب الاسئله عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات.

5- القائد الحر أو غير الموجه : ويقابل القائد الاوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي

يسمى أحياناً بقائد (إطلاق العنان أو القائد المتساهل ....الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة

الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحريرتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجه التسبيب

والفوضى...القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور إيجابي في قيادة الجماعة و لا يصدر قراراً مستقلاً و لا يوجهه و لا يفصل و ولا يأمر و لا ينهي و لا يكاد يُحس بوجوده على الإطلاق و يترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم.

- أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:- (العجمي,2008).

أ- نظرية السمات:-

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية, إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة, ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها, وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة, التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership), وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة, يجب أن يتحلى القادة بها, وتحاول تطبيقها على الأفراد, لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة .

وترتكز فكرة هذه النظرية, على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد, تجعله مؤهلاً للقيادة, وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثه, أو مكتسبة من وجوده في المجتمع, وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة .

#### ب - النظرية الموقفية :-

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى ... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف .

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلاً مقبولاً، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاصاً عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم .

#### ج - النظرية التفاعلية : -

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على

التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية.

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل .

#### د- نظرية المسار والهدف :-

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لأنجاز تلك الأهداف، وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، و النمط المشارك، و نمط الأناجاز، وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام 1970م، ثم طورها ( روبرت هاوس ) في العام التالي، وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم .

#### ه- نظرية الطوارئ:

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وأن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون

تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركياً وفي غيره يكون زميلاً وهو في كل تلك الأدوار فأن المعيار هو حسن الأداء والنجاح .

#### و- نظرية حاجات التابعين :-

وجه الكثير من علماء النفس نقداً إلى أصحاب نظريتي "السمات" و"الطوارئ"، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى أن يفكروا في أسلوب أفضل، لتوضيح مفهوم القيادة، فكأنت نظرية "حاجات التابعين"، أو أسلوب "الأتباع للقيادة" وتركز هذه النظرية على التابعين، أكثر منها على القائد، وتنتظر للأخير على أنه الشخص الذي يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء أكأنت مادية أم نفسية. وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها، لها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعنى، أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد، وطبيعة الموقف، والمناخ بصفة عامة، ومن أنصار هذه النظرية " سأنفورد" (F. H. Sanford)، الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة، وحجة، "سأنفورد" في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم كأفضل ما يكون الإشباع. فإذا كان هذا حقاً فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه. وهناك من يرى أن الاعتراف بالتبعية كعنصر في ظاهرة القيادة كأن إسهاماً مهماً ومن الواضح أن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي، تختلف تماماً عن موظفي محل مصنع للأثاث، ومن هذا المنطق، فإنه من العدالة، أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي، يختلف تماماً عن سلوك مدير إداري لإحدى الإدارات.

## ز- نظرية الإسلام في القيادة:

لا شك أنما روي من قصص وحوادث في القرآن الكريم كأنت دلالات للعبرة والموعظة ودليل إرشاد لمن تحير في تحديد طرق الخلاص والنجاة من الهلكة فحل العُقد وتجاوز المحن واتخاذ القرار الصائب مُنَاط بالقيادة والأمم التابعة لهم, فكأن للتجارب السابقة دور في وضع الحلول الناجزه لكل المعوقات، فعصارة هذه التجارب هي عبر ومواعظ نستدل بها, وسيوضح الباحث بإيجاز أبعاد هذه النظرية لسعة أفقها والتدخلات في الرؤى والتقديرات والاجتهاد لكل شخص حسب ما يمتلكه من خلفية ثقافية إضافة إلى المدرسة التي ينتمي إليها مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف والوقت وسعة المفاهيم ويمكن أن نعرّف النظرية الإسلامية في القيادة على أنها ( استخدام القائد للأسلوب الإسلامي للتأثير في سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشروعة)، ومن خصائصها:-

- 1- ارتباطها بالعقيدة الإسلامية والمثل العليا المؤثرة في سلوك الفرد.
- 2- عملية تشاركية في القيادة مبنية على مبدأ الشورى.
- 3- يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف.

## (2-6): الدراسات السابقة:

لغايات إثراء هذه الدراسة، فقد قام الباحث بعمل مقارنات بين هذه الدراسة ودراسات عديدة عربية وأجنبية وذلك على النحو التالي:

الدراسات العربية:-

دراسة قام بها عواملة بعنوان ( ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الاردن ) 1994:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الاجهزة المركزية للادارة العامة ممثلة بالوزارات والدوائر المركزية في الأردن حيث شملت هذه الدراسة (924) موظفا من العاملين في الوزارات والدوائر المركزية ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج اهمها وجود استقرار ورضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي . كذلك بينت الدراسة أن رضا المبحوثين عن العناصر الإدارية للمناخ المؤسسي ترواحت بين متوسط وضعيف ، حيث كأن الرضا عن المبادرة والإبداع ونظام الحوافز وتفويض السلطة قليلا بينما كان الرضا عن فلسفة الإدارة والقيادة والاتصال الرسمي متوسطا ، كذلك اوضحت الدراسة أن عدم استقرار القيادة الادارية العليا ، ووجود المحسوبية ، وتدني الحوافز ، هي من اهم سلبيات المناخ المؤسسي في الاجهزة المبحوثة، واوصت الدراسة بضرورة ادخال تحسينات تدريجية في جوأنب المناخ المؤسسي كافة والحد من التأثيرات الشخصية ، وزيادة الاهتمام بالعاملين والأنتاجية وتحديث التشريعات المبادرات الفردية ، وتطبيق نظم الجدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

دراسة قام بها اللوزي بعنوان ( الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الافراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الاردن ) 1994:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن وعلاقته بالجنس ، والحالة الاجتماعية ، والمؤهل العلمي ، ومسمى الوظيفة ، ومكان العمل ، وشملت عينة الدراسة (545) عاملا، وتوصلت إلى عدة نتائج اهمها عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر ، بينما وجدت فروق ذات دلالة احصائية في الرضا عن المناخ تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة ، ومكان العمل . واطهرت الدراسة أن أعلى درجات الرضا وتركزت في مجال الحوافز، وتحمل

المسؤولية ، والعلاقات الأنسانية ، والمسؤولية ، والمخاطرة ) كونها من العوامل الهامة التي تزيد من رضا العاملين عن المناخ التنظيمي.

**دراسة قام بها سامر بعنوان ( العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والإنتاجية ) 1995 :**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والإنتاجية في بعض المؤسسات العامة في دولة اليمن، من حيث ابراز اكثر هذه العوامل اهمية واكلها اهمية في الإنتاج، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي والإنتاجية ومن أهم هذه العوامل، نوع المناخ القيادي السائد، ضعف التدريب لدى العاملين، نقص الخبرة العملية لدى العاملين.

**دراسة قام بها ذنبيات بعنوان ( المناخ التنظيمي و أثره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية و الادارية في الاردن ) 1999:**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية ، والبيئة الخارجية ، والتكنولوجيا ) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن ، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (360) موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بدوائري المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن لأبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر أثرا كبيرا في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة ، كما أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين إبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة ) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، ومتغير التكنولوجيا وسنوات الخبرة حيث توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بينهما ، وقد خرجت الدراسة بتوصيات أهمها : الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار، والتركيز على تدريب العاملين خاصة حول ما يستجد من تكنولوجيا العمل .

