



دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال:

بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل

دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم

**The Role of Organizational Behavior in Business
Organizations Performance: Organization Internal
Environment as moderating variable**

Sample Study Case of Commercial Banks in Khartoum State

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف البروفيسور:

إعداد الدارس:

عبد الحق علي إبراهيم بلل أحمد إبراهيم أبوسن

٢٠١٥ - ١٤٣٦ هـ



الاستهلال

قال الله تعالى :

{قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ
رَبِّ الْعَالَمِينَ لَا شَرِيكَ لَهُ وَبِذَلِكَ أُمِرْتُ وَأَنَا
أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ }

صدق الله العظيم

سورة الأنعام (١٦٢-١٦٣)

الإهداء

- إلى والدتي الحبيبة "أم الفقراء" أمينة بنت أبيّض، التي سقنتني رحيق الحياة تعباً وسهرًا وصبراً، ومنحتني من الحب والحنان ما يكفيني لمحبة الناس جمعاً، وغمرتني بدعائها حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.
- إلى والدي وشيخي وسندي "القوني علي (دقو)" الذي حبّب إلي نفسي طلب العلم والمعرفة وساندني دوماً، وعلمني من الصبر ما يكفيني لمواصلة المشوار.
- إليكما والديّ العزيزين -متّعكما الله بالصحة والعافية وجزاكما عني خير الجزاء- أهدي ثمرة جهدي المتواضع حباً وبراً وطاعة.
- إلى كل من ساهم في منحي العلم والمعرفة أهدي هذا الجهد المتواضع، حباً وامتناناً.
- إلى كل الذين ساعدوني ووقفوا بجواري يمدونني بتشجيعهم وتأيدهم، أهدي إليهم هذا الجهد المتواضع حباً وعرفاناً.

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحمد من قبل ومن بعد ولك الحمد آناء الليل وأطراف النهار حمداً كما أنت أهله ووليه وكما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى يبلغ الحمد منتهاه حمداً نبليغ به رضاك ونؤدي به شكرك ونستوجب به المزيد من فضلك، نحمدك يا مولانا على جزيل نعمائك كلها وعلى توفيقك لي في إتمام هذه الدراسة بعد أن مننت عليّ بالصبر والبستتي ثياب الصحة والعافية. وأصلي وأسلم على من بعثته متمماً لمكارم الأخلاق ورحمةً ومعلماً للعالمين، سيدنا محمد بن عبدالله النبي الأمين، الهادي إلى صراطك المستقيم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد:

فإنه يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منارة العلم والمعرفة، التي أتاحت لي فرصة الدراسة لنيل هذه الدرجة، وأخص بالشكر والعرفان الجميل أستاذي الفاضل البروفسور أحمد إبراهيم أبو سن، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، الذي لم يبخل أبداً بالوقت والنصح والتوجيه السديد حتى خرجت هذه الدراسة إلى النور، أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء. والشكر والتقدير موصول إلى البروفسور/ خالد سرالختم السيد الممتحن الخارجي، وكذلك إلى الدكتور/ إبراهيم فضل المولى البشير عميد كلية الدراسات التجارية والممتحن الداخلي.

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى أساتذتي الكرام الذين تفضلوا بتحكيم أداة هذه الدراسة حتى خرجت في صورتها النهائية، البروفسور/ محمدالحسن حافظ. والبروفسور/ علي عبدالله الحاكم. والبروفسور/ ميرغني عبدالعال حمور. والدكتور/ محمد صالح يوسف.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أسرة مكتبة كلية الدراسات التجارية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

كما وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأسرة العزيزة، وإلى كافة الإخوة والزملاء الأعزاء الذين ساعدوني. والشكر موصول لكل من ساهم بفكرة أو نصيحة أو دعاء.

اللهم أجز كل من قدم لي يد العون والمساندة خلال إعداد هذا البحث خير الجزاء.

الباحث

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وتحديد دوره السلوك التنظيمي في أداء هذه المنظمات، ولتحقيق هذا الهدف اختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني، استخدم الدارس الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها (٢٢٠) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف المختارة، تم استرجاع (١٩٠) استبانة سليمة أخضعت للتحليل باستخدام حزمة التحليل الإحصائي SPSS ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة. اقترحت الدراسة نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي، حيث تم تحديد (الاتجاهات، والدافعية والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية) كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي، كما تم استخدام (الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والالتزام التنظيمي) كأبعاد لقياس أداء المصارف، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة (المتغير المعدل) فقد اختارت الدراسة (الهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا، والبيئة المادية، والإجراءات) كأبعاد لقياسها.

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة التعرف على دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال الممثلة في المصارف التجارية، وعليه فقد قام الباحث بصياغة فرضيتين رئيسيتين تفرعت منهما فرضيات فرعية، وبعد اختبار الفرضيات، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج كان أهمها ما يلي:

- ١- أظهرت الدراسة أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف.
- ٢- إن هناك أثراً سلبياً لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة الأداء بالمصارف.
- ٣- كما أشارت النتائج بأن فعالية الأداء بالمصارف المبحوثة تتأثر بالثقافة التنظيمية وضغوط العمل والصراع التنظيمي وبيئة المنظمة الداخلية.
- ٤- وأوضحت الدراسة إن جودة الأداء والالتزام التنظيمي للعاملين بالمصارف يتأثران سلباً بضغوط العمل والصراع التنظيمي.
- ٥- كذلك بينت نتائج الدراسة أن بعض أبعاد بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية وبعضها لا يعدل العلاقة.

وعلى ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تم وضع عدد من التوصيات، أهمها ضرورة اهتمام المسؤولين في المصارف بعناصر السلوك التنظيمي. كما توصي الدراسة بضرورة رفع

دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على خفض مستوى الضغوط التي يتعرض لها العاملون بالمصارف أثناء أدائهم لواجباتهم اليومية. كما أوصت بالاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات. وأوصت أيضاً بالاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الايجابية في القطاع المصرفي السوداني.

Abstract

This study aimed to emphasize the reality of organizational behavior in the Sudanese Commercial Banks, and to examine the role of organizational behavior on the performance of these banks. To achieve this objective, three banks were selected as representative sample of banking sector. The researcher used a questionnaire as a main instrument for data collection from a random sample of (220) individuals. drawn from study population that consisted of bottom, middle and higher administrations of selected banks. A number of (190) valid questionnaires was returned and it has been subject to analysis used the statistical package for social science SPSS, where the researcher followed the descriptive analytical method. The study proposed a model consists of three constructs, the independent variable was the organizational behavior with dimensions of (attitudes, motivation, incentive, the work stress, management leadership, organizational conflict, and organizational culture), the dependent variable was the performance of banks with dimensions of (effectiveness, efficiency, quality, and Quality performance), the moderating variable was the internal environment with dimensions of (organizational structure, technology, physical environment, and procedures).

The research problem was represented in an attempt to identify the impact of organizational behavior on the performance of business organizations, therefore the researcher formulates hypotheses, and then test these hypotheses. The study had found that the most important results are:

1. The results of the study shows that there is a positive impact of organizational culture on the level of performance efficiency of banks.
- 2 – The work pressures and organizational conflict has a negative impact on the level of performance efficiency of banks.
- 3 - The results also shows that the performance effectiveness of the banks surveyed are affected by organizational culture, the work pressures, organizational conflict, and organization's internal environment.
4. The study shows that the Quality Performance and employees commitment in banks negatively influenced by the work stress and organizational conflict.
- 5 –The results of theStudy also shows thatsome dimensions of organization internal environment modify of the relationship between organizational

behavior and performance in commercial banks, and some dimensions does not modify it.

In light of these findings of the study, a number of recommendations was responsible in surveyed banks toward the elements of organizational behavior. The study also recommends the necessity to raise the motivation of employees through the material and moral incentives, with an emphasis on linking incentives directly with the business results (positive or negative). The study recommended the necessity of work to reducing the level of stress that workers are exposed in banks during the daily performance of their duties. It also recommends that attention to design organizational structures that rely on scientific and practical basis and work regulations define the functions and powers of the various divisions. It also recommends the continuity to enhance the positive internal work environment in the Sudanese banking sector as a whole.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الإستهلال	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص الدراسة باللغة العربية	د
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	و
قائمة الموضوعات	ح
قائمة الجداول	م
قائمة الأشكال	ن
قائمة الملاحق	س
الفصل الأول: الإطار المنهجي (٣٠ - ١)	
المبحث الأول: مقدمة الدراسة	(١ - ٨)
تمهيد	١
مشكلة الدراسة وأسئلتها	٣
أهداف الدراسة	٥
أهمية الدراسة	٥
مبررات اختيار موضوع الدراسة	٦
هيكل الدراسة	٦
حدود الدراسة	٧
التعريفات الإجرائية	٧
المبحث الثاني: الدراسات السابقة (٣٠ - ٩)	
الدراسات التي تناولت السلوك التنظيمي بصورة عامة	٩
الدراسات التي تناولت دور وأثر الاتجاهات على الأداء	١١

١٢	الدراسات التي تناولت دور وأثر الدافعية والتحفيز على الأداء
١٥	الدراسات التي تناولت دور وأثر ضغوط العمل على الأداء
٢٠	الدراسات التي تناولت دور وأثر القيادة الإدارية على الأداء
٢٢	الدراسات التي تناولت دور وأثر الصراع التنظيمي على الأداء
٢٤	الدراسات التي تناولت دور وأثر الثقافة التنظيمية على الأداء
٢٧	الدراسات التي تناولت دور وأثر بيئة المنظمة الداخلية على الأداء
٢٩	ما تضيفه هذه الدراسة
الفصل الثاني: الأطار النظري (٣١ - ١٤٩)	
(٣١ - ٩٩)	المبحث الأول: السلوك التنظيمي: المفاهيم والأبعاد
٣٢	تعريف السلوك التنظيمي
٣٥	أهمية السلوك التنظيمي
٣٦	أهداف السلوك التنظيمي
٣٨	عناصر السلوك التنظيمي
٤٠	نماذج السلوك التنظيمي
٤٢	السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى
٤٥	نظريات السلوك التنظيمي
٤٩	النظريات الإدارية والتطور التاريخي للسلوك التنظيمي
٥٠	نظرية الإدارة في الإسلام
٥٤	نظريات الإدارة الغربية
٦١	نظرية الإدارة اليابانية
٦٣	نظرية الإدارة الكورية
٦٦	أبعاد السلوك التنظيمي الفردي والجماعي داخل المنظمة
٦٦	الاتجاهات
٧١	ضغوط العمل

٧٧	الدافعية والتحفيز
٨٣	القيادة الإدارية
٨٨	الصراع التنظيمي
٩٣	الثقافة التنظيمية
(٩٩ - ١٠٨)	المبحث الثاني: بيئة المنظمة الداخلية
٩٩	مفهوم بيئة المنظمة الداخلية
١٠٠	تعريف بيئة المنظمة الداخلية
١٠١	أنواع بيئة المنظمة الداخلية
١٠٢	خصائص بيئة المنظمة الداخلية
١٠٨	العوامل المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية
(١١١ - ١٤٨)	المبحث الثالث: أداء المنظمة
١١١	مفهوم الأداء
١١٢	تعريف الأداء
١١٥	عناصر الأداء
١١٥	أبعاد الأداء
١١٩	كفاءة الأداء
١٢٠	فاعلية الأداء
١٢٥	جودة الأداء
١٢٦	الالتزام التنظيمي
١٢٧	محددات الأداء
١٢٨	العوامل المؤثرة في الأداء
١٣١	معيار الأداء
١٣٢	العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء
١٣٣	الاتجاهات

١٣٣	ضغوط العمل
١٣٥	الدافعية والتحفيز
١٣٦	القيادة الإدارية
١٣٧	الصراع التنظيمي
١٣٨	الثقافة التنظيمية
١٤٠	نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني
١٤٨	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها (١٤٩ - ١٦٠)	
١٤٩	تصميم نموذج الدراسة
١٥٠	نظرية الدراسة
١٥١	متغيرات الدراسة
١٥٢	فرضيات الدراسة
١٥٤	منهج الدراسة
١٥٤	وصف أداة الدراسة
١٥٥	تقييم أدوات قياس الدراسة
١٥٨	مقاييس الدراسة
١٦٠	مجتمع وعينة الدراسة
الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات (١٦٢ - ٢٠٦)	
(١٦٢-١٧٧)	المبحث الأول: تحليل البيانات
١٦٢	التوزيع التكراري للبيانات
١٦٤	أسلوب التحليل الإحصائي
١٦٦	التحليل العاملي
١٧٣	تحليل الاعتمادية
١٧٥	المتوسطات والانحرافات المعيارية

١٧٧	تحليل الارتباطات
(١٧٩ - ٢٠٦)	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
١٧٨	النموذج المعدل
١٨٠	إختبار الفرضية الأولى
١٨٥	ملخص اختبار الفرضية الأولى
١٨٦	اختبار الفرضية الثانية
٢٠٢	ملخص اختبار الفرضية الثانية
٢٠٦	خلاصة الفصل
(٢٠٧ - ٢٢٦)	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
٢٠٧	ملخص النتائج
٢٠٩	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
٢١٣	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
٢١٩	مضامين الدراسة
٢٢٠	محددات الدراسة
٢٢١	التوصيات
٢٢٣	التوصيات بدراسات مستقبلية
٢٢٤	الخاتمة
٢٢٦	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
(١)	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	٣٠
(٢)	الصراع في المدارس الإدارية المختلفة	٩٠
(٣)	معلومات أساسية ونسب مالية في بنك فيصل	١٤٥
(٤)	أهم المؤشرات المالية لأداء بنك البركة	١٤٧
(٥)	درجات أوزان القياس	١٥٥
(٦)	نتائج الأفكار بناءً على مقاييس عبارات جميع المتغيرات	١٥٧
(٧)	مصادر مقاييس الدراسة	١٥٩
(٨)	عدد الاستبانات الموزعة والمعادة	١٦١
(٩)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع	١٦٢
(١٠)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر	١٦٢
(١١)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي.	١٦٣
(١٢)	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة	١٦٤
(١٣)	التحليل العاملي لمكونات السلوك التنظيمي	١٦٧
(١٤)	التحليل العاملي لمكونات بيئة المنظمة الداخلية	١٧٠
(١٥)	التحليل العاملي لمكونات الأداء	١٧٢
(١٦)	تحليل الاعتمادية لجميع متغيرات الدراسة	١٧٤
(١٧)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	١٧٥
(١٨)	الارتباطات بين متغيرات الدراسة	١٧٧
(١٩)	الانحدار لمكونات السلوك التنظيمي وفاعلية الأداء	١٨١
(٢٠)	الانحدار لمكونات السلوك التنظيمي وكفاءة الأداء	١٨١
(٢١)	الانحدار لمكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء	١٨٣
(٢٢)	الانحدار لمكونات السلوك والالتزام الوظيفي	١٨٣
(٢٣)	ملخص إختبار الفرضية الأولى	١٨٥
(٢٤)	أثر الهيكل على العلاقة بين مكونات السلوك والفاعلية	١٨٦

١٨٧	أثر الهيكل على العلاقة بين مكونات السلوك والكفاءة	(٢٥)
١٨٨	أثر الهيكل على العلاقة بين مكونات السلوك والجودة	(٢٦)
١٨٩	أثر الهيكل على العلاقة بين مكونات السلوك وأداء العاملين	(٢٧)
١٩٠	أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك والفاعلية	(٢٨)
١٩١	أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك والكفاءة	(٢٩)
١٩٢	أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك والجودة	(٣٠)
١٩٣	أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك وأداء العاملين	(٣١)
١٩٤	أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك والفاعلية	(٣٢)
١٩٥	أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك والكفاءة	(٣٣)
١٩٦	أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك والجودة	(٣٤)
١٩٧	أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك وأداء العاملين	(٣٥)
١٩٨	أثر الاجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك والفاعلية	(٣٦)
١٩٩	أثر الاجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك والكفاءة	(٣٧)
٢٠٠	أثر الاجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك والجودة	(٣٨)
٢٠١	أثر الاجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك وأداء العاملين	(٣٩)
٢٠٢	ملخص الفرضية الثانية	(٤٠)

قائمة الإشكال

رقم الصفحة	عنوان الإشكال	رقم الشكل
٣٨	أهداف السلوك الإنساني	(١)
١٥٠	نموذج الدراسة الأولي	(٢)
١٧٩	النموذج النهائي للدراسة	(٣)

قائمة الملحق

عنوان الملحق
ملحق رقم (١) الاستبانة
ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة
ملحق رقم (٣) بعض مخرجات التحليل
ملحق رقم (٤) الاستبانة في صورتها النهائية بعد التحليل العملي

الفصل الأول

الإطار العام

المبحث الأول: مقدمة الدراسة

تمهيد:

يعتبر الأداء المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود كافة المنظمات، وهو يشكل أهم أهدافها، فالمنظمات تتوقع أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية، وترتبط هذه الكفاءة والفاعلية في أي منظمة بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وبمنظرة تأملية متعمقة لهذا العنصر ننتبين أنه الركيزة الأساسية وراء أي عمل ناجح الأمر الذي يحتم الاهتمام به ومعالجة مشكلاته وتوفير احتياجاته لضمان سير العمل واستقامة النتائج والانجازات المراد تحقيقها. إذ إنه يعد أهم عناصر الإنتاج، ويفوق أهمية عناصر الإنتاج الأخرى.

هذا العنصر منحه المولى عز وجل نعمة العقل، فجعله يفكر ويعقل ويستثمر ما يتاح له من معلومات، وأيضاً منحه قدرات إدراكية ومهارات يستطيع من خلالها أن يقوم بأداء الأعمال ويحقق أهدافه ومن ثم أهداف المنظمة التي يعمل بها، وكذلك لديه أحاسيس ومشاعر وانفعالات، تنتج عنها اتجاهاته وميوله التي توجهه إلى العطاء والإنجاز أو إلى التخريب والتدمير.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للمنظمات أو الأفراد.

إن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة اتجاهات الأفراد، مثل اتجاهات الأفراد نحو نمط الإدارة السائد والرضا أو عدم الرضا الوظيفي واتجاهات العاملين نحو سياسات الترقية وغيره.

وعليه فإن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، مثل الأداء واتخاذ القرارات والتعاون والتنسيق والالتزام بأهداف العمل والصراعات التنظيمية والغياب والابتكار وغيرها.

فالسلك التنظيمي هو باختصار: دراسة منظمة لأفعال واتجاهات الأفراد بالمنظمات حيث يسعى السلوك التنظيمي لإحلال الطريقة العلمية محل الاعتماد على الخبرة والتجربة في تفسير السلوك الإنساني، كما يهتم أيضاً بالسلوك المتصل بأداء العمل في المنظمات على العكس من مجالات علمي النفس والاجتماع التي تقوم بدراسة السلوك الإنساني بصفة عامة.

إن السلوك التنظيمي ينظم العنصر الإنساني في المنظمة على إنها كيان اجتماعي متكامل، وهذا العنصر من أهم عناصر هذا الكيان. حيث أنه بات واضحاً بأنه لا يمكن للمنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية بدون فهم واضح وعميق لسلوك العاملين فيها، فهم الذين يلعبون الدور الحاسم في هذا المجال.

إن علم السلوك التنظيمي يهتم بمساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري وسلوكه. ولقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسة، وأداة التطوير والتحسين، وأداة المنافسة الإيجابية، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من إداريين وأكاديميين وباحثين إلى الاهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي وتحويل منظور المنظمات تجاه الفرد وعلاقته بالجماعة والبيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الاجتماعية الخارجية.

في هذه الدراسة، نتناول بعض عناصر السلوك التنظيمي حيث تنحصر الدراسة فيعناصر السلوك الفردي المتمثلة فيالاتجاهات والدافعية وضغوط العمل، بالإضافة إلى عناصر السلوك الجماعي المتمثلة فيالقيادة الإدارية والصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية، كما نتناول سلوك المنظمة متمثلاً في البيئة الداخلية لها. ودور ذلك في نواتج أداءمنظمات الأعمال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

من خلال الدراسات السابقة تبين أن هناك دور كبير للسلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال وإن إدارته بشكل فعال يمكن أن تؤدي إلى نتائج إيجابية، ف نجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل السلوك التنظيمي وإدارته، لذلك فإن تعامل الإدارة مع السلوك التنظيمي على أنه محدد أساسي لأداء الأعمال يزيد من ترقية الأداء بالمنظمة.

ولقد تبلورت مشكلة هذه الدراسة من خلال الملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع العاملين في منظمات الأعمال السودانية، حيث تلاحظ إنه نتيجة للتفاعل اليومي بين العاملين في منظمات الأعمال السودانية الخاصة، تحدث بعض أشكال السلوك التنظيمي، ينتج عنها ردود أفعال تؤثر سلبا في كثير من الأحيان على قدرة الأفراد على العطاء، والتفاعل الإيجابي، وتضعف كفاءة وفعالية أداء هؤلاء الأفراد، ومن ثم تضعف أداء المنظمة. ومن مظاهر وصور أنماط السلوك التنظيمي والمشكلات التي تتكون نتيجة للتفاعل اليومي في منظمات الأعمال السودانية وتنعكس في الأداء؟ الصراع والإحباط وعدم الاكتراث للأوامر، والتباطؤ في العمل، وعدم الانتظام في مواعيد العمل، كالتأخير والغياب والانقطاع. وعدم الانتظام في مستوى الأداء، مثل انخفاض وارتفاع الكفاءة. وعدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، مثل مشاكل العلاقات الإنسانية. وعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافأة، مثل انخفاض الروح المعنوية والتذمر. وعدم الإنجاز بالقدر الذي يستطيعه العامل، مثل التكاثر وتحديد الإنتاج، ومقاومة التغيير والتطوير وغيرها. الأمر الذي يؤثر على نوعية المخرجات التنظيمية والتي تسعى المنظمات جاهدة لتحسينها، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال.

ويعتبر موضوع إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من أصعب الموضوعات الإدارية، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال.

ولقد اهتمت المؤسسات والمنظمات في الدول المتقدمة اهتماماً كبيراً بموضوع دراسة السلوك التنظيمي، فظهرت بحوث ودراسات عديدة في هذا المجال وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي وأبعاده كمتغيرات مستقلة وأثر ذلك على كفاءة وفعالية الأداء بمنظمات الأعمال.

فقد لاحظ العديد من الباحثين مثل: (Vakola & Nikolaou 2005) الذين تطرقوا لدراسة أثر و دور الاتجاهات في الأداء. كما تناولت دراسات كل من (Yilmaz, G & Ergun, E 2008 & Lee, S. K. & 2004) أثر الثقافة التنظيمية على الأداء. أما دراسة (Medli, B. Green, K & 2008)، فقد تطرقت للعلاقة بين تحديد الأهداف والتفاؤل في بيئة العمل والاحتواء وأثرها على أداء العاملين.

كما أن هناك العديد من الدارسين والباحثين في الدول النامية، تطرقوا لموضوع السلوك التنظيمي وأبعاده وعلاقته بالأداء، مثل: (الزيادات، ٢٠٠٦م؛ وخليفات والطراونة ٢٠١٠م؛ والقرشي، ٢٠١٠م)، الذين تطرقوا لدراسة ضغوط العمل وعلاقتها بالأداء. و(ندا ١٩٩١م؛ ورمضان؛ ٢٠٠١م؛ ومحمد ٢٠٠٣م) الذين تطرقوا لدراسة الصراع التنظيمي وأثره على الأداء، أما (بن عبدالعزيز ٢٠٠٢م؛ والعمباج ٢٠٠٣م؛ والزعاير ٢٠٠٤م؛ والشمري ٢٠١٣م) فقد تطرقوا إلى دراسة بيئة المنظمة الداخلية، ومناسبتها للأداء. كما أن كل من (عابد ٢٠٠٧م؛ و Grue 2010 & Gana & Bababe 2011) فقد تطرقوا إلى أثر الحوافز على أداء العاملين. وهناك (إبراهيم، ٢٠٠٦م؛ والزهراني ٢٠٠٧م) الذين تطرقوا إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين.

وبالرغم من أهمية دراسة السلوك التنظيمي وأثره على أداء العاملين بمنظمات الأعمال، فإنه بالنظر إلى الدراسات السابقة يلاحظ أن هناك إنخفاضاً نسبياً في الدراسات التي تناولت دراسته في السودان، فلم يجد موضوع السلوك التنظيمي، الاهتمام المتعمق والكافي، وإن مؤسسات الأعمال لدينا لم تهتم بدراسته كما اهتمت به مؤسسات الدول المتقدمة. وإن الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي ودوره في الأداء بمنظمات الأعمال السودانية أغلبها تركز حول محددات السلوك التنظيمي المتمثلة في الدافعية والتحفيز، والقيادة الإدارية، ومن هؤلاء الدارسين الذين تناولوا موضوع السلوك التنظيمي: (حسن ٢٠٠٢م؛ وأبوسالف ٢٠٠٤م)، الذين تطرقوا لموضوع الحوافز

وأثرها على الاداء.أما (السهي ٢٠٠٨م؛ وعوض ٢٠٠٩م)،فقد تطرقا إلى دراسة القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية.أما (جبريل ٢٠١١م)،فقدتناول أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين وهناك دراسة (عليان ٢٠١٤م)، التيتناولت أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، تبين إنها لم تتناول موضوع السلوك التنظيمي بالصورةالتي تناولته هذه الدراسة، حيث يظهر الاختلاف في أن هذه الدراسة تناولت الموضوع بأبعاد ومحددات أكثر تفصيلاً من تناول الدراسات السابقة له، كما أن هذه الدراسة تناولت موضوع البيئة الداخلية للمنظمة كمتغير معدل ولم تتناول أي من تلك الدراساتالبيئة الداخلية كمتغير معدل.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة الدراسة تعينت من خلال التساؤلات التالية:

- ١- ما هو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال؟
- ٢- ما هو واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني.
- ٣- هل لبيئة المنظمة الداخلية أثر على السلوك التنظيمي؟
- ٤- هل يمكن لبيئة المنظمة الداخلية أن تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وأداء المنظمات؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة ما بين السلوك التنظيمي وأداءالمصارف السودانية.
- ٢- دراسة واقع السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وخاصة القطاع المصرفي السوداني
- ٣ - تحديد دور السلوك التنظيمي وأثره في المصارف المبحوثة.
- ٤- اختبار أثر بيئة المنظمة الداخلية في العلاقة ما بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف المبحوثة.

أهمية الدراسة:

يمكن الحديث عن أهمية هذه الدراسة من خلال البعدين التاليين:

١- **الأهمية النظرية:** تتبع أهمية هذه الدراسة من حيوية الموضوع الذي تناولته وهو دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال في ظل بيئة المنظمة الداخلية كمعدل للعلاقة بين المتغيرين، وتناوله المحدود في أدبيات الدراسات التي تطرقت لدراسة السلوك التنظيمي في السودان، حيث يؤمل أن يسهم هذا البحث في سد الفجوة الحاصلة في الدراسات السابقة المتعلقة بموضوعات السلوك التنظيمي إذ لم يجد الباحث في العديد من الجامعات السودانية بحوثاً تناولت موضوع هذه الدراسة بصورتها الحالية ، فهذا البحث يمثل دراسة علمية منظمة، عن دور السلوك التنظيمي في أداء الأعمال بالمصارف التجارية السودانية. كما تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة فيما سوف تمثله من إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبات الأكاديمية بنسق المعلومات التي توضح أثر السلوك التنظيمي على أداء المنظمات.

٢- **الأهمية العملية:** بالرغم من أن موضوع السلوك التنظيمي يتناول أهم المشاكل الإدارية اليومية التي تواجه منظمات الأعمال، إلا أنه حتى الآن لم يحظ بالاهتمام المطلوب في منظمات الأعمال السودانية، وتكمن الأهمية العملية لهذه الدراسة في النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها، والتي قد تساهم في اتخاذ إجراءات وتدابير للاهتمام بالسلوك التنظيمي وكيفية إدارته، ويمكن أن تكون مرجعاً لمنظمات الأعمال، تستطيع الاستفادة منها في نواحي كثيرة مثل زيادة وتحسين الحوافز، وإدارة ضغوط العمل، وإدارة الصراعات التنظيمية، واتباع نمط قيادي جيد، ونشر ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في تحسين وترقية الأداء.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

مبررات اختيار الدراسة:

أ- عدم عثور الدارس على دراسة علمية في البيئة السودانية تناولت الدراسة الحالية بمتغيراتها.
ب- إدراك الدارس بأهمية الدراسة إثر اطلاعه على الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة.

هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من خمس فصول، الفصل الأول: الإطار العام ويحتوي على المقدمة والدراسات السابقة. أما الفصل الثاني: الإطار النظري، فيتطرق للسلوك التنظيمي: المفاهيم والأبعاد. كما يتطرق لمفهوم الأداء. أما الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة، فيحتوي على نموذج وفرضيات الدراسة مجتمعوعينة الدراسة. أما الفصل الرابع فيتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات. وأخيراً الفصل الخامس الذي يشتمل على مناقشة النتائج والتوصيات.

حدود الدراسة:

١- **الحدود المكانية :** دراسة حالة عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم:

٢- **الحدود الزمانية:** ٢٠١٤م

أدوات جمع بيانات الدراسة:

هناك مصدرين تم الحصول منهما علي بيانات الدراسة ، هما:
أ- البيانات الثانوية: وتتمثل في المراجع، الكتب، الدراسات السابقة، الدوريات العلمية، التقارير، المؤتمرات والمواقع الإلكترونية.

ب- البيانات الأولية: وهي عن طريق الاستبانة.

التعريفات الإجرائية للدراسة:

يمكن إيجاز التعريفات الإجرائية كما يلي:

١- **يعرف الدور في هذه الدراسة بأنه:** مدى إسهام السلوك التنظيمي في تحقيق الكفاءة والفعالية والجودة والالتزام التنظيمي لدى المصارف التجارية السودانية.

٢- **السلوك التنظيمي:** هو "دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

٣- **الاتجاهات:** هي " الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة او سالبة.

- ٤- **الدافعية:** هي " تلك القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية"
- ٥- **التحفيز:** هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل الامتناع عن الخطأ فيه.
- ٦- **ضغوط العمل:** هي مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط .
- ٧- **القيادة الإدارية:** هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة"
- ٨- **الصراع التنظيمي:** هو عدم الاتفاق أو الاختلاف بين الجماعات أو الأفراد وذلك لوجود تعارض جوهري فيما بينهم.
- ٩- **الثقافة التنظيمية:** هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، وتؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم.
- ١٠- **بيئة المنظمة الداخلية:** هي العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والعلاقات السائدة في بيئة العمل والمكونات المادية المتوافرة لدى منظمات الأعمال. وخاصة المصارف المبحوثة في هذه الدراسة
- ١١- **الأداء:** " هو إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها التنظيمية.
- ١٢- **كفاءة الأداء:** هي القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة.
- ١٣- **فعالية الأداء:** هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الأماكن المستخدمة في ذلك . فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.

المبحث الثاني

الدراسات السابقة

في البحث عن دراسات سابقة في مجال السلوك التنظيمي بالجامعات السودانية، لم يجد الدارس أبحاث أو دراسات تناولت موضوع البحث بصورته الحالية، ولكن هناك بعض الدراسات التي تناولت موضوع السلوك التنظيمي من نواحي معينة، كما أن هناك دراسات طرقت موضوع الدراسة في شكل مواضيع ومتغيرات مختلفة، كأثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة، وأثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي، وأثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين وغيرها، كما أن هناك دراسات عربية وأجنبية عديدة تناولت موضوع السلوك التنظيمي، ومن أهم الدراسات التي تناولها الدارس ما يلي:

أولاً: الدراسات التي تناولت دراسة السلوك التنظيمي بصورة عامة:

١ - دراسة جبريل ٢٠١١م^(١)

تناولت الدراسة أثر العوامل السلوكية على أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، وهدفت إلى معرفة المشاكل التي يعاني منها العاملون بإدارات الخدمات التعليمية بالمرحلة الثانوية بمحلية الدويم ومدى تأثير ذلك على أدائهم، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدرات العقلية وأداء العاملين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين العوامل الداخلية السليمة الصحيحة القوية وأداء العاملين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية

^(١) عبد الهادي إ بكر جبريل، أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان ٢٠١١م.

موجبة بين العلاقات الإنسانية الجيدة وأداء العاملين، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين القدوة الحسنة وأداء العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية كبيرة، وتوفير كل الظروف المناسبة لهم لأجل الابداع والتطور الذهني وبالتالي التأثير على كفاءة الأداء، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بالعوامل الداخلية للفرد وبالعلاقات الإنسانية الجيدة مع توفير مناخ مناسب لها بين العاملين بالخدمات التعليمية تسوده روح التعاون والتفاؤل والعمل بروح الفريق الواحد بما يضمن أهداف المؤسسة والفرد والمجتمع.

٢ - دراسة سلافة ٢٠٠٥م^(١)

تناولت الدراسة أثر العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال السودانية وقد هدفت إلى التعرف على مدى اهتمام منظمات الأعمال السودانية بالعلاقات الإنسانية فيها واثار ذلك على سلوك العاملين بها ورضاهم الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك عدم اهتمام بحاجات العاملين مما ينتج عنه الرضا الوظيفي، وأن هنالك قصور في سياسات تنمية وتطوير علاقات العمل، كما توصلت الدراسة إلى أن بعض الوظائف يغلب على طابعها النمطية والروتينية مما يترتب عليه الملل والسأم وبالتالي لا يجد الموظف فرصة للإبداع أو الإضافة بحيث تصبح الوظيفة من النوع الذي لا يبعث على الابتكار والتشويق. وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين زملاء العمل بحيث تكون قائمة على أسس من التعاون والانسجام والتفاهم مما يترتب عليه سرعة الأداء ويولد طاقة طردية بين الإشراف والانتاج.

3- دراسة الزاكي ٢٠٠٠م^(٢)

تناولت الدراسة السلوك التنظيمي التنموي في منظمات الدولة المختلفة وهدفت إلى معرفة دور هذا السلوك في تحقيق الأهداف العامة للدولة، وتوصلت الدراسة إلى أن السلوك التنظيمي التنموي جهد إنساني موجه عبر المنظمات وتنظيمات الدولة المختلفة وفق رؤى وخطط وسياسات وبرامج

(١) سلافة عبد المنعم، العلاقات الإنسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة سوداتل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

(٢) الزاكي عبد الهادي، السلوك التنظيمي التنموي في السودان ما بين ١٩٨٩ - ١٩٩٩م دراسة في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

وأهداف قيادية عليا تستثمر قوة دافع الانجاز لدى الأمة أو تخلقها فيهم لتحقيق أهداف عامة تعود عليهم بالنفع والتنمية. وإن التنمية في سلوك تنظيمي موجه عبر المنظمات المختلفة نحو تحقيق الغايات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

4- دراسة عليان ٢٠١٤م⁽¹⁾

تناولت الدراسة أثر استخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات السوداني في ظل الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق، وهدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تربط بين استخدام أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري وأداء العاملين ومدى تأثير العوامل السلوكية للفريق على تلك العلاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية المنظمات السودانية تتبنى أسلوب فرق العمل في الإدارة على الورق والإعلام فقط، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام فرق العمل كأسلوب إداري وتحسين أداء العاملين، كما توصلت الدراسة إلى أن تفاعل أعضاء فريق العمل ووضوح أهدافهم وتكامل أدوارهم يعمل على خلق العديد من الجوانب السلوكية لهؤلاء الأعضاء مثل: التماسك والقدرة على حل الصراعات التنظيمية وبناء الثقة فيما بينهم. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات موضوع الدراسة ببناء فرق عملها بطريقة علمية ومنهجية، والسماح لها بإدارة نفسها ذاتياً وإدارة عملياتها الداخلية حتى تحدد الطريقة المناسبة للقيام بالمهام، كما أوصت بتدريب المديرين والمشرفين على كيفية بناء فرق العمل وكيفية إدارتها والاستفادة منها بأقصى ما يمكن. وكذلك تدريب العاملين على أسلوب العمل بروح الفريق.

ثانياً: الدراسات التي تناولت دور وأثر الاتجاهات على الأداء:

١- دراسة محمد ٢٠٠٤م⁽²⁾

⁽¹⁾ عليان علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم (مدخل سلوكي).

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية نحو عناصر المناخ التنظيمي السائد، والمتمثلة في القيادة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والبيروقراطية الإدارية، والهيكل التنظيمي، وتقويم أداء العاملين. وأجريت هذه الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والراتب والمسمى الوظيفي ونوع الجامعة. وقد تكون مجتمع الدراسة من عدد (٥٨٢٥) من العاملين الإداريين في الجامعات وتكونت عينة الدراسة من ٣٦٠ موظفاً إدارياً يشكلون ما نسبته ٧% من المجتمع الأصلي أختبروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات المتعلقة بغرض الدراسة، وقد أوضحت الدراسة إن اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية العامة والخاصة كانت إيجابية في مجملها نحو المناخ التنظيمي مع ميل بسيط لصالح الجامعات العامة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومجال اتخاذ القرار.

٢- (دراسة فاكولا ونايكولوا ٢٠٠٥م Vakola & Nikolaou 2005) (1)

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالضغط المهني والالتزام التنظيمي. وقد شملت الدراسة ٢٩٢ موظفاً، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط سلبى بين الضغوط المهنية والاتجاه نحو التغيير التنظيمي، فالتخلص من الصراعات وبناء علاقات عمل تعاوني ونظام اتصالات فعال تعمل جميعها على تعزيز تشكيل الاتجاهات الإيجابية نحو التغيير وبالتالي نجاح عملية التغيير.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت دور وأثر الدافعية والتحفيز على الأداء:

١- دراسة عصام ٢٠٠٧م (2)

(2) محمد فواز الزعاري، تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان.

(1) Vakola Maria and Nikolaou. (2005). Attitude Towards Organizatin Change. Employee Relation Journal. Vol.27, Issue 2. PP 160 – 174.

(2) عصام محمد حسين عابد، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٧م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بشركة الاتصالات السعودية وقد هدفت إلى التعرف على أساليب الحفز التي توضح للمديرين والمشرفين دورهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة مباشرة بين الحوافز المدفوعة للعاملين وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم، وعلاقة بين الحوافز المدفوعة ومستوى جودة الأداء بالشركة، وعلاقة بين تحسين نظام الاتصال الإداري وتحسين نظام الحوافز، وعلاقة بين تحسين أسلوب القيادة الإدارية بالشركة وزيادة الحوافز المدفوعة للعاملين، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تحسين كفاءة أداء العاملين في المنشآت العامة والخاصة والاهتمام بتوفير وتحسين نظم الحوافز والأجور وحل مشكلات العمل التي تواجه العاملين وتوفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين وتحسين شروط الترقى الوظيفي وتوفير المزايا والخدمات الأخرى لهم.

٢ - دراسة أميمة ٢٠٠٤م^(١)

تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وهدفت إلى معرفة مدى تأثير الحوافز-المرتب والترقية والتدريب- ونظام تقييم أداء العاملين على أداء العاملين، توصلت الدراسة إلى أن الحوافز تلعب دوراً أساسياً ومهماً بتأثيرها الإيجابي المباشر على أداء العاملين وعلى رغبتهم الواضحة في إنجاز العمل وزيادة انتاجيتهم، ولكن معرفة العاملين بنظام الحوافز المتبع في الجامعة ضعيفة جداً وقد تكون معدومة، كما توصلت الدراسة إلى أن الترقية تساهم كثيراً في استقرار العامل والاهتمام بواجبه على الوجه الأكمل بنسبة عالية جداً تمثل ٩٧% من مجتمع الدراسة، وتزيد من إحساس العامل بالرضا الوظيفي وهذا يؤثر على أداء العاملين تأثيراً إيجابياً مباشراً، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم بصورة كبيرة في رفع أداء العاملين، وأن المرتب هو المؤثر الأكبر أهمية على درجة أداء العاملين لأنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بأنه يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية للدولة حتى تساهم في حل مشاكل العاملين خاصة الذين يأتون من خارج العاصمة (الولايات) فتعمل على مساعدتهم في حل مشاكلهم السكنية مثلاً، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية

^(١) أميمة عوض الكريم البشير أبوسالف، الحوافز وأثرها على أداء العاملين - دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

١٩٩٢ - ٢٠٠٢م، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤.