**دراسة قام بها القطاونة بعنوان (أثر نوع المناخ التنظيمي على سلوك الابداعي للمشرفين الاداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما ) 2000:**



هدفت إلى التعرف على أثر نوع المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية وتحليل العلاقة بينهما وقد قامت الباحثة بدراسة عدد من عوامل المناخ التنظيمي ( مركزية القرار، الانتماء، والتدريب، الحوافز، المخاطرة) على السلوك الإبداعي، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن المستوى السلوك الإبداعي لدى عينة الدراسة يعتبر مستوى عاليا وبنسبة مئوية بلغت (70،86%)، وذلك بالاعتماد على النسب المئوية والمتوسطات الحسابية، وأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وكل من ( الجنس، والمؤهل العلمي، والعمر) للمشرفيين الإداريين.

دراسة قام بها السالم ومكاوي. ( بعنوان أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات في الشركات المعلومات دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة )  
2002

هدفت الدراسة إلى التعرف على بعض خصائص الهيكل التنظيمي (المركزية، المعيارية، الرسمية) وعلاقتها بنوعية المعلومات في الشركات الصناعية الأردنية، ثم طورت استبانة أعدت خصيصا لهذا الغرض ووزعت عينة فرضية شملت (21) شركة وتم توزيع (200) استبانة واسترجع منها (180) أي نسبة 90%، وقد تم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات كالتكرارات النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار سبيرمان. ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها، تتوفر خصائص الهيكل التنظيمي ( المعيارية والرسمية ) بدرجة عالية قليلا في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، في حين تتوفر المركزية بدرجة منخفضة قليلا، تتوفر المعلومات بنوعية عالية نسبيا، توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين خصائص الهيكل التنظيمي ( المركزية، والمعيارية، الرسمية) ونوعية المعلومات .

دراسة قام بها الصرايرة ومقداوي بعنوان ( المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش) 2002:

هدفت الدراسة إلى اعطاء الصورة الحقيقية والواضحة للمناخ الوظيفي وأثره على دوافع العمل للموظف العام من أجل معالجة وتحسين المناخ ودوافع العمل للموظف العام لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة جرش، وقد شملت عينة الدراسة مديرو الدوائر كافة وعددهم 18 مديرا ، وجميع رؤساء الاقسام في مختلف الدوائر الحكومية وعددهم 38 رئيسا في حين تم اختيار 5 موظفين من كل دائرة، وحدد الباحث الأبعاد المناخية التي لها علاقة بدافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش وهي الجانب الوظيفي والجانب النفسي والاجتماعي وجانب الاجور والحوافز، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث وهي : مديري الدوائر، الدوائر وروساء الاقسام وشريحة الموظفين من الجوانب التالية: الجانب الوظيفي، الجانب النفسي والاجتماعي، كما اظهرت التحليلات عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات الوظيفية لدى، الشرائح الثلاث في جانب الاجور والحوافز ، وأن هناك تأثيرا واضحا للمناخ ودوافع العمل لجميع شرائح الدراسة وبالاخص في جانب الاجور والحوافز والسياسات المعتمدة لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش.

**دراسة قام بها السليم بعنوان ( أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الابداع الاداري للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ) 2003:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض وكذلك تحديد اثر المتغيرات التنظيمية ( نمط القيادة، التدريب، الحوافز وإجراءات العمل) على مستوى الابداع كما يراها العاملون في الأجهزة الأمنية، وكان من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة: أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية في المملكة العربية السعودية بشكل عام متوسط، تتراوح درجات توافر عناصر الإبداع الإداري لدى العاملين في الأجهزة الأمنية ما بين المتوسط وفوق المتوسط، وفقا لإجابات أفراد العينة يعد التزام القيادات الأمنية بمقاييس نمط القيادة أعلى من المتوسط بقليل.

دراسة قام بها السكران بعنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الوظيفي دراسة مسيحية  
على ضباط قوات الامن الخاصة في مدينة الرياض) 2004:

هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة باعتباره احد القطاعات الامنية المرتبطة اداريا بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بالابداع لديهم وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية والسلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة واشباع الحاجات او الرغبات الفردية او الجماعية وبالتالي تحسين وزيادة سلوكهم الابداعي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور ( الاتصالات ) كأحد محاور المناخ التنظيمي، وجود توجهات ايجابية لدى افراد نحو محور ( نظم واجراعت العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي )، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي، وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة (الحوافز، طرق اتخاذ القرار وتنمية الموارد البشرية)، وجود توجهات محايدة لدى افراد العينة نحو الدرجة الكلية للابداع الوظيفي، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور (ادراك الموظف لدوره الوظيفي) كأحد محاور الابداع الوظيفي، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور ( القدرات والخصائص الفردية للموظف) كأحد محاور الابداع الوظيفي، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور ( أداء واجبات الوظيفة ) كأحد محاور الابداع الوظيفي، وجود توجهات ايجابية لدى افراد العينة نحو محور الدرجة الكلية للابداع الوظيفي.

دراسة قام بها البكر بعنوان ( النموذج الارشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل)  
2005:

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية: تحقيق درجة عالية من التناسب والتناسق بين حجم المنظمة وطبيعتها أهدافها ونشاطاتها وذلك للحد من تضخم المنظمة والتدرج الراسي للمستويات الإدارية، تحقيق أقصى حد من التعاون والتنسيق بين المستويات الادارية والوحدات

والاقسام المختلفة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك اختلافا في العوامل الدافعة للتنظيم أو إعادة التنظيم، وكذلك اختلاف المنظمات من حيث طبيعتها وأهدافها وحجمها .

دراسة قام بها ملك بعنوان "أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت" (2007).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية على الإبداع الوظيفي في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت، حيث تم توزيع (540) استبانة على عينة مجتمع الدراسة الذي تكون من بعض الجهات الحكومية وهي: الهيئة العامة للاستثمار، والصندوق الكويتي للتنمية، ووزارة التخطيط، وديوان الخدمة المدنية، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي: وجود علاقة بين الأنماط القيادية والإبداع الوظيفي، وقد اظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي هو أكثر الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين، يليه النمط الحر واخيرا النمط التسلطي، وبينت نتائج التحليل أن هناك علاقة ضعيفة بين الأسلوب المتسلط والإبداع الوظيفي.

دراسة قام بها المعاني وارشيدة " التمكين الإداري واثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية, دراسة تحليلية" (2009).

هدفت هذه الدراسة بيأن أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين في الجامعة الأردنية وقد شملت الدراسة عينة عشوائية بلغت (290) موظفا من العاملين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

دراسة قام بها الحنيطي " أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن" (2010).

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، ومن أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة، أنه يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، لا يوجد أثر للأنماط القيادية (التبادلي، الفوضوي) لدى المدير على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية، يوجد أثر للأنماط القيادية (التحويلي، الأوتوقراطي، و الديمقراطي) على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية.

### الدراسات الأجنبية:-

#### **دراسة قام بها Patterson,1994 بعنوان Organizational Climate and Company Productivity.**

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الإنتاجية، حيث قام الباحث بتطوير نموذج من أجل فحص العلاقة بين المناخ والإنتاج الذي يتوسطه مستوى الرضا المهني لدى العاملين، وقد توصل الباحث إلى أن الزيادة الإنتاجية مرتبطة بعوامل المناخ وهي، تطوير المهارات، الاهتمام برفاهية المستخدم، وجود مستوى متوسط بين الرضا لدى العاملين، مدركات المديرين حول المناخ الذي ارتبط بفاعلية الإنتاج.

#### **دراسة قام بها (Tierney,et.al.1994) بعنوان An Examination of Leadership and Employees Creativity)**

هدفت هذه الدراسة إلى بحث علاقة الإبداع من جهة و كل من خصائص العاملين (التحفيز الداخلي و أسلوب التفكير) وخصائص القادة والعلاقة بين القائد والمرؤوسين من جهة أخرى. تألفت الهيئة من 191 موظفا يعملون في قسم البحث والتطوير في شركة كيميائية كبيرة تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية. وضمت مديري أبحاث وخبراء وقادة مشاريع وتقنيين، ويرى القائمون على الدراسة أن دراستهم هي الأولى من نوعها التي شملت جوانب متعددة في دراسة العلاقة بين القيادة والإبداع، ومن أهم نتائج الدراسة، وجود علاقة تفاعلية بين القيادة والافراد، يزيد إبداع العاملين عند العمل مع مشرفين لديهم نفس القدر من التحفيز الداخلي، يزيد الإبداع في حال كُن للقادة والافراد نفس أسلوب التفكير.

دراسة قام بها (Schoob,2000) بعنوان ( الشخصية و الأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية)

هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الشخصية والأداء الوظيفي في ظل الظروف غير الروتينية لدى مدراء بعض المؤسسات التربوية في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (212) مديرا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بعض المؤسسات التربوية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الشخصية التي تتميز بالنظرة الايجابية والتنظيم والمرونة تقلل من الضغوطات التي يتعرض لها المدراء و تسهل الأداء الوظيفي، وبينت هذه الدراسة أن الشخصية التي لا تتميز بالنظرة الايجابية و التنظيم والمرونة تزيد من ضغوطات التي يتعرض لها المديرين و تعيق اداءهم الوظيفي.

دراسة قام بها (Cook,2006) بعنوان (Management and Leadership .Development Making it Work)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فعالية وجود الأنشطة التطويرية وضرورتها. حيث تم أخذ عينة من (1000) مدير موارد بشرية من (500) منظمة في بريطانيا، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة والتطوير الإداري يعملان معا بكفاءة عندما تكون هناك مسؤوليات واضحة للموظفين ومرتبطة باستراتيجية العمل والعمليات.

دراسة قام بها (annick,et al. (2007) بعنوان (Impact of organizational structure on nurses job satisfaction)

هدفت إلى المساهمة في فحص العلاقة بين متغيرات الهيكل التنظيمي ( الرسمية والمركزية والتخصص) والرضا الوظيفي للممرضات، وبالتالي معرفة أثر التغيرات الهيكلية على تحسين الرضى الوظيفي وجودة العمل للممرضات، فقد تم تصميم استبانة لجمع البيانات على العينة المختارة عشوائيا من الممرضات غير الإداريات والبالغ عددهن (764) ممرض وممرضة والعاملين في ثلاثة مستشفيات للرعاية العامة في بلجيكا، اجريت هذه الدراسة على

عدد من المستشفيات الموجودة في بلجيكا، وجاءت النتائج في هذه الدراسة لدعم الأثر النسبي للمركزية والآثار الإيجابية للحصص والرسمية على الرضا الوظيفي للممرضات. وبينت أن اجور الممرضات هي من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي لهم .

دراسة قام بها ravi, et al بعنوان " ( organizational alignment and performance' 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف وتحديد أنواع البناء الأفقي والعمودي لفحص العلاقة بين البناء والأداء. وكذلك اقتراح أسئلة بحث وتطبيقات عملية لتطوير الجوانب النظرية والعملية في ادارة البناء التنظيمي، ولقد اعتمدت منهجية هذه الدراسة على الفحص التصوري من خلال مراجعة البحوث التجريبية النظرية، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن البناء الأفقي قد حظي باهتمام اكبر في ادبيات الادارة من البنود العمودي وأن الشركات كلما كبرت وتنوعت وتعددت اعمالها فإنه أهمية البناء الأفقي سوف يزداد وقد اوصت الدراسة بضرورة تركيز البحوث المتعلقة بالبناء العمودي على تطوير اكبر عدد من المتغيرات الوسطية مثل أخلاقيات العمل ودوره الحياه للمنظمة اما المتعلقة بالبناء الأفقي فيجب أن تكتشف بناء افقيا متعدد الجوانب كما قام المؤلفون بتوضيح بعض التطبيقات العملية لهذه الدراسة فالمديرين في المنظمات ذات وحدات عمل متنوعة يمكنهم استخدام استبانة هذه الدراسة لتقييم البناء في اقسامهم وفي المنظمة ككل .

(2-7): ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

أن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ما يلي:

1. من حيث بيئة الدراسة, فإنه وحسب معلومات الباحث تعد هذه الدراسة الأولى التي تستهدف شركات الدخان الأردنية.
2. من حيث هدف الدراسة تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة, فيما تتناول الدراسة الحالية (أثر بيئة العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية)
3. تناولت الدراسة الحالية البيئة التنظيمية من خلال ثلاثة أبعاد ( نمط القيادة, التمكين, العمل الجماعي) وتم قياس هذه الأبعاد على الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الشركات.
4. من حيث منهجية الدراسة: يمكن عد الدراسة الحالية, دراسة ذات استكشافية تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي, للبيانات التي سيتم جمعها من المستقصى منهم, من خلال الاستبانة, ثم تحليلها اعتمادا على جملة وسائل وأدوات إحصائية للوصول إلى الاستنتاجات التي تخدم أهداف الدراسة.



# الفصل الثالث

## الطريقة والجراءات

(3-1) المقدمة

(3-2) منهجية الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة وعينتها

(3-4) أنموذج الدراسة

(3-5) أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

(3-6) المعالجة الإحصائية المستخدمة

(3-7) صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3-1): المقدمة

تعد المنهجية حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي، ونظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك في حياة منظمات الأعمال، واقعا وحاضرا، ومستقبلا، ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات العامة، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، مستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، إذ أن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفا أنطوى الفصل على ست نقاط رئيسية.

### (3-2): منهجية الدراسة

لإغراض تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، سوف يستند الباحث إلى استخدام منهج الأسلوب الوصفي إلى جانب منهج الأسلوب التحليلي وذلك بجمع البيانات وتحليلها، وبالتالي الخروج بنتائج احصائية منطقية لبيان وتوضيح أثر بيئة العمل التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية.

### (3-3): مجتمع الدراسة وعينتها :-

يتكون مجتمع الدراسة من شركات الدخان الأردنية والبالغ عددها (4) شركات، حيث ستشمل الدراسة جميع المستويات الوظيفية، وقد قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية من جميع المستويات الوظيفية في شركات الدخان،

والجدول رقم (3-1) يبين اسماء شركات الدخان العاملة بالأردن.

ت	اسم الشركة	عنوان الشركة
1	شركة الربان التجارية	الجببته
2	شركة الاتحاد للتبغ والسجائر	الجبزة
3	شركة بوابة بابل	خلدا
4	الشركة الأوروبية للتبغ والسجائر	المقابلين

#### خصائص عينة الدراسة

الجدول التالي توضح الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس, العمر, المستوى التعليمي, سنوات الخبرة, والمركز الوظيفي.

#### الجدول رقم (2-3) يبين الجنس

الجنس	التكرار	نسبة
ذكر	70	60.3%
أنثى	46	39.7%
المجموع	116	100%

نلاحظ من الجدول السابق أن 60.3% من العينة هم ذكور، و 39.7% من العينة أناث، وهذا يدل على أن نسبة الذكور في شركات الدخان الأردنية اعلى بكثير من نسبة الأناث، كون أن معظم الموظفين يعملون مندوبي مبيعات.