والانسانية بين العاملين خاصة العاملين بالإدارة الواحدة مما يساعد على روح العمل الجماعي والاستقرار والاطمئنان النفسي وهذا بدوره يؤثر على الأداء بصورة إيجابية.

٣ - دراسة تيسير ٢٠٠٢م⁽²⁾

تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وهدفت إلى معرفة سير تطبيق تلك الحوافز بالجامعة وأنواع الحوافز التي تمنح ونظرة العاملين وتقضيلهم لها، ومعرفة الحافز المناسب والملائم لرفع كفاءة العامل. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة مباشرة إيجابية بين التحفيز والأداء، كما أن هناك تحفيز بشكل جيد أدى إلى استقرار العاملين بالجامعة وارتفاع أدائهم التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من كثرة البرامج التدريبية في الجامعة إلا أنها لا تسهم بشكل فاعل في رفع الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل نظام الحوافز في الجامعة والعمل على تعديل وتطوير برامج التدريب وشروط الخدمة بها وإشراك العاملين في المسائل التي تتعلق بنظام الحوافز.

4- دراسة الجساسي ٢٠١١م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين بشكل إيجابي أو سلبي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الباحث الاستبانة لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من ٢٩٠ رئيساً من رؤساء الأقسام والموظفين في المديريات المختلفة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق باتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، باختلاف متغيرات العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

5- دراسة Gana & Bababe (٢٠١١)⁽²⁾

⁽²⁾تيسير حسن أحمد حسن، الحوافز وأثرها على الاداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ١٩٩٧ - ٢٠٠١م رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

⁽¹⁾عبدالله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ٢٠١١م.

هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في دولة نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهداً في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن دقيق ميدوغري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير المستقل فيما إذا كان مسئولاً بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من ٦٠ عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين، فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

6- دراسة Gure (٢٠١٠)⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين محفزات العمل، والرضا عن العمل وأداء الموظفين، ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بإجراء مسح بياني، ثم قام بمعالجتها باستخدام تقنيات متعددة المتغيرات مثل الإحصاء الوصفي كالتردد والنسبة المئوية لوصف المتغير: كنوع الجنس والعمر والحالة الاجتماعية، إضافة إلى المسمى الوظيفي، كما قام الباحث باستخدام ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة وغير المستقلة، ودرجة العلاقة واتجاهها، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن التحفيز له أثر إيجابي قوي على أداء الموظفين بشكل أكبر من الرضا الوظيفي، وفي المقابل فإن الرضا الوظيفي لديه تأثير منخفض فيما يتعلق بتأثيره على أداء الموظفين إذ بلغ ٢٠%، وأوصت الدراسة بزيادة تحفيز الموظفين حيث يشكل التحفيز دافعاً للموظفين مما يسهم في تحسين أدائهم.

ثالثاً: الدراسات التي تناولت دور ضغوط العمل على الأداء الوظيفي

١- دراسة السبيعي ١٩٩٠م⁽²⁾

Gana&Bababe⁽²⁾، آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو/نيجيريا ٢٠١١م.

Gure⁽¹⁾ بعنوان: أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال ٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل التي يتعرض لها ضباط الشرطة في مدينة الرياض، والوقوف على مدى اختلاف إدراكهم لمتغيرات ضغوط العمل باختلاف خصائصهم الشخصية، وخبراتهم العلمية، وكشف العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وكيفية إدارة ضغوط العمل والعمل على تخفيف آثارها، وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي من خلال أسلوب المسح الشامل لمفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم ٤١٤ ضابطاً، وقد توصل للنتائج التالية: أهم المصادر التي تسببها الضغوط تتمثل في شخصية الفرد وهي مصادر نفسية وسلوكية، ومصادر تتعلق بالمنظمات الأمنية وهي تتعلق بثقافة المنظمة، وطبيعة الوظيفة، وعبء العمل، والظروف المادية والتغير في بيئة العمل. أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي لضباط الشرطة، إن أهم المصادر التي تسبب شعور ضباط الشرطة بضغوط العمل في الأجهزة الأمنية تتمثل في: نوع العمل، وفرص النمو الوظيفي ويمثلان مكانة مهمة جداً، وصراع الدور وكمية العمل. بينما لا يمثل غموض الدور سوى أهمية متوسطة.

٢ - راسة سبجي ١٩٩٧م^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أكثر ضغوط العمل شيوعاً بين موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة، والتعرف على الفرص ذات الدلالة الإحصائية تبعاً لمتغيرات العمر، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الخبرة، المؤهل الدراسي، والتعرف على الآثار النفسية المرتبطة بالضغوط الأكثر شيوعاً لدى العاملين في البنوك، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية قوامها ٢٠٢ موظفاً. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن أكثر الضغوط انتشاراً لدى الفئة المستهدفة تتمثل في خمسة أبعاد "عدم وضوح الأدوار، الدعم الإداري، بيئة العمل، تقويم الأداء، تعارض الدور، وأيضاً توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

^(٢) شبيب منصور السبيعي أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة " دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض "

رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٩

^(١) ممدوح محمد سبجي، ضغوط العمل وآثارها النفسية لدى موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة

جامعة أم القرى، مكة المكرمة ١٩٩٧م.

ضغوط العمل تعزى إلى الخبرة والحالة الاجتماعية وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل الدراسي والجنسية.

٣ - دراسة الدوسري، ٢٠٠٥م⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين بشرطة المنطقة الشرقية وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في كل من ضغوط العمل والولاء التنظيمي بين العاملين بشرطة المنطقة الشرقية والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التخليقي. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام متوسط نسبياً، وإن أهم المصادر المسببة لضغوط العمل من أفراد مجتمع الدراسة على النحو التالي: طبيعة العمل، قلة فرص التقدم والنمو الوظيفي، صراع الدور، عبء العمل، غموض الدور. كما توصلت الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي الذي يشعر به الضابط من أفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع نسبياً. وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

٤ - دراسة الزيادات ٢٠٠٦م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف الأردنية، وتحليل أثر ضغط العمل الناتج عن المتغيرات التنظيمية في مستوى أداء العاملين في المصارف التجارية، وتمثلت تلك المتغيرات في طبيعة العمل، والجوانب الإدارية، وعلاقات العمل، والتكنولوجيا المستخدمة. وهدفت أيضاً إلى معرفة فيما إذا كان هناك اختلاف في أثر ضغوط العمل في أداء العاملين تبعاً لاختلافهم في كل من: (الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، المستوى الإداري، وسنوات الخبرة) استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية بلغة (٤٠٠) موظف يعملون في تلك المصارف، وتوصلت الدراسة

⁽²⁾ سعد بن عريان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م.

⁽¹⁾ خليفة الزيادات، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

إلى أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات التنظيمية (طبيعة العمل، الجوانب الإدارية وعلاقات العمل) على مستوى أداء العاملين، في حين لم يثبت متغير التكنولوجيا المستخدمة أثر دال إحصائياً في مستوى الأداء. كما توصلت الدراسة إلى أن أثر ضغط العمل الناتج عن هذه المتغيرات التنظيمية يختلف مجتمعة في مستوى أداء العاملين في المصارف تبعاً لاختلافهم في الجنس، في حين لم يثبت اختلاف في الأثر باختلاف كل من: (المؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية، والمستوى الإداري، وسنوات الخبرة).

٥- دراسة برهم ٢٠٠٦م⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في شركة الاتصالات الأردنية ومعرفة أهم مصادر الضغوط وأثرها على الأداء من خلال دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية بلغة (٤٩٦) مفردة من العاملين بجميع فئاتهم الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (الأمان الوظيفي والعلاقة مع الرؤساء وغموض الدور وتناقض وعبء الدور) والأداء الوظيفي، بدرجات متفاوتة في عينة الدراسة.

٦- دراسة خليفات والطراونة ٢٠١٠م⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، وقد تم تطوير استبانتين تم توزيعهما على عينة الدراسة المكونة من (٣٣١) مفردة من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغوط في الأداء لدى المديرين كان متوسطاً وأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى ضغوط العمل يرجع لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والعمر والحالة الاجتماعية.

٧- دراسة⁽²⁾ (Rubina, Etal, 2008)

⁽²⁾ جلال برهم، ضغوط العمل وأثرها على الأداء: دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير

منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

⁽¹⁾ عبدالفتاح صالح خليفات وشيرين محمد المطارنة، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى منسوبي المدارس الأساسية الحكومية في

أقليم جنوب الأردن، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد (١ + ٢)، ٢٠١٠م.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى ضباط الطب المنزلي بمقاطعة أوتاباد بدولة باكستان، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم توزيع الاستبانات على عينة عشوائية بلغة (٥٥) ضابطاً وتم تحليل البيانات باستخدام الطرق الإحصائية، وقد أظهرت نتائج الدراسة تأييداً قوياً للإفترض القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي، وأشارت الدراسة إلى أن هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل ضباط الطب المنزلي مما تؤدي إلى أداء وظيفي منخفض، وكان تأثير العوامل على ضباط الطب المنزلي الذكور أكثر من تأثيرها على الإناث. وأوصت الدراسة بأنه يجب تحسين العلاقة بين الأشخاص وعدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة وإن هؤلاء الضباط لديهم مستوى ضغط مهني عالٍ وأداء مهني منخفض.

٨- دراسة أبو العلا ٢٠٠٩م^(١)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المديرين العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضاً التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث أن عدد أفراد مجتمع الدراسة يضم عدد ١٤٧ مديراً من مديري وزارة الداخلية والأمن الوطني. وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ضغوط العمل التي يشعر بها المديرين ظهر بوجه عام ضعيف، وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور، ثم الثقافة التنظيمية، كما توصلت الدراسة إلى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المديرين، وتوصلت الدراسة كذلك إلى عدم وجود فروق بين مفردات العينة

^(٢) Rubaina, K., A. Shehla & K. Delawar, 2008, Occupational stress and its effect on job performance- a case study of medical house of district Abbottabad Ayub Medical College, 20 (3): pp 135 – 139.

^(١) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة،

حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

٩- دراسة القرشي ٢٠١٠م^(٢)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ضغوط العمل على دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية، وقد طبقت الدراسة على عينة من عينة من الضباط والأفراد بلغ عددهم (٣٦٧) فرداً، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسته. وتوصلت الدراسة إلى أن مستويات الضغوط لدى العاملين في عينة الدراسة بوجه عام متوسطة، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن أهم مصادر ضغوط العمل لدى العاملين في عينة الدراسة جاءت مرتبةً تنازلياً وفق الترتيب التالي: البيئة المادية، العبء الوظيفي، غموض الدور، العلاقات في العمل، المشاركة في صنع القرار، القيادة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل مرتبةً تنازلياً بالنقل أولاً يليه الاستقالة وأخيراً التقاعد المبكر. وأوصت الدراسة بضرورة الالتفات لمصادر ضغوط العمل وخاصة البيئة المادية وحجم العمل ومحاولة احتوائها وتخفيفها للرفع من مستوى أداء العاملين والمحافظة على استقرارهم الوظيفي.

رابعاً: الدراسات التي تناولت دور القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي

١- دراسة إيتسام ٢٠٠٩م^(١)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نجاح القيادة في تحفيز العاملين وزيادة الانتاج في سوداتل. والكشف عن السلبيات لتجنبها مستقبلاً في الأسلوب الإداري القيادي ومحاولة تطبيق الأساليب العلمية في القيادة الإدارية في المنظمة. توصلت الدراسة إلى أن الشركة السودانية للاتصالات تعتبر النموذج المثالي في نجاح القيادة الإدارية، لاعتمادها على العلمية والإسلامية في القيادة.

^(٢) ماجد فهد سعود القرشي، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية ٢٠١٠م.

^(١) إيتسام محمد عوض، القيادة الإدارية وأثرها في الأداء، (دراسة حالة سوداتل) إعداد. إيتسام محمد عوض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان، ٢٠٠٩م.

انتهجت الشركة الأسلوب التشاركي في كثير من قراراتها بين الإدارة والموظفين. اهتمام الشركة بتدريب العاملين ساعد في تحسين الكفاءة للعاملين والقادة. تتمتع الشركة بهيكل وظيفي ممتاز مما ساعد في إمكانية قيادة الشركة بطريقة ممتازة ساعدة في النجاح. وأيضاً توصلت الدراسة من خلال المبحوثين إلى بعض السلبيات التي يمكن تجنبها مستقبلاً: مثل عدم توفر الاحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين وإمكانية استمرار خدمتهم، عدم توفر الشفافية والوضوح بالنسبة التي ترضي الموظفين، عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالنسبة الكافية.

٢- دراسة الكواري ٢٠١٠م⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى معرفة دور القيادة الناجحة في تطوير الأداء المؤسسي بالهيئات الدبلوماسية، وكذلك عن العلاقة بين الالتزام التنظيمي الإداري وطبيعة العمل بالهيئات الدبلوماسية والاستفادة من ذلك في التوصل إلى مجموعة مقترحات لتفعيل العمل الدبلوماسي. توصلت الدراسة إلى أن القادة الإداريين بالهيئات الدبلوماسية يميلون إلى استخدام النمط الديمقراطي في كثير من معاملاتهم الإدارية ويرجع ذلك إلى طبيعة عملهم الذي يتقيد ببعض القوانين واللوائح المتعلقة بالعمل الدبلوماسي والسياسي للدولة كما إن القيادة الإدارية بالهيئات الدبلوماسية ناجحة، ويرجع ذلك إلى كثرة البرامج التدريبية بالهيئات الدبلوماسية وتوفر كل المعينات والوسائل والإمكانات التي تساعد على نجاح القادة بالهيئات الدبلوماسية. ويتسم أسلوب هؤلاء القادة بالحيادية في ممارسة الأنشطة الإدارية مما أدى إلى عدم وجود تعارض بين العمل وأهداف العاملين. كما بينت الدراسة إن لكل دولة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن بقية الدول ومن الممكن أن تكيف الدولة نمط أو أسلوب قيادتها وفق احتياجاتها بشرط أن يكون هذا التكيف متوافقاً مع سياساتها المعمول بها. وأخيراً أظهرت الدراسة أن القادة بالهيئات الدبلوماسية يتبنون استراتيجية التطوير والتحسين في الأداء، وهناك ميزانية خاصة لتأهيل وتدريب القادة الدبلوماسيين لهيئاتهم تتبع لإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى حثهم على أخذ دورات في اللغة الإنجليزية ودورات في المجال الدبلوماسي،

⁽²⁾ محمد بن خميس بن ناصر الكواري، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية دراسة حالة لوزارتي الخارجية القطرية والسودانية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٠م.

بالإضافة لإيمان الإدارة العليا بأهمية تبني نمط القيادة الناجحة لتفعيل العمل الدبلوماسي وتطويره حتى يتوافق مع المتطلبات الدبلوماسية العالمية المعلنة. أوصت الدراسة بضرورة أن يكون الدبلوماسي مواكباً وسريع الإيقاع والحضور، يتحصل بدقة على مصالح بلاده القومية، على وجه العموم والاقتصادية تحديداً باعتبارها هي القاموس الجديد للدبلوماسية

٣- دراسة السهلي ٢٠٠٨م^(١)

هدفت الدراسة إلى إظهار دور القيادة في عمل الجماعة من تنظيم وإشراف وتوجيه. ومقدرة القيادة على مواكبة التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة. كما هدفت إلى ضرورة إلمام القائد بالمهارات التي تؤهله أو تجعله قادراً على إحداث تغييرات في علاقات العمل وإقامة علاقات مستحبة وبناءة مع كل المستويات الإدارية مما يجعل عمل ونشاط هذه المنظمات وتحقيق أهدافها. وتوفر تلك القيادة الواعية الرشيدة والقادرة على إحداث كل التغيير والتطوير.

توصلت الدراسة إلى وجود هيكل إداري على مستوى عالي من الكفاءة والقيادة في جميع المستويات الإدارية عليا ووسطى ودنيا. يتم اختيار الموظفين على أساس الكفاءة والقدرات والخبرات العالية، تستخدم أحدث وسائل التكنولوجيا سواء في عملية الاتصالات الإدارية أو في اختيار معداتها التقنية. وجود وظائف التوجيه والإشراف والرقابة بصورة دائمة حسب الخطط الموضوعية مع القيام بعملية التغذية العكسية لمتابعة تنفيذ الخطط. امتلاك مراكز تدريب على مستوى عالي لتدريب موظفيها على أحدث التقنيات.

٤- دراسة المساعد ٢٠٠٧م^(١)

هدفت الدراسة إلى اختيار تطبيق النظرية الموقفية (نظرية دورة الحياة) كتحديد وتحليل للأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمديرين ورؤساء الأقسام، وللتعرف على ملائمتها للبيئة الأردنية وبالتحديد في جهاز الأمن العام. توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً دالاً إحصائياً بين القادة

^(١) نياح علي خميس السهلي، القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٨م.

^(١) ماجد عبد الهادي المساعد، النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى نضج العاملين عند المستويين الثالث والرابع من مستويات نضج العاملين، كما دلت النتائج على أن هناك تلائماً بين النمط القيادي المتبع ومستوى النضج عند العاملين فيما يتعلق باتباع النمط الموجه في حالة مستوى نضج منخفض لدى العاملين، واتباع النمط المقنع عند مستوى نضج متوسط عالي. وأيضاً لم يتحقق التلائم بين النمط القيادي المتبع ومستوى النضج لدى العاملين في حالة اتباع النمط المشارك عند مستوى نضج عالي لدى العاملين. الأمر الذي يدل على ضعف فاعلية الأنماط القيادية المتبعة لدى القادة في عينة الدراسة، حيث لم يتحقق التلائم إلا في المستوى الأول. كما أشارت النتائج إلى أنه لا يوجد اختلافاً دالاً إحصائياً بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب الذي يشغلونه.

خامساً: الدراسات التي تناولت دور وأثر الصراع التنظيمي على الأداء.

١ - دراسة رمضان ٢٠٠١ (٢)

التي طبقت على العاملين في جامعة دمشق. والتي هدفت إلى توصيف أنواع الصراع وتحديد أيها أكثر فائدة وأيها أكثر ضرراً للمنظمة، وكذلك كيفية إدارة الصراع والاستفادة منه بشكل إيجابي. وقد أوضحت نتائج الدراسة بأن العاملين بالجامعة يدركون بشكل جيد وجود الصراع التنظيمي وبدرجات متفاوتة كما أن هناك أساليب لإدارة الصراع تنطبق على مستوى الفرد والجماعة. كما بينت أن من أهم أسباب الصراع تدني الروح المعنوية وعدم وجود الإدارة العلمية المحايدة والتنازع على المناصب، وعدم وجود حرية في اتخاذ القرارات. وأوصت الدراسة بضرورة وجود العدالة في توزيع الإمكانات والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

٢ - دراسة محمد ٢٠٠٣ (١)

(٢) ريم رمضان، إدارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

(١) علي حسين محمد، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني -

التي طبقت على منظمات الأعمال الكويتية، والتي هدفت إلى تحديد علاقة كل من غموض الدور وصراع الدور بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ورغبة العاملين في ترك المنظمة، حيث استخدمت الدراسة عينة مكونة من ٢٢١ موظفاً في ٦ منظمات أعمال كويتية. وقد أوضحت نتائجها أن كل من غموض وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة.

٣ - دراسة ندا ١٩٩١م^(٢)

التي طبقت على المستشفيات المصرية. والتي هدفت إلى تحديد العلاقة بين المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية بكفاءة الأداء، مقارنة بين صراع الدور والصراع بين المجموعات والصراع بين المنظمات، وقد أوضحت نتائج هذه الدراسة بأن الصراعات ينتج عنها انخفاض في مستوى الأداء عن المعدلات النمطية، كما كشفت عن أسباب عدم الرضا لدى الأطباء في المستشفيات المبحوثة والتي منها: الحوافز، بالإضافة إلى العلاقات السيئة مع الرؤساء، وعدم تكافؤ المرتب مع الجهد المبذول، وضغط العمل، وتفرقة الرؤساء في معاملة العاملين، وقد وجد الباحث إن سوء معاملة الرؤساء وضغط العمل، من أهم أسباب الصراع التنظيمي.

٤ - دراسة الحنيطي ١٩٩٣^(١)

التي طبقت في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن. والتي هدفت إلى التعرف على أسباب الصراع التنظيمي وطرق إدارته في القطاعين العام والخاص في الأردن، وأخذت عينة الدراسة من (١٠) وزارات و(٣٥) مؤسسة عامة و(٢٠) شركة مساهمة عامة وتم توزيع (٤٠٥) استبانة، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن الأسباب الرئيسية لنشوء الصراع تكمن في تعارض مصالح

^(٢) فوزي شعبان ندا، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات (دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي)، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٩١م.

^(١) الحنيطي، محمد فالح، إدارة الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، ٢ (١)، ص: ٣٠ - ٦٧.

الأفراد، وصراع الدور، والاعتماد المتبادل في القيام بالنشاطات، وتعارض الأهداف بين الأقسام والدوائر، والتنافس على المصادر المحدودة. كما أوضحت الدراسة أن النتائج السلبية للصراع، تكمن في إضعاف الأداء، وإحداث الآثار النفسية السيئة للأفراد، وإهدار الوقت والجهد وذلك عندما يصل الصراع إلى درجة غير معقولة. وإن النتائج الإيجابية للصراع تكمن في إظهار حقائق ومعلومات تساعد على تشخيص بعض المشكلات الفعلية في بيئة العمل وإحداث التغيير، وأشارت الدراسة إلى أن أسلوب الحل الوسط هو الأكثر استخداماً بين أساليب إدارة الصراع في المؤسسات العامة والخاصة، ويليه أسلوب المجاملة ثم استخدام السلطة، وأسلوب التفاوض هو الأقل استخداماً.

سادساً: الدراسات التي تناولت دور وأثر الثقافة التنظيمية على الأداء.

١ - دراسة الزهراني ٢٠٠٧⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية، حيث شملت القطاع الصحي والتعليمي في المنظمات الحكومية والخاصة. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين خمسٍ من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث اتضح إن البعد الأكثر ارتباطاً وتأثيراً بالإيجاب في كفاءة الأداء هو بعد "القانون والنظام"، وبينت الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية سالبة بين خمسٍ من أبعاد الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن كفاءة الأداء ترتفع بارتفاع القانون والنظام والتنافس والقوة والفاعلية والاقتصاد. وتتنخفض بانخفاض أبعاد فرق العمل والصفوة والدفاع والمكافأة واستغلال الفرص. وأشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

٢ - دراسة Lee & Yu 2004⁽¹⁾

⁽²⁾ عبدالله الزهراني، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ٢٠٠٧م.

⁽¹⁾ Lee, S. K. & Yu, K (2004). Corporate culture and organizational performance. Journal of Managerial Psychology. Vol 19 (4) PP 340 – 359.

الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي

هدفت هذه الدراسة إلى مزيد من التحقق حول أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، وذلك بالإجابة على التساؤل التاليين: هل يمكن إضفاء الطابع الإجرائي على مفهوم الثقافة التنظيمية في شكل أبعاد متميزة ومتكررة؟ وهل تؤثر قوة الثقافة على الأداء التنظيمي؟ وقد استخدمت الدراسة مدخل القياس الكمي لتقييم الثقافة التنظيمية، كما تم تطبيق الدراسة على مجموعة مختلطة من المنظمات التي تعمل في مجال التأمين والصحة والصناعات المتطورة في سنغافورة. من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي إن قوة الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي، كما توصلت إلى أنه يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وأن تكون مضيعة للقيمة وذلك من خلال زيادة مستوى الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم، كما أن قوة الثقافة تسهم في خفض النفقات البيروقراطية من خلال التنسيق والضبط الاجتماعي.

٣- دراسة إبراهيم ٢٠٠٦⁽²⁾

هدفت الدراسة إلى وضع إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية المعززة للأداء في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق هذا الهدف تم أولاً تحديد خصائص الثقافة التنظيمية المعززة للأداء من واقع الدراسة النظرية، وبعد ذلك قامت الدراسة التطبيقية بالتحقق من مدى توافر تلك الخصائص في البنوك التجارية المصرية، وذلك على عينة مكونة من ٣٦٢ مفردة من مختلف المستويات الإدارية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت المنهج الكمي لقياس خصائص الثقافة التنظيمية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم خصائص الثقافة التنظيمية المعززة للأداء في البنوك التجارية المصرية هي الخصائص التي تركز على الجوانب الداخلية: وتشمل التمكين، والتوجه بالفريق، وتطوير العاملين، والتنسيق والتكامل، وإن الخصائص التي تركز على الجوانب الخارجية تشمل التعلم التنظيمي، والتوجه بالعميل، وخلق التغيير، والقصد الاستراتيجي، والرؤية المشتركة.

⁽²⁾ منى محمد السيد إبراهيم، إطار مرجعي مقارنة لخصائص الثقافة التنظيمية للبنوك التجارية مصر دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة ٢٠٠٦م.

٤ - دراسة (Yilmaz & Ergun 2008)⁽¹⁾

الثقافة التنظيمية وفعالية الشركة

هدفت هذه الدراسة - مستخدمة نموذج دنسون - إلى دراسة سمات الثقافة التنظيمية الرئيسية المرتبطة بكل من (الاحتواء - التجانس - التكيف - المهمة)، وأثرها على فعالية المنظمة المتمثلة في (نمو المبيعات - الحصة السوقية - تحسين المنتجات - رضا العاملين - الأداء الكلي للمنظمة)، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى اختبار مدى صلاحية تطبيق نموذج دنسون لقياس الثقافة التنظيمية الذي ثبتت فعاليته على المنظمات الأمريكية على السياق الثقافي الشرقي حيث طبقت الدراسة على مجموعة من المنظمات الصناعية التركية. من أهم ما توصلت إليه الدراسة إن بعد الرؤية والمهمة أكثر الأبعاد تنبؤاً بفعالية الشركة، حيث تؤثر سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمهمة والرؤية تأثيراً واضحاً على جميع مؤشرات الفعالية كما تعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالتكيف والاتساق أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر تحسين وتطوير المنتجات. وتعد أبعاد الثقافة التنظيمية المرتبطة بالاحتواء أكثر الأبعاد تنبؤاً بمؤشر الرضا الوظيفي لدى العاملين. وتشير الدراسة إلى أهمية وصلاحية نموذج دنسون لدراسة الثقافة التنظيمية في السياق الثقافي الشرقي.

٥ - دراسة (Boon & Arumugam 2006)⁽²⁾

أثر ثقافة الشركة على الانتماء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أربعة أبعاد للثقافة التنظيمية (العمل الجماعي والاتصال والمكافأة والإقرار بالجهد، والتدريب والتطوير) على انتماء الموظفين التنظيمي في المنظمات الماليزية الست الكبرى في مجال تغليف أشباه الموصلات، وقد اخيرت هذه المنظمات على أساس العينة العشوائية الطبقية بحيث تمثل المنظمات المختارة أفضل تمثيل لصناعة أشباه الموصلات في ماليزيا لسببين رئيسيين، أولاً: أن هذه المنظمات هي أكبر منظمات السبك في ماليزيا فهي تحقق

(1) Yilmaz, G & Ergun, E (2008) Organizational Culture and the Firm Effectiveness: An Examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypotheses in an emerging economy. Journal of world business. Vol 43. PP. 290 – 306.

(2) OOI Keng Boon & Tveeri Arumugam (2006) The Influence Of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organization Malysia. Sunway Academic Journal. Vol 3, 99 – 115.

أعلى عائد مبيعات في البلاد، ثانياً: تطور ورسوخ الثقافة التنظيمية في هذه الشركات، وقد عملت الدراسة إلى قياس أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في المستوى التنفيذي، كما عمدت إلى اختيار أبعاد الثقافة التنظيمية التي من المحتمل أن يكون لها تأثير على سلوك العاملين واتجاهاتهم، كما أن هذه الأبعاد تم تحديدها والاعتماد عليها في دراسات سابقة تم تطبيقها في بيئة العمل الماليزية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الكمي لقياس أبعاد الثقافة، كما تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتدرج لاختبار فرضيات الدراسة، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الإدراك الإيجابي للعاملين لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة وبين انتمائهم التنظيمي.

الدراسات التي تناولت دور وأثر بيئة المنظمة الداخلية على الأداء

١- دراسة العمباج ٢٠٠٣م^(١)

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التي لها علاقة بأداء العاملين وتحديد أي من العوامل لها علاقة إيجابية وأياً لها علاقة سلبية على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (٢٩٢) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين هي (أهداف المنظمة، البيئة التنظيمية، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء الوظيفي، نظام الترقية). كما توصلت الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين، ويتوفر في البيئة التهوية والتكييف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب.

٢ - دراسة^(١) Medli 2008

العلاقة بين تحديد الأهداف والتفاؤل في بيئة العمل والاحتواء وأثرها على أداء العاملين.

^(١)حمود العمباج، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ٢٠٠٣م.

^(١)Medli, B. Green, K (2008) the relationship Among Goal setting, Optimism, and Engagement: The Impaction Employee Performance, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Vol 13. PP51 – 57.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات التي من شأنها أن تحسن من أداء العاملين، حيث بحثت العلاقة بين تحديد الأهداف والمشاركة والتفاؤل في مكان العمل وأثر هذه العلاقة على الأداء الوظيفي، وذلك على عينة مكونة من ٤٢٨ مفردة (لم تذكر الدراسة مجتمع الدراسة). توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين توجه المنظمة نحو تحديد الأهداف وبين سعيها إلى مشاركة العاملين. وتوجد علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين ارتباط العاملين بوظائفهم وبين خلق بيئة عمل متفائلة. وإنه كلما سادت بيئة العمل مستوى عالٍ من التفاؤل كلما سادت مستويات عالية من أداء العاملين. كما أن التفاؤل في بيئة العمل يؤثر تأثيراً قوياً ومباشراً على أداء العاملين، ولخلق التفاؤل في بيئة العمل تقترح الدراسة توظيف الأفراد الأكثر تفاؤلاً وإيجاد ثقافات فرعية متفائلة داخل بيئة العمل.

٣- دراسة الشمري ٢٠١٣م^(٢)

هدفت الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية بالسعودية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتشكل مجتمع الدراسة من منسوبي قيادة حرس الحدود الشمالية الذين بلغ عددهم (٦٦٩) ضابطاً وفرداً، وتم اختيار عينة باستخدام المعادلات الإحصائية المحددة للحد الأدنى المناسب لحجم العينة، حيث بلغ حجمها (٢٤٣) ضابطاً وفرداً. توصلت الدراسة إلى أن أهم السلوكيات التي تعبر عن ارتفاع مستويات الالتزام التنظيمي هي: إنجاز مهام العمل يومياً، والالتزام بالحضور في موعد الدوام الرسمي، واحترام الرؤساء والالتزام بتعليماتهم، توصلت الدراسة كذلك إلى أن أهم المتطلبات التي تسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية اللازمة لتحقيق الالتزام التنظيمي هي: توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل. كما توصلت الدراسة إلى أن بيئة العمل الداخلية لها دور مرفع في تحقيق الالتزام التنظيمي، أي أن بيئة العمل الداخلية تعزز الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفعة. وأوصت الدراسة بتعزيز مستويات الالتزام التنظيمي والاستمرار في تعزيز بيئة العمل الداخلية الإيجابية.

^(٢) عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ٢٠١٣م.

ما تضيفه الدراسة الحالية:

إن معظم الدراسات السابقة التي تناولها الباحث تم إجراؤها في بيئات عربية وأخرى أجنبية، وقد طبقت هذه الدراسات في قطاعات ومجالات مختلفة، والدراسات المحلية التي تم إجراؤها في السودان لم تتطرق إلى مجال السلوك التنظيمي السائد في منظمات الأعمال ودوره في الأداء بصورة مباشرة، إنما طرق في شكل مواضيع ومتغيرات مختلفة، كأثر الدوافع على تحقيق الجودة الشاملة، وأثر إدارة الصراع على الأداء التنظيمي، وأثر الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك العاملين، ودور القيادة في الأداء. كما أن الدراسات السابقة التي اطلع عليها الدارس لم تتناول البيئة الداخلية للمنظمة كمعدل للعلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

وقد أفادة الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تناولها للأدبيات والمنطلقات الفكرية للسلوك التنظيمي وأبعاده ومحدداته، وللأداء وأبعاده، كما أفادت الدراسات السابقة الدراسة الحالية في تحديد المنهج الأمثل الذي سيتم من خلاله قياس متغيرات الدراسة.

تطرقت هذه الدراسة لستة أبعاد من عناصر السلوك التنظيمي يرى الدارس أنها مهمة في تقديم منظومة متماسكة عن طبيعة السلوك التنظيمي السائد في القطاع المصرفي السوداني وهذا أهم ما يميزها عن باقي الدراسات السابقة.

مما تقدم نستنتج أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في مجالات عدة، يمكن حصر أهمها في الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	معظم الدراسات السابقة أجريت في بيئات	تطبق هذه الدراسة في بيئة العمل

عربية وأجنبية، ولم يتطرق أي منها إلى مجال السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال السودانية	السودانية وبشكل خاص في القطاع المصرفي
المجتمع	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر الإدارة العليا تقوم هذه الدراسة بدراسة السلوك التنظيمي من وجهة نظر كافة المستويات الإدارية، مع التركيز على مستوى الإدارة المباشر كونه يمثل المستوى الأكثر إدراكاً للسلوك التنظيمي
المتغيرات لأبعاد المستخدمة	ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة السلوك التنظيمي بصورة مجزأة، وذلك بدراسة محددات السلوك التنظيمي كمتغيرات مستقلة منفصلة عن بعضها. كما قامت بعض الدراسات السابقة التي تناولت الأداء بدراسته بأبعاد مختلفة. تقوم الدراسة الحالية بدراسة السلوك التنظيمي بالتركيز على محدداته المتمثلة في الاتجاهات، والضغوط، والدافعية والتحفيز، والقيادة، والصراع، والثقافة التنظيمية. كما تقوم الدراسة الحالية بدراسة الأداء من خلال الكفاءة والفعالية والجودة وأداء العاملين.
المتغير المعدل	على حد علم الدارس، في الدراسات السابقة لم يتم تحديد البيئة الداخلية للمنظمة كمتغير معدل للعلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء. تم تحديد البيئة الداخلية للمنظمة كمتغير معدل للعلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

المصدر: إعداد الدارس

الفصل الثاني

الإطار النظري

المبحث الأول: السلوك التنظيمي المفاهيم والأبعاد

يتناول هذا المبحث دراسة مفاهيم السلوك التنظيمي وأهميته وأهدافه وعناصره ونظرياته، ويتناول كذلك النظريات الإدارية المتمثلة في نظرية الإدارة في الإسلام، ونظريات الإدارة الغربية، ونظرية الإدارة اليابانية، ونظرية الإدارة الكورية، وتأثير هذه المدارس في التطور التاريخي للسلوك التنظيمي. كما يتطرق المبحث إلى تناول بعض أبعاد السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة التي تسعى الدراسة إلى قياسها لتحقيق أهداف الدراسة.

مفاهيم السلوك التنظيمي:

لقد مرّ التطور في دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بمراحل عديدة. فمنذ بدء البشرية والناس تسعى إلى تفسير السلوك، وظهرت الأديان لكي تفسر سلوك الإنسان وتنظم العلاقة بينهم. ومع تطور العلوم الإنسانية مثل علم النفس والاجتماع، بدأ علم جديد في الظهور وهو علم السلوك التنظيمي. ويقدم علم السلوك التنظيمي معارف ومهارات يحتاجها كل فرد وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين⁽¹⁾

إن دراسة السلوك الإنساني والتنظيمي يتطلب بيان المتغيرات الإنسانية والتنظيمية التي تتداخل وتتفاعل معاً، ونتيجة لهذا التفاعل يبرز سلوك الأفراد في منظمات الأعمال. فالسلوك التنظيمي هو عملية تواصل للسلوك.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معاً، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً⁽¹⁾

تعريف السلوك التنظيمي:

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١١
(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ٢٠٠٤، ص ٢١ - ٢٢،

إذا كان السلوك يعبر عن كل ما يصدر من فعل أو ردة فعل من طرف الفرد. فما هو السلوك التنظيمي؟

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالسلوك التنظيمي، كل حسب وجهة نظره، ويمكن أن نستعرض أهمها كما يلي:

يرى سيزلاقي ووالاس (Szilagyi & Wallace) إن السلوك التنظيمي هو: الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم، كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها.

كما يعتقد Mitchell إن مجال السلوك التنظيمي يغطي جانبين رئيسيين هما: أسباب السلوك الإنساني كأفراد وجماعات، وكيفية استخدام هذه المعلومات لمساعدة الأفراد على أن يصبحوا أكثر إنتاجية ورضاً في منظمات العمل.

ويحلل Commings مجال السلوك التنظيمي وأبعاده الرئيسية، ويرى أنها تحتوي على العوامل التالية:

١- التأكيد على تأسيس العلاقات السببية. ٢ - الولاء والتعهد للتغيير. 3- الاهتمام الإنساني بالأفراد. ٤- الاهتمام بالفعاليات الإنسانية والتنظيمية. ٥- استخدام البحوث والأساليب الكمية. ويرى الطحيح إن مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون في مجال الإدارة. وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

ويعتقد العديلي إن السلوك الإنساني والتنظيمي هو المحاولة الشاملة لفهم سلوك العاملين في المنظمة أو المنشأة، سواء كانوا أفراداً أو جماعات صغيرة أو أفراداً كثيرين كوحدة شاملة ومتكاملة، وكذلك تفاعل هذه المنظمة مع بيئتها الخارجية- المؤثرات والعوامل السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية والثقافية والحضارية - ومع سلوك العاملين بها وما يحملونه من

مشاعر واتجاهات ومواقف ودوافع وتوقعات وجهود وقدرات... الخ وبمعنى أدق يعني السلوك الإنساني والتنظيمي تفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل الأخرى المؤثرة)⁽¹⁾.

ويرى كاست روسنزوين (Kast Rosenzwing) إن السلوك التنظيمي يشمل التعرف على كل مظاهر السلوك في المنظمات والتجمعات التنظيمية من خلال الدراسة المنتظمة للأفراد والجماعات والأعمال والإجراءات التنظيمية.

ويعرف جيرى جونز (Gary Jons) السلوك التنظيمي بأنه مواقف وسلوك الأفراد والجماعات في المنظمة⁽²⁾.

ولقد أورد الدكتور صلاح الدين عبد الباقي في كتابه تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها على سبيل المثال⁽³⁾.

يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثيراً كبيراً على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم.

ينصرف مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.

إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك لهدف زيادة إنتاجية العاملين.

ومما سبق يستخلص الدكتور صلاح عبد الباقي التعريف التالي⁽¹⁾.

السلوك التنظيمي هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ١٩ - ٢١ (يتصرف).

(2) فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مصر، الطبعة الأولى، (لا توجد سنة نشر) ص ١٧.

(3) صلاح عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣ ص ١١.

(1) صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ١٢.

كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

وكذلك يمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات"⁽²⁾ ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد، العمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك.

كما يقصد بالمنظمات تلك المؤسسات التي ينتمي إليها الفرد، والتي تهدف إلى تقديم منفعة وقيمة جديدة، كالبنوك والشركات والمصانع والمستشفيات والمدارس وغيرها.

ويمكننا أن نميز بين نوعين من سلوك الأفراد فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم علم السلوك النفسي بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع. أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات.

"وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى"⁽¹⁾

أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلاً تمكننا من

⁽²⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

⁽¹⁾ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (لا توجد طبعة) ٢٠٠٢، ص ٥٠.

معرفة كيف نحسن أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية⁽²⁾

١- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

٢- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

٣- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك.

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية السلوك التنظيمي تبرز في النقطتين التاليتين⁽¹⁾

١- **مجال تشويق للدراسة:** ويرجع عنصر التشويق في دراسة السلوك التنظيمي إلى أنه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها، كما أن دراسة السلوك التنظيمي تنطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح والفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري.

٢- **السلوك التنظيمي هام:** تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين وأيضاً للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة، إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن ان يزيد

⁽²⁾ راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، (لا توجد سنة نشر) ص ١٥.

⁽¹⁾ جمال الدين المرسي، ود. ثابت عبدالرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)،

الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥، ص ٤٩ - ٥٠، (بتصرف).

من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما إن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعياً، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وأخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية.

أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

بصفة عامة، يهتم السلوك التنظيمي بتمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها؟. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه.

يرى العدلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها - وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل⁽¹⁾

ومثل أي حقل من حقول المعرفة الأخرى، فإن السلوك التنظيمي له عدد من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها والمتفق عليها بصفة عامة، هي التنبؤ الفعال، والتفسير الكافي والدقيق، والإدارة الفعالة⁽²⁾

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.

(2) جمال محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص ٥٠ - ٥١.

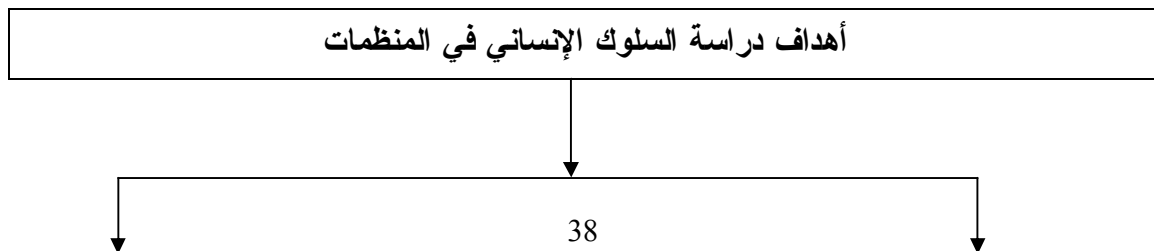
١- **التنبؤ بالسلوك التنظيمي:** إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة، فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا وأصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً ويصعب الاعتماد عليه، لذلك فإن علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس والأساليب العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين وبالأحداث التنظيمية المرتبطة بذلك.

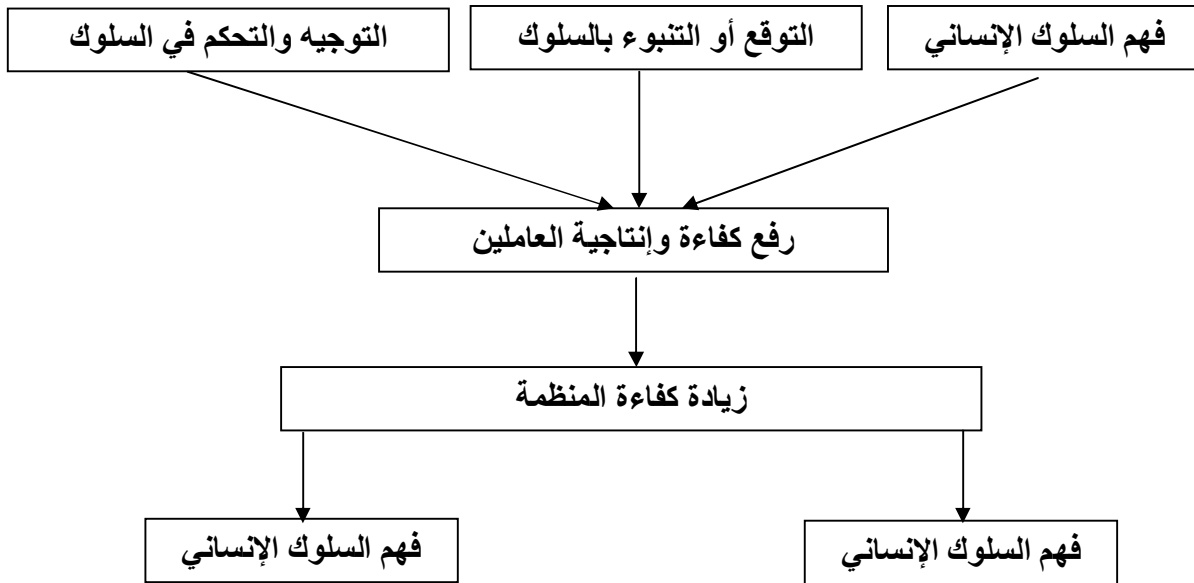
٢- **تفسير السلوك التنظيمي:** والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الأحداث أو التصرفات للأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى تفسير صحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيداً من التنبؤ له.

٣- **إدارة السلوك التنظيمي:** ففهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما إن السلوك بإمكاننا التنبؤ به وتفسيره، فإنه غالباً يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ والتفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل، فإن إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات والقرارات.

وفي ضوء ذلك فإن من الأخطاء الشائعة من جانب الكثير من المديرين في المنظمات أنهم يسعون إلى التوصل إلى حلول سريعة لمشكلات سلوكية معينة بدون دراسة وتحليل، ومن ثم فإنهم يتخذون قرارات خاطئة، ولكن في مثل هذه المواقف فإنه يجب السعي إلى تحديد المشكلة من خلال الأساليب العلمية والمنهجية المبنية على الدراسة والمعرفة بالسلوك التنظيمي لتفسير المشكلة ثم اتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. والشكل رقم (٢) التالي يوضح أهداف دراسة السلوك للإنساني بمنظمات الأعمال.

شكل رقم (٢) يوضح أهداف السلوك الإنساني





المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة،

الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٨.

عناصر السلوك التنظيمي:

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرا البيئة التي تعيش فيها المنظمة.

فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ الحاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام التكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة. وسوف نوضح ذلك أكثر تفصيلاً فيما يلي⁽¹⁾

١- **الأفراد:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة و متطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم و مشاعرهم و تفكيرهم و دوافعهم.

⁽¹⁾ صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ٣٥.

٢- **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، و عادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق و التعاون و اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

٣- **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجيا معينة في العمل و التكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أنّ لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، و كذلك لها تكلفتها و عوائدها في العمل.

٤- **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، و أيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، و هذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية و الاجتماعية و التعليمية و الثقافية و الاقتصادية عن المجتمع، و هذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل، ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

نماذج دراسة السلوك التنظيمي⁽¹⁾

تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي:

أ- نموذج السلوك الفردي.

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

١- **مبدأ السببية:** ترتكز فكرة أو مبدأ السببية على أن السلوك الإنساني هو سلوك مسبب، فكل سلوك سبب، ولذلك لكي نستطيع تفسير سلوك الفرد لابد من البحث وراء أسباب هذا السلوك،

(1) المرجع السابق نفسه، ص ٣٧.

وتنتج هذه الأسباب من تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وكذلك العوامل الوراثية الخاصة به.

٢ - **مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

٣- **مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بوجود سبب ثم وجود دافع، وينتهي بتحقيق هدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فحينما يشعر الفرد بأنه جائع. فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب خلو المعدة من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتفي السبب بامتلاء المعدة بالطعام.

ب- **نموذج السلوك بين فردين.**

يركز النموذج الأول مع المتغيرات الخاصة بالفرد باعتبارها المحدد الرئيسي للسلوك. وتبين أن الإنسان يتأثر بالعالم المحيط به، وبالأفراد الذين يتعامل معهم وهذه الأمور تؤثر على سلوكه. ويعني ذلك أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني. فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد، ولكنه يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه. مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضباً، فإن ذلك بسبب سلوكاً غاضباً للفرد الثاني.

ج- **نموذج سلوك الجماعة.**

في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد في سلوك فرد آخر. لكن في نموذج سلوك الجماعة نجد أن كل فرد في الجماعة يتفاعل مع باقي أعضائها. ويتحدد السلوك الفردي يرتبط بسلوك الجماعة ويستجيب لمطالب الجماعة السلوكية حتى يحقق الفوائد لنفسه، ولذلك فإن الفرد يرتبط بالجماعة ويتخذ من سلوك الجماعة نموذجاً لسلوكه. إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

١ - الجماعة.

٢ - المنظمة التي توجد بها الجماعة.

٣ - المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل.

د- النموذج المتكامل للسلوك الإنساني.

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني.

أ: العوامل الخاصة بالفرد. وتشمل:

١- إدراك أو تفكير الفرد: فسلوك الفرد وتصرفاته ناتجة لأفكاره، وعلى ذلك يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

٢ - دوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجاته التي يريد الفرد إشباعها. وعلى ذلك فيمكن تفسير الفرد من خلال التعرف على دوافعه ورغباته وحاجاته.

٣ - اتجاهات الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوك الفرد، ولذلك يفسر سلوك الفرد عن طريق معرفة اتجاهاته.

٤ - خصائص شخصية الفرد: إن خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة تعمل على تشكيل السلوك الإنساني. وهذه الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

ب: العوامل الاجتماعية للإنسان.

الإنسان عضو في جماعات متعددة، كالأسرة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس عليه ضغوطاً معينة، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة. وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

ونلخص مما سبق أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، وكذلك ظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع.

السلوك التنظيمي وعلاقته بالعلوم السلوكية الأخرى:

من المهم التعرف على العلوم الاجتماعية ذات العلاقة بالسلوك الإنساني، حيث استفاد علم السلوك التنظيمي من هذه العلوم خلال فترة تطوره، وفيما يلي فكرة مختصرة عن هذه العلوم الاجتماعية ذات الصلة بعلم السلوك التنظيمي^(١)

أولاً: علم النفس:

يمكن وصف علم النفس بأنه العلم الذي يسعى إلى فهم السلوك الإنساني والجوانب المؤثرة في هذا السلوك، والتي يمكن بواسطتها التنبؤ بالسلوك الإنساني مستقبلاً، ومن ثم القدرة على التحكم فيه. ويتضمن تعبير السلوك كل ما يصدر عن الإنسان من أنشطة وتصرفات سواء الظاهرة منها أو الباطنة. وينقسم علم النفس إلى عدة فروع نذكر منها ما يلي:

١ - علم النفس الصناعي: ويختص علم النفس الصناعي بدراسة المشكلات النفسية للعاملين في المشروعات الصناعية، حيث تنشأ هذه المشكلات نتيجة تجمع العمال في مكان معين، وهو المصنع.

ويهتم المديرون عادة بالمفاهيم الأساسية لعلم النفس الصناعي، حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف الإدارة.

ومن أهم مجالات علم النفس الصناعي - حيث يساعد ذلك على زيادة الإنتاجية - التوجيه المهني، التدريب الصناعي، نظم الحوافز، الرضا الوظيفي، وكذلك العوامل المؤثرة فيه مثل التوتر والضوضاء، العلاقات الإنسانية، والأداء، وعلاقات بيئة العمل بالمصنع.

٢ - علم النفس الاجتماعي: ويختص علم النفس الاجتماعي بدراسة سلوك الفرد في المجتمع والعلاقات بين الأفراد في المجتمع، كذلك دور المؤثرات الاجتماعية التي تشكل سلوك الفرد.

٣ - علم النفس الإداري: ويختص بدراسة العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمشكلات السلوكية التي تواجهها الإدارة في التعامل مع العاملين وأساليب التغلب عليها في منظمات الأعمال.

٤ - علم النفس العلاجي: ويختص بمعالجة المشكلات النفسية التي يتعرض لها الإنسان، ومن أمثلة ذلك: الشعور بالقلق، والتوتر الزائد عن الحد، وعدم التوازن النفسي.

(١) صلاح محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.

ومن أهم مجالات البحث في علم النفس ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي ما يلي:

- ١- الإدراك
- ٢- الشخصية
- ٣- الاتجاهات
- ٤- التعلم
- ٥- الدافعية
- ٦- الشعور أو الإحساس

ثانياً: علم الاجتماع:

إن الموضوع الأساسي لعلم الاجتماع هو دراسة المجتمع والعلاقات الاجتماعية والتركيب الاجتماعي وغيرها من العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد في المجتمع. ويعتقد علماء الاجتماع أن المنظمات تتكون من أناس لهم أدوار ومراكز مختلفة ولهم غايات أو أهداف مختلفة. وهناك مجالات ثلاثة لعلم الاجتماع^(١)

١- **المجتمع:** إن دراسة المجتمع من المجالات الرئيسية في علم الاجتماع. والمجتمع الذي يمثل كيان كلي يتكون من الكثير من المجتمعات والجماعات، وتسوده عادات وتقاليد وعرف معين، ويشتمل على علاقات اجتماعية نتيجة التفاعل بين الجماعات من ناحية وبين الأفراد من ناحية أخرى تؤثر على تكوين أنماط سلوك الأفراد الذين يعيشون فيه. فسلوك الأفراد يتأثر بثقافة المجتمع، وبالعرف، وبالعادة، وبالتقاليد، وبالآداب العامة، وبالسلطة وبالتشريعات والقوانين في المجتمع

ويعرف المجتمع بأنه نظام يوجه سلوك الأفراد وذلك باستخدام وسائل مختلفة. ويقوم المجتمع على مجموعة من العناصر تشمل :

- وجود جمع من الأفراد.
- ثبات أو استقرار الأفراد في بيئة بعينها.

^(١) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، (لا توجد طبعة)، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٢، ص ٥٦.

- وجود مجموعة من الأهداف أو المنافع المشتركة و المتبادلة بين الأفراد.

- وجود مجموعة من القواعد السلوكية التي تنظم علاقات الأفراد وسلوكهم في المجتمع.

٢- **الجماعات:** يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات التي يتكون منها بناء المجتمع وذلك يشمل أنواع الجماعات، الأسس السلوكية في الجماعة، وتتكون الجماعة من فردين أو أكثر تجمعهم قيم معينة، وتتشأ بينهم علاقات مستمرة مثل جماعة الأسرة أو جماعة العمل.

وعادة تصنف الجماعات إلى: جماعات أولية، جماعات ثانوية، جماعات رسمية وغير رسمية، وجماعات مرجعية.

ويرجع الاهتمام إلى دراسة الجماعات إلى أن لها تأثيراً وأهمية في فهم السلوك الاجتماعي للأفراد.

٣- **النظم الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة القواعد والقيم المعترف بها والتي تحكم سلوك الأفراد. ومن أمثلة هذه النظم (نظام الأسرة من حيث الزواج والطلاق ، النظام السياسي، النظام الاقتصادي، والنظام الديني، النظام التعليمي). وتقوم النظم الاجتماعية على عناصر أساسية أهمها:

- وجود مجموعة من الأفراد يكونون مجموعة معينة.
- وجود عناصر مادية يستخدمها الأفراد مثل السكن.
- وجود مجموعة الأساليب التي تنظم أعمال الأفراد، مثال ذلك أساليب تربية الأطفال.
- مجموعة من العادات والتقاليد المرتبطة بالنظم الاجتماعية.

ثالثاً: علم الأنثروبولوجيا:

وقد يطلق عليه علم الأجناس أو علم دراسة الإنسان وسلوكياته التي تعلمها من خلال الثقافة التي يشترك فيها الأفراد والتي تشمل اللغة والقيم الأخلاقية، المشاعر الموجودة بين الأفراد في إطار العلاقات الشخصية بينهم.

ويمكن تقسيم علم الأنثروبولوجيا إلى قسمين:

١- الأنثروبولوجيا المادية أو الطبيعية ويختص بدراسة صفات ومقاييس الجسم الإنساني، والبحث عن أصوله ومراحل تطوره عبر العصور، ويتعلق ذلك القسم بعلم تشريح الجسم ووظائف أعضاء الجسم.

٢ - الأنثروبولوجيا الحضارية، وهو يختص بدراسة حضارات الشعوب وأساليب الحياة. ويشتمل علم الأنثروبولوجيا الحضارية إلى:
دراسة الآثار والحضارات القديمة.
دراسة البناء الاجتماعي والترابط والتفاعل بين الأفراد.
دراسة اللغويات باعتبارها لغة التخاطب والتواصل بين الأفراد.
إن علم السلوك التنظيمي قد استفاد كثيراً من العلوم السلوكية الأخرى، ومن أهمها ما سبق ذكره من علوم ثلاثة. والتعرف على هذه العلوم يساعد القائمين على إدارة المنظمات على فهم سلوك الفرد والجماعات داخل المنظمة.

نظريات السلوك التنظيمي:

كما هو معروف لدينا إن تفاعل عوامل البيئة الداخلية والخارجية وانعكاس تأثيرها على الأفراد العاملين في المنظمة سواء كان تأثيراً سلبياً أو إيجابياً فإن تلك العوامل تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة وأنماط سلوكية جديدة ولابد للإدارة من التعرف على طبيعة هذا السلوك وفهمه من أجل السيطرة والتحكم فيه من خلال عملية البحث والدراسة. وبسبب الاهتمام بالسلوك التنظيمي برز العديد من النظريات التي قامت بتفسيره وضبطه وتوجيهه، ويمكن ذكر بعض هذه النظريات⁽¹⁾

١ - النظرية السلوكية

تقدم هذه النظرية تفسيرات مختلفة للسلوك عن ما قدمته النظريات الأخرى، حيث تنظر هذه النظرية إلى الأنماط السلوكية للأفراد بأنها لا تنشأ لوجود دوافع داخلية في الفرد، وإنما تكون ناتجة بسبب بعض المنبهات الحسية والحركية التي تؤدي إلى تحريك بعض الأفعال مما ينتج أنماطاً سلوكية مختلفة.

٢ - نظرية الرشد

⁽¹⁾ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر، ١٩٩٩. ص ٦١ - ٦٣، (يتصرف).

تقول هذه النظرية إن الإنسان يمتلك قدرة ممتازة من الرشداية في تحديد واختيار أنماطه السلوكية بما يتناسب مع موارده وممتلكاته بالمنهجية التي يعتبرها ملائمة وفقاً لتخيلاته وتصورات، والإنسان يبذل جهده وطاقته حتى يشبع أهدافه ويحققها بأكبر قدر ممكن.

٣ - نظرية التحليل النفسي

يقسم عالم النفس فرويد صاحب هذه النظرية السلوك لدى الإنسان إلى قسمين: غريزة الحياة وغريزة الموت. إن غريزة الحياة تتعلق بالأفعال الإيجابية التي يقوم بها الإنسان، فيما تتعلق غريزة الموت بالأفعال العدوانية الناشئة عن الإنسان، فالأفراد الذين يعيشون في مجتمعات تسودها المعايير والقواعد سواء كانت سلوكية أم اجتماعية فإن غريزة الموت لدى الأفراد ستزول وتنتهي.

٤ - نظرية جشطالت

تقول هذه النظرية إن البيئة التي يعيش فيها الإنسان تتكون من مجموعة عناصر متداخلة فيما بينها وإذا حصل تغيير على هذه العناصر فإنها ستؤدي إلى حالة من عدم التوازن مما يحقق حالة من القلق والتوتر. فعندما يفكر الإنسان بهذا المنطق فإنه سيجري عمليات دراسة وبحث لكي يسلك سلوكاً معيناً حتى يخفف التوتر والقلق لديه.

٥ - نظرية السلوك الغريزي والإبدال

تشير هذه النظرية إلى إن الإنسان يؤدي أعمالاً كثيرة ولكن بطريقة فطرية (غريزية) وهذه الأعمال تأخذ بالتغيير والارتقاء. يقول ماكدوجال إن هذه الغرائز تتغير من حيث المثيرات، حيث تفقد طبيعتها الغريزية الفطرية وتستبدلها بمثيرات أخرى. والغرائز الفطرية تتغير وتسمو إلى الارتقاء والتطور بشكل أكثر تنظيمياً من أجل إشباع رغبات الأفراد من جانب، ومواكبة المجتمع ومبادئه من جانب آخر.

٦ - النظرية الوجودية

تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يبحث عن وجود له في الحياة لأن بيئته الاجتماعية والاقتصادية والسياسية متغيرة وبشكل مستمر ويترتب على هذا التغيير متطلبات جديدة. وتركز هذه النظرية على تحليل وجود الفرد في عالم يسوده التعقيد في كافة جوانب الحياة.

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور ورنسيس ليكرت، وأبراهام مازلو، وفريدريك هرزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ الآتية:

- ١- يختلف الناس في حاجاتهم: فالبعض منهم تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير أو تحقيق الذات. وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- ٢- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل: وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.
- ٣- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل: ولكن الرقابة المباشرة قد تفسد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط الذاتي. وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة، مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أعمالهم، يمكن أن تعمق الإحساس بالانضباط الذاتي، وتشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
- ٤- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز: ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز، وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.
- ٥- تتضافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الأفراد في عملهم: ومن أهمها طريقة الفهم، وأسلوب اكتساب السلوك، والاتجاهات النفسية، والقدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.

٦- يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها: فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

٧- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له: وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف. فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلطي مع أفراد متسيبين، بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطياً مع أفراد منضبطين، والعبرة تعتمد على طبيعة الموقف والظروف.

٨- يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة لأخرى أو من حضارة لأخرى وعلى من يمارس أعمال في عدة حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الناس من حضارة لأخرى.

٩- إن اعتراف المنظمات بالمبادئ الثابتة السابقة: يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة في تصميم العمل، ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة، وغيرها من الممارسات. وبالرغم من أن هذه النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة. إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظرية فقد اهتمت النظرية بالجوانب السلوكية مع إقبال العمليات الإدارية والتنظيمية.

النظريات الإدارية والتطور التاريخي للسلوك التنظيمي.

مفهوم النظرية:

تعرف النظرية بأنها "مجموعة من الفرضيات أو المبادئ التي توضع لشرح ظاهرة ما، وعن طريق هذا الشرح يمكن الحصول على نظرة واضحة ومتناسقة عن الموضوع المعين، فالنظرية أداة من أدوات العلم والمعرفة، وتؤدي عدة وظائف منها⁽¹⁾

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣١.

- ١ - تقدم النظرية نظاماً فكرياً يمكن على أساسه تنظيم الظواهر وتصنيفها وإيجاد العلاقات بينها.
- ٢ - تلخص النظرية الحقائق المتاحة عن ظاهرة معينة وفق منطق معين.
- ٣ - تعمل النظرية على التنبؤ بالحقائق وأشكال السلوك التنظيمي للظاهرة.
- ٤ - تشير النظرية إلى مواطن الضعف أو القصور بالمعرفة الإنسانية في مجال اختصاصها.
- ٥ - تعتبر النظرية دليل العمل الميداني الذي يجب أن يتجاوز التوثيق إلى وضع برامج عمل لحل مشاكل قائمة.

وتنقسم النظريات إلى قسمين: نظرية وصفية Descriptive Theory ونظرية معيارية أو مثالية Normative Theory. فالأولى تهدف إلى وصف جزئية من الواقع المعاش واستخلاص مبادئ وأسس ثابتة تفلسف الواقع. وهذا النوع محدود الهدف قليل الفائدة. أما النوع الثاني من النظريات فهو النظريات التي تحدد نموذجاً معيناً للسلوك البشري وتقوم بشرحه وتتوسع في بسطه لإقناع الآخرين به كفلسفة للحياة المثالية. أنها مثالية تتسامى بالواقع إلى وضع مثالي من حيث أنها تقرر ما يجب أن تكون عليه الأوضاع الحياتية.

إن أغلب نظريات الإدارة من النوع الثاني وتحاول تحديد سلوك مثالي للمنظمات وللسلوك البشري داخل تلك المنظمات. وعلى الرغم من أن أية نظرية لا بد أن تشتمل على نظرة مثالية تسعى إلى تحقيقها، إلا أن مدى قرب تلك النظرية من التطبيق العملي يعتمد على ما تحتويه من مبادئ وأسس. وهذا هو المحك الذي يجعل النظرية جديرة بالقبول والافتتاح والتطبيق.

ولقد حاول الإنسان منذ القدم أن يقدم تفسيراً متكاملًا للسلوك الإنساني، وجاءت الأديان السماوية لتقدم لنا نظريات متكاملة لتوجيه السلوك الإنساني، ومع هذا فإن التطور العلمي لدراسة السلوك التنظيمي لم يظهر إلا في بداية القرن العشرين، إلا أنه لم يستطيع الباحثين حتى الآن وضعها في قالب متكامل يخدم العمل الإداري والمديرين.

نستعرض فيما يلي أهم النظريات التي ساهمت في تكوين الفكر الإداري والتي أثرت على السلوك التنظيمي، ويلاحظ أن كل نظرية توصلت إلى نتائج مختلفة من منطلقات معينة وكلها

توضح تطور الفكر الإداري، وأن كل نظرية لا تلغي النظرية الأخرى بل تتعامل مع وجهات نظر وأمور معينة⁽¹⁾

نتطرق باختصار إلى نظريات المنظمة المطروحة على الساحة الإدارية وهي: نظرية الإدارة في الإسلام، والنظريات الغربية، ونظام الإدارة اليابانية، ونظام الإدارة الكورية⁽²⁾

أولاً: نظرية الإدارة في الإسلام Islamic Management Theory

يرجع الاهتمام بدراسة الفكر الإداري في مجالاته المختلفة إلى حركة اليقظة الفكرية التي قادها منذ أواخر القرن التاسع عشر رواد الإصلاح الاجتماعي الإسلامي. وكانت باكورة ثمار هذه الحركة قد ظهرت في اهتمام بعض كتاب العرب والمسلمين والمستشرقين بدراسة الحضارة الإسلامية بنظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكان منهجها في غالب الأمر منهجاً تاريخياً وصفيّاً، ولم تتعرض للفكر الإداري إلا جزئياً. ولم تبدأ مرحلة البحث التحليلي الذي يعني بمناقشة الفكر الإداري الإسلامي وتفسيره ومقارنته بالفكر الإداري المعاصر إلا في العقد السادس من القرن العشرين⁽³⁾

أن النظريات الإدارية المعاصرة قد أخفقت بدرجات متفاوتة في إبراز نظرية شاملة متكاملة تشرح السلوك الإداري داخل المنظمة لتصل في النهاية إلى حلول عملية تطبيقية لمشكلة الإنتاجية والحافز والعلاقات الصناعية وتوزيع السلطة إلى غير ذلك من مكملات العملية الإدارية. ويرجع ذلك إلى أنها لم تهتم بدراسة كل المتغيرات المؤثرة على السلوك الإداري، ولكنها ركزت على بعضها دون الأخرى.

ولئن كانت ثمة ميزة لنظرية الإدارة في الإسلام على سائر النظريات الإدارية الأخرى فهي تركيزها على جميع المتغيرات التي تؤثر في العملية الإدارية داخل المنظمة وخارجها، وربط سلوك الفرد العامل بالمؤثرات الاجتماعية.

(1) فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، مصر، مرجع سابق. ص ١٧ - ١٨.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. مرجع سابق. ص ٣٣.

(3) أحمد إبراهيم أبوسن، الإدارة في الإسلام، (ط٢) مطبعة التمدن: الخرطوم، ١٩٩٩، ص ١٦٩.

بمعنى آخر لقد أدخلت النظرية الإسلامية بعداً اجتماعياً هاماً ومؤثراً على السلوك الإداري داخل المنظمة وهو البعد الأخلاقي. فلا إدارة في الإسلام بلا أخلاق كما أنه لا يوجد مجتمع إسلامي بلا أخلاق. ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي⁽¹⁾

- ١ - نظرية الإدارة في الإسلام مرتبطة بالفلسفة الاجتماعية للمجتمع الإسلامي ومرتبطة بأخلاقيات وقيم المجتمع الإسلامي (المتغير الاجتماعي الأخلاقي).
- ٢ - نظرية الإدارة في الإسلام تركز الاهتمام على المتغير الاقتصادي والحافز المادي وتعمل على إشباع حاجات الفرد الفسيولوجية (المتغير الاقتصادي المادي).
- ٣ - وبنفس القدر تهتم بالعوامل الإنسانية والروحية وتحترم الإنسان كإنسان وتشركه في العملية الإدارية - كل حسب مقدراته العقلية وإمكانياته واستعداداته النفسية (المتغير الإنساني).
- ٤ - وبنفس القدر تهتم بالنظام وتحديد المسؤوليات وتحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي وتحترم الهيكل التنظيمي وتطلب الطاعة بالمعروف (متغير السلوك والنظام).

مما تقدم فإن نظرية الإدارة في الإسلام تتميز بالخصائص التالية⁽²⁾

١ - إدارة ذات كفاءة وجدارة: يستمد الإسلام تشريعاته من القرآن الكريم والسنة النبوية. ولقد بينت العديد من الآيات والأحاديث مكانة الكفاءة والجدارة في العمل التي لا بد من توفرها في الفرد المسلم. قال تعالى في سورة القصص: ((إن خير من استأجرت القوي الأمين)). وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: من ولي من أمر المسلمين شيئاً فولى رجلاً وهو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله ورسوله،،.

٢ - إدارة أخلاقية: يحث الإسلام على الأخلاق وحسن معاملته الآخرين. ولقد كان الرسول مثلاً حياً لسمو الخلق، فكان صادقاً في لهجته وأميناً في معاملته ونبيلاً في إنسانيته. قال تعالى في سورة القلم: 'وإنك لعلی خلق عظیم'،، وقال الرسول عليه السلام: ،، إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق،، وقال: ،،...وخالق الناس بخلق حسن،،.

⁽¹⁾ أحمد إبراهيم أبوسن، مرجع سبق ذكره، ص ١٨٨.

⁽²⁾ محمد مهنا العلي، الإدارة في الإسلام، الطبعة الأولى، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٥، ص ١١٠-١٣٩ (بتصرف).

٣ - إدارة شورية: لقد بلغ من اهتمام الإسلام بالشورى أن أصبحت ركناً من أركان الحكم والإدارة في الإسلام. قال تعالى في سورة الشورى: (والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقنهم ينفقون). وقال تعالى في سورة آل عمران: (ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين). وقال الرسول صلى الله عليه وسلم: ،، ما خاب من استخار ولا ندم من استشار“ . وقال: ،،المستشار مؤتمن،،.

٤ - إدارة تهتم بالحاجات النفسية والروحية والمادية للإنسان: تستند الإدارة في الإسلام في تعاملها مع العامل بأن له احتياجات روحية ونفسية ومادية تقيم بينها الموازنة بحيث لا يطغى أحدها على الآخر. قال تعالى في سورة الإسراء: (ولقد كرّمنا بني آدم). وقال تعالى في سورة القصص: (وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا). قال الرسول عليه الصلاة والسلام:،، إن لنفسك عليك حقاً وإن لبدنك عليك حقاً،،. وقال أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه“.

٥ - إدارة ذات مسئولية رعية وسلطة مطاعة: تقتزن كل من السلطة والمسئولية بالإدارة ويعبر عنها في الإسلام بالمسئولية الرعية والسلطة المطاعة، ويحددها الإسلام في الكثير من الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة. قال تعالى في سورة النساء: (يأيتها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم). وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: ،، كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته،،. وقال على المرء السمع والطاعة فيما أحبه وكره إلا أن يؤمر بمعصية. فإذا أمر بمعصية فلا سمع ولا طاعة،،. وقلا لا طاعة لمخلوق في معصية الخالق،،.

٦ - إدارة ذات رقابة ذاتية: الرقابة هي إحدى الوظائف الإدارية، ويقصد بها التزام العامل بالطريق القويم الواجب سلوكه في أدائه لعمله. والرقابة على أنواع مباشرة (خارجية) ورقابة ذاتية (ضمنية). والإسلام نَمى الرقابة الذاتية التي تعني رقابة الفرد المسلم على سلوكه وضبطه وفق تعاليم الشريعة الإسلامية، باعتبار أن العمل في الإسلام عبادة وأن الإنسان يسعى لمرضاة الخالق الذي يعلم السر والعلن وليس فقط مرضاة الرئيس الذي يلاحظ فقط ظواهر الأمور(١). قال تعالى في سورة الأعلى: (إنه يعلم الجهر وما يخفى). وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: ،،ما عبد الله

بمثل عملٍ صالحٍ“..وقال:،،...أعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك“.. وقال: إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه“..

٧ - إدارة شمولية: تمتاز الإدارة في الإسلام بالشمول والإحاطة بكل النظم والأساليب والمبادئ الإدارية. ومثال ذلك تشجيع روح المبادرة والابتكار والتفكير، وتأكيد مبدأ المساواة بين الجميع والعمل بروح الفريق الواحد. قال تعالى في سورة آل عمران: (الذين يذكرون الله قياماً وقعوداً وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلاً..). وقال الرسول عليه الصلاة والسلام: ،، الناس سواسية كأسنان المشط“.. وقال: ،، المسلمون كالبنين المرصوص يشد بعضه بعضاً“..

٨ - إدارة عالمية: هذه النظرية عالمية وليست قومية. بمعنى أنها لا تعرف الحدود الإقليمية ولا القوميات العنصرية، بل تصلح لأي مجتمع وأي قومية تعتنق الإسلام. من هذا المنطلق ولكونها نظرية عالمية فلا بد أن تكون شاملة تصلح لكل زمان ومكان. قال تعالى في سورة سبأ: (وما أرسلناك إلا كافةً للناس بشيراً ونذيراً)..

٩ - إدارة عقائدية: فهي نظرية عقائدية، بمعنى أنها تتبع فلسفة ومبادئ ربانية جاء بها الإسلام لينظم بها كل أوجه الحياة من عبادة وسياسة واقتصاد واجتماع وإدارة..الخ. قال تعالى في سورة آل عمران: (ومن يبتغ غير الإسلام ديناً فلن يقبل منه وهو في الآخرة من الخاسرين).. وتجدر الإشارة إلى أن تفاصيل النظرية الإدارية لم ترد في القرآن الكريم إلا أن فيه المبادئ والقواعد الأساسية العامة ما يمكن المنظرين في شتى مناحي الحياة من تحديد التفاصيل وتعديلها كلما دعت الضرورة لذلك، مقتدين ومهتدين بالقاعدة الشرعية في ألا يكون هناك تعارض بين الاجتهاد والنصوص الشرعية الواردة في القرآن والسنة.

مما تقدم نجد أن الإسلام ممثلاً بالقرآن الكريم والسنة النبوية المطهرة دعى إلى العديد من المبادئ والأسس التي تمثل جوهر السلوك الإنساني في كل من الحياة العامة والحياة الخاصة. فقد حث على المحبة والمودة والتعاون وحسن الخلق والصدق والأمانة والعدل والحلم والأناة والرفق والتواضع والشكر والجود والكرم وحفظ اللسان، والوسطية والاعتدال والشورى والرقابة الذاتية وعلى غيرها من المبادئ والأسس.

ثانياً: النظريات الإدارية الغربية.

إنّ التطور العلمي للسلوك التنظيمي لم يظهر في العالم الغربي إلاّ في بداية القرن العشرين. وفيما يلي نذكر نماذج النظريات الغربية التي حاولت تفسير السلوك الإنساني منذ العشرينات إلى الآن. ولكن قبل ذلك نعطي مثلاً لنموذج من النظريات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني في القرن السادس عشر و هو النموذج الميكافيللي، ثمّ ننقل إلى مجموعة الدراسات المنظمة و العلمية، وهي:

المدرسة الكلاسيكية في السلوك التنظيمي، و التي تبدأ بالإدارة العلمية لتيلر، ثمّ نموذج العملية الإدارية لهنري فايول، ثمّ النموذج البيروقراطي لماكس فيبر و بعد عرض النظرية الكلاسيكية نعرض نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية المدرسة السلوكية أو النظرية الحديثة للسلوك التنظيمي. ثم نظرية العلوم السلوكية. ثمّ النظرية الموقفية، و أخيراً نعرض نظرية النظام المفتوح،

أ -ميكافيللي:

تعتمد نظرية ميكافيللي في تفسير السلوك الإنساني على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد كتب ميكافيللي كتابه « الأمير» في القرن السادس عشر لنيل رضا حاكم إحدى الإمارات الإيطالية. وفي هذا الكتاب وصف ميكافيللي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء. وكان المبدأ الأساسي في هذا الكتاب هو « الغاية تبرر الوسيلة » وهذا يعني أن أي وسيلة تصرف حتى ولو كانت غير شريفة أو أخلاقية هي مشروعة، ويمكن الاعتماد عليها لتحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكافيللي للأمير الكفء بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمراوغة والمساومة، بجانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين. و لا يمنع هذا من استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام أساليب الردع.

ب - النظرية الكلاسيكية:

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف النماذج بأن الأفراد كسالى، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم انفعاليين، وأنه لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسنعرض فيما يلي باختصار لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

١ - نموذج الإدارة العلمية.

كانت افتراضات هذا النموذج تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المالية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم. لذلك فقد حاول رواد الإدارة العلمية، ومن أمثالهم فريدريك تايلور أن يفسروا السلوك الإنساني، ويتنبؤوا به، ويسيطروا عليه من خلال الافتراضات السابقة المشار إليها، فظهرت محاولتهم المتمثلة في مبادئ الإدارة العلمية، والتي يمكن إجمالها في أنه يمكن السيطرة على سلوك الناس داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرية (مالية)، وأنه عن طريق الدراسة العملية للوظائف، يمكن تصميم طريقة وحيدة و مثالية للعمل، و تعتبر محاولات فريدريك تايلور أول محاولة منظمة في هذا المجال. و قد كانت هذه المحاولات في شكل مجموعة من التجارب الإدارية في الشركات التي عمل بها، و تبلورت هذه التجارب و المحاولات في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عام ١٩١١.

تلى ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك و ليليان جلبرت فيما يسمى "بدراسات الحركة والوقت" و هي تلك الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله و وقت كل حركة، و يتبن من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه و البعض الآخر يمكن دمجها أو اختصاره أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع. واستطاع الزوجان أن يكونا فريقاً فيما بينهما لدراسة الحركة و الوقت لكثير من الشركات.

ففتح الزوج مكتباً للاستشارات الإدارية، و حصلت الزوجة على دكتوراه في علم النفس، و كان عنوان رسالتها " علم النفس الإداري " وذلك في عام ١٩١٥م.

وباختصار يمكن القول بأن مساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصيص في العمل، وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف والأعمال وضرورة الاختيار والتدريب والاهتمام بالحوافز النقدية.

٢- نموذج العملية الإدارية.

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها العملية الإدارية مع تلك الافتراضات التي استندت إليها الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني، إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني، اختلف عن الإدارة العلمية. فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أو حل لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج العملية الإدارية كان يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر. أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة، وأيضاً من خلال وضع الإجراءات واللوائح والضوابط المحددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني. وكان من أشهر رواد العملية الإدارية هنري فايول، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة.

وبناءً على هذه الأنشطة استطاع أن يضع ١٤ مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة.

٣- النموذج البيروقراطي.