### الجدول (3-3)، العمر

العمر	تكرار	نسبة
أقل من 20 سنة	4	3.4%
20-24	12	10.3%
25-29	27	23.3%
30-34	23	19.8%
35-39	29	25%
أكثر من 40 سنة	21	18.1%
المجموع	116	100%

نلاحظ من الجدول السابق 3.4% من العينة تقل أعمارهم عن 20 سنة، وأن 10.3% منها تتراوح أعمارهم ما بين (20-24) سنة، و 23.3% منها تتراوح اعمارهم ما بين (25-29) سنة، و 19.8% من العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30-34)، و 25% من العينة تتراوح اعمارهم بين (35-39)، والباقي تزيد اعمارهم على 40 سنة، مما يدل على أن النسبة الأكبر من العاملين هم من فئة الشباب، وهذا يدل على التركيز على العنصر الشبابي والدم الجديد من قبل شركات الدخان.

الجدول رقم (3-4) يبين مستوى التعليم

نسبة	تكرار	مستوى التعليم
23.3%	27	ثأنوية عامة فما دون
26.7%	31	دبلوم متوسط
34.5%	40	بكالوريس
9.5%	11	ماجستير
6%	7	دكتوراة
100%	116	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن 23.3% من العينة من حملة ثأنوية عامة فما دون، و 26.7% من العينة حملة دبلوم متوسط، و 34.5% من العينة من حملة البكالوريس، و 9.5% من العينة من حملة الماجستير، و 6% من العينة حملة الدكتوراة، ونلاحظ أن 50% من الموظفين لديهم تحصيل علمي اقل من بكالوريس وهذا يدل على أن شركات الدخان تهتم إلى جانب الخبرة اكثر من التحصيل العلمي لموظفي المبيعات.

الجدول رقم (3-5) يبين سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	تكرار	سنة
أقل من 5 سنوات	22	%19
5-9 سنوات	44	%37.9
10-14	34	%29.3
أكثر من 15 سنة	16	%13.8
المجموع	116	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن 19% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و 37.9% من العينة تتراوح خبرتهم بين (5-9) سنوات، و 29.3% من العينة تتراوح خبرتهم بين (10-14) سنة والباقي تزيد خبرتهم عن 15 سنة. الجدول رقم (3-6) يبين المستوى الوظيفي

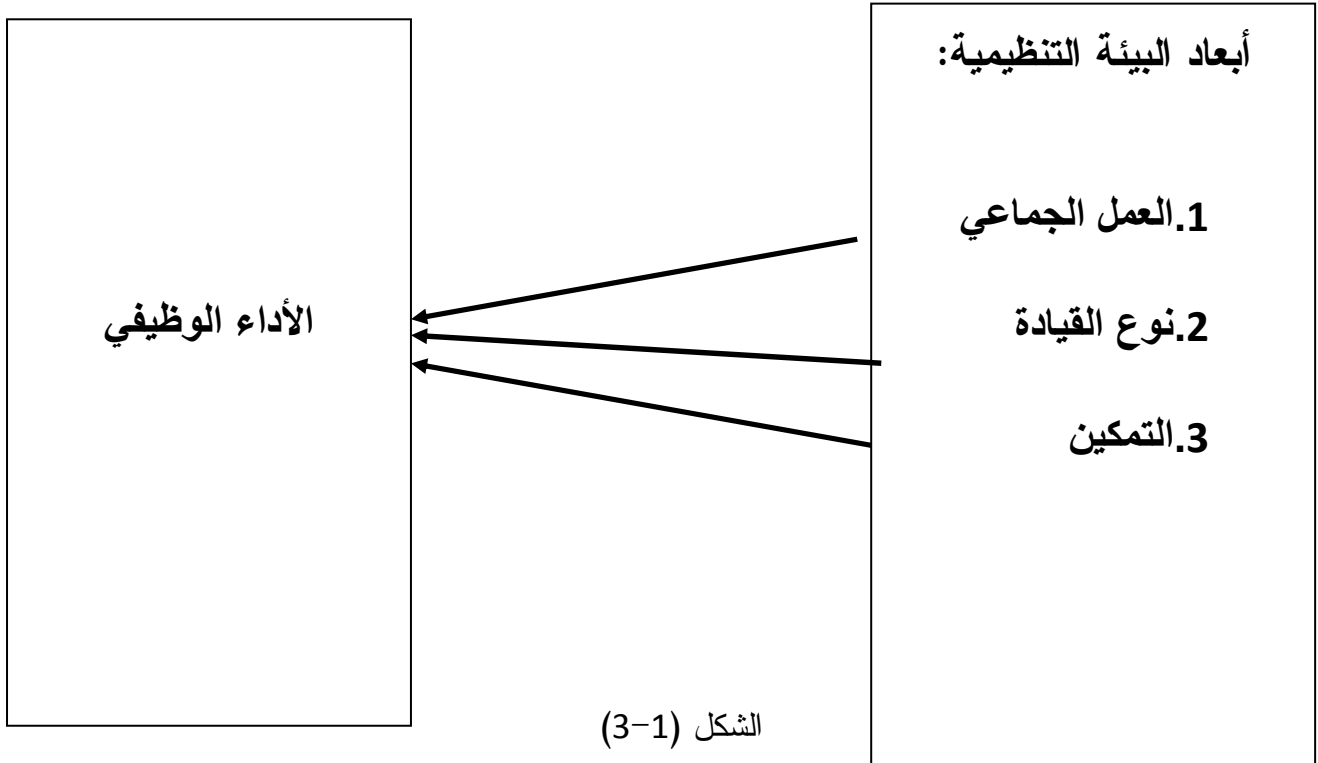
المستوى الوظيفي	تكرار	نسبة
مدير عام	5	%4.3
نائب مدير عام	4	%3.4
رئيس قسم	20	%17.2
مشرف	18	%15.5
موظف	69	%59.5
المجموع	116	%100

نلاحظ من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من العينة من الموظفين، و15.5% من العينة مشرفين، و17.2% من العينة رؤساء اقسام، و3.4% من العينة نواب مدير عام، و 3.4 من العينة مديرين عامين.

(3-4): نموذج الدراسة

المتغيرات المستقلة

المتغيرات التابعة



### (3-5): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:-

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة, اعتمد الباحث

الأدوات التالية :

• المعلومات المتعلقة بالجانب النظري فقد كُأنت من الدراسات السابقة ذات العلاقة, والمقالات, والرسائل الجامعية, والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

• الاستبانة: وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها على آراء مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوع الدراسة للحصول على البيانات الأولية والثانوية اللازمة, لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة, وتضمنت الاستبانة أسئلة ذات اختيارات متعددة حيث تضمنت الاستبانة ثلاثة أجزاء, هي:

القسم الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة حيث تكونت من (5) فقرات, هي (الجنس, العمر, المؤهل العلمي, سنوات الخبرة, المركز الوظيفي).

القسم الثاني: متغيرات تتعلق بالبيئة التنظيمية وهي (3) أبعاد وهي :

- القيادة : ويقيسها (35) سؤالاً تقع ما بين 1 - 16 .

- والمتضمنة (نمط القيادة, التمكين, العمل الجماعي).

القسم الثالث: تضمن متغير الأداء الوظيفي وقد تم وضع (9) أسئلة لقياس الأداء.

تعد المقاييس أداة تستخدم لنقل التراكم المعرفي إلى واقع ملموس, يستدل به للتحقق من صحة الأنموذج والفرضيات إثباتاً أو نفيًا, ويستفاد منها في كشف مستوى حركة المتغيرات والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية, وفيما تتنوع أساليب القياس, فإن الباحث اتبع أسلوب القياس المستند على مقياس (Likert,1961) الخماسي.



بنيت الاستبانة لتصف متغيرات الدراسة وتفسيرها في ثلاثة أجزاء على النحو التالي :

1. المتغير المستقل: المتضمن البيئة التنظيمية بأبعادها (نمط القيادة, والتمكين,

والعمل الجماعي).

2. المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي.

3. الخصائص الديموغرافية: والمتضمنة مجموعة من المتغيرات (الجنس العمر،

المستوى التعليمي, سنوات الخبرة, المركز الوظيفي).