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل. مما جعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، وأن الاعتبارات الموضوعية والحييدة والعقلانية اعتبارات غير واردة وغير موجودة في أداء العمل. ولذا انعكس ذلك على تفسير النموذج البيروقراطي لكيفية السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات، حيث تقول النظرية بأن ذلك سيتم من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر ماكس فيبر أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم. ولقد اتخذ هذا الاتجاه من ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون وجود قواعد حاكمة للسلوك، ولهذا بنى ماكس فيبر نظريته في البيروقراطية على مبادئه المعروفة في مجال الإدارة.

نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً على هذا الافتراض يتم تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

- ١ - يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- ٢ - يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- ٣ - أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
- ٤ - يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظام الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- ٥ - على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين.

نظرية المدرسة السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية، حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية

والسلبية لكل من سلوك الإدارة والأفراد حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للأفراد في أعمالهم. ومن رواد هذه النظرية كريس أرجرجس، ودوغلاس مكريغر، ورنسيس ليكرت، وإبراهام ماسلو، وفريدريك هرزبرج، الذين أسسوا نظرياتهم نحو الفرد العامل على أنه:

١. ليس سلبياً بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رضا نفسي له.

٢. لديه قدره على تحمل المسؤولية ويسعى إليها.

٣. لديه قدرة من الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء المميز. ويمكن للمنظمات الاستفادة من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير أعمال وظروف مواتية لإبراز طاقات العمل والإنجاز.

٤. يسعى أن يكون ناضجاً وناجحاً في عمله، ويبرز طاقاته لكي يشعر بالكمال والنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.

٥. يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة والمباشرة من جانب الرؤساء والمشرفين.

٦. يسعى لتحقيق تقابل وتمائل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض انطلقت الطاقات النفسية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.

٧. لديه حاجات مادية وغير مادية. فالبعض تسيطر عليه الحاجات المادية، والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجات غير المادية (المعنوية والاجتماعية والنفسية). وعلى العموم يبدأ الفرد بمحاولة إشباع حاجاته المادية الأولية ثم الحاجات غير المادية. وإن قيام المنظمة بمساعدة الفرد في إشباع حاجاته يساعد في إبراز طاقاته إلى أبعد حد.

ولذلك فقد طالب دعاة هذه النظريات بإستراتيجية جديدة نحو الفرد العامل مضمونها:

١. أنه على الإدارة أن تكون إدارة مشاركة واستشارية.

٢. إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بحيث تكون قرارات جماعية وليست فردية.

٣. تلبية الاحتياجات النفسية لدى الأفراد.

٤. وضع الثقة في الأفراد لتوجيههم نحو أهداف المنظمة بدلاً من فرض السيطرة والرقابة المتشددة عليهم.

٥. الاعتقاد بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.

٦. المرونة في تصميم العمل مما يتيح للأفراد الحرية لإبراز طاقاتهم ولابتكارهم الشخصي.

٧. وضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن إيراد الملاحظات التالية:

١. بالرغم من أن المدرسة السلوكية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة ألا أنه لا زالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية وفي المنظمات لم تغطها هذه النظرية. إذ اهتمت بالجوانب السلوكية وأغفلت العمليات الإدارية والتنظيمية.

٢. بالرغم من النظرة التفاؤلية للإنسان والتعامل مع جوانبه الإيجابية، فقد بقيت هذه النظرية عاجزة عن إيجاد جوانب محددة أو سلوك معين يمكن اعتماده لعلاج مشكلة التوفيق بين رغبات وأهداف الأفراد العاملين، وغايات وأهداف الإدارة.

النظرية الموقفية:

كما هو معلوم أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل، وحينما نتحدث عن السلوك الإنساني في داخل العمل يكون الأمر أكثر تشابكاً، حيث لا يمكن تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه والتنبؤ به من خلال عنصر واحد. فعلى سبيل المثال لا يمكن القول أن المعاملة الطيبة ستؤثر إيجابياً في كل العاملين، فهذه المعادلة وحدها لا تكفي. كما أنه لا يمكن القول أن القيادة الديمقراطية وحدها ستؤدي إلى نتائج إيجابية في الأداء، بل ربما أن القيادة التسلطية قد تؤدي أحياناً إلى نتائج إيجابية.

ولهذا ظهرت النظرية الموقفية، والتي ترى أن السلوك الإنساني يتأثر بالعديد من العناصر الموجودة في الموقف الخاص بهذا السلوك.

كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية.

وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف: الفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك.

نظرية النظام المفتوح (النظم):

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى.

ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريباً. فيمكن مثلاً أن نقول أن العمال كمدخلات يؤدون عملهم كعمليات من أجل الحصول على أجورهم كمخرجات أيضاً يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية كمدخلات إلى التدريب والتطوير كعمليات حتى يمكن الحصول على أداء عالي كمخرجات

وتعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع. وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل واحدة منها نظاماً بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية.

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية. ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الفني والمعلومات والقوى البشرية والنظام الاقتصادي المالي، ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض. ويتوقف نشاط هذه الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها. ومن ثم فإن نتائج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية.

ثالثاً: نظام الإدارة اليابانية

لقد أقدم الباحثون والكتاب على مناقشة التجربة اليابانية في الإدارة في مختلف الجوانب بشكلٍ واسع. وفيما يلي نذكر خصائص الإدارة اليابانية⁽¹⁾

١ - **مبدأ التوظيف مدى الحياة:** لقد استقر العرف في اليابان على أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى يعمل فيها لحين بلوغه سن التقاعد. ولا يتم الاستغناء عن العامل الياباني من المنظمة التي يعمل فيها إلا لأسباب جوهريّة كتدهور حالته الصحية، أو اتخاذ إجراءات تأديبية بحقه أو بناءً على رغبته الشخصية في ترك العمل.

إن هذا الأسلوب المتميز في إدارة القوى العاملة يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظّمته، ويعزز انتماءه إليها.

2 - **البطء في التقييم والترقية:** لقد جرى العرف في المنظمات اليابانية على تقييم أداء الفرد العامل بغرض الترقية بعد مضي عشر سنوات على تعيينه. وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس أن الأداء الجيد للعامل لا يظهر في السنوات الأولى لتعيينه. وبالرقم من أن هذا الأسلوب في التقييم قد يكون محبطاً للعاملين إلا أنهم يتقبلونه كأسلوب عمل بسبب توفر الأمن الوظيفي لهم.

٣ - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تتخذ القرارات في المنظمات اليابانية من خلال أسلوب جماعي حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه طبقاً إلى ما يسمى بأسلوب (Ringi) System.

وعادة تقدم خطة المشروع أو القرار من قبل الأفراد بأسفل الهيكل التنظيمي، وبعد ذلك يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بالموضوع ثم تناقش على مستوى الإدارة العليا

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ٥٤ - ٥٧، (بتصرف).

لإجازتها. فإذا كان هناك إجماع تام من جانب الأفراد المهتمين بموضوع الخطة يقوم الرئيس بالموافقة عليها لتكون قراراً رسمياً واجب التطبيق.

٤ - **المسئولية الجماعية:** إن من أبرز خصائص الإدارة اليابانية التأكيد على روح الجماعة والعمل كفريق واحد. وهذا يعني سيطرة روح الفريق روح الفردية، ومع ذلك فالروح الفردية مرغوبة إذا كانت تعمل وفقاً لفلسفة وروح الجماعة وذلك بعدم معارضها لروح الفريق.

إن تقسيم العمل في المنظمات اليابانية يعتمد أسلوب الجماعة في توزيع المهام والصلاحيات حيث ينتمي كل فرد في المنظمة إلى جماعة عمل واحدة أو أكثر خلال فترة عمله في المنظمة. وتقاس إنتاجية العامل الياباني على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي، وتمنح المكافآت التشجيعية للعاملين كنسبة من صافي الأرباح نهاية العام.

٥ - **الرعاية الشمولية:** تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها، كحل مشاكل الأفراد العائلية وتعليم أبنائهم ورعايتهم صحياً وتقديم المساعدات المالية لهم، وتأمين أمورهم المعيشية من إسكان والقيام بنشاطات اجتماعية وغيرها من النواحي غير الرسمية مما يؤدي إلى حفظ التوازن العاطفي والنفسي للعاملين. وتقوم الإدارة اليابانية بهذه النشاطات على اعتبار إن ما يحصل للفرد من ضغوط خارجية يؤثر على أدائه في المنظمة. ولذلك تطلق الدراسات صفة الأبوية على الإدارة اليابانية.

٦ - **المسارات الوظيفية غير المتخصصة:** تتميز الإدارة اليابانية بإتاحة الفرصة للعاملين في المنظمات اليابانية للتنقل بين مختلف الوظائف في المستوى الإداري الواحد، بهدف إعطائهم فرصة التعرف على المهارات والصعوبات لدى زملاء العمل، مما يعزز تقديره لهم وتعاونهم معهم. إضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسهل عملية إحلال أي موظف مكان موظف آخر من نفس المستوى حالة المرض أو الغياب، كما يسهل عملية التعاون لإنجاز المهمات في حالة مواجهة ضغط عمل في أقسام المنظمة.

٧ - **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة اليابانية أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلاً من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء. ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمروؤوسيههم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم. ويتعين على

المرووسين لممارسة هذا النوع من الرقابة فهم فلسفة الإدارة ورسالة المنظمة وثقافتها التنظيمية التي تتضمن القيم والتقاليد والأعراف، وكذلك الإحاطة بالإجراءات المطلوب اتخاذها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.

رابعاً: نظام الإدارة الكورية

تتشرك كوريا الجنوبية واليابان في كثير من الخصائص الثقافية التي هي وليدة النفوذ الصيني في كلا البلدين في الماضي. إضافة إلى ذلك تطبيق النظام الإداري الياباني بكوريا خلال فترة الاحتلال الياباني لشبه الجزيرة الكورية والتي امتدت من عام ١٩١٠ وحتى فترة نهاية الحرب العالمية الثانية، وبالرغم من تشابه الإدارة الكورية مع الإدارة اليابانية إلا أن هناك اختلافات بين النظامين.

خصائص الإدارة الكورية⁽¹⁾

١ - **التوظيف مدى الحياة:** إن التوظيف مدى الحياة مفهوم تقليدي بنظام الإدارة الكورية. فالعامل الذي يلتحق بإحدى المنظمات يضمن العمل بها مدى الحياة وحتى سن التقاعد، ونادراً ما يحدث أن تقوم المنظمة بإنهاء خدمات العاملين في أوقات الكساد والأزمات. ومع ذلك فإن بعض المنظمات تقوم بإنهاء خدمات بعض الموظفين إذا ثبت لديها أنهم غير جديرين بشغل الوظائف التي يشغلونها.

٢ - **روح الفردية:** إن روح الجماعة أو الفريق شعار قوي بالإدارة الكورية حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن. وعلى الرغم من ذلك فإن المنظمات الكورية لا تهمل الروح الفردية من منطلق اقتناعها بأهميتها في الإبداع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

(1) محمود العميان، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣ - ٦٧، (بتصرف).

٣ - المركزية في اتخاذ القرارات: المركزية سمة من سمات التنظيم في المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرارات تتركز في مستويات الإدارة العليا. كما أن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة

الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف للنقاش من قبل العاملين بالإدارات الوسطى والتنفيذية على نحو مشابه للنظام الياباني ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

٤ - القيادة الأبوية: إن النمط السائد بالإدارة الكورية هو نمط استبدادي أبوي وتعتبر المنظمة امتداداً لمفهوم الأسرة. ومن الطبيعي أن يظهر مثل هذا النمط القيادي في ظل التنظيم المركزي، كما أن نطاق القيادة التسلطية يزداد في ظل إيجابية الرؤوسين تجاه تصرف القائد. ومن جهة أخرى، تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المدبرون يركزون على تنمية جو التآلف

بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقاً لنمط التوجيهية- التآلفية وذلك للمحافظة على حسن العلاقات مع الرؤوسين والحفاظ على استقرار العمل وتوازنه.

٥ - السلطة والبناء غير الرسمي: لا تتركز السلطة فقط في المستويات الإدارية العليا بالمنظمات الكورية. وإنما غالباً في أيدي مجموعة من المدبرين. وتركيز السلطة بهذا الشكل ينطلق من واقع تلك المنظمات والتي لا ينفصل ملاكها عن إدارتها، وبالتالي تلعب الأسرة المالكة للمنظمة دوراً كبيراً في تحريك إدارة المنظمة. ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مدبرين وأفراد يضمنون ولاءهم وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالباً ما يتم اختيار هؤلاء الأفراد على أساس القرابة أو المنطقة الجغرافية أو التخرج في نفس المدرسة أو الجامعة.

٦ - سيطرة الأخلاق الكنفوشيسية في العمل: دخلت الثقافة الكنفوشيسية إلى شبه الجزيرة الكورية في القرن الخامس الميلادي عن طريق الصين. وطبقاً للفلسفة الكنفوشيسية فإن العلاقة بين الرئيس والرؤوس تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق. إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمي والإداري، كما تؤثر على الاتصالات والعلاقات الاجتماعية للأفراد، فالملاحظ أن الرؤوس يظهر ولاءً كبيراً للرئيس أو المنظمة، ويقوم الرئيس في القابل بمعاملة طيبة والعمل على مساعدته.

٧ - قيم الأسرة: في ظل الكنفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب، حيث أن الأب صاحب السلطة الوحيد في الأسرة، وعندما يكون الأب قوياً فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة. ومن ناحية أخرى على رب الأسرة أن يرفع أسرته مقدماً إليها كل الخير. وتنطبق مثل تلك العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة أو مالكيها يعتبر بمثابة الأب وعلى المرؤوس طاعته واحترامه والوثوق به، وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين.

٨ - نظام التعاقب والإرث التقليدي: ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال. فالابن الأكبر في الأسرة هو المسئول الأول عن الأسرة وإليه ترجع جميع الشؤون والأصول المالية للأسرة. وبالنسبة للمنظمات الكورية بعد وفاة مؤسس المنظمة يتولى الابن الأكبر إدارتها، بينما بقية الشقاء الأقل سناً يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقاً لأعمارهم. وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها.

٩ - نظم إدارة الأفراد: هناك بعض الخصائص التي تميز نظم إدارة الأفراد بالمنظمات الكورية، وتنطلق تلك الخصائص من الثقافة والموروثات الكورية. مثال ذلك: نظم الأجور والمكافآت تعتمد أساساً على عامل الأقدمية، ولكن مع نمو المنظمات وتقدم النظم الإدارية بها بدأت تلك المنظمات في الأخذ بالأداء عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالرواتب والمكافآت. كما أن ترقية العاملين بالإدارة التشغيلية تعتمد في المقام الأول على الأقدمية، وذلك على عكس مستوى الإدارة العليا حيث تتم ترقية ومكافأة المديرين على أساس الأداء.

إن مهمة تقييم أداء العاملين بالمنظمات الكورية مهمة صعبة، وذلك بسبب عدم رغبة المديرين في تقييم أداء العاملين وإظهار سلبياتهم لأن مثل ذلك التقييم السلبي يؤثر في علاقات العمل، ومن هنا يقيم المديرين عادة مرؤوسيهم بشكل إيجابي.

خلاصة النظريات الإدارية:

على ضوء استعراض جميع النظريات الإدارية يمكن القول أنه وعلى الرغم من توفر المعرفة حول المنظمات فإن الرغبة في الحصول على بناء نظري متكامل لدراسة المنظمات بما

فيها من سلوكيات لم تتحقق بعد ولا تزال ملحة. فالوضع الحالي المعرفي هو وجود عدة نظريات إدارية وليس نظرية واحدة.

إن التعدد في هذه النظريات يعود إلى أسباب متعددة منها⁽¹⁾

- ١ - اختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات.
- ٢ - اختلاف الأصول العلمية والاهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.
- ٣ - تباين طرق البحث وأساليب طرق جمع المعلومات عن ظاهرة المنظمة.
- ٤ - تعقد ظاهرة المنظمة بما فيها من متغيرات مادية وسلوكية.

أبعاد السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمة

بعد عرضنا لمفهوم السلوك التنظيمي، فيما يلي نتناول الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث تناول الدارس بعض هذه الأبعاد التي يرى أنها يمكن أن تحقق أهداف الدراسة.

وللوصول إلى أهم أبعاد السلوك التنظيمي التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، قام الباحث بالتعرف على أهم تصنيفات السلوك التنظيمي وأورد أهم الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف، فبالنظر إلى الأدبيات التي تناولت السلوك التنظيمي يتضح أن أبعاد السلوك التنظيمي تندرج تحت تصنيفات السلوك التنظيمي التالية:

- ١- السلوك الفردي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الإدراك والتعلم والشخصية والاتجاهات وضغوط العمل...إلخ)
- ٢- السلوك الجماعي داخل المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الاتصالات والدافعية والتحفيز والقيادة الإدارية والصراع التنظيمي...إلخ)

⁽¹⁾ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، (لا توجد طبعة) ١٩٧٥، ص ٢٣.

٣- سلوك المنظمة وأهم الأبعاد التي تنطوي تحته هي (الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية...إلخ)

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها لم تخرج عند تقييمها للسلوك التنظيمي عن التصنيفات سالفه الذكر، وتأسيساً على ما سبق وانسجاماً مع هدف مجتمع الدراسة الحالية قرر الباحث الاعتماد على أبعاد (الاتجاهات، ضغوط العمل، الدافعية والتحفيز، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية).

وفيما يلي يعرض الباحث هذه الأبعاد بشيء من التفصيل:

أولاً: الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

وبناءً عليه لابد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون فيها، إذ يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية. فمسئولية الإدارة تكمن في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء المنظمي، والعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية مثل الكراهية والأنانية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات السلبية التي تؤدي إلى التوتر والإحباط والصراع. ومن أجل تحقيق ذلك لابد للإدارة من الوقوف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والخطوات التي مرت بها من أجل الوصول إلى الأسلوب المناسب في معالجتها وخاصة السلبية منها.

وتعد الاتجاهات نتاجاً للخبرات السابقة للفرد وترتبط بسلوكه الحاضر، كما أنها تنعكس على سلوكه، بحيث ينظم الاتجاه العمليات الدافعية والإدراكية والمعرفية حول بعض النواحي الموجودة في المجال الذي يعمل فيه، كما أن الاتجاهات تنعكس على سلوك الفرد وأفعاله وتفاعلاته. لذلك فقد حظيت الاتجاهات باهتمام القائمين على المؤسسات الانتاجية والخدمية، لما لها من أهمية في حياة الأفراد بشكل عام، ولدورها في الإرتقاء بالنشاط الإنساني، وتحديد مدى الإقبال

عليه أو العزوف عنه، وبالتالي فإن الغرض من دراستها هو التنبؤ بالسلوك وإمكانية التحكم فيه، ومن ثم العمل على تعديله بما يتفق ومصلحة الفرد والجماعة، لمعرفة درجة قوتها في العمل⁽¹⁾ مما تقدم تتضح أهمية الاتجاهات وعلاقتها بالانتاجية وجودة العمل، وهذا ما جعل المنظمات تهتم باتجاهات العاملين بغية دعم الاتجاهات الإيجابية المؤدية إلى تحقيق أهداف المنظمة، وفي نفس الوقت إضعاف الاتجاهات السلبية التي تؤدي إلى إعاقة تحقيق أهداف هذه المنظمات.

تعريف الاتجاهات⁽²⁾

يرى العالم البورت إن الاتجاهات هي إحدى حالات التهيؤ والتأهب العقلي والعصبي التي تنظمها الخبرة، ولها أثر في توجيه استجابات الفرد نحو الأشياء والمواقف المختلفة. ويعرف بروغادوس الاتجاهات على أنها: الميل نحو الاستجابة للعوامل البيئية المحيطة التي تصدر منها المنبهات الخارجية سواء كانت موجبة أو سالبة. ويعرف إسجف مان وكانوك الاتجاهات بأنها: الاستعداد والتهيؤ بشكل منسجم ومتوافق سواء كان هذا السلوك إيجابياً أو سلبياً تجاه هدف معين.

خصائص الاتجاهات:

- تمتاز الاتجاهات بمجموعة من الخصائص والصفات نجملها فيما يلي⁽¹⁾
- ١- تعتبر الاتجاهات متعلمة ومكتسبة وتعكس أحياناً طريقة التنشئة في الأسرة والمدرسة والمجتمع.
- ٢- الاتجاهات مرتبطة بالمشاعر والانفعالات.
- ٣- تمتاز الاتجاهات بالثبات النسبي.
- ٤- تعتبر الاتجاهات قابلة للتغيير وتعتمد درجة التغيير والقابلية على طبيعة الاتجاه من حيث الأهمية والفرد والموقف.

⁽¹⁾ ماجد عبد الهادي وهاني سعيد عبده، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، الأردن، ٢٠١١م

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ٩٠

⁽¹⁾ بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥، ص ٦٤.

٥- تمتاز الاتجاهات بالذاتية فهي تعكس انحياز الفرد (أو الجماعة) إلى قيمه وعاداته وما يفضلُه.
تغيير الاتجاهات وتعديلها⁽²⁾

إن عملية تغيير الاتجاهات وتعديلها لا تعتبر عملية سهلة، بل تعتبر من العمليات الحساسة والدقيقة والمعقدة لأنها مرتبطة ومتصلة بشكل كبير في نفسية الفرد العامل. ومن المعروف أن الأفراد قبل دخولهم للمنظمة يكون لديهم اتجاهات كثيرة ومتنوعة تجاه العديد من المواقف التي هي من ضمن محيطهم البيئي، حيث يكون لديهم أنماط سلوكية وتصرفات متعددة ومختلفة. وهذه الأنماط السلوكية المختلفة والمتنوعة لا تتوافق مع بيئة المنظمة التي سوف يعملون بها. إن لكل منظمة فلسفتها وثقافتها الخاصة بها وهي مختلفة عن ثقافة المنظمات الأخرى، ومن أجل ذلك يتعين على المنظمات القيام بالتعرف على طبيعة الاتجاهات الموجودة لدى العاملين لديها خاصة الأفراد العاملين الجدد، وبعدها القيام بتعديلها أو تغييرها بما يتوافق مع فلسفة المنظمة وأهدافها. يتضح من ذلك ضرورة وأهمية تعديل أو تغيير الاتجاهات لدى الأفراد العاملين بما يتناسب مع أهداف وسياسة المنظمة فإذا ارادة إدارة المنظمة على سبيل المثال اتخاذ قرار معين كتغيير أو تعديل الهيكل التنظيمي فإنها ستواجه مقاومة الأفراد إذا ما كانت اتجاهات العاملين فيها متوافقة مع فلسفتها وأهدافها.

قياس الاتجاهات:

أهتم العلماء والباحثون في مجال السلوك الإنساني بالتعرف على الاتجاهات لدى الأفراد، وذلك من خلال عملية قياسها باستخدام مقاييس مختلفة مثل المقابلات الشخصية والاستبيان وغيرها. تعتبر الاستبانة من أشهر المقاييس المستخدمة في مجال البحوث، حيث يقوم الباحث بتوجيه أسئلة لها علاقة بالميل والاتجاهات التي يتمسك الناس بها حول ظاهرة معينة ويقوم بتوزيعها ومن ثم يقوم بعملية جمعها وتبويبها وتحليلها للحصول على النتائج. ومن الأمثلة على مقاييس الاتجاهات المستخدمة ما يلي⁽¹⁾

⁽²⁾ عبدالمعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، ١٩٩٤، ص ١١٧.

⁽¹⁾ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، الرياض، معهد الإدارة العامة ١٩٩٥، ص ١٣٥.

أ- مقياس بوجاردس للمسافة الاجتماعية

والهدف منه التعرف على مدى تقبل الأمريكيين أو نفورهم من اهل الشعوب والمم الأخرى، حيث قدم البحث بعض العبارات وعددها سبع، تمثل استجابات متدرجة من أقصى درجات القبول الاجتماعي إلى أقصى درجات عدم القبول والعبارات هي:

- ١ - أقبل الزواج منهم. ٢ - أقبل انضمام أحدهم إلى النادي الذي أنتمي إليه ليكون صديقي.
 - ٣ - أقبله ليكون جاراً لي في مسكني. ٤ - أقبله ليمارس مهنتي في وطني.
 - ٥ - أقبله مواطناً في بلدي. ٥ - أقبله زائراً لوطني. ٦ - أقبل استبعاده من وطني.
- كانت عينة الدراسة حوالي ١٧٢٥ أمريكياً، طلب منهم أن يحددوا اتجاهاتهم نحو عدد من أبناء الشعوب الأخرى.

ب- مقياس ليكرت

يعتبر مقياس ليكرت من أكثر القاييس استخداماً في قياس الاتجاهات ويحوي على عدد من العبارات التي لها علاقة باتجاهات الافراد حول ما يتعرضون له من مواقف. ويشتمل الوزن لكل عبارة على خمس درجات تتراوح بين (موافق بشدة. وموافق، لا رأي، غير موافق، غير موافق بشدة). ويكون للشخص الحرية في التعبير عن رأيه باختيار الدرجة التي تتفق مع اتجاهه. وبعد ذلك يقوم الباحث باعطاء درجات للاجابات تتراوح بين مثلاً (٥) موافق بشدة، و (١) غير موافق بشدة. وبعد ذلك يتم القيام بالعمليات الحسابية والاحصائية للوصول إلى النتائج.

مثال: هل أنت من المؤيدين لقيام وحدة عربية شاملة.

موافق جداً	موافق	لا رأي	غير موافق	غير موافق جداً
٥	٤	٣	٢	١

ج- مقياس ترستون^(١)

(١) سعود النمر، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٩٩٠، ص ١٣٧-١٣٨، (بتصرف)

يعتمد هذا المقياس على عدد من العبارات التي يصممها الباحث لقياس اتجاه الأفراد حول موضوع معين. ويتكون من مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد للغاية إلى عدم مؤيد للغاية. وتتخلص خطوات هذا المقياس بما يلي:

١- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالاتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.

٢- يتأكد الباحث من مدى مصداقية الاستبانة وذلك باستشارة عدد من المختصين في هذا المجال (موضوع الاتجاه المراد دراسته).

٣- إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الاستبيان.

ثانياً: ضغوط العمل

مما لا شك فيه إننا نعيش في بيئة تسودها المثيرات والمنبهات المتنوعة بغض النظر عن أسبابها سواء مادية أو سيكلوجية. وأثرت هذه المثيرات على الفرد، ولم يقتصر هذا التأثير في البيت أو المدرسة وإنما تجاوز إلى بيئة العمل. ومن هنا برزت الضغوط الإنسانية نتيجة التأثير بالمثيرات والمنبهات البيئية المختلفة. وهذه الضغوط جعلت الفرد يعيش في حالة قلق وتوتر وانفعال مما أثر على مهامه وواجباته الوظيفية، وعلى علاقته مع العاملين في المنظمة، وكذلك على صحته النفسية والجسدية. ونظراً لأهمية ضغوط العمل فقد أصبح هذا الموضوع أحد المجالات الأساسية لاهتمام العديد من رجال الفكر الإداري والتنظيمي⁽¹⁾

وتعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين والمنظمات المختلفة أحد الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في هذا المجال، وذلك للتأثير المباشر وغير المباشر الذي تسببه ضغوط العمل ومصادرها المختلفة سواء منها المتعلقة بالفرد نفسه أو المتعلقة

⁽¹⁾العميان، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٩

بالوظيفة، وعلى الرغم من الأهمية المتنامية التي توليها المنظمات المختلفة تجاه ظاهرة ضغوط العمل، والتي أصبحت ظاهرة عامة لا يمكن تجنبها، حيث إن تأثيرها يشمل كل المنظمات سواء إنتاجية أو خدمية ويشمل جميع العاملين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين ولكن بدرجات متفاوتة⁽²⁾

مفهوم ضغوط العمل:

ضغط العمل يحدث نتيجة لوجود متطلبات للوظيفة أو للعمل غير متوافقة مع القدرات العقلية والجسمية والفسيولوجية للموظف مما تجعله غير متوازن في أداء مهامه⁽³⁾

وتعتبر ضغوط العمل من القضايا التي لازمت الإنسان منذ وجوده على الأرض، وكان هذا العمل ولا يزال مصدراً للمتاعب، ولقد ترتب على هذا وما صاحبه من شقاء بعض المخاطر والتحديات أو ما يعرف بالضغوط⁽¹⁾

فالضغط بحد ذاته ليس حالة سيئة دائماً، فهناك إيجابيات للضغوط إذ إنه ربما يكون فرصة جيدة حينما يتضمن احتمالاً للربح، مثل الأداء المتفوق للرياضي في المواقف الصعبة، إن مثل هؤلاء الأفراد يستفيدون من الضغط بشكل إيجابي للإرتقاء بمستوى الموقف والأداء بأقصى ما يتمكنون⁽²⁾

تعريف ضغوط العمل:

لم يتفق الباحثين على مفهوم دقيق ومحدد لضغوط العمل، ويمكن هنا أن نورد بعض التعريفات كما يلي:

^(٢) محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، ٢٠٠٩م، غزة- فلسطين، ص ٨.

^(٣) محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره.

^(١) سعد بن عميان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ٢٠٠٥م، ص ١٩.

^(٢) ماجد العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، ط١، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع ٢٠٠٣، ص ٣٧٢

الضغوط هي حالة نفسية وذهنية واجتماعية تنتاب الإنسان وتتسم بالشعور والإرهاق الجسمي والبدني الذي قد يصل إلى الإحترق، كما تتسم بالشعور بالضيق والتعاسة وعدم القدرة على التأقلم وما يصاحب ذلك من عدم الرضا عن النفس أو المنظمة أو المجتمع بصفة عامة⁽³⁾ وعرف عبد الجواد ضغوط العمل بأنها مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد التي تنتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط⁽⁴⁾

ويرى النمر بأن ضغوط العمل هي مجموعة من ردود الأفعال التي يبديها الشخص نتيجة لمجموعة من المواقف التي يتعرض لها في بيئة العمل، وتنتج ردود الأفعال هذه من مجموعة المتغيرات الفسيولوجية والنفسية على الشخص ذاته، ويتفق الجميع تقريباً على أن ضغوط العمل هي عبارة عن ناتج التفاعل بين الموظف وظروف العمل. وتختلف وجهات النظر، ومع ذلك فإن التعارض بين خصائص الموظف وظروف العمل هو السبب الرئيسي لضغوط العمل⁽¹⁾

ويمكن تعريف الضغوط بأنها "مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط⁽²⁾

عناصر الضغوط:

يرى سيزلاجي ووالاس أن الضغوط عبارة عن تجارب داخلية تخلق وتولد عدم توازن نفسي أو فيزيولوجي للفرد، وهي نتيجة لعوامل في البيئة الخارجية وهذا يعني كما يرى سيزلاجي ووالاس أنه يمكن تحديد عناصر الضغوط بثلاثة عناصر رئيسية للضغوط في المنظمة هي⁽³⁾

(3) اعتدال معروف، مهارات مواجهة الضغوط، الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠٠١م ص ٢١.

(4) محمد أحمد عبد الجواد، إدارة ضغوط العمل والحياة، القاهرة: الصحوة للنشر والتوزيع ٢٠٠٠م، ص ١٥.

(1) محمد صلاح الدين أبو العلا، مرجع سبق ذكره

(2) محمد صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨٢.

(3) ناصر محمد العديلي، مرجع سابق ذكره، ص ٢٤٥.

١ - عنصر المثير: يشتمل هذا العنصر على الضغوط والمؤثرات الأولية الناتجة من مشاعر الضغوط. وقد تأتي هذه العناصر من البيئة أو المنظمة أو الأفراد.

٢ - عنصر الاستجابة: يتكون هذا العنصر من ردود الفعل الفيزيولوجية والنفسية والسلوكية للضغوط، مثل: الإحباطات والقلق.

٣ - عنصر التفاعل: وهو العنصر الذي يحدث التفاعل الكامل ما بين عوامل المثيرات والاستجابات. ويأتي هذا التفاعل من عوامل البيئة والعوامل التنظيمية في العمل والمشاعر الإنسانية وما يترتب عليها من استجابات.

مصادر ضغوط العمل:

يتعرض الفرد في حياته إلى ضغوط تأتي من مصادر مختلفة تعمل كل منها بشكل مستقل أو تتفاعل معاً في تأثيرها على الفرد منها⁽⁴⁾

١- البيئة ٢ - الأسرة: ٣ - الأحداث الشخصية ٤- تأثير شخصية الفرد ٥- عدم توافق شخصية الفرد متطلبات التنظيم الرسمي ٦- مشاكل الخضوع للسلطة ٧- إختلال العلاقات الشخصية ٨- طبيعة العمل ٩- صعوبة العمل ١٠- غموض الدور ١١- صراع الدور ١٢- التنافس على الموارد ١٣- إختلال بيئة العمل المادية.

الآثار المترتبة على ضغوط العمل⁽¹⁾

لضغوط العمل آثار إيجابية وأخرى سلبية كما يلي:

أولاً: الآثار الإيجابية:

إن العديد من المنظمات إن لم يكن جميعها تنظر إلى ضغوط العمل على أنها شر يجب مكافحته وذلك لآثارها السلبية على الفرد والمنظمة معاً. ولكن الحقيقة غير ذلك، إذ إن لضغوط العمل آثاراً إيجابية مرغوباً فيها إلى جانب السلبية غير المرغوب فيها. ومن الآثار الإيجابية ما يلي:

١- تحفز على العمل ٢- تجعل الفرد يفكر في العمل ٣- يزداد تركز الفرد على العمل

(4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص ٤٢٤-٤٢٧، (بتصرف).

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٥ - ١٩٧ (بتصرف).

- ٤- ينظر الفرد إلى عمله بتميز ٥- التركيز على نتائج العمل ٦- النوم بشكل مريح
٧- المقدرة على التعبير عن الإنفعالات والمشاعر ٨- الشعور بالمتعة ٩- الشعور بالإنجاز
١٠- تزويد الفرد بالحيوية والنشاط والثقة ١١- النظر للمستقبل بتفاؤل
١٢- المقدرة على العودة إلى الحالة النفسية الطبيعية عند مواجهة تجربة غير سارة.

ثانياً: الآثار السلبية:

أ- آثار الضغوط على الفرد.

- ١- آثار سلوكية: ٢- آثار نفسية سلوكية ٣- آثار جسدية (صحة بدنية)

ب- آثار الضغوط على المنظمة

يمكن أيجاز الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة بما يلي:

١. زيادة التكاليف المالية (تكلفة التأخر عن العمل والغياب والتوقف عن العمل وتشغيل عمال إضافيين وعطل الآلات وإصلاحها وتكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل)⁽²⁾
٢. تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته ٣. صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية ٤. الاستياء من جو العمل وانخفاض الروح المعنوية ٥. عدم الرضى الوظيفي ٦.
- الغياب والتأخر عن العمل ٧. ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات ٨. عدم الدقة في اتخاذ القرارات ٩. سوء العلاقات بين أفراد المنظمة ١٠. سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشويه المعلومات ١١. التسرب الوظيفي (دوران العمل) ١٢. الشعور بالفشل.

استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل⁽¹⁾

إن معالجة ضغوط العمل ومواجهتها على مستوى الفرد والمنظمة تتم من خلال الطرق والأساليب التالية:

أولاً: استراتيجية التعامل مع الضغوط على مستوى الفرد.

(2) العطية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٧٧.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢٣ - ٤٤١، (بتصرف).

ظهرت العديد من طرق علاج العمل على المستوى الفردي. ويمكن القول إن رغبة الفرد في إصلاح حاله وإقتناعه بالطريقة التي يستخدمها وتمتعه بالإرادة القوية هي شروط أساسية لنجاح

الطريقة، ونجاح الفرد في علاج طغوط العمل. ومن هذه الطرق:

١- التأمل ٢- الاسترخاء ٣- التركيز ٤- التمرينات الرياضية ٥- معرفة شخصية الأفراد والوقوف على قدرتهم على تحمل الضغوط والاستجابة لها والتخلص من أثر المؤثرات المادية والنفسية عن طريق تحقيق مطالب العاملين، وتحقيق المساندة الاجتماعية وإقامة علاقات جيدة وتشجيع الزمالة، والعمل على توفير بيئة هادئة. ٦- أن تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وأن تكون تلك الأهداف واقعية قابلة للتنفيذ بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل مع الأحداث.

ثانياً: استراتيجيات التعامل مع الضغوط على مستوى المنظمة

من أجل إدارة الضغوط على مستوى المنظمة يمكن اللجوء إلى الأسباب التالية:

١- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم ٢ - تصميم وظائف ذات معنى ٣ - إعادة تصميم الهيكل التنظيمي ٤ - تطوير نظم الإختيار والتعيين والأخذ بأسلوب الإدارة الديمقراطية في المنظمة. ٥ - التحديد الدقيق لمتطلبات الدور بما يمنع أي تداخل أو تعارض مع الوظائف الأخرى في المنظمة مع توفير كافة التسهيلات التي تمكن الفرد من القيام بتلك المتطلبات. ٦ - ترتيب بيئة العمل المادية بالشكل الذي يمكن الفرد من أداء عمله بسهولة ويسر ويجعله أقل عرضة للمخاطر والأضرار.

ومن أهداف الأنشطة إنشاء أنظمة علاجية لتخفيض حدة الضغوط عن كاهل العاملين، ومن هذه الأنظمة تعيين مستشار نفسي وإجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية.

ضغوط العمل والأداء

على ضوء استعراض طرق علاج ضغوط العمل فإن السؤال الذي يثار: هل المطلوب القضاء كلية على أسباب ضغوط العمل؟ والإجابة على ذلك بالنفي، لأن محاولة القضاء كلية على كل أسباب الضغوط (فضلاً عن أن ذلك من غير الممكن عملياً) ليست في صالح المنظمة وتؤكد

العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. وفي هذا المجال يمكن الإشارة إلى نموذجين⁽¹⁾

١ - نموذج Yerks- Dadson:

وبموجب هذا النموذج فإنه كلما زاد مقدار الضغط الواقع على الفرد زادت إنتاجيته إلى أن يصل إلى مستوى معين يترتب بعده على أي زيادة فيه نقص في الانتاجية. وتفسير ذلك ان الفرد حينما تكون ضغوط العمل الواقعة عليه بسيطة فإن ذلك لا ينشطه ومن ثم لن يظهر أي تحسن في الأداء. ومن ناحية ثانية إذا كانت الضغوط الواقعة عليه كبيرة فإنه سيبدل جهداً كبيراً للتكيف مما يؤدي إلى تخفيض مستوى أدائه، لأن جزءاً من جهد الفرد انصرف في عملية التكيف. والموقف المثالي لهذا النموذج هو مقدار مقبول من الضغط، لأنه عند هذا المستوى يكون الفرد قادراً على بذل الجهد والطاقة التي يمكن توجيهها لتحسين مستوى أدائه.

٢ - نموذج Megline

يعتبر هذا النموذج أن الضغط معادل للتحدي Challenge حيث يرى أن المشاكل والصعوبات تتيح فرصة للنشاط البناء الذي يساعد على تحسين مستوى الأداء. ويفترض النموذج إنه حينما يكون مستوى الضغط الواقع على الفرد منخفضاً فإنه في هذا الموقف لا يواجه أي تأثير يبعث الاهتمام بتحسين الأداء، ولكن وجود مستوى متوسط من الضغوط يتيح فرصة لإثارة التحدي الذي ينشط الفرد لتحسين مستوى أدائه. أما إذا كان مقدار الضغط عالياً فإن التحدي قد يكون عند المستوى الذي يثبط من عزيمة الفرد ويؤدي إلى فتور همته.

ثالثاً: الدافعية والحفز الإنساني.

يكن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة ومحركة وموجهة لها والتي يطلق عليها تعبير الدافعية Motivation ومن هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني. ولقد شغلت الدافعية حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام علماء النفس

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٧١-١٧٢.

والإدارة وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيرها وتحديد معالمها الرئيسية. ولقد تزعم هذه النظريات في الدافعية بعض العلماء الذين ساهموا بدرجة كبيرة في تفسير دوافع السلوك الإنساني ومن بينهم أبراهام ماسلو وإدبيرف وماك كليلاند وهيرزبرج وفرووم وغيرهم. إن الدوافع تعتبر هي محرك السلوك وجوهره، وحيث إن دراسة السلوك الإنساني كان ولا زال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك، فإن دراسة الدوافع هي الركن الأساسي في هذه الدراسة.

ما الفرق بين الدوافع والحوافز؟

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبياً. ففيما يعبر الدافع Motives عن القوى المحركة في داخل الفرد والتي تؤدي إلى اتباع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز Incentives تعتبر من العوامل البيئية الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب. وتعتبر الدوافع من بين خصائص السلوك الإنساني، ويرى علماء مدرسة الدوافع أنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به، وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى لإشباعها.

أما الحوافز، فإنها الإمكانيات المتاحة في بيئة العمل والتي يمكن استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية.

"ولضرورة التمييز بين المفهومين يرى (نجاتي) أن مفهومي الحوافز والدوافع، كلا منهما يتضمنان فعلاً اقتصادياً أو اجتماعياً، فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية القادرة على إثارة مجموعة القوى الفعلية الحركية والمنتجة في الفرد والتي تؤثر بشكل مباشر على سلوكه وتصرفاته وبالتالي على مستوى انتاجيته. أما الدوافع فهي مجموعة القوى المتحركة في نفس الفرد العامل مثيرة فيه الرغبة بالعمل. أي دوافع من الداخل. فهي قوة داخلية تكتمل في نفس الفرد العامل وتدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف المراد تحقيقه"

وخلاصة ذلك فإن الدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الأفراد⁽¹⁾

من الملاحظ من عرض المفاهيم السابقة الذكر لكل من الدوافع والحوافز أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين كليهما وذلك لأن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات عمله. فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون فالحوافز تعد من عوامل الجذب التي من شأنها أن تغزي الأفراد للالتحاق بالعمل الذي يشبع ويلبي متطلباتهم وحاجاتهم.

أ - الدافعية

الدوافع: Motivation هي أحد خصائص السلوك الإنساني وتلعب الدوافع دوراً مهماً في تحديد وتوجيه سلوك الكائنات الحية وبالذات الإنسان، بل تعتبر الدافعية أحد المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي. ولكن بالرغم من هذه الأهمية فإن تعريف وتفسير وتحليل الدافعية يتسم بالصعوبة.

تعريف الدافعية:

سوف نحاول عرض بعض التعريفات الأكثر قبولاً وانتشاراً للدافعية، وذلك بما يساعد على تحديد طبيعتها والإلمام بمفهومها وعناصرها⁽¹⁾

يعرف البعض الدافعية على إنها "تلك القوى التي توجه السلوك وتدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفاً معيناً.. وتمثل الإصرار على السلوك". وهناك تعريف آخر للدافعية يرى أنها "تلك القوى التي تحرك وتدفع وتوجه الأنشطة المختلفة التي يمارسها الفرد في حياته اليومية". وفي تعريف ثالث فإن الدافعية تعني "القوى الموجهة للسلوك نحو هدف معين". وفي تعريف رابع فإن الدافعية هي "تلك العملية التي تهتم ببداية السلوك، ودفعه، وتوجيهه، واستمراره، وتوقفه". وفي

(1) عبدالله حمد محمد الجاسسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧

(1) جمال الدين محمد المرسي وثابت عبدالرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٠.

تعريف خامس يقصد بالدافعية "ذلك المدى الذي يمكن ان يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عند توجيهه نحو هدف معين".

وقد أشار علي السلمي إلى الدافعية على أنها "عملية إثارة السلوك والإحتفاظ به في حالة استمراره. كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك⁽²⁾

أسباب الاهتمام بالدافعية:

يتضح لنا مدى اهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية⁽³⁾

١ - الدافعية تحرك السلوك: أي إن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه، وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك.

٢ - الدافعية تحدد شدة السلوك: فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته. فعندما تكون أحد دوافع ملحة (مثال ذلك الدافع لتقدير الذات والإحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

٣ - الدوافع توجه السلوك: تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد. فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف. ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن نتصور أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم... وهكذا

٤ - تأكيد وتدعيم السلوك: من الملاحظ في الحياة ان هناك أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له ان سلك حياها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

⁽²⁾ علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار النهضة العربية، ١٩٧٢، القاهرة، ص ٥٦.

⁽³⁾ جمال الدين محمد المرسى وثابت عبدالرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ٣٤٤-٣٤٥.

٥ - ضعف وتخاذل السلوك: يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستثارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفعاليته.

ب - مفهوم الحوافز

إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد، فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الاتجاه لسلوك وعمل معين.

وذلك لأن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واعٍ، وبوجه عام يمكن القول إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية، فالحوافز هي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من مميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والمميزات، والمشاركة والسلطة، والهيبة، والنفوذ، وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية، حيث تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء⁽¹⁾

تعريف الحوافز:

"تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنويه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، حيث يمكن ملاحظة الاتفاق الواضح في المضمون، وقد أشارت دراسة (العقربي) إلى أن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبر أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم"⁽¹⁾

فقد أشير إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق

(1) غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١٣م، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص ٨.

(1) عبدالله الجساسي، سبق ذكره، ص .

آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي⁽²⁾

ويعرف أبو سن الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك"⁽³⁾

ولقد عرفها السلمي " بأنها تمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁽⁴⁾

كما عرفها اللوزي " بأنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين"⁽⁵⁾

كما عرفها الهيبي بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تنثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"⁽⁶⁾ ومما سبق يمكن القول بأن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة، والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة.

أهمية الحوافز:

يرى علي حسن أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد وللمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي⁽¹⁾

(2) غازي حسن عودة الحلايية، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

(3) أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، ط٢، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص ١٤٨.

(4) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط٢، ٢٠٠١م، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢٠٩.

(5) اللوزي، التطوير التنظيمي، ط١، ٢٠٠٣م، دار وائل للنشر والتوزيع، ص ١٥١.

(6) خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ٢٥٥.

(1) عبدالعزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد: البشرية تميز حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٢٨٠.

- ١- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.
 - ٢- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
 - ٣- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
 - ٤- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
 - ٥- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
 - ٦- زيادة إنتاج العاملين كماً وكيفاً.
 - ٧- تخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقدة.
 - ٨- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
 - ٩- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- يرى جودة إن لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين⁽²⁾

أ- **الهدف الاقتصادي:** حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الانتاج التي تهدف إلى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة علىها أولاً، وكذلك على العاملين لديها.

ب- **الهدف المعنوي:** وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث إنه العنصر الأهم من عناصر الانتاج والمتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز، ولابد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معه.

ويرى الخرابشة أن لعملية تحفيز العاملين أهداف لابد من مراعاتها من إدارات المؤسسات كالآتي⁽¹⁾

⁽²⁾ عبدالله محمد حمد محمد الجساسي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٩.

- ١- تحسين الانتاجية.
- ٢- إبراز أنشطة المؤسسة.
- ٣- رفع الروح المعنوية للعاملين.
- ٤- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- ٥- مكافأة الأداء المتميز.
- ٦- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- ٧- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

رابعاً: القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماماً كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد والمشارك بين أفراد ذلك المجتمع. والإسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول عليه الصلاة والسلام في قوله: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" كما روي قوله عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"^(٢)

وربما تمثل القيادة واحدة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم، من أهم ما تعني به الدول الحديثة على اختلاف أنظمتها. ولم يكن حل هذه المشكلة يسيراً، نظراً لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية

^(١) عمر الخرايشة، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، ١٧ (٦٣)، عمان،

الأردن، ص ٩٥، ١٩٩٥م.

^(٢) أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٨٠.

للقيادة الناجحة من ناحية، ولكون هذه المتطلبات تختلف من وظيفة لأخرى، ومن فترة زمنية لأخرى، ومن موقف لآخر في التنظيم الواحد وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس والاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، ويمكن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين⁽¹⁾:

إحدهما: معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للقائد وثانيتهما معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين. وقد تبلورت هذه الجهود في ظهور العديد من نظريات القيادة مثل: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم ونظريات تجارب الجامعات الأمريكية المتمثلة في:

١- دراسات جامعة إيو ٢١- نظرية البعدين (دراسات جامعة أوهايو)⁽²⁾.

٣- نظرية ليكرت في القيادة (دراسات جامعة ميتشغان): ٤- نظرية الشبكة (المصفوفة) الإدارية. كما ظهرت نظرية الخط المستمر في القيادة والنظريات الطرفية المتمثلة في: ١ - النظرية الطرفية لفيدلر ٢ - نظرية المسار والهدف:

مفهوم القيادة الإدارية:

اختلفت وجهات نظر الكتاب والباحثين في تحديد مفهوم القيادة الإدارية تبعاً لمنطلقاتهم النظرية، إذ لا يوجد تعريف واحد متفق عليه من قبل هؤلاء المتخصصين، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة الفصل بين ما ينبغي أن يكون عليه السلوك القيادي وبين العوامل التي تسهم في ظهور قيادات من أنواع معينة تبعاً للظروف والمتغيرات المكانية والزمانية⁽³⁾

وفيما يلي سيجادل الدارس عن بعض التعريفات التي تناولت القيادة الإدارية:

عرفت القيادة بأنها "عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة". وتتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. ويعني ذلك أن محاولة استخدام التهديد أو الإغرام يخرج عن نطاق القيادة، كما أن الشخص الذي يحقق مستويات

(1) محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص ٢٠٢.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٢٩٦ - ٢٧٠.

(3) مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي في جامعة الأنبار، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة سائنت كليمنتس العالمية، ٢٠٠٨م

مرضية من الأداء في غياب تأثير أو توجيه رئيسه أو مسئوله المباشر يخرج من كذلك عن نطاق القيادة⁽¹⁾

ويعرف كونتز وادونيل القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.

ويعرفها عبد الكريم درويش ود. ليلي تكلّا: "القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"⁽²⁾

ولقد أورد مخلص شياح علي الجميلي في دراسته عدة تعاريف للقيادة الإدارية نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

عرف رون وفوج القيادة بأنها: قدرة شخص ما بالتأثير في الآخرين لجعلهم يتعاونون ويسهمون في مواصلة تحقيق الأهداف التنظيمية. ويرى جيرهام أن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيهما إما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة ويعرفون كيف يستخدمونها، أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطريقة معينة. كما عرف كرفن القيادة بأنها: استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة، ورفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته.

ومن هذه التعريفات للقيادة الإدارية، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية، وهذه العناصر هي:

أولاً: عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

ثانياً: ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم

ثالثاً: الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

(1) جمال الدين المرسي وثابت عبد الرحمن، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيقات عملي، مرجع سابق، ص ٥٥١.

(2) محمد صلاح عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الأسكندرية، مصر، ٢٠٠١، ص ١٩٥ - ١٩٦،

(3) مخلص شياح علي الجميلي، مرجع سبق ذكره.

مصادر السلطة والنفوذ للقائد:

إن التأثير القيادي الذي يستخدمه القائد الفعال له مصادر سلطة ونفوذ يستطيع القائد المحنك من استخدامها لكي يصل إلى مبتغاه في قيادة مؤسسته. وتنقسم هذه المصادر إلى:

أ- سلطة تنظيمية: Organizational Power وهي سلطة القائد المستمدة من وضعه الإداري التنظيمي.

ب- سلطة شخصية: Personal Power وهي السلطة المستمدة من من صفات القائد الشخصية وعلاقته مع مرؤوسيه.

وتتكون مصادر السلطة والنفوذ من ثمانية أنواع⁽¹⁾

- ١ - السلطة الشرعية Legitimate Power: وهي السلطة التي يستمدّها القائد من القانون ومن وضعه الوظيفي في التنظيم وهي سلطة رسمية تمنح القائد الحق في الأمر والنهي على مرؤوسيه.
- ٢ - سلطة منح الحوافز Reward Power: وهي السلطة التي تمنح القائد الحق في استخدام الحوافز كأسلوب لتحريك العاملين وتشجيعهم على حسن الأداء، وهي سلطة تنظيمية أيضاً.
- ٣ - سلطة الثواب والعقاب Coercive Power: وهي سلطة تابعة لصلاحيات القائد التنظيمية في إلغاء العقوبة اللازمة على المرؤوسين المتفلتين والذين يقصرون في أداء واجباتهم الإدارية الفنية. ولا ينبغي استخدامها كثيراً لأنها تعطي صورة سلبية للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- ٤ - السلطة المستمدة من خبرة القائد Expert Power: وهي السلطة المستمدة من الخبرة الشخصية والفنية للقائد وإتقانه لفن العمل التنفيذي أو التخصص الذي يعمل في مجاله وهي سلطة شخصية تعتمد على تخصص القائد وكفاءته وتميزه في مجال عمله.
- ٥ - سلطة الإعجاب بالقائد Referent Power: وهي سلطة شخصية مستمدة من سلوك القائد مع مرؤوسيه وعن مدى احترامهم وتقديرهم لكفاءته وإعجابهم بشخصيته وهي سلطة نتيج للقائد صلاحيات كثيرة في التعامل مع مرؤوسيه وتوفر له الطاعة الكاملة من جانبهم وهي شبيهة بالسلطة الكاريزمية.

(1) أحمد إبراهيم أبوسن إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٨٣ - ١٨٥.

٦ - السلطة الكاريزمية Charismatic Power: وهي سلطة شخصية تعتمد على قدرة القائد في إقناع المرؤوسين برئاستهم وانتزاع إعجابهم منهم والولاء للقائد نتيجة حسن معاملته لهم ولقوة الاتصال بينهما ولقدرته الخطابية والسياسية والإنسانية.

٧ - سلطة المعرفة: Knowledge Power: القادة الذين لديهم معلومات رفيعة وإدراك ببواطن الأمور ينظر إليهم كأشخاص مهمين يتمتعون بسلطة على الآخرين، ومثال ذلك سكرتيرة المدير التي تتوفر لديها معلومات بحكم موقعها لا تتوفر لكل العاملين، وهذه السلطة قد تكون تنظيمية أو شخصية.

٨ - سلطة الاقتران بشخص عظيم Affiliation Power: هذه السلطة تتوفر لبعض الإداريين المقترنين بشخصيات إدارية عليا، ويستفيدون من وضعهم هذا لأنه يكسبهم صلاحيات وسلطات شخصية على الآخرين.

نمط القيادة في الإسلام^(١).

يجمع أساتذة الإدارة وعلم النفس الاجتماعي على أنه لا توجد صفات قيادية محددة إذا ما التزم بها القائد في كل الأوقات تمكن من إنجاز هدفه، وليس هناك نمط مثالي للقيادة يمكن أن يطبق في كل وقت وزمان. وإنما القيادة تعني دوراً معيناً يقوم به القائد في موقف معين يضم نوعاً من الناس والمشكلات والظروف. إلا أن هناك إجماعاً على أن القائد يجب أن يشترك مع من يقودهم في كل ما يتعلق باهتمامهم وأفكارهم ومعتقداتهم حتى تتسنى له قيادة الجماعة.

ولقد وضع الرسول عليه الصلاة والسلام القواعد المثلى لاختيار القائد الإداري تتم به صلاحيته ضماناً للمصلحة العامة وهي خمس خصال:

- ١ - توفر الكفاءة الإدارية.
- ٢ - الالتزام بحدود الشرع واجتناب ما يخالف الدين.
- ٣ - التوفر على عمله والإنقطاع له.
- ٤ - التمتع بالثقة والرضا من المرؤوسين ومن الرعية.
- ٥ - التحلي بنقاء الذمة وطهارة اليد والتنزّه عن استغلال المنصب في الإبتزاز.

(١) أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٢٠٠ - ٢٠١.

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب رضي الله عنه وهو صاحب الحس الإداري الرفيع نمط القيادة في قوله: (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوي في غير عنف). وقال في أول خطبة له عندما ولي الخلافة: (أيها الناس: إنه والله ما فيكم أحد أقوى عندي من الضعيف حتى أخذ له الحق، ولا أضعف من عندي من القوي حتى أخذ الحق منه). خلاصة الأمر أن القيادة في الإسلام تتسم بأنها قيادة سوية وسطية لا هي متسلطة فظة، ولا هي متراخية غير موجهة، ولا هي ديمقراطية مطلقة في كل الأوقات.

خامساً: الصراع التنظيمي

مفهوم الصراع وطبيعته

يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك المنظمات سياسية أو إقتصادية. بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية اخرى، فالأستاذ مثلاً يقوم بدور الزوج والأب، والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته. ولابد من أن يحصل تعارض بين هذه الأدوار وهذا النوع من أنواع الصراع. ولذلك يعتبر الصراع داخل منظمات الأعمال من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر. فهو أحد المواضيع المهمة في نتائج الأداء بالمنظمات، حيث تناوله رواد المدخل الكلاسيكي من زاوية أنه ظاهرة سيئة غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه⁽¹⁾ وقد ذهب رواد المدخل السلوكي إلى أنه ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الانسانية ولكنهم أكدوا على إنهاء الصراع وحله دون تحفيزه⁽²⁾

(1) خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمودي، نظرية المنظمة، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة ١٩٨٠، ص ٣٠٤.

(2) سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع ١٩٨٣، ص ٥٢٩

أما رواد النظرة التفاعلية (الوظيفية) فقد نظروا إلى أنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها حيث أشار Rahim وزملائه إلى أن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية⁽¹⁾

وتومن الإدارة الحديثة بأن نجاح المنظمة مرتبط ارتباطاً أساسياً بمقدرة الإدارة على تحسين أهدافها ويلعب المورد البشري الدور الفاعل في تحسين هذه الأهداف. والصراع التنظيمي أحد محددات السلوك البشري في المنظمات.

حيث يرى الفكر الإداري الحديث إن الصراع شيء محتوم ويتعذر تجنبه، وانعدامه أو انخفاضه عن المستوى يسبب الخمول ومع الزمن إلى انهيار المؤسسة، كما إن وجوده بدرجة كبيرة ضار للمؤسسة، فالمطلوب هو القدر المتوسط من الصراع⁽²⁾

والجدول رقم (٣) التالي يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

جدول رقم (٣) يوضح الصراع في المدارس الإدارية المختلفة

البيان	المدرسة التقليدية	المدرسة السلوكية	المدرسة الحديثة
طبيعة الصراع	غريب/ دخيل	طبيعية/ داخل في تركيب التنظيم	ضروري/ محرك للإبداع
أسباب الصراع	عوامل شخصية	عوامل تنظيمية	عوامل موقفية وشخصية
خصائص الصراع	ضار	ضار/ مفيد	مفيد/ ضار
أطراف الصراع	مثيرو المتاعب	الجميع عرضة له	الجميع عرضة له
نتائج الصراع	تدمير	تنافس	تطوير
رد الفعل	الرفض	القبول	التشجيع أحياناً
طريقة المواجهة	تفادي	علاج	كيفية الاستفادة منه
دور الإدارة	السلطة البيروقراطية	التفاهم	التعاون

المصدر: العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٦م، ص ١٦.

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٤)، المجلد (٣٤) ١٩٩٥، ص ٥٢٩.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مرجع سابق، ص ٣٦٣.

تعريف الصراع:

تمثل كلمة (الصراع) في اللغة العربية (النزاع) أو (الخصام) أو (الخلاف)⁽¹⁾

أما كلمة (conflict) فهي من أصل لاتيني وتعني عملية (الضرب) أو الضرب وقد استخدمت في اللغة الإنجليزية لتعني (العراك) أو (الخصام)⁽²⁾

أما تعريف الصراع اصطلاحاً فلم يتفق العلماء على تعريف موحد له، لتباين مدارسهم. فقد عرفه ليكرت (Likert) "بأنه نزاع من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء"⁽³⁾

وتم تعريفه بأنه "العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته"⁽⁴⁾

كما تم تعريفه على أنه "عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلباً على طرف آخر، وبشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو (تناقض) بينها"⁽⁵⁾

ويمكن تعريف الصراع ومن وجهة النظر الإدارية "بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاضلة والإختيار بين البدائل"⁽⁶⁾

(1) المنجد في اللغة والأعلام، لبنان: دار الشرق، الطبعة العشرين، ص ٤٢٢.

(2) أميمة الدهان، الصراع في المنظمة مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع المجلد الثامن ١٩٨٠، ص ١٦١.

(3) بوقلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر، ص ١٤٣.

(4) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣٦٤.

(5) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٠.

(6) سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى ٢٠٠٨، ص ١٦١.

وتختلف حدة التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على الاختلاف في الرأي وتعدد البدائل وهو أمر مرغوب ويقود إلى الإبداع والابتكار. فيرى الفيلسوف هيكل أن قانون التفسير الاجتماعي التاريخي هو التناقضات. وذلك أن لكل فرد فكرة مضادة، وإن الصراع بينهما يؤدي إلى ظهور فكرة جديدة وهو التغير بنفسه. ولذلك فإن إدارة الصراع عملية مهمة يمكن لها أن تحيد الصراعات إيجابياً وتوجهها الوجهة الصحيحة وتمنع وصولها إلى مرحلة الإدراك أو تعطيل العمل كما جاء في تعريف الصراع. فالصراعات ظاهرة إنسانية يختلف أثرها ومداها حسب نمط التعامل معها. إذ يمكن لها أن تكون وسيلة للإبداع والابتكار أو سبباً للهدم والتدمير. وتتميز التنظيمات الإدارية بمعايشتها الصراع بدرجة أكبر على مستويات عدة، ومن ذلك الصراع على مستوى الفرد نفسه بسبب ما يقوم به من أدوار مختلفة، والصراع بين الفرد والجماعة التي تضع قيوداً كثيرة عليه، والصراع بين الجماعات داخل المؤسسة الواحدة، ومن ثم الصراع بين المؤسسات.

مراحل الصراع⁽¹⁾

يرى الباحثون أن عملية الصراع تمر بمراحل أربع رئيسية هي:

١ - مرحلة المعارضة الكامنة:

٢ - مرحلة الإدراك والتشخيص:

٣ - مرحلة السلوك:

٤ - مرحلة مخرجات الصراع:

أسباب الصراع:

بشكل أكثر تحديداً، يمكن القول أن التناقضات صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات ومن الأمثلة على ذلك العلاقة الممكن نشؤها بين الجهات صاحبة الحق في اتخاذ القرارات وبين أعضاء الأجهزة الإستشارية، والاتصالات غير التعاونية بين المرؤسين، والتعارض بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين. فتلك تناقضات يمكن أن تبدأ وتتطور لتكون صحية تتمخض عن التعرف على الآراء والاتجاهات المختلفة والاستفادة منها إيجابياً بدلاً من أن

⁽¹⁾ سامر بطرس جلدة، المرجع السابق، ص ١٦٢.

تتفجر وتقضي على الهدف الذي من أجله قامت المنظمة. أو يساء التعامل معها فتكون ضارة ومدمرة للتنظيم. وتعدد أسباب ظهور التناقضات التي تستدعي الحاجة للتنسيق، ومن بين هذه الأسباب:

- ١ - وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة.
 - ٢ - اختلاف الأهداف والقيم.
 - ٣ - اختلاف الإدراك.
 - ٤ - غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق.
 - ٥ - ندرة الموارد ومحدوديتها.
 - ٦ - طبيعة بعض الأشخاص.
 - ٧ - عدم الرضا عن العمل.
- ان الصراعات مثلها مثل التنظيمات غير الرسمية يمكن تحويلها إلى قوة إيجابية في التنظيم وذلك من خلال الآتي:

- ١ . الاعتراف بحتمية الصراع.
 - ٢ . تشجيع المعارضة البناءة بدل قمعها.
 - ٣ . الاعتراف بأن القدرة على استثارة الصراع وإدارته عملية ضرورية.
 - ٤ . اعتبار إدارة الصراع مسؤولية جماعية.
- ويمكن تقسيم الصراع حسب عدد الأسس أو المستويات التي يتواجد عليها في التنظيم إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- ١ - الصراع على مستوى الفرد:
 - ٢ - الصراع التنظيمي على مستوى المؤسسة الواحدة:
- ويتمثل هذا النوع من الصراع بأنه يجري بين الجماعات المختلفة داخل التنظيم وعلى مستويات مختلفة نذكر منها:
- أ . الصراع الوظيفي:
 - ب . الصراع على السلطة:

ج . الصراع حول الشرعية:

د . الصراع بين التنظيمات المختلفة:

إدارة الصراع وطرق حل النزاعات:

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي حول سبل إدارة الصراع ليكون في مجمله إيجابياً، وحتى لا يكون دوماً لعبة يربح فيها طرف ويخسر فيها آخر، بل لعبة يستطيع أن يرى كل طرف أنه حقق بعض أهدافه.

سادساً: ثقافة المنظمة

مفهوم الثقافة التنظيمية:

لقيت الثقافة التنظيمية قدراً كبيراً من المعالجة النظرية والتطبيقية منذ أن أدخلها (Pettigrew) إلى نظرية التنظيم عام ١٩٧٩م وأصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحداً من أهم المواضيع في علم التنظيم. حيث ارتبط هذا المفهوم بمبادرات التغيير الناجحة وبرضا الموظفين وولائهم وبمجمّل أداء المنظمة، وقد سعى الباحثون والممارسون كلاهما إلى تحديد هذا المفهوم المهم وتفسيره، ولكن لسوء الحظ استمر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مراوفاً، فعلى حين يوجد اتفاق كبير على وجود هذه الظاهرة وعلى أهميتها، إلا أن تعريفها وتحديد مفهومها وأبعادها وتمييزها عن غيرها من المفاهيم المرتبطة مثل المناخ التنظيمي بات موضع مناظرات كثيرة^(١)

تجمع الدراسات والأبحاث على أهمية الثقافة التنظيمية لما لها من أثر واضح وجلي على مختلف العمليات التنظيمية وعلى سلوك العاملين، كما تجمع تلك الدراسات على أن الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، إلا أنه وبرغم ذلك الإجماع لا يوجد حتى الآن اتفاق على تعريف مقبول على نطاق واسع للثقافة التنظيمية^(٢)

^(١) زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان، مصر، ص ٤٦.

^(٢) زيد صالح حسن سميع، مرجع سبق ذكره، ص ٤٩

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعريفات لمفهوم الثقافة التنظيمية وفيما يلي عرض لبعضها⁽³⁾

يعرف ويلن Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها " عبارة عن مجموعة من الإعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة" ويعرفها شيرميربورن Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة. كما يعرفها كوسين Kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروءسين) من البيئة الخارجيه إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الإنصياح للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

عناصر الثقافة التنظيمية⁽¹⁾:

أولاً: القيم التنظيمية: القيم عبارة عن ثقافات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...الخ. أما القيم التنظيمية

⁽³⁾ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٣١١ - ٣١٤. (بتصرف).

⁽¹⁾ موسى المدهون إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط١، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية ١٩٩٥، ص ٣٩٩.

فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين...الخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الاب والابن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.

رابعاً: التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤسين، والمرؤسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والإحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي⁽¹⁾

١ - تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.

٢ - تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي إن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

⁽¹⁾ موسى المدهون إبراهيم الجزراوي، المرجع السابق، ص ٤٠١.

٣ - تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى ان الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك ان الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

خصائص ثقافة المنظمة:

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع. وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة⁽¹⁾

١ - الالتزام في السلوك والتفديد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوساً مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف.

٢ - المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيراً جداً ولا قليلاً جداً).

٣ - القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والإنصياع للأنظمة والتعليمات.

٤ - الفلسفة: لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين والعلاء.

٥ - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له.

٦ - المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الإستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال...الخ.

(1) حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ٤٤٨.

وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

تغيير ثقافة المنظمة:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساليب والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة. وقد قدم بورتر وإستيرس Porter & Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي⁽²⁾:

أولاً: الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة لأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة ادارة العليا بعناية فائقة. فالفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين

عملية إشراك العاملين من المبادي والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

⁽²⁾ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص ٤٥١ - ٤٥٢.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها، ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

- أ - حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ب - تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ج - تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- د - تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

المبحث الثاني

بيئة المنظمة الداخلية

هذا المبحث يتناول مفاهيم بيئة المنظمة الداخلية وأنواعها التنظيمية والوظيفية والمادية والتقنية.

كما يتناول خصائص بيئة المنظمة الداخلية والعوامل المؤثرة عليها.

مفهوم بيئة المنظمة الداخلية:

لقد تباينت آراء الكتاب والمفكرين في تحديد مفهوم البيئة، حيث تناول بعضهم زوايا محددة لمجالات البيئة عند تركيزهم على مفهوم البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فقط، في حين ركز القسم الآخر على مفهوم البيئة الداخلية، في حين أن هناك بعض المفكرين والكتاب قد ركزوا على التأثيرات المتبادلة للبيئة الخارجية على استراتيجية وأهداف المنظمة⁽¹⁾ لقد تم تصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً بأساليب وطرق عديدة، ويعنينا في هذه الدراسة أن نشير إلى التصنيف الذي صنفها إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية فالبيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها. مثال ذلك: البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية... الخ.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٢٣.

أما البيئة الداخلية (موضوع دراستنا)، فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها من الداخل. وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة بما فيها الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وأنماط الاتصالات وأسلوب القيادة ونظام الأجور ونظام الحوافز والمهارات المتوفرة، والفلسفة الإدارية.

وتعد بيئة المنظمة الداخلية البوتقة التي تنصهر فيها جميع الوظائف والأنشطة والأعمال والمهام اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة في ضوء الثقافة التنظيمية السائدة لتؤدي في النهاية إلى مخرجات تعبر عن أداء المنظمة وأداء العاملين فيها. ويسهم تحسين بيئة العمل الداخلية في تنمية دوافع العاملين وزيادة إقبالهم على العمل، وبالتدرج ينشأ لديهم نوع من الالتزام بمهام العمل، وهذا ينعكس على سلوكياتهم من خلال الالتزام بمواعيد الحضور والانصراف، أو الالتزام بإنجاز مهام العمل في الوقت المحدد⁽¹⁾

لذلك تؤثر بيئة العمل بشكل واضح على أداء العاملين خاصة عند توافر مقومات البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء للعاملين، لأن ذلك لا يشترط انتباههم، ويساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها درجة ضغوط العمل، فالبيئة التي تخلو من الضوضاء وتتميز بالإضاءة المناسبة، ودرجة الحرارة الملائمة، وتصميم المكاتب بشكل مناسب من حيث المساحة أو التأثيث أو التهوية، وعدم تكديس الغرف بالعاملين، تجلب مناخاً مناسباً من الإبداع والابتكار مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء⁽²⁾

إن مفهوم البيئة ليس مفهوماً حديثاً، إذ أنه استخدم في مطلع الأربعينيات وشاع استخدامه على نطاق واسع في الستينات عند دراسة البيئة ومتغيراتها نتيجة لتطورات الفكر التنظيمي التي جاءت به المدارس التنظيمية المختلفة (الكلاسيكية، والسلوكية)، وبلورة النظرية الموقفية التي أولت الاهتمام لهذا الجانب، وجاءت بأفكار لم تتطرق لها المدارس السابقة على الرغم من أنها لم ترفض

⁽¹⁾ عايد رحيل عيادة الشمري، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، ٢٠١٣م، ص ١٢-١٣.

⁽²⁾ حمزاوي، محمد سيد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية ٢٠٠٨م، ص ١٠٥-١٠٦

ما جاءت به تلك المدارس، إذ أن منطق هذه النظرية ينصب على أن فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها يعتمد على درجة الانسجام بين فعاليات المنظمة والعوامل الموقفية المتمثلة بالبيئة والحجم والتكنولوجيا⁽³⁾

تعريف بيئة المنظمة الداخلية:

عرف العديد من الكتاب والمفكرين بيئة العمل الداخلية بتعريفات مختلفة نذكر منها ما يلي: عرفها العديلي بأنها: "العوامل والخصائص الداخلية للمنظمة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل"⁽¹⁾

وتم تعريفها بأنها: "التقنيات المستخدمة في العمل، والأجراءات والأنظمة ومجموعات العمل، وأنماط الاتصالات، وأسلوب القيادة السائد وغيرها"⁽²⁾

كما عرف القريوتي بيئة العمل الداخلية بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية، ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية"⁽³⁾

وعرفها حمزاوي بأنها: "المكونات المادية المتوافرة داخل مقر العمل من ضوءاء ودرجة حرارة وإضاءة وتصميم مكاتب وأدوات مكتبية مساعدة"⁽⁴⁾

كما تم تعريفها بأنها: "الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهووية والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط العمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم

⁽³⁾ مخلص شياخ علي الجميلي، مرجع سبق ذكره.

⁽¹⁾ العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، ١٩٩٥م، ص ١٩.

⁽²⁾ الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن ١٩٩٢م، ص ٤٠.

⁽³⁾ القريوتي، محمد قاسم، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ٢٠٠٠م، ص ٣٥.

⁽⁴⁾ حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٥ - ١٠٦.

والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسؤولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل⁽⁵⁾

أنواع بيئة المنظمة الداخلية:

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن بيئة المنظمة الداخلية تنقسم إلى عدة أنواع من أهمها:⁽⁶⁾
أ - البيئة التنظيمية:

تتضمن الأنظمة والإجراءات، وأنماط القيادة، والاتصالات، والتقنية المستخدمة، والعلاقات السائدة في بيئة العمل، والقيم والاتجاهات السائدة داخل التنظيمات الإدارية.
ب - البيئة الوظيفية:

تتضمن ما يتعلق بالموظفين والعاملين من أجور ورواتب، وجزاءات، وحوافز مادية ومعنوية، وسياسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب، واختيار وتعيين، بالإضافة إلى وصف الوظائف وتصميمها وتصنيفها.

ج - البيئة المادية:

تتضمن المكونات المادية المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية مثل الضوضاء، ودرجة الحرارة، والإضاءة، وتصميم المكاتب، والأدوات المكتبية المساعدة، وغيرها⁽¹⁾
د - البيئة التقنية:

تتضمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة التي تيسر أداء العمل في المنظمات، وتسهم في توفير الوقت والجهد.

خصائص بيئة المنظمة الداخلية:

تتسم بيئة العمل الداخلية بعدة خصائص تؤثر على الأداء العام للمنظمة وتسهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي أو انخفاضه في ضوء التأثيرات الإيجابية أو السلبية لعناصر هذه البيئة. وتنقسم

⁽⁵⁾ القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٩

⁽⁶⁾ العواملة، نائل عبدالحفيظ، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، ١٩٩٥م، ص ٧٥.

⁽¹⁾ حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٠٥ - ١٠٦.

هذه الخصائص بصفة عامة إلى خصائص البيئة التنظيمية وخصائص البيئة الوظيفية وذلك كما يلي:

أولاً: خصائص البيئة التنظيمية: تتضمن هذه الخصائص ما يلي:

١ - الهيكل التنظيمي:

يهيئ الهيكل التنظيمي المرن بيئة تنظيمية أفضل تساعد على تحسين الأداء من خلال تحديد خطوط السلطة والمسئولية مع إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، مما يمنح العاملين قدرة أكبر على الإبداع والابتكار ويزيد من فرص رفع كفاءة الأداء، بخلاف الهيكل التنظيمي الجامد أو المتصلب الذي يعوق تأقلم العاملين مع البيئة المحيطة ويخفض مستوى الأداء⁽¹⁾

٢ - المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي هو " الحصة لكل عوامل البيئة الداخلية كما يفسرها ويحللها العاملون فيها، والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"⁽²⁾

لذلك يسهم المناخ التنظيمي الإيجابي في تحسين السلوك التنظيمي ورفع مستوى الأداء لدى العاملين من خلال ما يضيفه على الهيكل التنظيمي من مرونة تزيد من قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فضلاً عن إثارة التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع، والسعي للإنجاز للحصول على المكافأة أو الترقية التي يوفرها المناخ التنظيمي الإيجابي، بخلاف المناخ التنظيمي السلبي الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بسبب جمود وضعف قدرته على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، مما يحد

⁽¹⁾ كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط٢، عمان، الأردن، ١٩٩٥م، ص ٣٠٥.

⁽²⁾ عامر الكبيسي، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (ج٤)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦م، ص ٧٢.

من قدرة العاملين على مواجهة التهديدات التي تؤثر سلباً على مكاسب المنظمة في ضوء استمرار متطلبات العمل الروتينية التي تكرر الملل وتحد من الإبداع⁽³⁾

٣ - الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية عبارة عن: "القيم والمسلّمات والمعتقدات والاتجاهات والمعايير التي تربط المنظمة، وبشكل فيها كل العاملين"⁽⁴⁾

وتسهم الثقافة التنظيمية المرنة في رفع مستوى الأداء من خلال إرساء قواعد سلوكية تقضي بأن يكون الموظفين مبتكرين ومبادرين مع منحهم حرية التصرف بدرجة ما، وزرع قيم تقتضي ضرورة التشاور مع رؤسائهم قبل اتخاذ القرارات المهمة والمناسبة، بمعنى إرساء قواعد التهيئة الاجتماعية اللازمة للمنظمة التي تصف كيفية تعلم الأفراد للثقافة التنظيمية من خلال إدماج الأفراد وتعلمهم القواعد السلوكية والقيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية حتى يصبحوا أعضاء فاعلين ومشاركين، بخلاف الثقافة التنظيمية الجامدة التي تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء من خلال تشكيل ضغوط على العاملين تحد من إبداعهم وتجعلهم يشعرون بالملل والإحباط نتيجة للأوامر والتعليمات الروتينية المتكررة⁽¹⁾

٤ - القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها: "ميل عام لتفضيل حالات وشؤون معينة عن أخرى، ويعني جانب التفضيل هنا أن القيم تتعلق بمشاعر وعواطف وأحاسيس ومبادئ تجعلنا نميز بين الجيد والسيئ"⁽²⁾ وتسهم القيم التنظيمية الإيجابية في رفع كفاءة الأداء، حيث تشكل المصدر الأساس لما يصدر عن الفرد من مشاعر وأحاسيس وأفكار وطموحات وآمال وأقوال وأفعال وإنجازات، كما أنها المكون الحقيقي لشخصية الفرد التي تميزه عن غيره من الناس، فالقيم هي المعيار الذي يحدد مكانة وقيمة

⁽³⁾ كامال المغربي، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٥م، ص ٣٠٣.

⁽⁴⁾ سيز لافي ووالاس، أندرو دي، ومارك جي، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سبق ذكره، ص ٦٣١.

⁽¹⁾ شارلز هل وجونز، هل وجونز، جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمعالي)، دار المريخ، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م ص ٦٥٠ - ٦٥١.

⁽²⁾ حمزاوي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨م، ص ٤١.