ونتيجة لما ذكر فقد استقر الرأي على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته, إضافة

وحذفاً, شطراً وجمعاً, تثبيتاً وإعادة صياغة, وصحح المقياس قبل اجتيازه التحكيم لغويا

وبعده.

وتكون المقياس من (44) فقرة ترواح مدى الاستجابة من (1-5) وكان المقياس

لا يحدث ابدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

وضم المتغير المستقل البيئة التنظيمية بالمقاييس الآتية

البيئة التنظيمية	نمط القيادة	التمكين	العمل الجماعي
عدد الفقرات	16	11	8

اما المتغير التابع وهو : الأداء الوظيفي

المتغير التابع	الأداء الوظيفي
عدد الفقرات	9

### (3-6): المعالجة الاحصائية

لغرض تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستشارة متخصص بالجوانب الإحصائية، ومعالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة.

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من اجل الاجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الاهمية النسبية.
- اختبار (t) لعينة واحدة للتحقق من الأداء الوظيفي.
- تحليل الأنحدار البسيط (F) باستخدام جداول تحليل التباين ANOVA.
- مستوى التبني والاهمية، والذي تم تحديده طبقا للمقياس الاتي:

طول الفئة = الحد الأعلى للبدال - الحد الأدنى للبدال

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3}$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 - اقل من 2.33

### (3-7): صدق أداة وثباتها:-

#### أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري الاستعانة بنخبة منتقاة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة, بقصد الافادة من خزينهم المعرفي, مما جعل المقياس اكثر دقة وموضوعية في القياس, وقد بلغ عدد المحكمين (6) وبلغت الاستجابة الكلية (100%), ينظر الملحق.

#### ب) اختبار الثبات

من اجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها, والتثبت من صدقها, قام الباحث باجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات القياس, حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب (كرونباخ الفا), حيث أن اسلوب (كرونباخ ألفا) يعتمد قياس مدى ثبات أداة القياس حيث بلغت قيمة الفا (96.8%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%), كما أن، قيمة ألفا بالنسبة لمتغيرات الدراسة اعلى من النسبة المقبولة (60%),

### الجدول رقم (3-7)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ الفا)

المتغير	قيمة الفا
نمط القيادة	92.2%
التمكين	92.6%
العمل الجماعي	90.3%
الأداء الوظيفي	90.2%

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عال على قدرة على تحقيق أغراض الدراسة وفقا لـ (Sekran,203) حيث يتضح من الدول (3-7) أن اعلى معامل ثبات أبعاد الاستبانة فيما يتعلق بالبيئة التنظيمية هو (92.6%) حققه بعد التمكين.

### ج) اختبار Multicollariarity

لقد تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرات حيث تبين أن أعلى قيمة ل  $r = 83.7\%$  بين القيادة والتمكين وبالتعويض في المعادلة, نجد أن قيمة  $VIF = 3.3396$  وبما أن قيمة  $VIF$  أقل من (5) إذن لا يوجد هناك Multicollariarity وبالتالي لا يوجد تداخل ما بين المتغيرات.

$$VIF = \frac{1}{1-r^2}$$

# الفصل الرابع

## نتائج تحليل واختبار الفرضيات

(4-1) المقدمة

(4-2) التوزيع التكراري لاجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

(4-3) اختبار الفرضيات

#### (1-4): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التي أفرزتها الاستبانة، من خلال تحليل آراء أفراد عينة حول متغيرات الدراسة المعتمدة، وتم استخدام جداول التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والأوساط الحسابية لتقدير المستويات، والانحرافات المعيارية، وقد تم عرض النتائج عبر محورين رئيسيين، يغطيان متغيرات الدراسة وفقاً للتالي:

- التوزيع التكراري لإجابات الدراسة.

- اختبار فرضيات الدراسة.

(4-2): التوزيع التكراري لإجابات عينة الدراسة عن أسئلة الدراسة

أولاً: أثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية لوصف مستوى أهمية نمط القيادة على الأداء الوظيفي في شركات الدخان لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما هو موضح

الجدول رقم (4-1). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك نمط القيادة

التسلسل	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف لمعياري
1	تعتمد الشركة معيار الأقدمية في قرارات الترقية	3.3966	1.20057
2	يسمح الهيكل التنظيمي بالتواصل فيما بين العاملين	3.5862	.96971
3	تتميز القيادة العاملة بسهولة التعرف على العاملين فيما بينهم	3.7241	1.07611
4	تدعم الشركة أسلوب الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل	3.8276	.98930
5	تهيء نظم الاتصالات الإلكترونية التفاعل الموضوعي بين الإدارة والعاملين	3.6379	1.05002
6	يمكن للموظف في الشركة أن يطرح وجهة نظره حتى لو كانت تتعارض مع موقف رؤسائه	3.1810	1.20578
7	تسمح قواعد وإجراءات العمل في تدفق اقتراحات العاملين إلى المستويات العليا	3.3362	1.07900
8	تعمل إدارة الشركة على إشاعة فلسفة المبادرة في العمل	3.2328	1.10617
9	يفضل العاملون عند مواجهة مشكلة معينة في العمل عدم البت بها إلى حين عرضها على الرئيس المباشر	3.4483	1.01592
10	تعتمد إدارة الشركة أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار	3.1810	1.22722
11	تعتمد إدارة الشركة على الحكمة الشخصية والمبادرات في تفحص كل شي	3.2845	1.14060
12	يتلقى العاملين الدعم والإسناد المادي والمعنوي من مديريهم	3.2931	1.08762
13	يتم الإتصال الإداري بين الرؤساء والمرووسين بسرعة	3.6466	.95329
14	توازن إدارة الشركة بين سياسات الدعم والمساندة وسياسة التهديد بالعقوبات	3.2500	1.00326

1.18638	3.0345	تبدل الإدارة جهودا كبيرة لمناقشة طموح الموظف للنجاح عندما يكون ذلك منسجما مع طموح المؤسسة	15
1.14060	3.2845	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة	16

نلاحظ من الجدول السابق أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3) كما تبين أن الفقرة (4)، (تدعم الشركة أسلوب الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.2876)، بينما الفقرة (15)، (تبدل الإدارة جهودا كبيرة لمناقشة طموح الموظف للنجاح عندما يكون ذلك منسجما مع طموح المؤسسة) هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي يبلغ (3.0345)، كما أن المتوسط العام يبلغ (3.3966) يعكس موافقة العينة على متغير نمط الدراسة

#### الجدول رقم (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك التمكين

التسلسل	الفقرة	المتوسط لحسابي	الانحراف المعياري
1	تساعد سياسة الشركة في بناء الثقة والإبداع بين العاملين.	3.4224	1.18799
2	تقوم سياسة الإشراف في الشركة على أساس رسم الخطوط العريضة لأعمال العاملين ثم تترك لهم حرية التصرف في إطار ذلك	3.2328	1.18217
3	تعطي إدارة الشركة العاملون فرصة لحل مشاكل العمل	3.3793	1.02707
4	يلجأ متخذو القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات	3.3276	1.10159
5	يقوم المدير المسؤول في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق	3.5086	.99123



1.17070	3.2845	يحرص المدير المسؤول عنك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته	6
1.12302	3.2069	يتلقى الموظف الدعم من رؤسائه	7
1.09366	3.3276	يشجع المدير المسؤول العاملين معك على تحمل المسؤولية	8
.98941	3.4397	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له	9
1.12235	3.4655	تقوم الشركة بتزويد الموظفين بمعلومات عن أنجازاتهم في الأعمال الموكلة إليهم	10
1.13823	3.4914	تقوم الشركة بتدريب الموظفين وتأهيلهم على العمل الذي يمارسونه	11
.83832	3.3715	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

نلاحظ من الجدول السابق إلى أن إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالتمكين في شركات الدخان الأردنية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.2069-3.5086)، ونلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (5)، (يقوم المدير المسؤول في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.5086)، بينما الفقرة (7) (يتلقى الموظف الدعم من رؤسائه) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.2069)، كما تبين أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو المتغير ككل وذلك لأن المتوسط العام بلغ (3.3715) وهذا يعكس موافقة العينة عليه.