وقدر الإنسان في المجتمع، فهي المرجعية التي تحكم تصورات وتصرفات الفرد، والسياج والحسن الذي يحمي من الانحراف والزلل والخطأ⁽³⁾

إن العلاقة بين القيم السائدة في بيئة المنظمة الداخلية والأداء تظهر بدرجات متفاوتة، وتعد القوة والشجاعة إحدى الوسائل المهمة في هذا الإثبات، لذلك فإن وجود القيم لدى العاملين قد يساهم في انخفاض أو ارتفاع معدلات الأداء وذلك بحسب نوعية القيم الموجودة لدى العاملين ومدى رسوخها، فقيم التسامح، والمحبة، والطاعة والتهذيب، وتحمل المسؤولية، والانضباط لها علاقة مباشرة برفع مستوى الأداء، فدور القيم هو ضبط الثبات الإنفعالي وتهذيب سلوكيات العاملين، لأن القيم هي المرجع الأساس لضبط السلوكيات في إطار العلاقات الاجتماعية والأعراف السائدة⁽¹⁾

٥ - أنظمة وإجراءات وسياسات العمل:

الأنظمة هي القواعد القانونية المنظمة للعمل، أما الإجراءات فهي: "الخطوات التي تمر بها المعاملة من البداية إلى النهاية بأسلوب محدد سلفاً لكيفية أداء الأعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها"⁽²⁾

بينما السياسات هي: " مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل، والمحددة سلفاً بمعرفة الإدارة، والتي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف"⁽³⁾

لذلك فإن وضوح أنظمة وإجراءات وسياسات العمل يساهم في زيادة مستوى الأداء، بخلاف الأنظمة والإجراءات والسياسات غير الواضحة أو المتحيزة والعشوائية التي تخفض المعنويات وتخفض مستوى الأداء⁽⁴⁾

⁽³⁾ الديب، إبراهيم رمضان، قيم تربوية في دائرة الضوء، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٩ - ١١.

⁽¹⁾ الكبيسي، عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، (ج٢)، مطابع دار الشروق، الدوحة، قطر ١٩٩٨م، ص ٧.

⁽²⁾ عبدالله موسى و ناصر بن عبدالله الزمامي، "مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات" ندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ١٩٩٧م، ص ٣٠٩.

⁽³⁾ النمر وآخرون، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، ٢٠١١م، ص ٩٧.

٦ - الوصف الوظيفي:

هو وصف وتعريف الوظيفة وتحديد المهام التي تتضمنها، والمؤهلات التي يجب أن يتمتع بها شاغلها. وإذا تم إعداد الوصف الوظيفي بشكل علمي جيد، فهو يتضمن أيضاً مسؤوليات شاغل الوظيفة وارتباطاته الإدارية وحقوقه من حيث الراتب والمزايا وغيرها⁽⁵⁾

ويسهم الوصف الوظيفي في توضيح مهام الوظيفة، وإزالة اللبس والغموض، ومن ثم رفع مستوى الأداء نتيجة إدراك كل عامل لمهام وحدود واختصاصات وظيفته.

٧ - نمط السلطة:

نمط السلطة السائد في بيئة العمل الداخلية، يؤثر في السلوك التنظيمي للعاملين، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة ولإبتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، بعكس اللا مركزية التي تسهم في رفع مستوى الأداء نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وأهمية إنجازهم بشكل صحيح⁽¹⁾

٨ - نمط القيادة:

يؤثر نمط القيادة السائد في بيئة المنظمة الداخلية بشكل مباشر على سلوك العاملين، فالقائد الأوتوقراطي المستبد جميع الصلاحيات والسلطات في يده، ويتخذ من المركزية أسلوباً أساسياً في العمل⁽²⁾

بخلاف القائد الديمقراطي الذي يؤمن بضرورة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع خطة العمل وأساليبه، مما يرفع ثقتهم بأنفسهم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائهم. أما القائد الفوضوي أو المنطلق الذي لا يتدخل لتحديد الأعمال، أو تعيين من يقوم بها، ويترك للعاملين حرية العمل بالطريقة والأسلوب الذي يريدونه دون رقابة أو متابعة، فيؤدي إلى ظهور الأعمال الفردية غير المنظمة، حيث يتحرر العاملون من أي سلطة للقائد، مما يؤدي إلى التضارب والتنافس والتنازع

⁽⁴⁾الكبيسي، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٦م، ص ٧٦.

⁽⁵⁾سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشرق، جدة، السعودية، ١٩٩٤م، ص ١٤٢.

⁽¹⁾النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ١٨٠ - ١٨١.

⁽²⁾النمر وآخرون، المرجع السابق، ص ٣٨١.

والاختلاف بين أفراد المجموعة نتيجة اتباع كل منهم أساليب مختلفة عن الآخرين، مما يؤدي إلى ارتفاع الصراع التنظيمي وضغوط العمل، ومن ثم انخفاض مستويات الأداء⁽³⁾

أما القائد التحويلي فيساعد على ارتفاع مستوى الأداء من خلال تعزيز قيم التغيير، وتطوير مهارات العاملين والتركيز على القيم المشتركة، وتطوير المروسين. وكذلك الحال بالنسبة لنمط القيادة بالأداء، فالقائد في هذا النمط يهتم بتحفيز الأفراد أولاً من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مما يسهم في رفع مستوى الأداء⁽⁴⁾

ثانياً: خصائص البيئة الوظيفية: وتتضمن هذه الخصائص ما يلي:

١- الأجور والرواتب والحوافز:

يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة مستوى أدائه والتزامه بمهام وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بظلمة وعدم كفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل مقابل ما يبذله من مجهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجور والرواتب والحوافز يخفض مستوى أدائه والتزامه⁽¹⁾

٢ - محتوى العمل وطبيعته:

تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الأداء، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الأداء نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات ومهارات خاصة، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة

⁽³⁾ حمزاوي، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٨م، ص ص ٧٢-٧٣.

⁽⁴⁾ النمر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص ٣٨٥ - ٣٨٨.

⁽¹⁾ القحطاني، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٨م، ص ٢٥٩.

تستدعي الرجوع للرؤساء والزعماء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور تحدث ضغوط عمل إضافية، وكذلك الوظائف التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيق والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي⁽²⁾

٣- فرص الترقى المتاحة:

الترقية تعني: "شغل العامل المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز، تفوق وظيفته الحالية"⁽³⁾

ويسهم وجود فرص ترقى متاحة عبر المسارات الوظيفية المختلفة في رفع مستويات الأداء من خلال إقبال الموظفين على العمل وتحسين مستويات التزامهم، وزيادة انهمالهم في العمل بهدف تحسين الأداء وزيادة الانتاجية وفي الوقت نفسه الحصول على الترقية المتاحة، بخلاف غياب الترقى الذي يصيب الفرد بالجمود، واللامبالاة بالعمل، ومن ثم انخفاض مستوى أدائه، فمهما بذل من جهد لن يحصل على ترقية لعدم توافر فرص الترقى⁽¹⁾

٤ - جماعات العمل:

تسهم جماعات العمل في تشكيل قوة ضغط لا يستهان بها سواء كانت هذه الجماعات رسمية أو غير رسمية، فجماعات العمل تجلب مناخ تنظيمي خاص بها، وهي تؤثر بشكل مباشر على الأداء لكل من يخالفها، بل تشكل وسيلة ضغط قوية على مراكز اتخاذ القرار، خاصة إذا كانت القرارات المتخذة تتعارض مع مصالحها، فكلما زاد تأثير هذه الجماعات كلما أجبرت متخذ القرار على التراجع عن قراره، وهو ما يشكل عقبة أمام متخذي القرارات وتجعلهم يصابون بالضجر، وبالتالي تقل رغبتهم في الأداء نتيجة شعورهم بالعجز عن مواجهة جماعات العمل⁽²⁾

العوامل المؤثرة على بيئة المنظمة الداخلية:

⁽²⁾ المرجع السابق ذكره، ص ٢٥٩.

⁽³⁾ صبري جليبي أحمد عبدالعال، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة: دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨م، ص ٩٢.

⁽¹⁾ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الكبيعان، ط٢، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م، ص ٩٢٦ - ٩٢٧.

⁽²⁾ محسن أحمد الخضير، الضغوط الإدارية: الظاهرة، الأسباب، العلاج، مكتبة مدبولي، القاهرة، مصر، ١٩٩١م، ص ٨٠.

تتأثر بيئة المنظمة الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها المواد الخام المستخدمة في العمل، والموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي⁽³⁾

١ - المواد الخام:

تحصل المنظمة على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق، إلى الأقلام، ومرورا بالأجهزة والمعدات والتقنيات، والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية⁽⁴⁾

٢ - الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المنظمة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من إداريين وفنيين وعمال ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل، تؤثر على كمية العمل المنجز ودرجة جودته في ضوء ما تمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المنظمات بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوافرة في المنظمة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها⁽¹⁾

٣ - الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المنظمة الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي للعاملين وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والعسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح⁽²⁾

⁽³⁾ عابد رحيل عيادة الشمري، مرجع سبق ذكره، ص ٢١.

⁽⁴⁾ السواط وآخرون، طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط٣، جدة،

السعودية، ٢٠٠٧م، ص ٥٨.

⁽¹⁾ رشيد، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٤م، ص ١٢.

⁽²⁾ الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦م، ص ٧٥.

٤ - النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع⁽³⁾

٥ - السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم⁽¹⁾

٦ - القيم المهنية:

المنظمة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة اعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها، فإنها تسهم في تسربهم أو تحفيزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب⁽²⁾

٧ - الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات. أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والهرمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة⁽³⁾

⁽³⁾ المغربي، مرجع سبق ذكره، ١٩٩٥م، ص ٣٠٥.

⁽¹⁾ الكبيسي، مرجع سبق ذكره ٢٠٠٦م، ص ٧٦.

⁽²⁾ الكبيسي، المرجع السابق ذكره م، ص ٧٦.

⁽³⁾ عايد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص ٢٨.

٨ - خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرات السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية⁽⁴⁾

المبحث الثالث

الأداء التنظيمي المفاهيم والأبعاد.

يتناول هذا المبحث مفاهيم الأداء التنظيمي، كذلك يتناول عناصر الأداء وأبعاده ومحدداته وبعض العوامل المؤثرة على الأداء ومعياري الأداء. كما يتناول المبحث العلاقة المفترضة بين السلوك التنظيمي والأداء.

مفهوم الأداء⁽¹⁾

يعبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، ولقد حظي هذا المفهوم بأهمية كبرى في المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود منظمات الأعمال، كما أنه يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدف المنظمات الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما إن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير

⁽⁴⁾ الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ٢٠٠٦م، ص ٧٦.

⁽¹⁾ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد ٧، جامعة ورفلة ٧ - ٢٠١٠م.

وتطور مواقف وظروف المؤسسات وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية، وقد اسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكتاب والدارسين لمفهوم الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه. ويشير مفهوم الأداء إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية.

تعريف الأداء:

لقد قدمت تعريفات عديدة لمفهوم الأداء، وهذه الدراسة تحاول تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت لمفهوم الأداء على الساحة الإدارية. لا يوجد اتفاق بين الباحث بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات المفكرين والكتاب في هذا المجال. ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي اعتمد على تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف الأداء، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاداً تنظيمية واجتماعية فضلاً عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على اقتصار استخدام النسب والارقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح. وتجدر الإشارة بدايةً إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الإنجليزية (To Perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Peformer) والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. ولقد عرف (A. Kherakhem) الأداء على أنه: تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المطلوبة. ونلاحظ من هذا التعريف إن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

أما الأداء حسب تعريف الكاتبان (D. Kaisergruber and J. Handrieu) يعبر الأداء عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين. ونستنتج من هذا التعريف إن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية بما يؤدي إلى اكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية. وينظر الكاتبان (Miller and Bromily) إلى الأداء على أنه: إنعكاس

لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها⁽¹⁾

ونلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل بين عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية.

وعرف (Haynse) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة. فيما عرف (Fred) الأداء بحسب نتائج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى أن الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك هي التغييرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد بسبب ذلك السلوك. في حين فرق (Thomas Gilbert) عند تناوله لمفهوم الأداء بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء، فعرف السلوك بأنه ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، كعقد الاجتماعات وأداء المناشط والمهام المكلفين بها وجميع الأعمال التي يمارسونها في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة لهم، وعرف الإنجاز بأنه ما يبقى من أثر أو نتائج بعد توقف الأفراد عن العمل، كالمخرجات النهائية لأعمالهم ونشاطاتهم، وعرف الأداء بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز، فهو مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً، فهو ليس السلوك وحده أو الإنجاز وحده بل هو تكاملهما معاً⁽¹⁾

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، وذلك ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أو ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجهاتهم، وعلى الرغم من اختلاف الباحثين في تعريفهم للأداء إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم ويعتبر اختلافهم جزئياً وليس جوهرياً، فهم يشتركون في عدة عناصر تجمعهم تقريباً في تعريف الأداء وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

⁽¹⁾(Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an analysis alternative risk measures, Academy of management Journal, Vol 33, No (4), 1990, p: 759.)

⁽¹⁾ <http://www.personatty.com/wazefity/index.php/2013-03-19-11-01-44> مفهوم الأداء الوظيفي

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وواجبات ومسؤوليات وما تقدمه من فرص للتطوير والترقيات والحوافز.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماماً بل يتم محاولة التوفيق بينها والتركيز على جميع العناصر في آن واحد⁽¹⁾.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي النتائج ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم، فمثلاً يمكن لأي منشأة أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق أية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون بالمنظمة لا يستطيع ضمان تحسين أدائها من دونهم. ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

ويفرق الباحثين بين السلوك والأداء، وذلك لأن الخلط بين هذين المفهومين سيؤدي إلى الوقوع في عدة أخطاء أو لبس في الفهم الصحيح للمفهومين وبالتالي التأثير على العملية الانتاجية للمنظمة ككل، ومن هذه الأخطاء: إن اعتبار المفهومين مفهوماً واحداً يؤدي إلى اعتبار مواصفات السلوك هي نفسها مواصفات الأداء، وهذا يقود إلى وضع معايير للسلوك باعتبارها معايير للأداء، وهكذا تكون نتيجة تطبيق المعايير غير واقعية. والخطأ الثاني هو فرض معايير الأداء على الفعاليات بدلاً من حصيلة هذه الفعاليات. إن الأداء يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة، وينبغي التمييز بين الاداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد،

⁽¹⁾ <http://www.personatty.com/wazeftty/index.php/2013-03-19-11-01-44>

فالطالب قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجة منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض⁽¹⁾ ويرى بعض الباحثين أن الأداء الفعال للأفراد هو نتاج عوامل متداخلة مثل: كفاية الموظف والمهارات والقدرات التي يتميز بها. والبيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة، مثل الهيكل التنظيمي، وخطوط السلطة والمسئولية، ونظام الحوافز والترقيات، ونظام الاتصالات. ومتطلبات العمل كالواجبات والمسئوليات والتوقعات المطلوبة من الموظف، وطرق وأساليب و أدوات العمل المستخدمة في المنظمة. والبيئة والمؤثرات الخارجية التي تؤثر على المنظمة⁽²⁾

عناصر الأداء:

تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أهمها كما يلي⁽¹⁾

- 1- نوعية العمل المنجز: وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم العمل والتحرر من الأخطاء.
- ٢ - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ٣- كمية العمل المنجز: وتشمل حجم العمل المنجز، الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ٤ - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

أبعاد الأداء⁽²⁾

(1) المصدر السابق ذكره.

(2) <http://www.personatly.com/wazeftty/index.php/2013-03-19-11-01-44>

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.

(2) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد (٧)، ٢٠٠٩ - ٢٠١٠.

بعد عرضنا لمفهوم الأداء، فيما يلي نتناول تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء بينما يركز البعض على الجانب التنظيمي والاجتماعي وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، إذ تشمل هذه الأبعاد الآتي:

١- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في أدائها التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهياكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

٢- **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا اقتصرَت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي.

ولكي يمكن قياس الأداء وتقييمه وتقويمه، لا بد أولاً أن يتسم بالوضوح في تعريفه وفي تحديد الأبعاد التي تعبر عنه بدقة وشمول، وقد شهدت نظريات نماذج الأداء تطوراً مطرداً منذ ظهورها، فبعد اقتصار تلك النماذج في بدايتها على الأبعاد التقليدية المعبرة عن الأنشطة التي من شأنها تعظيم كمية وجودة المخرجات (القدرة، كمية الأداء، الكفاءة)، اتسع نطاق أبعادها ليشمل الأبعاد السلوكية المرتبطة بالأداء، والأبعاد المرتبطة بالأداء الظرفي أو السياقي (الأداء التطوعي)، وكذلك الأبعاد المرتبطة بالأداء في ظل بيئة سريعة التغيير (التكيف في الأداء).

وللوصول إلى أهم أبعاد الأداء التي ستسهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، سيقوم الباحث بالتعرف على أهم تصنيفات الأداء وذكر أهم الأبعاد التي تنطوي تحت كل تصنيف، وبالنظر إلى الدراسات السابقة التي هدفت إلى وضع نماذج للأداء يتضح أن أبعاد الأداء تتدرج تحت تصنيفات الأداء التالية⁽¹⁾

١- أداء المهام:

⁽¹⁾ Gibbs, John, (2004: 42-43) *Performance Measuer Properties and Incentives- Institute for the Study of Labor, No. (135

يقصد به الأنشطة والسلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المنظمة مثل الانتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، وكل أداء يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المنظمة، فمثلا في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل الأفراد من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لأداء المهام. ويحوي أداء المهام الأبعاد التقليدية للقدرة المتمثلة في (كمية الأداء، الإتقان، الكفاءة، الوقت المحدد للإنجاز. وقد أشار البعض إلى أن الأبعاد السابقة ذات فعالية أكبر في تنبئها بأداء الفرد في القطاع السلعي، أما في المنظمات الخدمية فإنها لا تحتوي أداء الفرد بشكل كامل، لذا سعت الدراسات المهمة بمؤشرات الأداء إلى التعرف على أبعاد أخرى (بالإضافة إلى أبعاد القدرة التقليدية) تكون أكثر تنبؤاً بأداء الفرد في المنظمات ذات النشاط الخدمي، تتمثل أهم هذه الأبعاد في (الإلمام بكل جوانب الوظيفة، الالتزام الوظيفي، الإبداع والابتكار في أداء الوظيفة، حسن إصدار الأحكام والقرارات المرتبطة بالوظيفة).

٢- الأداء الظرفي أو (السياقي):

يسمى البعض أبعاد الأداء الظرفي بأبعاد الأداء خارج الدور، وذلك لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تقيس جوانب الأداء التي لا ترتبط بمهام محددة^(١)

حيث يشير الأداء الظرفي إلى الأنشطة والسلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المنظمة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته، وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية، ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، فمثلاً يمكن أن يكون موجهاً نحو الزملاء ومساعدتهم في حل مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المنظمة ككل من خلال الحرص، واستمرارية الحماس، وبذل مجهود إضافي في العمل، أو التوجه نحو العمل التطوعي

(١) زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان-مصر، ص ٩٢

لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك اتباع اللوائح التنظيمية، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد⁽²⁾

وتصنف بعض الدراسات الأداء السياقي إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى عددا من الأبعاد من شأنها تعزيز وتكريس أداء المهام المحددة (العمل الشاق، الانتماء للمنظمة، تأييد الأهداف التنظيمية)، بينما تضم المجموعة الثانية عددا من الأبعاد التي تيسر التفاعل بين الأفراد (التعاون، مساعدة الآخرين).

٣- الأداء المعاكس أو (السلبى):

يختلف الأداء المعاكس عن النوعين السابقين، حيث يشير إلى تلك السلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في أداء الفرد لمهامه الوظيفية، ويعد سلوك الرغبة في الإنسحاب وترك العمل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبى، حيث يبدأ الفرد بانتهاج سلوك سلبى في العمل مثل التأخر عن مواعيد العمل أو التغيب بدون عذر، وعدم الاتقان في أدائه وانخفاض إنتاجيته، وقد يشمل سلوكيات مثل: الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام، والعنف، وروح الانتقام، والمهاجمة.

٤- الأداء المتكيف:

أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا في ظل التغير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة، ويشير الأداء المتكيف إلى "ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر"، وقد ذكرت الدراسات إن أهم أبعاد القدرة على التكيف تتمثل في القدرة على التعامل مع الظروف الاستثنائية، التغلب على الإجهاد في العمل، التكيف الثقافي، التعامل مع المشاكل بشكل خلاق.

⁽²⁾ Kiyoshi, Takahashi, (2006:223) Effects of wage and Promotion incentives on the motivation Levels of Japanese employees, Research paper journal: Career Development Internatoinal Volume: 11 Issue:3,

وقد تفوقت الدراسات والأبحاث الحديثة في دعمها واستخدامها لتصنيفات الأداء السابقة وذلك وفقاً لهدف ومجتمع كل دراسة، وذلك على النحو التالي⁽¹⁾

١- دراسات استخدمت أبعاد (الجودة، الفعالية، الكفاءة، إنجاز المهام في الوقت المحدد، خدمة العملاء، الحماس، الاستعداد للابتكار، الرغبة في الأداء، الالتزام الوظيفي، الإلمام الوظيفي) كمؤشرات لأداء المهمة.

٢- دراسات استخدمت أبعاد (مساعدة الآخرين والعمل الشاق) كمؤشرات للأداء السياقي.

٣- دراسات استخدمت أبعاد (النية في ترك العمل، الرغبة في البقاء في العمل،) كمؤشرات للأداء السلبي.

٤- دراسات استخدمت أبعاد (القدرة على التعامل مع الظروف الطارئة- الخسائر، الأزمات، الركود- والقدرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية والاندماج).

بالنظر إلى الدراسات السابقة يتضح أنها لم تخرج عند تقييمها للأداء عن تصنيفات الأداء سالفة الذكر، وتأسيساً على ما سبق وانسجماً مع هدف مجتمع الدراسة الحالية قرر الباحث الاعتماد على أبعاد (الفاعلية، الكفاءة، جودة الأداء، الالتزام التنظيمي).

وفيما يلي يعرض الباحث هذه الأبعاد بشيء من التفصيل بالتركيز على بعدي الكفاءة والفاعلية:

١ - الكفاءة:

لقد وردت تعاريف عديدة للكفاءة وذلك لاختلاف الباحثين والدارسين في هذا المجال. ولقد ارتبط مفهوم الكفاءة في الفكر الاقتصادي الرأسمالي بالمشكلة الاقتصادية الأساسية، والمتمثلة في كيفية تخصيص الموارد المحدودة والمتاحة للجميع، من أجل تلبية حاجيات ورغبات الأفراد المتجددة والمتكررة. فيرى محمد سعيد أحمد، أن الكفاءة تعني القدرة على تحقيق النتائج المنشودة بأقل قدر ممكن من المجهود أو النفقة⁽¹⁾

(1) زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص ٩٢-٩٦.

(1) محمد أحمد سعيد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد ٥، أكتوب-نوفمبر، ١٩٧٩، ص:

وعرفها ثابت عبدالرحمن إدريس، على أنها النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات فالنظام الكفء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة⁽²⁾

مؤشرات قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة في هذا الخصوص منها⁽³⁾

١ - مؤشرات (معايير) مباشرة:

تتضمن هذه المعايير قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات "السلع والخدمات" بالمدخلات "الموارد المستخدمة" خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة مثل: الربح الصافي قياساً بمجموع الموجودات أو حق الملكية.
- المقاييس الجزئية للكفاءة مثل: المبيعات المحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات.
- المقاييس النوعية للكفاءة مثل: الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها.

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصاً في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس.

٢ - مؤشرات (معايير) غير مباشرة:

تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المنظمات للأسباب الآتية:

١- عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة.

٢- عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، وكذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات والأقسام المختلفة للمنظمة. لذلك فإن القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقاً أفضل في قياس الكفاءة، وذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد

⁽²⁾ ثابت عبدالرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٢، ص ١٤٥.

⁽³⁾ خليل محمد محسن الشماخ ونظير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دارالسيرة عمان، ص ٣٣١-٣٣٢.

العاملين، والروح المعنوية، بالإضافة إلى دراسة وتحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة.

ويتضح لنا مما سبق أن الكفاءة العالية تعني الاستخدام الأمثل لموارد التنظيم (المدخلات) مع تعظيم المخرجات (السلع والخدمات)، وتقاس الكفاءة عن طريق النسبة بين المخرجات والمدخلات⁽¹⁾

وعليه تقاس الكفاءة عموماً بنسبة إنتاج النظام (المخرجات) إلى الموارد (المدخلات) المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو النتائج.

٢ - الفاعلية:

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية المنظمات.

ولقد أشارت العديد من الدراسات والبحوث إلى وجود علاقات متداخلة ومتشابكة بين فعالية المؤسسة من جهة والعوامل المؤثرة فيها من جهة أخرى، ورغم هذا الإشكال الذي يمثل تحدي امام الباحثين إلا أن هناك محاولات جادة للوصول إلى مفاهيم خاصة بالفعالية⁽¹⁾

حيث يرى بعضهم إن فعالية المنظمات تحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، وهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة على المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات⁽²⁾

مؤشرات قياس الفعالية:

(1) عبدالغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الاسكندرية ٢٠٠٦، ص ٢٤.
(1) عبدالحميد برحومة، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جانفي 2008، ص ٦.
(2) صالح بن نوران، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006، ص 84.

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينهما ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا إنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث إن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول جيزون Jason أن المقاييس الأخيرة لفعالية التنظيم هي عامل الوقت، حيث تضمن المؤشرات في المدى القصير الممكنة ما يلي⁽³⁾

- ١- الانتاج: ويعكس قدرة المنظمة على الانتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- ٢- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.
- ٣- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا، وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوي
- إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها⁽⁴⁾

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

- ١- التكيف: ويشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

⁽³⁾ جون ه جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداوي عطية، معهد الإدارة العامة السعودية ١٩٨٨م، ص ٥٩.

⁽⁴⁾ صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٦.

٢- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها، والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي⁽¹⁾

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي⁽²⁾

١- المؤشرات الداخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز العمل.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

⁽¹⁾ جون ه جاكسون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩.

⁽²⁾ نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بكرة قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٦، ص ٧٢.

- التأخر والغياب بين العاملين: ويمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنةً مع عوائد المخرجات.
الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجيةً من غيره.

٢- المؤشرات الخارجية:

ترتبط المؤشرات الخارجية بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة لبيئتها بالمخرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بمخرجات المنظمة يعد مؤشراً ضرورياً لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فوراً.

- المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك إن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر، فمثلاً: رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الانتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة قياس فعالية التنظيم من خلال كل هذه المؤشرات، فهي مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث، وليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حولها، وبالتالي لا توجد مؤشرات محددة يمكن من خلالها قياس الفعالية، ولكن مؤشرات استخدمت ولا تزال على نطاق واسع أكثر من غيرها مثل: الانتاجية، الرضا، الربحية، الكفاءة، التكيف، البقاء، وغيرها.

الفرق بين الكفاءة والفعالية.:

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ في كلاهما -الكفاءة والفعالية- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي إنجاز العمل بشكل صحيح. وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بانتاج سلعة لا يوجد الطلب عليه. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة، كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات، إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل إقتصادي، بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف⁽¹⁾

ويرى عدد من علماء الإدارة إن مدلول الفاعلية يشير إلى أداء الأعمال الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف)، أما الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)،

⁽¹⁾ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية مرجع سابق، ص ١٩٦.

وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعلية بالقيادة، ويربطون الكفاءة بالإدارة، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء. وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما، فهما جزء من حقيقتها، وأساس في تكوينها، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين، وهذان الركنان هما: تحقيق الأهداف المنشودة، وإحداث الأثر الإيجابي⁽¹⁾

٣- جودة الأداء

يعبر هذا البعد عن الدقة في إنجاز المهام، ووفقاً لـ Gittow فإن جودة الأداء هي درجة من المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق. وتعرف إدارة الجودة الشاملة جودة الأداء بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المؤسسة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل⁽²⁾

٤- الالتزام التنظيمي

مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق أساساً من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة، فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن للموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها⁽³⁾ إلا أن مفهوم الالتزام التنظيمي لا يزال مختلفاً في تعريفه، ففي حين يرى Organ إن الالتزام التنظيمي يتمثل في إحساس الفرد بالإنجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها، فإن عبدالوهاب خطاب يرى إن الالتزام الوظيفي هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية،

⁽¹⁾ المنيف، إبراهيم عبدالله، الإدارة: المفاهيم - الأسس - المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض ١٩٨٣، ص ٣٥٠.

⁽²⁾ جمال المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، ط ١، الدار

الجامعية، الاسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م، ص ٢٩.

⁽³⁾ مازن فارس رشيد، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد

(١١)، العدد (١)، ص ١٢، ٢٠٠٤م.

ويترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة. بينما يؤد العتبيي أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وله تأثير في قرار الفرد في البقاء بالمنظمة أو تركها. ويرى القصراوي أن هناك بعض الأسباب الي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين لدراسة الالتزام التنظيمي، منها أن الالتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، كما أن الالتزام التنظيمي للأفراد يعمل على تحسين القدرة التنافسية للمنظمات ويؤثر بالإيجاب في الفاعلية التنظيمية⁽¹⁾

أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات، وانخفاض درجات الرضى الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل⁽²⁾

ومن الأسباب التي تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي:⁽³⁾

أ- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاءً في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

ب- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.

⁽¹⁾ عادل عبدالمنعم المسدي، أثر ثقافة المنظمة في سلوكيات الالتزام الوظيفي، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد (٢)، ٢٠١١م، السعودية.

⁽²⁾ عبدالله محمد الثمالي، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٢م.

⁽³⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، (لا توجد طبعة)، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص ٣١٦،

ج- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة.

محددات الأداء:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منهما على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينهما.

فيرى البعض إن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يملكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف وما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة، يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء⁽¹⁾

ويرى هلال إن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به. ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معاً في تحديد مستوى الأداء، أي إن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل⁽²⁾ ويرى بعضهم إن القدرة والدوافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر

(1) محمود مرسى و زهير الصباغ، إدارة الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة ١٩٨٨م ص ٢٨.

(2) علي هلال، مهارات إدارة الأداء، السعودية: مركز تطوير الأداء، ١٩٩٩م، ص ٢٩.

الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء⁽¹⁾

ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء، فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وإن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية⁽²⁾

- ١- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات فئة أخرى.
- ٢- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- ٣- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء.

العوامل المؤثرة على الأداء⁽³⁾

من أهم العوامل المؤثرة على الأداء ما يلي:

- غياب الأهداف المحددة:

فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الانتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك، فعندما لا تمتلك المنظمة معايير أو مؤشرات للانتاج والأداء الجيد، حينها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء

(1) سعيد ياسين عامر و خالد يوسف الخلف، الانتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، الرياض: دار المريخ ١٩٨٣، ص

(2) خديجة أحمد عبد المؤمن الحربي، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز ٢٠٠٣ ص ١٦١.

(3) محمد فتحي محمود، الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٩٧م، ص ٢٩٨ - ٣٠٠.

لدى هؤلاء الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي يواجهونها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء الموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالي والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول والموظف غير المنتج.

- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، والرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والشخصية للموظف مثل العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، والعوامل التنظيمية كالمسئوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.

- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

- مشكلات التطوير التنظيمي

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات أداء العاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المنظمات بهدف جلب بيئة مناسبة للإبتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء⁽¹⁾

(1) عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط ٢، الدوحة، مطابع دار الشرق ١٩٩٨، ص

- مشكلات البيئة المادية

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل. إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعفهم في مستوى أدائهم⁽¹⁾

- ضعف نطاق الإشراف

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثراً على أداء العاملين وإنتاجهم⁽²⁾

- ضعف نظم الحوافز

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي، منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، وإلزامهم وبالتالي على أدائهم⁽³⁾

معييار الأداء⁽⁴⁾

هو كمية وجودة العمل المطلوب إنجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارات مكتوبة تصف مدى الاتقان الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة.

(1) حسن حجاج بدر، إدارة وتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩٨م، ص ٣٥.

(2) كمال حمدي أبو الخير، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٨٩م، ص ٣٧١.

(3) علي محمد عبد الوهاب، الحوافز بالملكة العربية السعودية، دورية معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧م، ص ١٠٩.

(4) توفيق مرعي، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد ١٧، ص ٣٠،

حيث يعبر عن المعيار بوحدات مادية أو خدمة، أو ساعة عمل، أو سرعة إنجاز، أو تحقيق هدف، أو درجة ممارسة عمل، من هنا تعددت معايير التقييم في المؤسسات حيث تعتمد بعض المؤسسات معايير مطلقة، أو معايير نسبية، فالمعايير المطلقة تمثل الحد الذي تعتمد المنظمة وتعدّه مناسباً لواقعها مثل الإجازات المرضية، كأن تحدد من يغيب أقل من يومين ممتاز، ومن يغيب خمسة أيام جيد، وهكذا، بينما المعايير النسبية تساعد على قياس أداء كل موظف قياساً على زملائه الآخرين، كأن من يغيب أقل هو الأفضل، والأكثر غياباً هو الأسوأ، وتعتمد بعض المؤسسات معايير فردية، والبعض الآخر يعتمد معايير جماعية، حيث تسمح المعايير الفردية بتقدير حالة الموظف من الانتاج أو الخدمة قياساً إلى أهداف محددة مثل عدد السلع المنتجة، وعدم المهام المنجزة، وعدد الملفات أو المعاملات المنجزة، أو قد تكون معايير تحدد العلاقة بين العمل والبيئة الداخلية المحيطة به مثل روح الفريق، والقدرة على المبادرة، والبيئة الخارجية مثل: العلاقة مع المراجعين⁽¹⁾

⁽¹⁾توفيق مرعي، المرجع السابق، ص ٦٩.

العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء:

إن أهداف السلوك الأنساني في المنظمات (كما سبق) تتمثل في فهم السلوك الأنساني والتوقع أو التنبؤ بالسلوك والتوجيه والتحكم في السلوك، وبالتالي كفاءة إنتاجية العاملين والتي تؤدي بدورها إلى رفع كفاءة المنظمة⁽¹⁾

ويرى العدلي إن الهدف من دراسة السلوك التنظيمي هو تحسين الأداء والإنتاجية والفعالية الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين، وذلك لإنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للموظف كفرد وللمنظمة التي يعمل بها - سواء كانت هذه المنظمة حكومية أو خاصة مثل الشركات وغيرها - وذلك لتحقيق أهداف المجتمع ككل⁽²⁾

حيث يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك الفردي والتنبؤ بهذا السلوك مستقبلاً إذا ما توافرت هذه المسببات، فمعرفة المبادئ العلمية للدافعية مثلاً تمكننا من معرفة كيف نحسن أو نثبط الأفراد من خلال عناصر معينة مثل تمكين العاملين، التحفيز المادي أو المعنوي وغيرها.

وعليه فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تكمن في إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن ان يزيد من فعالية أداء المديرين والعاملين، كما إن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعياً، كما أنه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم المساهمة في زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات، وأخيراً فإن هناك وعي متزايد بأن العنصر البشري والفرص والمشكلات المرتبطة به يمثل جوهر النجاح أو الفشل التنظيمي ومن هنا فإن الدارسين والممارسين المهتمين بإدارة المنظمات يحتاجون إلى مزيد من المعرفة والمهارات الخاصة بتفسير السلوك التنظيمي وإدارته بفعالية. ويمكن الحديث عن علاقة أبعاد السلوك التنظيمي التي تناولتها هذه الدراسة بالأداء كما يلي:

(1) صلاح محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص ١٨

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ٢١.

الاتجاهات

تعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة في سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العاملين في المنظمة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم ونحو فلسفة وسياسة المنظمة في تنفيذ مهامها، فالاتجاهات هي المحرك لدوافع الأفراد في المنظمة.

وبناءً عليه لابد للإدارة من التعرف على الاتجاهات المختلفة التي يكونها الأفراد عن المنظمة التي يعملون فيها، إذ يوجد نوعان من الاتجاهات هما الاتجاهات الإيجابية والاتجاهات السلبية. فمسئولية الإدارة تكمن في تعزيز الاتجاهات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء المنظمي، والعمل على إزالة وإنهاء الاتجاهات السلبية مثل الكراهية والأنانية والإساءة للآخرين وغيرها من الصفات السلبية التي تؤدي إلى التوتر والإحباط والصراع. ومن أجل تحقيق ذلك لابد للإدارة من الوقوف على أسباب تكوين هذه الاتجاهات والخطوات التي مرت بها من أجل الوصول إلى الأسلوب المناسب في معالجتها وخاصة السلبية منها.

ضغوط العمل

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة أن يعمل الفرد في ظل مستوى معتدل من الضغوط لأن ذلك من شأنه أن يبعث على التحدي ويثير فيه الحيوية والنشاط مما يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه. وقد اختلفت وجهات نظر الدارسين والباحثين نحو العلاقة بين ضغوط العمل والأداء وذلك كما يلي:

أ- بعض الدارسين أكدوا أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية، فأصحاب هذا الرأي يؤكدون بأن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وينعكس سلباً على النتائج وعلى الحالة البدنية والنفسية للفرد ويجبر الفرد على بذل جهود كبيرة وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط.

ب- يرى بعض الدارسين والباحثين أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية ويمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من سلوك وتعطي أداء أفضل⁽¹⁾

ويرى أصحاب هذا الرأي أن وجود مستوى منخفض من ضغوط العمل لا يحفز الأفراد ويجعلهم يواجهون مستوى محدد من التحدي ولكن في حالة زيادة مستوى الضغوط فإنها تؤدي إلى آثار عكسية.

ج- أما الاتجاه الثالث من وجهات النظر فيرى أصحابه عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأصحاب هذا الرأي قلة، ويفترض هذا الرأي أن الفرد قد يلتزم ذاتياً بعقد مع المنظمة التي يعمل بها، وينبغي عليه أن يهيئ نفسه جسدياً ونفسياً للعمل في هذه المنظمة وإنجاز واجباته، بغض النظر عما يحيط به من ضغوط، كما يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن الفرد يتمتع بمستوى معين من الرشد، يساعده على إنجاز هذا العقد المبرم بينه وبين المنظمة.

أما التفسير الثاني لهذا الاتجاه فإنه يكمن في قدرة الفرد على التأقلم والتكيف مع جميع الظروف المستجدة، وعليه فلن تحدث آثار نفسية أو عقلية على الفرد، وبالتالي عدم وجود أي تأثير على الأداء.

د- الاتجاه الرابع يرى أن هناك علاقة خطية منحنية على شكل مقلوب حرف (U) بين ضغوط العمل والأداء. وهذا الاتجاه يفترض أن وجود مستوى منخفض من الضغوط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل، ووجود مستوى عالٍ من الضغوط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة مكافحته، وبالتالي استنفاد هذه القدرات وعدم توفره لإنجاز العمل⁽²⁾

لهذا يفترض أصحاب هذا الرأي إن وجود مستوى متوسط من ضغوط العمل، يساعد الفرد على إيجاد توازن في قواه لتوزيعها بين إنجاز عمله ومكافحة هذه الضغوط، وهو الوضع الأمثل لإنجاز العمل.

الدافعية والحفيز

⁽¹⁾ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٦

⁽²⁾ المرجع السابق نفسه، ص ٣٩٧.

يكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك الإنساني المختلفة قوى دافعة ومحركة وموجهة لها والتي يطلق عليها تعبير الدافعية Motivation ومن هنا تعتبر الدافعية أحد العوامل النفسية الداخلية التي تؤثر في السلوك الإنساني. ولقد شغلت الدافعية حيزاً كبيراً من تفكير واهتمام علماء النفس والإدارة وبالتالي ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسيرها وتحديد معالمها الرئيسية. ولقد تزعم هذه النظريات في الدافعية بعض العلماء الذين ساهموا بدرجة كبيرة في تفسير دوافع السلوك الإنساني ومن بينهم أبراهام ماسلو وإدبيرف وماك كليلاند وهيرزبرج وفرووم وغيرهم. إن الدوافع تعتبر هي محرك السلوك وجوهره، وحيث إن دراسة السلوك الإنساني كان ولا زال هدفه هو وصف وتفسير وتحليل والتنبؤ بهذا السلوك، فإن دراسة الدوافع هي الركن الأساسي في هذه الدراسة.

أما الحوافز فإن هناك اختلاف بين العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال، ومنهم من اعتبر أنها مجموعة العوامل التي تهيئها المؤسسة للعاملين فيها لإشباع دوافعهم⁽¹⁾ فقد أشار إلى التحفيز على أنه القوة التي تستثير الفرد لأداء أفضل، فيما إذا تمكنت الإدارة من التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهود أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية المتمثلة بالحوافز، والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفسيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي⁽²⁾

ويعرف أبو سن الحوافز بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك"⁽³⁾

(1) عبدالله الجسائي، سبق ذكره، ص .

(2) غازي حسن عودة الحلايية، مرجع سبق ذكره، ص ٩.

(3) أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، ط٢، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، ص ١٤٨.

ولقد عرفها السلمي " بأنها تمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، و التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁽¹⁾

كما عرفها الهيئي بأنها "مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"⁽²⁾ ومما سبق يمكن القول بأن الحوافز هي مثيرات تليها عملية التحفيز لحركة استجابة، والدافعية تمثل العلاقة بين المثير والاستجابة، ليأتي رد الفعل النهائي متمثلاً في السلوك ثم النتيجة.

ويرى بعض الدارسين إن عملية التحفيز مناهداً⁽³⁾

١- تحسين الانتاجية.

٢- رفع الروح المعنوية للعاملين.

٣- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.

٤- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.

٥- حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء.

القيادة الإدارية

القيادة ظاهرة اجتماعية مرتبطة بالوجود المشترك لشخصين أو أكثر، فهي تماماً كالإدارة في كونها ضرورة اجتماعية لتنظيم علاقات أفراد المجتمع الواحد ذي الهدف الواحد والمشارك بين أفراد ذلك المجتمع. والإسلام يحرص على النظام للجماعة ويحض دائماً على تحديد القيادة للجماعة عن طريق اتفاق الجماعة نفسها على شخص معين يتميز من بينهم بحسن القيادة والتوجيه لهم ولأمورهم. وتتأكد حتمية القيادة كضرورة للجماعة مما يروى عن الرسول عليه الصلاة

⁽¹⁾ السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط٢، ٢٠٠١م، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ص ٢٠٩.

⁽²⁾ خالد عبدالرحيم الهيئي، إدارة الموارد البشرية، ٢٠٠٥م، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن، ص ٢٥٥.

⁽³⁾ عمر الخرابشة، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، ١٧ (٦٣)، عمان،

الأردن، ص ٩٥، ١٩٩٥م.

والسلام في قوله: "لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم" كما روي قوله عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم"⁽⁴⁾ وربما تمثل القيادة واحدة من أهم الموضوعات التي يتضمنها علم السلوك التنظيمي، إن لم يكن أهمها على الإطلاق، حيث يوجد اتفاق بين الباحثين والممارسين في هذا المجال على أن القيادة الفعالة تعتبر بمثابة قوة الدفع الرئيسة لتحريك المنظمات إلى الأمام في عالم يتسم بالتعقيد وشدة المنافسة.

الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع على مستوى المنظمات أمراً حتمياً سواء كانت تلك المنظمات سياسية أو إقتصادية. بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية اخرى، فالأستاذ مثلاً يقوم بدور الزوج والأب، والمرشد والمروؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته. ولابد من أن يحصل تعارض بين هذه الأدوار وهذا النوع من أنواع الصراع.

ولذلك يعتبر الصراع داخل منظمات الأعمال من المظاهر الأساسية طالما أنها تتعامل مع البشر. فهو أحد المواضيع المهمة في نتائج الأداء بالمنظمات.

وليست كل الصراعات لها نتائج آثار سلبية، فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد معاً⁽¹⁾

وفيما يلي عرض لبعض وجهات النظر المختلفة للدارسين والباحثين في هذا المجال:

حيث تناوله رواد المدخل الكلاسيكي من زاوية أنه ظاهرة سيئة غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل لذا يجب التخلص منه⁽²⁾

⁽⁴⁾ أحمد إبراهيم أبوسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ١٨٠.

⁽¹⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦١،

⁽²⁾ خليل محمد حسن الشماع، و خضير كاظم حمودي، نظرية المنظمة، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة ١٩٨٠، ص ٣٠٤.

وقد ذهب رواد المدخل السلوكي إلى أنه ظاهرة طبيعية وحتمية تصاحب التفاعلات الانسانية ولكنهم أكدوا على إنهاء الصراع وحله دون تحفيزه⁽³⁾

أما رواد النظرة التفاعلية (الوظيفية) فقد نظروا إلى أنه ظاهرة حتمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى فائدة ممكنة منها حيث أشار Rahim وزملائه إلى أن إدارة الصراع تساعد المنظمة على تحقيق درجة عالية من الفعالية⁽¹⁾

وتؤمن الإدارة الحديثة بأن نجاح المنظمة مرتبط ارتباطاً أساسياً بمقدرة الإدارة على تحسين أهدافها ويلعب المورد البشري الدور الفاعل في تحسين هذه الأهداف. والصراع التنظيمي أحد محددات السلوك البشري في المنظمات.

حيث يرى الفكر الإداري الحديث إن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه، وانعدامه أو انخفاضه عن المستوى يسبب الخمول ومع الزمن إلى انهيار المؤسسة، كما إن وجوده بدرجة كبيرة ضار للمؤسسة، فالمطلوب هو القدر المتوسط من الصراع⁽²⁾

الثقافة التنظيمية:

ينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجية. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة. ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الإنصاف للأنظمة والقوانين

⁽³⁾ سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع ١٩٨٣، ص ٥٢٩

⁽¹⁾ عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد (٤)، المجلد (٣٤) ١٩٩٥، ص ٥٢٩.

⁽²⁾ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٣.

والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية⁽³⁾

لقد كشفت الدراسة التي أجراها (Peters & Warerman) حول المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، وقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ويرى الكاتب (Jay Barny) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة قيمة، أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل، وأن تكون نادرة وغير قابلة للتقليد⁽¹⁾

⁽³⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٤م، ص ٣٣٩.

⁽¹⁾ حسين حريم، المرجع السابق نفسه، ص ٣٣٩.

نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني

نشأة وتطور القطاع المصرفي السوداني⁽¹⁾

أدخل الاستعمار (الذي هيمن على السودان عام ١٨٩٨) الصيرفة الحديثة في البلاد منذ سنواته الأولى، وتم التوسع في استخدام النقود، وبدأت تنشأ فروع البنوك الأجنبية، وهي: فرع البنك الأهلي المصري (١٩٠٣)، فرع بنك باركليز D.C.O لندن (١٩١٣)، فرع البنك العثماني التركي (١٩٤٩)، فرع بنك مصر (١٩٥٣) وفرع بنك كريدي ليونيه الفرنسي (١٩٥٣). هذه البنوك كانت تهيمن على مجمل النشاط المصرفي في السودان، وقد بلغت فروعها ٣٧ فرعاً في مدن مختلفة من البلاد.

الجهاز المصرفي في فترة ما بعد الاستقلال (١٩٥٦ - ١٩٧٧)

بعد الاستقلال (١٩٥٦) كان الاتجاه لخلق العملة السودانية والبنوك الوطنية، ولذلك شهدت هذه الفترة استقلال العملة السودانية عن الإسترليني وطباعة العملة السودانية، وإنشاء بنك السودان، حيث أنشئ بقانون عام ١٩٥٩ كبنك مركزي وافتتح في عام ١٩٦٠ كهيئة قائمة بذاتها لها شخصيتها الاعتبارية، وتم إنشاء البنوك التنموية المتخصصة وهي: البنك الزراعي عام (١٩٥٧ - ١٩٥٩)، البنك الصناعي السوداني ١٩٦١ والبنك العقاري السوداني ١٩٦٧. ونشأ كذلك البنك التجاري السوداني ١٩٦٠، إذ كان يعتبر البنك الوطني الأول، والكثير من البنوك. وبعد ذلك مرت

⁽¹⁾التجاني حسين دفع السيد، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد ٤٠٨، نوفمبر ٢٠١٤م. <http://www.uabonline.org>

البنوك بمرحلة التأمين والمصادرة ١٩٧٠ - ١٩٧٥، إذ تمّ تأمين البنوك الأجنبية، واتباع سياسة دمج البنوك وتغيير هيكل المصارف التجارية، ولكن في الأعوام ١٩٧٥ - ١٩٧٦ تم التراجع عن تلك السياسة إلى سياسة الانفتاح والسماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السودان .

نشوء وتطور الصيرفة الإسلامية في السودان (١٩٧٨ - ٢٠٠٤)

بدأ نشوء النظام المصرفي الإسلامي في السودان في العام ١٩٧٨ بنشوء بنك فيصل الإسلامي وتبعته بنوك أخرى. وتم في فترة (١٩٨٣ - ١٩٩٠) العمل بالنظام الإسلامي والنظام المصرفي التقليدي جنباً إلى جنب، ولكن بعد عام ١٩٩٠ تم العمل بالنظام المصرفي الإسلامي لجميع المصارف، وتمت أسلمة البنك المركزي. وفي الفترة من ٢٠٠٥ (اتفاقية السلام) وحتى ٢٠١٠ تم العمل بالنظام المصرفي المزدوج (إسلامي في الشمال وتقليدي في الجنوب)، ولكن بعد انفصال الجنوب صارت كل البنوك في السودان تعمل بالنظام المصرفي الإسلامي.

البنوك العاملة في السودان بداية عام ٢٠١٤م

تطور الجهاز المصرفي السوداني تطوراً كبيراً خلال الفترة الأخيرة وتم دمج بنوك ونشوء بنوك جديدة، ودخل رأس المال العربي ليستثمر في السودان، فصار الجهاز المصرفي في السودان يتكون من ٣٧ مصرفاً تعمل جميعها بالنظام المصرفي الإسلامي. ويلزم القانون جميع المصارف العاملة في السودان بعضوية صندوق ضمان الودائع المصرفية واتحاد المصارف السوداني. فقد نشأ بنك السودان المركزي عام ١٩٦٠ أما البنوك التجارية العاملة في السودان حتى عام ٢٠١٤ فهي: بنك الخرطوم (١٩١٣)، البنك الزراعي السوداني (١٩٥٩)، بنك النيلين (١٩٦٣)، البنك العقاري التجاري (١٩٦٧)، مصرف الإيداع والتأمين الاجتماعية (١٩٧٣)، بنك أبوظبي الوطني (١٩٧٦)، البنك السوداني الفرنسي (١٩٧٨)، بنك فيصل الإسلامي (١٩٧٨)، البنك الأهلي السوداني (١٩٨١)، بنك النيل الأزرق المشرق (١٩٨١ - ١٩٨٣)، بنك التنمية التعاوني (١٩٨٣)، البنك الإسلامي السوداني (١٩٨٣)، بنك التضامن الإسلامي (١٩٨٣)، بنك البركة السوداني (١٩٨٤)، بنك تنمية الصادرات (١٩٨٤)، البنك السعودي السوداني (١٩٨٦)، بنك العمال الوطني (١٩٨٨)، بنك الشمال الإسلامي السوداني (١٩٩٠)، بنك المزارع التجاري (١٩٩٢)، بنك الثروة الحيوانية (١٩٩٣)، بنك أم درمان الوطني (١٩٩٣)، بنك آيفوري (١٩٩٤)، بنك الاستثمار

المالي (١٩٩٨)، بنك الساحل والصحراء (٢٠٠١)، بنك السلام السودان (٢٠٠٣)، مصرف التنمية الصناعية (٢٠٠٥)، البنك السوداني المصري (٢٠٠٥)، بنك المال المتحد (٢٠٠٦)، بنك الأسرة (٢٠٠٨)، بنك الجزيرة السوداني الأردني (٢٠٠٨)، بنك قطر الوطني (٢٠٠٩)، البنك العربي السوداني (٢٠٠٩)، البنك السوداني المصري (٢٠١٢)، بنك أبوظبي الإسلامي (٢٠١٣)، بنك الرواد والاستثمار (٢٠١٣)، بنك الإبداع للتمويل الأصغر (٢٠١٣). ويضم السودان أيضاً المصرف العربي للتنمية الاقتصادية في أفريقيا (١٩٧٥).

مؤشرات أداء المصارف عينة الدراسة:

بنك الخرطوم^(١)

أنشأ في عام ١٩١٣م كبنك إنجليزي تحت اسم البنك الإنجليزي المصري المحدود، وافتتح أول فرع له في شارع الجامعة، واستمر بهذا الاسم حتى عام ١٩٢٥م عندما تم دمج مع بنكين عالميين هما بنك جنوب أفريقيا الوطني وبنك الاستعمار مكونا بنك باركليز المسيطر على المستعمرات لما وراء البحار وتوسع ففتح فروع في كل من بورت سودان وود مدني. في بداية عام ١٩٥٤م ومع تزايد المطالبة بالاستقلال وسودنة الوظائف وجد أنه من من المحتم - ولأسباب سياسية - تغيير اسم البنك وتقادي الإشارة لكلمة المستعمر صراحة فتغير الاسم ليصبح بنك باركليز دي سي أو وهي اختصار بالأحرف فقط للاسم الذي كان سائداً قبل ذلك.

وفي هذه الأثناء تم افتتاح فرع شارع الجمهورية بعد فصله عن شارع الجامعة واللذين كانا يسميان بفرعي شارع السر دار وشارع غردون على التوالي.

في ٢٤ مايو ١٩٧٠م تم تأميم جميع البنوك التجارية العاملة في السودان وأصبح البنك يسمى ببنك الدولة للتجارة الخارجية باعتبار أنه سيكون متخصصاً في تمويل الاستيراد والتصدير إلا أن كل البنوك العاملة آنذاك كانت تقوم بتمويل التجارة الخارجية.

(١) التقرير السنوي للبنك ٢٠١٣م.

في عام ١٩٧٠م تم تسمية البنك ببنك الخرطوم بقصد نشر اسم عاصمة السودان في المجال المالي والاقتصادي في كل العالم، وفي ١٨ أبريل ١٩٨٥م تم دمج بنك الشعب التعاوني مع بنك الخرطوم. وفي عام ١٩٩٣م تم دمج بنك الوحدة والبنك القومي للتصدير والاستيراد مع بنك الخرطوم مكونة بذلك مجموعة بنك الخرطوم، وبذلك أصبح أكثر البنوك خبرة في السودان، وفي العام ٢٠٠٨م تم دمج بنك السودان والإمارات في بنك الخرطوم.

بعد العام ١٩٩٣م ارتفعت أسهم البنك والودائع وأصبح مهياً للتحويل لشركة مساهمة عامة، وفي عام ٢٠٠٥م دخل شريك إستراتيجي (بنك دبي الإسلامي) كشريك في أسهم البنك.

يمتلك بنك الخرطوم ٥٧ فرعاً على مستوى السودان منها ٢٥ فرعاً بالعاصمة، وعدد الموظفين العاملين بالبنك ١٢٧٧ موظفاً. رأس المال المدفوع (مليون دولار) ١٩٢.٠٠.

الرؤية:

نحن نسعى لأن يكون البنك الإسلامي الرائد، المتميز في تقديم الخدمات المالية المبتكرة والشريك المفضل محلياً ودولياً.

الارسالة:

نسعى جاهدين لتحقيق التميز في كل ما نقوم به، وأن نكون شريكاً موثقاً به في تقديم مجموعة شاملة من المنتجات والخدمات المالية على المستويين المحلي والعالمي، ونهدف إلى خلق قيمة من خلال بناء مؤسسة مالية قوية ومتنوعة تركز في تحقيق عوائدها التنافسية على إدارة المخاطر الحكيمة، كما نسعى إلى أن نكون جهة العمل المفضلة للعاملين، وذلك من خلال تمكينهم على الاحتراف و القيادة والعمل الجماعي والمبادرة، الأمر الذي يؤهلهم للنجاح بجدارة. ونهدف كذلك إلى أن يكون البنك الرائد بين أقرانه من خلال تنفيذ أفضل الممارسات العالمية وتكييفها مع السياق المحلي. كما نسعى أن نكون نموذجاً في الالتزام بالقوانين والأنظمة المعمول بها، في الأسواق التي نعمل فيها. كما نهدف إلى أن نكون شريكاً مسؤولاً له أثراً إيجابياً في المجتمعات التي نعمل

فيها.

فصل (1)

النشأة والتأسيس:

- تم إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم ٩ لسنة ١٩٧٧م بتاريخ ٤/٤/١٩٧٧م.

- في مايو ١٩٧٧م اجتمع أربعة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا في نصف رأس المال المصدق به آنذاك.

- في ١٨ أغسطس ١٩٧٧م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام ١٩٢٥م.

- باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو ١٩٧٨م.

رأس المال:

- رأس المال المصرح به ٥٠٠ مليون جنيه سوداني.

- رأس المال المدفوع ٢٨٠ مليون جنيه سوداني.

النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية التجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية والاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الإسلامية وبتقنيات مصرفية حديثة ومتطورة.

الرؤية

مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والامتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين وتعظيماً لحقوق المساهمين.

الرسالة:

(1) التقرير السنوي للعام ٢٠١٣م

مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الامتياز، والكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانةً مدرباً مهارةً، مؤهلاً معرفةً، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع.

القيم ال ١٠ :

- ١- الشرعية في المعاملات. ٢- الريادة. ٣- التميز في المعاملات ٤- المهنية ٥- العمل بروح
- ٦- الفريق ٦- التحسين المستمر ٧- الشفافية في المعاملات ٨- إسعاد المتعاملين ٩-
- التعاون مع الشركاء ١٠- الشراكة مع المجتمع.

جدول رقم (٤) يوضح المعلومات الأساسية والنسب المالية في بنك فيصل:

البيان	٢٠١٣	٢٠١٢	٢٠١١	٢٠١٠	٢٠٠٩	٢٠٠٨
عدد الفروع	32	31	31	31	٢٩	٢٨
عدد ماكينات الصرافة الآلي	118	112	91	80	72	64
عدد العاملين	1,063	942	904	886	805	789
نسبة التوزيع على المساهمين	%46.1	%67	%73.0	%55.1	%45.5	%40.0
نسبة التوزيع على أصحاب الودائع الاستثمارية	%12.0	%11.5	%10.0	%10.0	%10.0	%10.0
معدل نمو الموجودات	%25.7	%46.2	%25.0	%40.1	%57.0	%50.0
معدل نمو الودائع	%22.3	%48.6	%24.0	%40.0	%60.6	%54.1
معدل نمو الدخل	%37.0	%28.0	%40.0	%48.6	%57.0	%49.0
معدل العائد على الموجودات	%3.2	%4.0	%4.0	%3.1	%3.0	%3.1
معدل العائد على حقوق الملكية	%38.0	%33.0	%39.0	%35.8	%42.7	%37.0
معدل التكلفة التشغيلية	%23.7	%21.9	%19.6	%22.8	%22.6	%26.4

بنك البركة⁽¹⁾

النشأة والتأسيس:

تم إنشاء بنك البركة السوداني في ٢٦/٢/١٩٨٤م وتم افتتاحه في ١٤/٣/١٩٨٤م. المقر الرئيسي برج البركة - شارع القصر، الخرطوم - السودان، وهو مسجل لدى مسجل عام الشركات بالسودان بالنمرة ش/٢٧٣٢ كشركة مساهمة عامة ومرخص له من قبل بنك السودان المركزي للقيام بكافة الأعمال المصرفية والاستثمارية وفق أحكام الشريعة الإسلامية.

⁽¹⁾ التقرير السنوي للبنك للعام ٢٠١٣م

يبلغ رأسمال البنك المصدق به ٢٠٠ مليون دولار أمريكي والمدفوع بالكامل منه ٤٢.٦ مليون دولار أمريكي وتساهم فيه مجموعة البركة المصرفية بنسبة ٨٦.١٧% ومساهمون سودانيون بنسبة ١٣.٨٣%.

وبنك البركة السوداني هو أحد وحدات مجموعة البركة المصرفية، وهي شركة مساهمة بحرينية مرخصة كمصرف جملة إسلامي من مصرف البحرين المركزي، ومدرجة في بورصتي البحرين وناسداك دبي. وتقدم بنوك البركة منتجاتها وخدماتها المصرفية والمالية وفقاً لأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية السمحاء في مجالات مصرفية التجزئة، والتجارة، والاستثمار بالإضافة إلى خدمات الخزينة.

ومنذ انطلاقه ظل يتبوأ مركز الريادة في مجال تطوير العمل المصرفي المالي والإسلامي في السودان وهو رائد الخدمات المصرفية الإلكترونية وهندسة التغيير المصرفي، أول من أدخل نظام التوقيعات الإلكترونية والشيكات الممغنطة وربط فروع البنك مع بعضها البعض، يعد أول من عمل بنظام الصراف الشامل في السودان. ينتشر بنك البركة جغرافياً ليغطي العديد من مدن السودان من خلال ٢٦ فرعاً منها ثلاث فروع أنشئت من أجل تلبية متطلبات شرائح محددة في المجتمع مثل فرع الحرفيين؛ من أجل تلبية متطلبات أصحاب الحرف، فرع المغتربين؛ من أجل تلبية متطلبات السودانيين العاملين بالخارج وفرع الزهراء؛ وهو أول فرع خاص بالنساء في السودان.

الرؤية:

نحن نؤمن بأن المجتمع يحتاج إلى نظام مالي عادل ومنصف: نظام يكافئ على الجهد المبذول ويساهم في تنمية المجتمع.

الرسالة:

نهدف إلى تلبية الاحتياجات المالية لكافة المجتمعات حول العالم من خلال ممارسة أعمالنا على أسس من الأخلاق المستمدة من الشريعة السمحاء. وتطبيق أفضل المعايير المهنية بما يمكننا من تحقيق مبدأ المشاركة في المكاسب المحققة مع شركائنا في النجاح من عملاء وموظفين ومساهمين.

أداء البنك:

جدول رقم (٥) يوضح أهم المؤشرات المالية لأداء البنك خلال الفترة من (٢٠٠٩ - ٢٠١٣).

البيان	٢٠٠٩	٢٠١٠	٢٠١١	٢٠١٢	٢٠١٣
إجمالي النشاط	٧١٨	٧٥٩	٩٤٠	١٤٨٤	١٨٥٣
معدل النمو	%٩	%٦	%٢٤	%٥٨	%٢٥
إجمالي الودائع	٥٥٣	٥٤٩	٦٨٧	١٠٤٧	١٢٤٠
معدل النمو	%١٦	%٧-	%٢٥	%٥٢	%١٨
عمليات الاستثمار والتمويل	٥١٢	٤٩٦	٥٩٦	٨٦٨	١٠٧٢
معدل النمو	%١٤	%٣-	%٢٠	%٤٦	%٢٤
إجمالي حقوق المساهمين	١١٣	١٢٢	١٣٥	١٤٧	١٩٤
معدل النمو	%٧	%٨	%١١	%٩	%٣٢
الدخل التشغيلي	٦٢	٦٠	٧٩	١١١	١٤٢
معدل النمو	%٣-	%٣-	%٣٢	%٤١	%٢٨
المصروفات التشغيلية	٤٤.٨	٤٦.٣	٥٢.٦	٦٠	٨٢
معدل النمو	%١٧	%٣.٣	%١٤	%١٤	٣٧٥
المخصصات	٥	2.7-	٦	٢٧	١1.
معدل النمو	%٤٠-	%١٥٤-	%٣٢٢	%٣٥٠	%١٠٠
صافي الأرباح	١٢.١	١٦.٦	١٩.٢	١٩.٨	٥٠
معدل النمو	%٢٤-	%٣٧	%١٦	%٣	%١٥٢

خلاصة الفصل:

خلص الدارس في هذا الفصل من خلال مراجعة الأدبيات السابقة في مجال السلوك التنظيمي والبيئة التنظيمية والأداء التنظيمي إلى مجموعة من المفاهيم التي تسهم في التعرف على طبيعة هذه المتغيرات وعناصرها وأبعادها ومصادرها وعلاقتها ببعضها وذلك في ثلاثة مباحث:

١- **هدف المبحث الأول:** إلى تحديد تعريفاً إجرائياً للسلوك التنظيمي وأبعاده، وذلك من خلال عرض المفهوم العام للسلوك التنظيمي وطبيعته، كما عرض المبحث أهداف وأهمية السلوك التنظيمي ودوره في التأثير على المنظمة والفرد، كما هدف المبحث إلى تحديد أهم أبعاد السلوك التنظيمي، وذلك من خلال عرض عناصرها وأشكالها، وقد خُصص الباحث إلى الاقتصار على دراسة السلوك التنظيمي من خلال أهم الأبعاد المكونة له (الاتجاهات، الدافعية والتحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية). وتم التوصل إلى مجموعة من المقاييس التي تقيس هذه الأبعاد.

٢- **هدف المبحث الثاني:** إلى دراسة البيئة التنظيمية، وذلك من خلال عرض مفهومها وأنواعها وخصائصها وتأثيرها على الأداء.

٣- **هدف المبحث الثالث:** إلى تحديد تعريفاً إجرائياً للأداء التنظيمي يتناسب مع هدف الدراسة الحالية. كما هدف إلى تحديد الأبعاد التي سيعتمدها الباحث لدراسة الأداء وبما يتناسب مع التعريف الإجرائي للدراسة ومع طبيعة مجتمعها البحثي، وقد خُصص المبحث إلى دراسة الأداء من خلال أبعاده المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية، إنجاز المهام، الالتزام الوظيفي). كما هدف إلى دراسة طبيعة العلاقة المفترضة بين السلوك التنظيمي والأداء التنظيمي. كما خُصص المبحث إلى أهم محددات الأداء وعناصره وطرق قياسه. أيضاً تناول المبحث نبذة تعريفية عن القطاع المصرفي السوداني

تأسيساً على ما سبق فإن التعرف على الإطار الفكري المتعلق بالسلوك التنظيمي (هدف الفصل الحالي) يمثل خطوة أساسية لفهم هذا المتغير وقياسه تمهيداً لمعرفة دوره وتأثيره على

الأداء التنظيمي (هدف الدراسة الحالية)، هذا بعد التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بإدارة السلوك التنظيمي، وهو ما يتناوله الفصل الرابع والذي يمهد له الفصل التالي بتوضيح الاجراءات المنهجية التي يتم عبرها التعرف على دور السلوك التنظيمي في الأداء ومدى اهتمام العينة المبحوثة به، وهذا ما ينقلنا إلى الفصل التالي.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا الفصل نموذج ونظريات ومتغيرات الدراسة، كما يتناول فرضيات ومنهجية إجراء الدراسة الميدانية وكيفية تنفيذها، كذلك يتناول أدوات قياس الدراسة وتقييمها للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة.

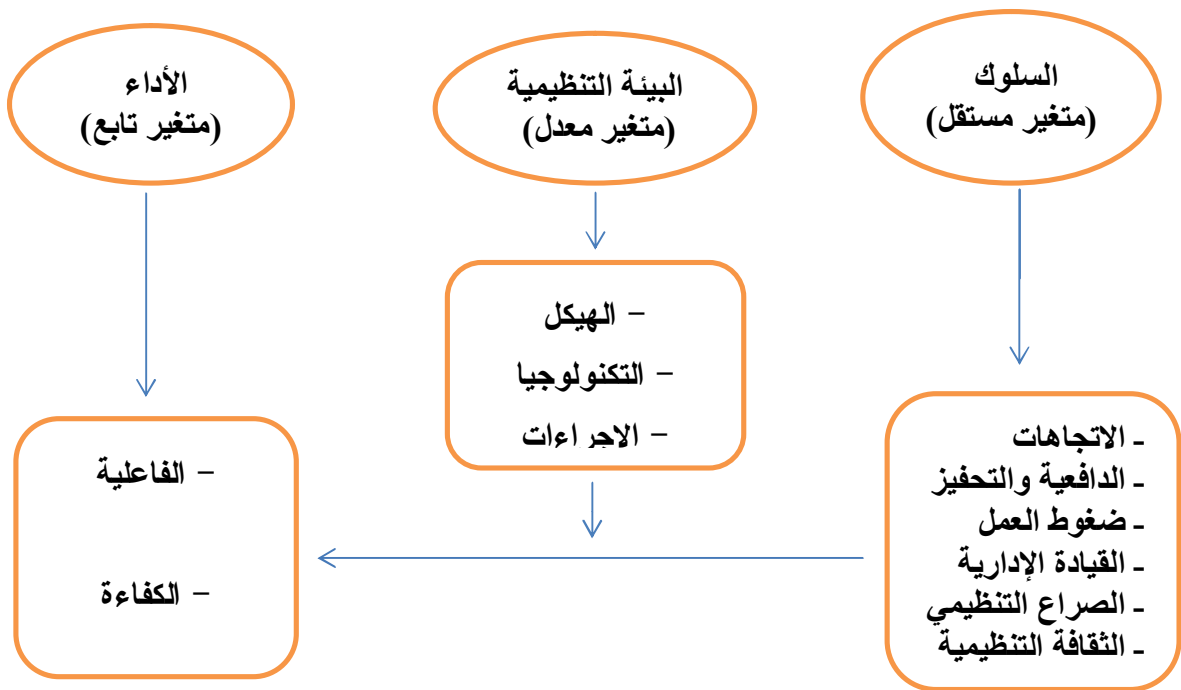
تصميم نموذج الدراسة:

في ضوء المشكلة موضوع الدراسة وأهدافها تم تطوير نموذج الدراسة لقياس دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال. ولقد استند الباحث في وضع نموذج الدراسة سواء للمتغيرات المستقلة أو التابعة على آراء العديد من الباحثين وذلك وفقاً للمراحل التالية:

- ١- البناء الأولي للنموذج ومناقشته للتحقق من شموليته وتناوله لجوانب الدراسة جميعها.
- ٢- تم عرض النموذج على عدد من الأساتذة المتخصصين في مجال الإدارة داخل الجامعة، وكذلك على عدد من الأساتذة من خارج الجامعة بلغ عددهم (٦) محكماً (انظر الملحق رقم ٢) للتحقق من بناء النموذج.
- ٣- تم أخذ الملاحظات المختلفة المقدمة من المحكمين بعين الاعتبار قبل إخراج النموذج بشكل نهائي، حيث تم تعديل العديد من الفقرات ليصبح النموذج أكثر قدرة على تصوير عناصر المشكلة والوصول لتحقيق غاياتها. ويشتمل نموذج الدراسة الوارد في الشكل (٨) التالي على المتغيرات التالية:

شكل رقم (٨)

نموذج الدراسة



نظرية الدراسة:

يستند نموذج الدراسة الموضح في الشكل (٨) واعتمادا على ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة في تكوينه على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الاستراتيجية، والتي تركز اهتمامها على الجوانب الداخلية للمؤسسة، في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية، أكثر من تركيزها

على البيئة الخارجية، والتي تفسر إن التباين في مستويات (الأداء الإداري) لدى المؤسسات يرجع للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والامكانيات المتوفرة لديها⁽¹⁾ وبالتالي فإن نظرية الموارد تنظر للمؤسسة كحزم من الموارد همها الوحيد البحث عن تطوير استراتيجيات ترمي إلى تحقيق أداء متميز. وضعت هذه النظرية تصنيفات عديدة للموارد التي تمتلكها المنشأة ولكن أشهرها هو ذلك التقسيم الذي يقسمها إلى موارد منظورة (مادية) كالمستندات المالية للمنشأة والقسم الثاني موارد غير منظورة (غير مادية) كالقدرات التي تمتلكها المنشأة والأصول التنظيمية⁽¹⁾.

لذا نجد ان التقسيم الثاني لهذه النظرية (الغير مادي) يمثل الجانب التطبيقي للنظرية في هذه الدراسة. كما يستند نموذج الدراسة على نظرية الفعل المبرر (المعلل) للسلوك الإنساني Reasoned Action من علم النفس الاجتماعي، التي وضعها (Ajzen 1975 & Fishbein 1980)، والتي تتلخص في أن التصورات والاعتقادات المتعلقة بنتائج الفعل والتصورات والاعتقادات الذاتية المتعلقة بالفعل تقود إلى الاتجاه أو الميل نحو الفعل. وتكوين معايير ذاتية متعلقة بالفعل والاتجاه والمعايير الذاتية معاً، تقود بدورها إلى الإرادة نحو الفعل ومن ثم السلوك والقيام بالفعل⁽¹⁾

متغيرات الدراسة:

أ- المتغير المستقل: وهو الذي يقيس السلوك التنظيمي ويتكوّن من ستة متغيرات فرعية هي:

- ١- الاتجاهات حيث تم قياسها بعدد (٧) عبارات.
- ٢- الدافعية والتحفيز تم قياسها بعدد (٨) عبارات.
- ٣- ضغوط العمل تم قياسها بعدد (٩) عبارات.
- ٤- القيادة الادارية حيث تم قياسها بعدد (٨) عبارات.

⁽¹⁾Han. K. K., Namwoon, K. and Srivastava, R.J. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal Of Marketing, 62, 30 – 4.

⁽¹⁾ سعيد بن صالح عبدالله القحطاني،، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠.

٥- الصراع التنظيمي تم قياسها بعدد (٩) عبارات.

٦- الثقافة التنظيمية تم قياسها بعدد (٨) عبارات.

ب- المتغير المعدل: وهو يمثل البيئة الداخلية للمنظمة ويتكون من ثلاثة متغيرات فرعية هي:

١- الهيكل التنظيمي: حيث تم قياسها بعدد (٥) عبارات.

٢- التكنولوجيا المستخدمة: وتم قياسها بعدد (٤) عبارات.

٣- الإجراءات: وتم قياسها بعدد (٣) عبارات.

ج- المتغير التابع: وهو المتغير الذي يقيس الأداء ويتكون من أربعة متغيرات فرعية هي:

١-فاعلية الأداء: حيث تم قياسها بعدد (٩) عبارات.

٢- كفاءة الأداء: وتم قياسها بعدد (٨) عبارات.

فرضيات الدراسة:

بناءً على نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (٨) ومتغيرات الدراسة المستقلة والمعدلة

والتابعة فإن هذه الدراسة تسعى لاختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والأداء بالمصارف التجارية في

السودان.

وتتفرع من هذه الفرضية اثنا عشرة فرضية فرعية تختبر الأثر الإحصائي لمكونات السلوك

التنظيمي المتمثلة في (الاتجاهات، الدافعية والتحفيز، ضغوط العمل، القيادة الإدارية، الصراع

التنظيمي، الثقافة التنظيمية) على مكونات الأداء المتمثلة في (الكفاءة، الفاعلية) وذلك على

النحو التالي:

١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وفاعلية الأداء

٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العاملين وكفاءة الأداء

٣- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتحفيز وفاعلية الأداء

٤- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والتحفيز وكفاءة الأداء

- ٥- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء
- ٦- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء
- ٧- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية وفاعلية الأداء
- ٨- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء
- ٩- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء
- ١٠- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء
- ١١- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء
- ١٢- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء

الفرضية الرئيسية الثانية:

البيئة الداخلية للمنظمة تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

ويتفرع منهذه الفرضية اثنا عشرة فرضية فرعية تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي ومكونات الأداء وذلك على النحو التالي:

- ١- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الاتجاهات و كفاءة الأداء
- ٢- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الاتجاهات وفعالية الأداء
- ٣- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الدافعية والتحفيز وكفاءة الأداء
- ٤- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الدافعية والتحفيز وفعالية الأداء.
- ٥- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء.
- ٦- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء.
- ٧- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وكفاءة الأداء.
- ٨- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين القيادة الإدارية وفاعلية الأداء.
- ٩- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء.
- ١٠- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء.
- ١١- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ١٢- بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء.

منهجية الدراسة:

يتم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، إذ عرف هذا المنهج بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الدارس في مجرياتها ويستطيع الدارس أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها⁽¹⁾.

ويعتبر هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في العلوم الاجتماعية والإنسانية. إذ يمتاز عن بقية المناهج باتباعه للظاهرة المدروسة عن طريق جمع كم كبير من المعلومات تتعلق بالظاهرة فيتمكن الباحث من دراسة أبعادها المختلفة وأسبابها وتطوراتها والعلاقات بداخلها. كما يمكن للباحث وضع مقترحات وحلول مع اختبار لمدى صحتها من أجل الوصول إلى نتائج.

وصف أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات اللازمة لدراسة دور السلوك التنظيمي في تطوير أداء منظمات الأعمال. وقد تم إعدادها على النحو التالي:

- ١- تحديد المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة من الدراسات السابقة.
- ٢- الاستعانة بأراء بعض الأكاديمين، ومن ثم إعداد استبانة أولية.
- ٣- مراجعة وتعديل الاستبانة نتيجة لأراء المحكمين ال (٦) الذين عرضت عليهم الاستبانة. كما تم تعديلها نتيجة للدراسة الميدانية

وتتكون استمارة الدراسة من قسمين:

القسم الأول: تم تخصيص هذا القسم للمعلومات الخاصة بأفراد العينة: وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة الدراسة وهي: ١/ النوع. ٢/ العمر. ٣/ المؤهل العلمي. ٤/ سنوات الخبرة.

⁽¹⁾ مصعب إسماعيل طيش، دور نظم وتقنية الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨، ص ٧٦.

القسم الثاني: وشمل عبارات الدراسة الأساسية: وهى المحاور التى من خلالها يتم التعرف على متغيرات الدراسة . ويشتمل هذا القسم من عدد (٧٩) عبارة تمثل محاور الدراسة.

كما تم قياس درجة الاستجابات حسب مقياس ليكرت الخماسى (Likart Scale)، والذي يتراوح من أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة، كما هو موضح في الجدول رقم (٦) التالي:

جدول رقم (٦) مقياس درجة الموافقة

الوزن	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

المصدر: اعداد الباحث

وقد تم تصحيح المقياس المستخدم فى الدراسة كالآتي:

الدرجة الكلية للمقياس هى مجموع درجات المفردة على العبارات $(٥/١٥) = ٠.٥ / (١+٢+٣+٤+٥)$

$(٣=)$ وهو يمثل الوسط الفرضى للدراسة ، وعلية كلما زاد متوسط العبارة عن الوسط الفرضى (٣) دل ذلك على موافقة أفراد العينة على العبارة ، أما اذا انخفض متوسط العبارة عن الوسط الفرضى (٣) دل ذلك على عدم موافقة أفراد العينة على العبارة.

تقييم أدوات القياس:

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناء على نظرية القياس الصحيح تعنى الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة ، ولاختبار الصدق احصائيا" يتم استخدام التحليل العاملى التاكيدى لاختبار امكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد اعتمدت الدراسة فى المرحلة الاولى على تقييم مدى ملائمة المقاييس المستخدمة فى قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد

العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (٧٩) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة . وفيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

(١) اختبار صدق محتوى المقياس

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وذلك من خلال عرض عبارات المقاييس على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس والمختصين في العلوم الإدارية والإحصاء بهدف تحليل مضامين عبارات المقاييس وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرايهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس مما جعل الاستبانة أكثر دقة وموضوعية في القياس. حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها . واستمرت عملية اختبار الصدق الظاهري بعد ذلك حيث تم اختبار المقاييس باستخدام عينة استطلاعية مكونة من خمسون مفردة، وتم اختبار مدى فهمهم لاسئلة المقاييس . وقد اكدوا في ضوء فهمهم ضرورة استبعاد بعض العبارات التي سبق أن حددها الخبراء لصعوبة فهمهم لها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين ثم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (انظر ملحق رقم ١).