#### الجدول رقم (3-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لسلوك العمل الجماعي

التسلسل	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري

1	يتم إنجاز العمل بشكل تعاوني	3.8621	.95914
2	اشجع المقترحات المقدمة من الآخرين	3.7241	1.01798
3	اتمسك بالأدوار المتميزة في فرق العمل والتي تساعد في تنمية القدرات والإمكانات في المؤسسة.	3.7586	1.05188
4	يتم التنسيق مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة	3.8362	.94127
5	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في اثناء الندوات أو الإجتماعات التي تعقدتها الشركة	3.6897	1.05841
6	أسعى للعمل مع لجان او فرق عمل تكلف بحل المشكلات واتخاذ القرارات المهمة	3.5000	1.10729
7	تسمح نظم العمل بالمشاركة في إتخاذ القرارات	3.2155	1.18546
8	تقوم الشركة على تشكيل فرق عمل لتنفيذ مهامها	3.5517	1.03289
	المتوسط الحسابي والأحرف المعياري العام	3.6422	.80789

نلاحظ من الجدول السابق إلى أن إجابات المبحوثين عن العبارات المتعلقة بالعمل الجماعي في شركات الدخان الأردنية. إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.2155-3.8261)، ونلاحظ أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو الفقرات أعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما تبين أن الفقرة (1)، (يتم إنجاز العمل بشكل تعاوني) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.8621)، بينما الفقرة (7)، (تسمح نظم العمل بالمشاركة في إتخاذ القرار) هي أقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابي (3.2155)، أما المتوسط العام البالغ (3.6422) يعكس موافقة العينة نحو متغير العمل الجماعي.

#### الجدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والأحرف المعيارية لاداء الوظيفي

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الأحرف المعياري
1	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة	3.8707	.93744
2	أنجز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة	3.9138	.90955

3	أنجز أعمالى حسب التعليمات المطلوبة منى	4.0086	.85968
4	يرتفع مستوى ادانى يوما بعد يوم	3.8276	.98930
5	حجم الأعمال التى أنجزها تتفق مع توقعات رئيسى المباشر	3.7759	.98763
6	تتسم الأعمال المنجزة بالدقة	3.7759	.95176
7	يتميز الأداء فى الشركة بخلوه من الأخطاء	3.5948	.96889
8	يتم إنجاز العمل بشكل تعاونى	3.6034	.99459
9	يستجيب العاملون لمتطلبات الزبائن بشكل سريع	3.7500	1.11803
	المتوسط الحسابى والأتحراف المعيارى العام	3.7912	.72678

نلاحظ من الجدول (4-4)، إلى أن اتجاهات العينة كانت إيجابية اعلاه وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من متوسط أداة القياس (3). كما أن الفقرة (3)، (أنجز أعمالى حسب التعليمات المطلوبة منى) هي أكثر الفقرات موافقة بمتوسط حسابى(4.0086)، بينما الفقرة (7)، (يتميز الأداء فى الشركة بخلوه من الأخطاء) هي اقل الفقرات موافقة بمتوسط حسابى (3.5984)، كما أن المتوسط العام البالغ (3.7912) يعكس موافقة العينة نحو متغير الأداء الوظيفى.

#### (4-3) اختبار فرضيات الدراسة :-

عمل الباحث فى هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة على اختبار مدى قبول او رفض فرضيات الدراسة.

فرضية (الرئيسة):  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفى لدى العاملين فى شركات الدخان الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05)

#### جدول رقم (4-5) نتائج اختبار الفرضية (1)

F	F الجدولية	SIG F	نتيجة الفرضية	r	R2
---	------------	-------	---------------	---	----

		العدمية			المحسوبة
<b>0.464</b>	<b>0.681</b>	رفض	<b>0.00</b>	<b>2.7</b>	<b>32.305</b>

لقد تم استخدام اختبار الأنحدار المتعدد ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (F المحسوبة = 32.305) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني:

هناك أثر للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة (0.05)

وتعتبر العلاقة قوية كون  $r = (68.1\%)$

فرضية (1): Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية. عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (4-6) نتائج اختبار الفرضية (2)

R2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	t الجدولية	t المحسوبة
<b>0.457</b>	<b>0.676</b>	رفض	<b>0.00</b>	<b>1.9799</b>	<b>9.798</b>

لقد تم استخدام اختبار الأنحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة=9.798) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية، عند مستوى دلالة (0.05).

وتعد العلاقة متوسطة كون  $r = (67.6\%)$

فرضية (2): Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.. عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (7-4) نتائج اختبار الفرضية (3)

R2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	t الجدولية	t المحسوبة
0.281	0.53	رفض	0.00	1.9799	6.677

لقد تم استخدام اختبار الأنحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة=6.677) أكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية (Ho) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية العدمية (Ho)، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.. عند مستوى دلالة (0.05).

وتعد العلاقة متوسطة كون  $r = (53\%)$

فرضية (3):  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية... عند مستوى دلالة (0.05).

#### جدول رقم (4-8) نتائج اختبار الفرضية (4)

R2	r	نتيجة الفرضية العدمية	SIG t	t الجدولية	t المحسوبة
0.334	0.578	رفض	0.00	1.9799	7.558

لقد تم استخدام اختبار الأنحدار البسيط ونجد من مطالعتنا لنتائج الحاسوب في الجدول السابق أن قيمة (t المحسوبة=7.588) اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قاعدة القرار هي تقبل الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أقل من القيمة الجدولية، وترفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ) إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية، وبالتالي فأنا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ )، ونقبل الفرضية البديلة وهذا يعني:

يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.. عند مستوى دلالة (0.05).

وتعد العلاقة متوسطة كون  $r = (57.8\%)$

# الفصل الخامس

## مناقشة الاستنتاجات والتوصيات

(5-1): المقدمة

(5-2): الاستنتاجات

(5-3): التوصيات

(5-1): المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بيان استنتاجات وتوصيات الدراسة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، حيث توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن عرضها على النحو الآتي:

## (2-5): الاستنتاجات

1. هناك أثر للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة (0.05), وتعد العلاقة قوية كون  $r = (68.1\%)$ .
2. هناك توجه لدى شركات الدخان الأردنية لتطبيق اسلوب الاتصالات الالكترونية لأنجاز العمل وذلك حسب إجابات افراد عينة الدراسة, حيث كان المتوسط الحسابي (3.8276), ويعد هذا متوسط قوي.
3. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية.. عند مستوى دلالة (0.05), وتعد العلاقة متوسطة كون  $r = (57.8\%)$ .
4. اظهرت نتائج الدراسة أن المديرين المسؤولين في الشركات عينة الدراسة تقوم بوضع معايير من الممكن تحقيقها وأجازها من قبل العاملين.
5. يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية, عند مستوى دلالة (0.05), وتعد العلاقة متوسطة كون  $r = (67.6\%)$ .
6. لقد ظهر جليا أن فلسفة فرق العمل في شركات الدخان الأردنية كأن مطبقا حيث كأن لها أثر واضح على الأداء الوظيفي للعاملين, وذلك أن الادارات تشجع العمل الجماعي, وكذلك تهتم الادارة بتبادل الافكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر أجواء ودية بين العاملين.
7. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للتمكين على العاملين في شركات الدخان الأردنية كاحد أبعاد البيئة التنظيمية في تحقيق التزام العاملين التنظيمي حيث يمتلك الموظف حرية التصرف بالعمل لتلبية حاجات الزبائن.
8. تقوم شركات الدخان الأردنية بعقد دورات منتظمة للعاملين للرفع من كفاءتهم وتطوير قدراتهم.
9. لقد ظهر جليا أن فلسفة فرق العمل في شركات الدخان الأردنية كأن مطبقا حيث كأن لها أثر واضح على الأداء الوظيفي للعاملين, وذلك أن الإدارات تشجع العمل الجماعي, وكذلك تهتم الادارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر أجواء ودية بين العاملين .

## (3-5): التوصيات



من خلال ما توصلت اليه الدراسة من استنتاجات فأن الباحث يقترح مجموعة من التوصيات يمكن بيأنها على النحو التالي:

- الاهتمام على إجراء الاستطلاعات للبيئة التنظيمية لمعرفة احتياجات الموظفين.
- يوصي الباحث بضرورة توسيع نطاق التمكين وتفويض الصلاحيات للعاملين, لتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرار إبداء الاراء في مختلف القضايا خصوصا بما يتعلق بأعمالهم.
- مكافأة الموظفين المبدعين عن أنجازاتهم لخلق جو من المنافسة وتحفيز باقي العاملين على الإبداع وبالتالي الوصول إلى افضل أداء ممكن للمنظمة.
- يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية في نفس الموضوع وعلى بعض شركات التوزيع بحيث يتم إدخال متغيرات أخرى للبيئة التنظيمية مثل (الهيكل التنظيمي, الاتصالات, الحوافز).

#### المراجع العربية:

1. بارون،خضر (1999). "دراسة الفروق بين الجنسين في الضغوط الناجمة عن اداء العمل" المجلة التربوية،جامعة الكويت. الجلد 2(52).

2. البكر، محمد (2005)، " النموذج الارشادي لتصميم الهياكل التنظيمية لمنظمات العمل الاداري" دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 37 (1).
3. جواد، شوقي (2010). "المرجع المتكامل في ادارة الاعمال". ط1. عمان. دار الحامد.
4. حنفي، عبدالغفار (2007)، " السلوك التنظيمي و ادارو الموارد البشرية"، ط1، الاسكندرية، الدار الجامعية.
5. درة، عبد البارى، (2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، (ط1)، عمان، دار الحامد.
6. الذنبيات، محمد، 1999. " المناخ التنظيمي وأثره على اداء العاملين في اجهزة الرقابة المالية و الادارية في الاردن" دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 26 (1)
7. السالم، مؤيد و ملكاوي، ناوم (2002) " أثر خصائص الهيكل التنظيمي في نوعية المعلومات، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية" دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 31 (1)
8. السكران، عبدالله (2003). " أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري" (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة نايف، المملكة العربية السعودية.
9. السلمي، علي، (1985)، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، القاهرة، مكتبة غريب.
10. السليم، عبدالله (2003). "أثر المتغيرات التنظيمية على الابداع الاداري"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. عمر محمد لشيباني، علم النفس الإداري، الدار العربية للكتاب، الطبعة الأولى، سنة 1988.
12. سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقه عمل للملتقى الإداري الثالث إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، جامعه الملك سعود ، كلية العلوم الإدارية، الرياض ، سنة 1426 هـ.

13. الصرايرة، احمد (2010)، " التماثل التنظيمي و الأداء الوظيفي و الشعور بالامن في الادارات الجامعية" (رسالة ماجستير منشورة) دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن.
14. الصغير، فهد بن عثمان بن محمد (2002)، " المناخ التنظيمي أثره على اداء العاملين في الاجهزة الامنية" (رسالة ماجستير غير منشورة)، اكااديمية نايف للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
15. الصرايرة، اكرم و مقدادي يونس (2002)، "المناخ الوظيفي و دوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش"، مجلد اداري العدد (90)، معهد الادارة العامة، عمان، الاردن.
16. الطراونة، محمد (2002). "ادارة الوقت و الأداء الوظيفي" دراسة تحليلية مقارنة، سلساة العلوم الأنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة. المجلد 17(1).
17. محمد سويلم ، الإدارة, دار ألهاني، الطبعة الأولى، مصر، سنة 1994، ص 30
18. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، سنة 2003.
19. العنزي، سعد علي، و صالح احمد علي، (2008). "اراء واضواء على واقع مستقبل ادارة الموارد البشرية صعبة المراس في منظمات الاعمال" مجلة العلوم الاقتصادية، بغداد المجلد 14 العدد 50، 22-52
20. عباس، سهيلة (2006). " ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي". ط2، عمان: دار وائل للنشر.
21. عبد المحسن، توفيق (2002). " تقييم الأداء، مداخل جديدة، لعالم جديد". القاهرة. دار الفكر العربي
22. العميان، محمود (2010). "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال". ط5. عمان. دار وائل للنشر
23. العواملة، نائل (1994)، " ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات و الدوائر المركزية في الاردن" (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

24. القطاونة، منار (2000)، "المناخ التنظيمي و أثره على الابداع: دراسة ميدانية للمشرفين الاربيين في الوزارات الأردنية" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الاردن.
25. الكبيسي، عامر (1998)، "التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التغيير والمعاصرة، ط4، الدوحة، مطابع دار الشروق.
26. اللوزي، موسى، 1994. "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الافراد العاملين في مستشفيات القطاع اعام في الاردن" دراسات الجامعة الأردنية، المجلد 21 (6).
27. اللوزي، موسى (2004)، "التطوير التنظيمي: اساسيات و مفاهيم حديثة"، ط3، عمان، دار وائل للنشر.
28. اللوزي، موسى، (2002)، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، عمان، دار وائل للنشر.
29. ملك، طارق احمد (2007)، "أثر الأنماط القيادية على الابداع الوظيفي: دراسة ميدانية على المؤسسات الحكومية في دولة الكويت"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، عمان
30. المغربي، كامل (1994). "مفاهيم السلوك التنظيمي: مفاهيم و اسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم". ط2. عمان. دار الفكر للنشر و التوزيع.
31. مخيمر، عبدالعزيز، واخرون، (2000)، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، ط1، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
32. نجيب، سامر (1994)، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي و الإنتاجية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 35 (2)، عمان، الاردن.
33. همشري، عمر أحمد (1999)، "المناخ التنظيمي في مكاتب الجامعات الأهلية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها"، دراسات العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، مجلد (26)، عدد (1)، ص (187).

المراجع الاجنبية

1. Annick, Mark and Ives (2007) " Impact of Organizational Structure on Nurses Job Satisfaction " **International of Nursing Studies**.(44).
2. Bavon, Aloysius,(1996), Innovations in Performance Measurement System, A Comparative Perspective, **International Journal of Public Administration**,18(2+3).
3. The empowerment process : “Conger, J. A. and Kanungo, R. N.( 1988). integrating theory and practice”, **Academy of Management Review**, Vol.19, No.3, pp.471-82.
4. Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., Shamir, B. (2002). “ Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment.
5. Cook, H, (2006), "**Management and Leadership Development Making it Work**", Cincinnati: South-Western Publishing Co.
6. Cook, S. ( 1994). “ **The culture implication of empowerment**”. **Empowerment in Organization**, Vol.2, No.1, pp.9-13
7. Kennedy, Jeffrey,(1995), Empowering Employees through the Performance Appraisal, **Harvard Business Review**,41,(6)133-146.
8. Murrell, K. L. and Meredith, M. (2000). **Empowering Employee**. New York: McGraw-Hill.
9. Quinn, R.E. and Spreitzer, G.M. (1997). “ **The road to empowerment: seven questions every leader should consider**”, *organizational Dynamics*, Vol. 26, No.2, pp.37-49.
10. Ravi, Kathuria ,Maheshkumar, Joshi and Stephen Porth, (2007)," **Organizational Alignment and Performance**" **Management Decision** (45).
11. Patterson, Malcolm, Warr and Peter,(2004)," **Organizational Climate productivity**", CEP Discussion Paper, Center for economic performance.

11. Schoob, Christine (2000), Personality and Job Performance Under non-Routine Conditions. **DAI-Business, Journal**.
12. Tierney, P, Farmer, S.M and Gaven, G.B, (1999), "**An Examination of Relationships**", Personnel Psychology, vol, 52.
13. Thomas, K. W. and Velthouse, B.A. ( 1990). " Cognitive elements of empowerment: an 'interpretive' model of intrinsic task mativation", **Academy of Management Review**, Vol.15, No.4, pp.666-81.
14. Shackleton, V. (1995). Business Leadership. London: Routledge.
15. Schuler, R.S, Huber,(1990), "**Personal and Human Resources Management**",( 4<sup>th</sup> ed), West Publishing Co.

المواقع الالكترونية:

1. (2011/3./17). (//: http، iraqacad.org)
2. [www.ibtesama.com](http://www.ibtesama.com) هاشم طالب, أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية.
3. أكرم السالم، الإدارة الإستراتيجية استخدامات متعددة ودور حيوي متجدد، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، سنة 2008، الأنترنت [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

# قائمة الملاحق

اولا: قائمة بأسماء المحكمين

ثانيا: أداة الدراسة الاستبائية

اولا: ملحق اسماء المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
1	أ.د موسى اللوزي	الجامعة الأردنية
2	أ.د نجم العزاوي	جامعة الشرق الاوسط
3	د. محفوظ جودة	جامعة العلوم التطبيقية
4	د. طارق هاشم	جامعة فيلادلفيا
5	د. عبدالله ابو سلمى	جامعة الشرق الاوسط
6	د. ماهر الشمايلة	جامعة الشرق الاوسط



ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

بسم الله الرحمن الرحيم

الإخوة العاملين الأفاضل

تحية طيبة وبعد:-

أضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية".

أن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية, سيؤدي بلا شك إلى تحقيق أهداف البحث, والخروج بالتوصيات المناسبة التي تساعد في وضع حلول مناسبة لموضوع البحث.

لذا أرجو التكرم بالإجابة على فقرات الإستبانة بعناية مع إبداء أية ملاحظات ترونها مناسبة, علماً أن البيانات التي ستوفرها الإستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط, وستعامل بسرية تامة, وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها.

امجد عبد الرحمن الاهدل

الدكتور: ظاهر رداد القرشي

طالب ماجستير إدارة

المشرف العلمي

أعمال

جامعة الشرق الأوسط

الجزء الأول:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

أقل من 20  من 20-24  من 25 - 29  
 من 30-34  من 35-39  أكثر من 40

3. المؤهل العلمي :

ثانوية عامة فما دون  دبلوم متوسط  بكالوريوس  
 ماجستير  دكتوراه

4. سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى 9 سنوات  
 من 10 سنوات إلى 14 سنة  أكثر من 15 سنة

5. المركز الوظيفي

مدير عام  نائب مدير عام  
 رئيس قسم  مشرف  موظف

## الاستبانة

### المحور الأول: نمط القيادة:

م	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث أبداً
1	تعتمد الشركة معيار الأقدمية في قرارات الترقية					
2	يسمح الهيكل التنظيمي بالتواصل فيما بين العاملين					
3	تتميز القيادة العاملة بسهولة التعرف على العاملين فيما بينهم					
4	تدعم الشركة أسلوب الاتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل					
5	تهيء نظم الاتصالات الإلكترونية التفاعل الموضوعي بين الإدارة والعاملين					
6	يمكن للموظف في الشركة أن يطرح وجهة نظره حتى لو كانت تتعارض مع موقف رؤوسائه					
7	تسمح قواعد وإجراءات العمل في تدفق اقتراحات العاملين إلى المستويات العليا					
8	تعمل إدارة الشركة على إشاعة فلسفة المبادرة في العمل					
9	يفضل العاملون عند مواجهة مشكلة معينة في العمل عدم البت بها إلى حين عرضها على الرئيس المباشر					
10	تعتمد إدارة الشركة أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار					
11	تعتمد إدارة الشركة على الحكمة الشخصية والمبادرات في تفحص كل شيء					
12	يتلقى العاملين الدعم والإسناد المادي والمعنوي من مديريهم					
13	يتم الإتصال الإداري بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة					
14	توازن إدارة الشركة بين سياسات الدعم والمساندة وسياسة التهديد بالعقوبات					
15	تبدل الإدارة جهوداً كبيرة لمناقشة طموح الموظف للنجاح عندما يكون ذلك منسجماً مع طموح المؤسسة					
16	خطوط السلطة للرؤساء والمرؤوسين واضحة					

المحور الثاني: التمكين:

م	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث أبداً
1	تساعد سياسة الشركة في بناء الثقة والإبداع بين العاملين					
2	تقوم سياسة الإشراف في الشركة على أساس رسم الخطوط العريضة لأعمال العاملين ثم تترك لهم حرية التصرف في إطار ذلك					
3	تعطي إدارة الشركة العاملين فرصة لحل مشاكل العمل					
4	يلجأ متخذو القرارات إلى المشاورات واستطلاعات الرأي قبل اتخاذ القرارات					
5	يقوم المدير المسؤول في مكان عملك بوضع معايير للعاملين قابلة للإنجاز والتحقق					
6	يحرص المدير المسؤول عنك على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويضه لبعض صلاحياته					
7	يتلقى الموظف الدعم من رؤوسائه					
8	يشجع المدير المسؤول العاملين معك على تحمل المسؤولية					
9	يدعم المدير المسؤول في مكان عملك ممارسة كل فرد لصلاحياته المخولة له					
10	تقوم الشركة بتزويد الموظفين بمعلومات عن أنجازاتهم في الأعمال الموكلة إليهم					
11	تقوم الشركة بتدريب الموظفين وتأهيلهم على العمل الذي يمارسونه					

المحور الثالث: العمل الجماعي:

م	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث أبداً
1	يتم أنجاز العمل بشكل تعاوني					
2	اشجع المقترحات المقدمة من الآخرين					
3	اتمسك بالأدوار المتميزة في فرق العمل والتي تساعد في تنمية القدرات والإمكانات في المؤسسة.					
4	يتم التنسيق مع الآخرين لأداء العمل بصورة جيدة					
5	أشارك في التعليقات وإبداء الرأي في اثناء الندوات أو الاجتماعات التي تعقدها الشركة					
6	أسعى للعمل مع لجان أو فرق عمل تكلف بحل المشكلات وإتخاذ القرارات المهمة					
7	تسمح نظم العمل بالمشاركة في إتخاذ القرارات					
8	تقوم الشركة على تشكيل فرق عمل لتنفيذ مهامها					

المحور الرابع: الأداء الوظيفي

م	السؤال	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	لا يحدث أبداً
1	يحرص العاملون على تحقيق الأهداف العامة					
2	أنجز الواجبات المطلوبة في مواعيدها المحددة					
3	أنجز أعماله حسب التعليمات المطلوبة مني					
4	يرتفع مستوى ادائي يوماً بعد يوم					
5	حجم الأعمال التي أنجزها تتفق مع توقعات رئيسي المباشر					
6	تتسم الأعمال المنجزة بالدقة					
7	يتميز الأداء في الشركة بخلوه من الأخطاء					
8	يتم إنجاز العمل بشكل تعاوني					
9	يستجيب العاملون لمتطلبات الزبائن بشكل سريع					