(٢) اختبار الاتساق والثبات الداخلي لعبارات الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساو لقيمة المعامل إذا أُعيد تطبيقه على نفس العينة)^(١). وبالتالي فهو يؤدي الى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها اعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات

^١ - د. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS ، ص ٠٨٤٠٦٠٠

واستقرار الاداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقياس، وفي هذه الدراسة قد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ " (Cronbach,s Alpha)، والذي يأخذ قيمةً تتراوح بين الصفر والواحد صحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد صحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ويوضح الجدول رقم (٧) التالي نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا " قيم معامل ألفا كرونباخ لمفاهيم الدراسة:

جدول رقم (٧)

نتائج الفأكرنباخ لمقاييس عبارات جميع المتغيرات

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
الاتجاهات	٧	٠.٨٥
الدافعية والتحفيز	٨	٠.٨٠
ضغوط العمل	٩	٠.٨١
القيادة الإدارية	٩	٠.٨٤
الصراع التنظيمي	٩	٠.٨٩
الثقافة التنظيمية	٨	٠.٧٩
الهيكل التنظيمي	٤	0.85
التكنولوجيا	3	0.84
البيئة المادية	3	0.81
الإجراءات	2	0.71
فاعلية الأداء	6	0.90
كفاءة الأداء	٥	093
جودة الأداء	3	0.75

0.75	٣	الالتزام التنظيمي
------	---	-------------------

المصدر : إعداد الباحث من بيانات الاستبانة ٢٠١٤م.

من الجدول (٧) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرنباخ لجميع عبارات المتغيرات أكبر من (٦٠%) وتعنى هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلى لجميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا كرنباخ للمقياس الكلى لمتغير الاتجاهات (٠.٨٥)، وبلغت (٠.٨٠) لمتغير الدافعية والتحفيز، كما بلغت (٠.٨١) لمتغير ضغوط العمل، وبلغت (٠.٨٤) لمتغير القيادة الإدارية، وبلغت (٠.٨٩) لمتغير الصراع التنظيمي، وبلغت (٠.٧٩) الثقافة التنظيمية، وبلغت (0.85) لمتغير الهيكل التنظيمي، وبلغت (0.84) لمتغير التكنولوجيا المستخدمة، وبلغت (0.81) لمتغير البيئة المادية، وبلغت (0.71) لمتغير الإجراءات، كما بلغت (0.90) لمتغير الفاعلية، وبلغت (0.93) لمتغير الكفاءة، وبلغت (0.75) لمتغير الجودة، وبلغت (0.75) لمتغير أداء العاملين. وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التى اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات جميع متغيرات الدراسة تتمتع بالثبات الداخلى لعباراتها مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات فى تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

مقاييس الدراسة:

لتحديد البنود التي استخدم لقياس متغيرات الدراسة في الاستبانة المصممة قام الدارس بالاعتماد على عدد من المقاييس، والتي تم استخدامها مسبقاً من قبل باحثين ودارسين سابقين، وذلك للاعتمادية والمصدقية المتوفرة في المقاييس المستخدمة. والجدول رقم (٨) التالي يوضح مصادر المقاييس التي تم استخدامها لقياس كل متغير.

جدول رقم (٨) يوضح مصادر مقاييس الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	مصدر المقياس
الاتجاهات	٧	١- ظرفان بن ناصر، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية. ٢- محمد فواز الزعاريير ٢٠٠٤م، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، الأردن
الدافعية والتحفيز	٨	١- عصام محمد حسين ٢٠١١م. رسالة دكتوراه، جامعة السودان. ٢- مروان أحمد حويجي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
ضغوط العمل	٩	١- نجاة جميل نصرالله وكارولين البدور، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، إعداد ٢- شبيب منصور السبيعي ١٩٩٠م، رسالة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية
القيادة الإدارية	٩	١- نهلة عبد القيوم عبدالرحمن ٢٠١٢م، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
الصراع التنظيمي	٩	١- ريم رمضان، إدارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن. ٢- فوزي شعبان ندا، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٩١م
الثقافة التنظيمية	٨	١- محمد عبدالكريم سالم ٢٠٠٠م الرقاد، دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٢- منى محمد السيد إبراهيم ٢٠٠٦م، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر.
بيبة المنظمة	١٢	١- عابد رحيل عبادة الشمري ٢٠١٣م. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية.
الأداء	١٧	١- فخر الدين شمس الدين تاج الدين ٢٠١٣م. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. ٢- الدكتور سليمان الفارس، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦- العدد الثاني ٢٠١٠م

--	--	--

المصدر: إعداد الباحث ٢٠١٤م

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف المجتمع الأصلي بأنه الجماعة التي يهتم بها الباحث والتي يريد أن يخلص بها إلى نتائج قابلة للتعميم عليها، وهو المجتمع الذي له خاصية واحدة على الأقل تميزه عن غيره من المجتمعات أو الجماعات^(١)

ويتكون مجتمع هذه الدراسة من الإداريين بالمستويات المختلفة في القطاع المصرفي السوداني الذي يحتوي على عدد (٣٧) مصرفاً، انظر صفحة (١٤١)، وقد اعتمد الدارس على طريقة العينة، حيث تم تحديد عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم لتكون ممثلة لعناصر مجتمع الدراسة، وذلك نسبة لصعوبة استقصاء جميع عناصر مجتمع الدراسة من حيث الوقت والتكلفة وغيرها من الصعوبات الأخرى التي ستكون عائقاً دون القيام بذلك، وعليه فقد تم الاعتماد على العينة غير الاحتمالية الميسرة^(٢)

اختيار العينة:

اعتمد الدارس على العينة العشوائية الطبقية غير التناسبية، وذلك لاتفاقها مع الهدف العام للدراسة، وهو التعرف على السلوك التنظيمي في البنوك محل الدراسة كما يدركه العاملون ودوره في مستوى أداء هذه البنوك، لذا تم تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات (عليا، وسطي، أدنى)^(٣) على أن تكون الغالبية العظمى للعينة من الطبقة الوسطى كونها الأكثر إدراكاً للسلوك التنظيمي.

حجم العينة:

اعتمد الدارس على طريقة تحديد نسبة للعينة من مجتمع الدراسة لتحديد حجم عينة الدراسة، حيث تم تحديد العينة بنسبة (١٢%) من عينة مجتمع الدراسة، وذلك بحسب (مروان

^(١) جاي، ل. ر، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبدالحمد، (لا توجد طبعة) دار النهضة العربية، الدوحة، قطر، ١٩٩٦م، ص

^(٢) أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، (ترجمة إسماعيل علي بسيوني)، (لا توجد طبعة)، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، ٢٠٠٦م، ص ٣٩٥ - ٣٩٦.

^(٣) أوما سيكاران، المرجع السابق، ص ٣٩٠ - ٣٩١.

عبدالمجيد ٢٠٠٠م^(٤) الذي أوضح أن حجم العينة يمكن أن يكون نسبة مئوية وفقاً للمعادلة التالية: (حجم العينة = حجم مجتمع الدراسة * نسبة العينة ÷ ١٠٠). ولقد بلغ حجم العينة (٢٢٠) إدارياً من مختلف طبقات مجتمع الدراسة، تم توزيع الاستبانات عليها، واسترجع منها (١٩٠) استبانة سليمة تم استخدامها في التحليل بنسبة استرجاع بلغت (٨٤)%. بيانها كما في الجدول التالي:

جدول رقم (٩) يوضح عدد الاستبانات الموزعة والمعادلة

النسبة	العدد	البيان
١٠٠%	٢٢٠	الاستبانات الموزعة
٨٤%	١٩٠	الاستبانات التي تم ارجاعها
١٦%	٣٠	الاستبانات التي لم يتم ارجاعها
٠%	٠	الاستبانات غير صالحة للتحليل
٨٤%	١٩٠	الاستبانات الصالحة للتحليل

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

^(٤) مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية، (لا توجد طبعة) مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠، ص ١٦٠-١٦١.

الفصل الرابع

تحليل البيانات واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تحليل البيانات

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة المختلفة وذلك من خلال التوزيع التكراري والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

جداول التوزيع التكراري:

١- جدول رقم (١٠) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير النوع

النوع	العدد	النسبة %
ذكر	١١٤	٦٠
انثى	٧٦	٤٠
المجموع	١٩٠	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول رقم (١٠) أعلاه أن غالبية أفراد العينة المبحوثة المنتمين للبنوك التجارية التي تمت فيها الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم (٦٠) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الاناث في العينة (٤٠) % من إجمالي العينة المبحوثة.

٢- جدول رقم (١١) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق متغير العمر

العمر	العدد	النسبة %
أقل من ٣٠ سنة	٤٣	٢٢.٦
٣٠-٤٠ سنة	٨٢	٤٣.٢

٢٤.٧	٤٧	٥٠-٤٠ سنة
٩.٥	١٨	٦٠-٥٠ سنة
٠	٠	٦٠ سنة فأكثر
١٠٠	١٩٠	المجموع

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان.

يتضح من الجدول (١١) أعلاه أن غالبية أفراد العينة هم من تتراوح اعمارهم ما بين (٣٠-٤٠) حيث بلغت نسبتهم (٤٣.٢) % من أفراد العينة الكلية، بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (40-50) سنة (24.7) % أما أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٥٠-٦٠) سنة فقد بلغت نسبتهم (٩.٥) فقط % من إجمالي العينة المبحوثة.

٣- جدول رقم (١٢) يوضح التوزيع التكرارى لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمى.

المؤهل العلمى	العدد	النسبة %
ثانوى	٣	١.٦
دبلوم	١١	٥.٨
بكالوريوس	١٢٠	٦٣.٢
دبلوم على	١٤	٧.٤
ماجستير	٤٠	٢١.١
دكتورة	٢	١.١
أخرى	٠	٠
المجموع	١٩٠	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول رقم (١٢) أعلاه أن غالبية أفراد العينة من المستوى التعليمى الجامعى هم حملة درجة (البكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (٦٣.٢) % من أفراد العينة بينما بلغت نسبة حملة التعليم فوق الجامعى (دبلوم على ، ماجستير، دكتورة) فى العينة (٢٩.٦) % . أما المستوى التعليمى الثانوى والدبلوم فقد بلغت نسبتهم (١.٦) % من إجمالي العينة المبحوثة.

٤- جدول رقم (١٣) التوزيع التكرارى لأفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة %
٥ فما دون	٤٤	٢٥.٨
٦-١٠ سنة	٥٧	٢٧.٤
١١-١٥ سنة	٢٥	١٣.٢
١٦-٢٠ سنة	٢٣	١٢.١
٢١ سنة فأكثر	٤١	٢١.٦
المجموع	١٩٠	١٠٠

المصدر: اعداد الباحث من نتائج الاستبيان ٢٠١٤م.

يتضح من الجدول (١٣) أعلاه أن غالبية أفراد العينة تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (٥ - ١٠) سنة حيث بلغت نسبتهم (٥٣.٢) % من أفراد العينة الكلية بينما بلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١١-١٥) سنة (١٣.٢) % وبلغت نسبة الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (١٦ - ٢٠) سنة (١٢.١) %. أما أفراد العينة الذين تزيد سنوات خبرتهم عن ٢١ سنة فقد بلغت نسبتهم (٢١.٦) % من إجمالي العينة المبحوثة.

أسلوب التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث واختبار فروض الدراسة، تمّ استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

(١) إجراء اختبار الثبات (Reliability Test) لأسئلة الاستبانة المكونة من جميع البيانات باستخدام " كل من:

أ- اختبار الصدق الظاهري. وذلك للتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهومنا "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاداً أخرى ويتميز هذا التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء على استجابة مفردات عينة الدراسة.

ب- معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وتم استخدامه لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الدراسة للتحقق من صدق الأداء.

(٢) التحليل العاملي: يستخدم في هذه الدراسة أسلوب التحليل العاملي متمثلاً في طريقة المكونات الأساسية للوصول إلى جودة وتوافق متغيرات ونموذج الدراسة حيث تجرى تغييرات في النموذج وكذلك تجرى تعديلات في الفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

(٣) أساليب الإحصاء الوصفي:

وذلك لوصف خصائص مفردات عينة الدراسة، حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات محور الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات إذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة إذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. وإذا كان الانحراف المعياري للعبارة يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

(٤) تحليل الانحدار

وتم استخدام تحليل الانحدار (البسيط والمتعدد) لاختبار الدلالة الاحصائية لفرضيات الدراسة لقياس تغير وحدة واحدة من المتغير المستقل. كما يتم الاعتماد على معامل التحديد (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات أيضاً يتم الاعتماد على اختبار (T) لقياس قوة التأثير بين المتغيرات ووفقاً لهذا الاختبار يتم مقارنة القيمة الاحتمالية (Prob) للمعلمة المقدرة مع مستوى المعنوية ٥% فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من ٠.٠٥ يتم قبول فرض العدم وبالتالي تكون المعلمة غير معنوية احصائياً، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من ٠.٠٥ يتم

رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل أى أن النتيجة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.و يتم الاعتماد على قيمة بيتا (B) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغيير في المتغير المستقل. بينما يتم استخدام اختبار (F) للتعرف على معنوية النموذج ككل.

التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة:

يعد التحليل العاملي اسلوباً احصائياً لتحليل بيانات متعددة ارتبطت بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على اسس نوعية للتصنيف كما يتم استخدام التحليل العاملي التاكيدى لاختبار امكانية تجميع البيانات وتمثيلها بعامل أو عدة عوامل ومن ثم يكون الهدف هو اختبار درجة تمثيل البيانات للهيكل المتوقع. وقد تم استخدام التحليل العاملي في هذه الدراسة لتحقيق هدفين اولهما اختبار احادية البعد لكل متغير من متغيرات الدراسة قبل تصميم أدوات القياس المجمعّة، ثانيهما تحديد مدى ثبات أدوات القياس للمفاهيم ككل وللعبارات المكونة لكل مفهوم. كما يتميز هذ التحليل بقدرته على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذى تم الكشف عنه واستبعاد أى نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابات مفردات عينة الدراسات.

ويبدأ التحليل العاملي بحساب معاملات الارتباطات بين عدد من المتغيرات ، وعندها سنحصل على مصفوفة من الارتباطات بين هذه المتغيرات التي تم القياس عليها، ثم يلى ذلك تحليل هذه المصفوفة تحليلًا عامليًا للوصول الى أقل عدد ممكن من العوامل والتي تمكنا من التعبير عن أكبر قدر من التباين بين هذه المتغيرات. ويتم قبول نتائج التحليل العاملي بناء على الفروض التالية:

- ١/ ألا تقل قيمة (KMO) عن ٦٠% لتتناسب حجم العينة.
- ٢/ ألا تقل قيمة اختبار (Bartlett's test of sphericity) عن الواحد الصحيح
- ٣/ أن تكون قيمة الاشتراكات الأولية (Communities) للفقرات أكثر من ٥٠%.
- ٤/ ألا يقل تشبع العامل عن ٥٠% مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن ٥٠% في العوامل الأخرى.

وتأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على

متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي، تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء رقم لكل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة. وفيما يلي عرض نتائج التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة.

أولاً: التحليل العاملي للمتغيرات المستقلة

يتكون المتغير المستقل للدراسة (السلوك التنظيمي) من عدد (٦) متغيرات مستقلة (الاتجاهات. الدافعية والتحفيز، ضغوط العمل، القيادة الادارية، الصراع التنظيمي، الثقافة التنظيمية) و(٤٩) عبارة لكل المتغيرات تم ترميزها، وبأستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) تم تحليل المتغيرات ثلاثة مرات و تم الوصول الى النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٤) يوضح التحليل العاملي لمكونات السلوك التنظيمي

المتغيرات	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤
الثقافة				
ثقافة المصرف السائدة تؤكد على الأداء والإستقرار والكفاءة	.768	-.108	-.034	.055
ثقافة المصرف تدعم استقرار نظامه الإجتماعي	.673	.006	-.102	.058
المناخ السائد في المصرف تعاوني ويوحى بالثقة	.760	-.127	-.021	.291
تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العمل	.576	-.158	-.017	.007
النمط الإداري في المصرف يمتاز بروح الفريق وإتفاق الآراء والمشاركة	.603	-.164	-.097	.048
للمصرف رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح	.579	.034	-.010	-.087
تعمل القيادة في المصرف على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة	.579	-.135	-.071	.096

ثقافة المصرف التنظيمية تسمح بالتغيير والتحديث في النظام	.625	-.145	-.177	-.156
أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد	.751	.164	-.101	.339
نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي الشخصية	.772	-.043	.099	.521
الثقافة السائدة في المصرف هي التركيز على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي	.521	-.005	.031	.081
تُهم القيادة بآراء العاملين ومقترحاتهم وتحثهم على الإبداع والابتكار	.621	-.429	-.057	.163
القيادة في المصرف تهتم بأن تكون ناصحة وميسرة وأبوية	.562	-.122	.052	.330
ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الأداء	.650	-.084	.216	.542
الصراع				
يميل بعض الموظفين بالمصرف للسلطة والسيطرة	-.051	.820	-.017	-.207
يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية)	.085	.641	.245	-.152
هناك سوء في العلاقات الشخصية بين العاملين	-.199	.646	.282	.057
هناك انعدام في التعاون والإنسجام وروح الفريق وعدم سيادة الانضباط في المصرف	-.206	.650	.291	-.035
هناك تباين واضح في أهداف العاملين الشخصية وأهداف التنظيم	-.038	.563	.233	.107
إدارة المصرف لا تعامل العاملين بشكل عادل	-.404	.585	.138	-.241
ضغوط العمل				
لا أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء	-.041	.367	.785	.046

				عملي
-0.129	.774	.234	-.029	عبء العمل الملقي عليّ حالياً يتعارض مع جودة الأداء المطلوب
-0.082	.718	.145	-.093	مقدار السلطة التي أمارسها لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقي غير كافي
-0.207	.698	.184	-.015	الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملتي الصحيح مع الموقف
القيادة				
-0.934	.399	.065	-.099	اعتقد إن سياسة الإدارة في تقييم الأداء غير عادلة
.540	-.156	-.147	.171	باعتزف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل
57.5	مجموع نسبة التباين المفسر %			
.885	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy			
2368.51 8	Bartlett's Test of Sphericity			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤

من الجدول رقم (١٤) أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.50) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس فضلاً عن ارتفاع قيمة التباين المفسر بواسطة تلك العوامل مجتمعة حيث بلغت (٥٧.٥) % وهي نسبة مقبولة مقارنة بالنسبة المقبولة ٦٠ % في العلوم الاجتماعية كما أن قيمة الجزر الكامل eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح لجميع العوامل وهو الحد الأدنى المطلوب. حيث تم إجراء التحليل العاملي ثلاثة مرات بنقطة حذف مقدارها (٠.٥٠) وتم حذف المتغيرات ذات التقاطع والمتغيرات ذات التشبعات الأقل من (٠.٥٠) وهي عبارات متغيري (الاتجاهات والدافعية والتحفيز)

وبناءً على ذلك تم تعديل فقرات الاستبانة للمتغير المستقل (السلوك التنظيمي) ليصبح عدد فقرات المتغير المستقل (٢٧) عبارة بدلاً من (٤٩) عبارة.

ثانياً: التحليل العاملي للمتغير المعدل (بيئة المنظمة الداخلية)

يتكون المتغير المعدل للدراسة (بيئة المنظمة) من متغير واحد يشتمل على عدد (١٢) عبارة تم ترميزها، وبأستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) تم تحليل المتغيرات ثلاثة مرات و تم الوصول الى أن هذا المتغير قد انقسم إلى أربعة متغيرات فرعية وذلك وفقاً للنتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (١٥) يوضح التحليل العاملي لمكونات بيئة المنظمة الداخلية

المتغيرات	العامل	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤
الهيكل				
الهيكل التنظيمي بالمصرف يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	.824	.291	.093	.016
الهيكل التنظيمي بالمصرف ملائم لاحتياجات العمل	.806	.244	.192	.017
تتاح الفرصة لكل فرد في المصرف أن يعبر عن رأيه	.739	-.026	.127	-.184
يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق	.550	.374	.333	-.253
التكنولوجيا				
التكنولوجيا المستخدمة في المصرف أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	.135	.855	.205	-.114
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجية المستخدمة بالمصرف	.217	.772	.169	-.215
تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمصرف مع متطلبات العمل	.256	.727	.403	-.044
البيئة المادية				
توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المصرف	.082	.226	.859	-.160
توافر التجهيزات التي تساعد العاملين بالمصرف على أداء مهامهم	.181	.177	.857	-.152

بيئة العمل في المصرف تساهم في ترقية دافعية ورضا العاملين وتطوير أدائهم	.385	.332	.691	-.076
الإجراءات				
الإجراءات التأديبية في المصرف مجحفة في حق العاملين	-.082	-.006	-.185	.876
جمود التنظيم في البنك، لدرجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والمتغيرات	-.090	-.325	-.093	.795
مجموع نسبة التباين المفسر %	74.66			
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.835			
Bartlett's Test of Sphericity	1150.137			

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م.

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.50) الامر الذي يشير الى امكانية الاعتماد على تلك المقاييس فضلاً عن ارتفاع قيمة التباين المفسر بواسطة تلك العوامل مجتمعة حيث بلغت (74.66)% وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة ٦٠% في العلوم الاجتماعية كما أن قيمة الجذر الكامن eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح لجميع العوامل وهو الحد الأدنى المطلوب. كما تم إجراء التحليل العاملي ثلاثة مرات بنقطة حذف مقدارها (٠.٥٠)، ولم يتم حذف أي فقرة من فقرات المتغير المعدل حيث جاءت جميع القيم أكبر من (٠.٥٠) وبناءً على ذلك تم اعتماد جميع فقرات المتغير المعدل والبالغ عددها (١٢) عبارة. كما تم تقسيم فقرات المتغير إلى أربعة متغيرات هي (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والبيئة المادية والإجراءات).

وفي ضوء نتائج التحليل العاملي يمكن القول بأن مقياس المتغير المعدل (بيئة المنظمة الداخلية) تتمتع بصدق التجميع والذي يعبر عنه بمدى ترابط وتجانس العبارات التي تقيس الشئ ذاته من الدرجة الإجمالية للمقياس وعليه يرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلي القوى للمقياس مما يعني أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله.

ثالثاً: التحليل العاملي للمتغير التابع (أداء المنظمة)

يتكون المتغير التابع للدراسة (أداء المنظمة) من متغيرين فرعيين (كفاءة الأداء) ويشتمل على عدد (٩) عبارات و(فاعلية الأداء) ويشتمل على عدد (٨) عبارات بأجمالي (١٧) عبارة لكل المتغيرات

تم ترميزها، وبأستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss) تم تحليل المتغيرات ثلاثة مرات و تم الوصول الى أن هذين المتغيريين إنقسما وأصبحا (٤) متغرات بدلا من متغيريين (٢) وذلك كما هو موضح في الجدول أدناه وفقاً للنتائج التالية:

جدول رقم (١٦) يوضح التحليل العاملي لمكونات الأداء

المتغيرات	العامل ١	العامل ٢	العامل ٣	العامل ٤
الفاعلية				
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	.882	.155	-.020	.123
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.861	.170	.046	.166
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	.807	.277	-.008	.119
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.791	.256	.017	.184
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.740	.189	.145	.127
بعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.588	.205	.152	.349
الكفاءة				
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	.276	.891	.121	.076
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	.257	.879	.112	.057

0.088	0.068	0.864	0.307	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات
				جودة الأداء
-0.057	0.863	0.000	0.039	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف
0.120	0.809	0.025	0.002	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف
0.070	0.749	0.260	0.117	هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف
				الالتزام التنظيمي
0.873	0.099	0.055	0.208	بعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين
0.851	0.005	0.090	0.284	بحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم
75.24				مجموع نسبة التباين المفسر %
0.845				Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy
1627.970				Bartlett's Test of Sphericity

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (٢٠١٤)

من الجدول أعلاه يتضح ارتفاع اوزان العوامل للمتغير التابع (الأداء) حيث نجد أن جميع القيم تزيد عن الحد الأدنى المقبول (0.50) الأمر الذي يشير إلى إمكانية الاعتماد على تلك المقاييس فضلاً عن ارتفاع قيمة التباين المفسر بواسطة تلك العوامل مجتمعة حيث بلغت (٧٥.٢٤) % وهي نسبة جيدة مقارنة بالنسبة المقبولة ٦٠ % في العلوم الاجتماعية كما أن قيمة الجذر الكامن eigenvalue تزيد عن الواحد الصحيح لجميع العوامل وهو الحد الأدنى المطلوب. كما تم إجراء التحليل العاملي ثلاثة مرات بنقطة حذف مقدارها (٠.٥٠) وتم حذف المتغيرات ذات التقاطع والمتغيرات ذات التشعبات الأقل من (٠.٥٠) وبناءً على ذلك تم تعديل فقرات الاستبانة للمتغير التابع (الأداء) ليصبح عدد جميع الفقرات (١٤) عبارة بدلاً من (١٧) عبارة من إجمالي العبارات. كما تم تقسيم المتغيرات الفرعية لتصبح (٤) متغيرات هي (الفاعلية، الكفاءة، جودة الأداء، الالتزام التنظيمي).

وفي ضوء نتائج التحليل العاملي للمتغير التابع (الأداء) يمكن القول بأن تلك المقاييس تتمتع بصدق التجميع والذي يعبر عنه بمدى ترابط وتجانس العبارات التي تقيس الشيء ذاته من الدرجة

الاجمالية للمقياس. وعلية يرى الباحث أن نتائج تلك الاختبارات تؤكد على زيادة التماسك الداخلى القوى للمقياس مما يعنى أن أداة القياس لها القدرة على قياس ما صممت من أجله.

تحليل الاعتمادية: (الاتساق والثبات الداخلى للمقاييس المستخدمة للدراسة):

فيما يلى يعرض الباحث المرحلة الثانية من تقييم أدوات القياس والتي تقيس الاتساق والثبات الداخلى لمقاييس الدراسة والتي تم التوصل اليها بعد إجراء التحليل العاملى وذلك للتأكد من الاتساق الداخلى بين العبارات المختلفة لجميع متغيرات الدراسة . وقد تم اجراء اختبارات الثبات قبل إجراء اختبارات الفروض وذلك بأستخدام معامل ألفا كرنباخ (بعد استبعاد العبارات ذات معامل الارتباط المنخفض وغير المعنوية).

ويوضح الجدول رقم (١٧) التالي نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة مبينا " قيم معامل ألفا كرنباخ لمفاهيم الدراسة:

جدول رقم (١٧) يوضح تحليل الاعتمادية لجميع متغيرات الدراسة

المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha	
الثقافة	14	0.924	السلوك التنظيمي
الصراع	6	0.799	
ضغوط العمل	4	0.755	
القيادة	2	0.42	
الهيكل التنظيمي	4	0.805	البيئة
التكنولوجيا	3	0.841	
البيئة	3	0.851	
الإجراءات	2	0.701	
الفاعلية	6	0.903	الاداء

0923	3	الكفاءة
0.752	3	جودة الأداء
0.752	2	الالتزام التنظيمي

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختيار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول أعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير الثقافة (0.924) وبلغ معامل الاعتمادية لمحور الصراع (0.799) ومعامل الاعتمادية لمحور ضغوط العمل (0.755) اما معامل الاعتمادية للقيادة (0.42) ومعامل الاعتمادية لمتغير الهيكل التنظيمي (0.805) كما معامل الاعتمادية لمتغير التكنولوجيا (0.841) ومعامل الاعتمادية لمتغير البيئة (0.851) كما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير الإجراءات (0.701) كما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير الفاعلية (0.903) بينما بلغ (0.923) لمتغير الكفاءة كما بلغ (0.752) لمتغير الجودة و (0.752) لمتغير الالتزام التنظيمي.

وعلى ضوء النتائج أعلاه يمكن القول بان المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات (المتغيرات) تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتهما مما يمكننا من الاعتماد على هذه الاجابات في تحقيق اهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

حيث يتم حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ويتم مقارنة الوسط الحسابي للمتغير بالوسط الفرضي للدراسة (٣) حيث تتحقق الموافقة على الفقرات اذا كان الوسط الحسابي للعبارة أكبر من الوسط الفرضي (٣)، وتتحقق عدم الموافقة اذا كان الوسط الحسابي أقل من الوسط الفرضي. واذا كان الانحراف المعياري للمتغير يقترب من الواحد الصحيح فهذا يدل على تجانس الاجابات بين أفراد العينة.

وفيما يلي جدول يوضح الوسط والانحراف المعياري والاهمية النسبية للمتغيرات وترتيبها وفقاً لاجابات المستقصى منهم .

الجدول رقم (١٨) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقافة	مستقل	3.68	.674
الصراع	مستقل	2.86	.715
ضغوط العمل	مستقل	3.07	.804
القيادة	مستقل	3.51	.580
الهيكل التنظيمي	معدل	3.59	.757
التكنولوجيا	معدل	4.06	.700
البيئة	معدل	3.99	.788
الإجراءات	معدل	2.80	.872
الفاعلية	تابع	4.14	.651
الكفاءة	تابع	4.25	.598
جودة الأداء	تابع	3.45	.860
الالتزام التنظيمي	تابع	3.92	.818

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول أعلاه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد أن الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب الى الواحد وهذا يدل على أن هنالك تجانس بين إجابات أفراد العينة على جميع عبارات المتغيرات، كما يتضح لنا أن المتوسط لكل المتغيرات أكبر من الوسط الفرضي وهو (٣).

تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

جدول رقم (١٩) يبين الارتباطات بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	مستقل ١	مستقل ٢	مستقل ٣	معدل 1	معدل ٢	معدل ٣	معدل ٤	تابع ١	تابع ٢	تابع ٣	تابع ٤
الثقافة	-.343**										
الصراع	-.152*	1									
ضغوط العمل	.810**	.545**	1								
الهيكـل	.555**	-.296**	-.197**	1							
التكنولوجيا	.617**	-.345**	-.215**	.541**	1						
البيئة	-.389**	-.289**	-.108-	.527**	.592**	1					
الإجراءات	.470**	.586**	.426**	.289**	-.362**	-.365**	1				
الفاعلية	.278**	-.270**	-.154*	.353**	.523**	.398**	-.197**	1			

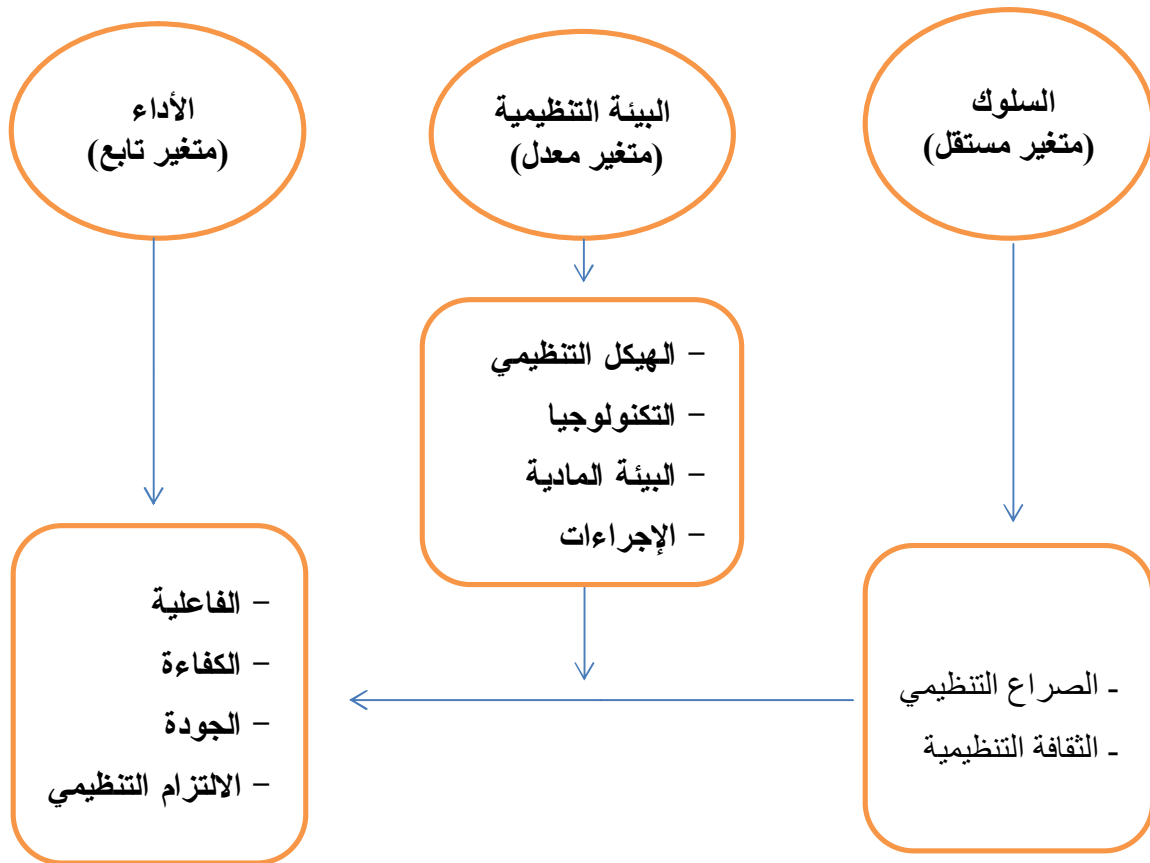
		1	.543**	– .043–	.314**	.368**	.280**	.005	–.109–	.204**	الكفاءة
	1	.230**	.164*	– .037–	.079	.187**	.201**	–.149–*	–.017–	.562**	الجودة
1	.14 1	.238**	.473**	– .124–	.349**	.283**	.488**	–.100–	–.180–*	–.343–**	الالتزام التنظيمي

تحليل الارتباط (Person Correlation) تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية ، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ – ٠.٧٠) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين ، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات أن هناك ارتباط ضعيف بين المتغيرات المستقلة(الثقافة التنظيمية ،الصراع التنظيمي، ضغوط العمل) والمتغيرات التابعة المتمثلة في الفاعلية والكفاءة كذلك توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين(الصراع التنظيمي، ضغوط العمل) والمتغيرات التابعة المتمثلة فيالجودة والالتزام التنظيمي بينما توجد علاقة ارتباط متوسطة بين الثقافة والمتغيرات التابعة (جودة الأداء، والالتزام التنظيمي)

المبحث الثاني: إختبار الفرضيات

يتناول هذا المبحث اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية، وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات. وفى ضوء مشكلة وأهداف الدراسة واستقراء الدراسات السابقة تمت صياغة فرضيات الدراسة وفق النموذج النهائى التالي والذي تم الوصول إليه بعد التحليل العاىلى:

شكل رقم (٩)
نموذج الدراسة المعدل (النهائى)



اختبار الفرضية الرئيسية الاولى:

هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين السلوك التنظيمي والأداء

ويتم اختبار الفرضية وفقا" للفرضيات الفرعية التالية:

- ١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء
- ٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء
- ٣- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل و جودة الأداء
- ٤- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ضغوط العمل و الالتزام التنظيمي
- ٥- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و فاعلية الأداء
- ٦- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء
- ٧- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و جودة الأداء
- ٨- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الصراع التنظيمي و الالتزام التنظيمي
- ٩- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء
- ١٠- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء
- ١١- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و جودة الأداء
- ١٢- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي

استخدام تحليل الانحدار المتعدد:

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والذي يربط بين متغيرات الأداء ومتغيرات السلوك التنظيمي، حيث يعرض الباحث في هذا الجزء نموذج الانحدار المتعدد لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على كفاءة الأداء عند مستوى معنوية ٥% لدخول المتغيرات المستقلة. وفي ظل فرضية أنه توجد علاقة معنوية بين السلوك التنظيمي وكفاءة الأداء فقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج وبتحديد مستوى معنوية ٥%. والجداول التالية توضح ملخص لنتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (٢٠) يوضح الإنحدار لمكونات السلوك التنظيمي الفاعلية (Beta coefficient)

المتغيرات	الفاعلية	Sig
الثقافة	.408	.000
الصراع التنظيمي	-.088	.287
ضغوط العمل	-.048	.537
R ²	.211	
Adjusted R ²	.198	
Δ R ²	.211	
F change	16.41	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (٢٠١٤)

الجدول رقم (٢٠) أعلاه يبين أنه تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات السلوك التنظيمي على الفاعلية، تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. ومن خلال تحليل الإنحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة والفاعلية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.408) ومستوى الدلالة (0.000) بينما توجد علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والفاعلية حيث بلغت بيتا (-0.088) مستوى المعنوية (0.287)، كما أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والفاعلية حيث بلغت بيتا (0.048) مستوى المعنوية (0.537).

جدول رقم (٢١) يوضح الانحدار لمكونات السلوك التنظيمي والكفاءة (Beta coefficient)

المتغيرات	الكفاءة	Sig
الثقافة	.297	.000
الصراع التنظيمي	-.043	.628
ضغوط العمل	.101	.233
R ²	.095	
Adjusted R ²	.081	
Δ R ²	.095	
F change	6.43	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (٢٠١٤)

الجدول رقم (٢١) أعلاه يبين أنه قد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات السلوك التنظيمي على الكفاءة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة والكفاءة وقد بلغت قيمتينا للمتغير (0.297) ومستوى الدلالة (0.000) بينما توجد علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والكفاءة، حيث بلغت بيتا (-0.043) مستوى المعنوية (0.628)، كما أنه لا توجد علاقة بين ضغوط العمل والكفاءة، حيث بلغت بيتا (0.101) مستوى المعنوية (0.233).

جدول رقم (٢٢) يوضح الانحدار لمكونات السلوك التنظيمي والجودة (Beta coefficient)

المتغيرات	جودة الأداء	Sig
الثقافة	.223	.004
الصراع التنظيمي	.199	.027
ضغوط العمل	-.215	.012
R ²	.073	
Adjusted R ²	.058	
Δ R ²	.073	
F change	4.81	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحثين ببيانات الدراسة (٢٠١٤)

الجدول رقم (٢٢) أعلاه يبين أنه قد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات السلوك التنظيمي على الجودة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل على أنه هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، فقد بلغت قيمة بيتا للمتغير (.223) ومستوى الدلالة (0.004) كذلك توجد علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، حيث بلغت بيتا (0.199) مستوى المعنوية (0.027)، بينما توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل وجودة الأداء، حيث بلغت بيتا (-0.215) مستوى المعنوية (0.012).

جدول رقم (٢٣) يوضح الانحدار لمكونات السلوك و الالتزام الوظيفي (Beta coefficient)

المتغيرات	الالتزام التنظيمي	Sig
الثقافة	.585	.000
الصراع التنظيمي	.115	.131
ضغوط العمل	-.042	.565
R ²	.315	
Adjusted R ²	.304	
Δ R ²	.315	
F change	27.92	

Note: Level of significant: *p<0.10, **p<0.05, ***p<0

المصدر: إعداد الباحثين بيانات الدراسة (٢٠١٤)

الجدول رقم (٢٣) أعلاه يبين أنه قد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف إلى التعرف على تأثير مكونات السلوك التنظيمي على أداء العاملين. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R²) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F للتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح. ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة و الالتزام التنظيمي، فقد بلغت قيمت بينا للمتغير (.585) ومستوى الدلالة (0.000) وأنه لا توجد علاقة ايجابية بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث بلغت بيتا (0.191159) مستوى المعنوية (0.131)، بينما توجد علاقة سلبية بين ضغوط العمل والالتزام الوظيفي، حيث بلغت بيتا (-0.042) مستوى المعنوية (0.56).

ملخص اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

جدول رقم (٢٤) يحتوي على ملخص اختبار الفرضية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات السلوك التنظيمي والاداء	حالة الاثبات
هناك علاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية	دعمت جزئياً
هناك علاقة بين الثقافة و الفاعلية	دعمت
هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الفاعلية	لم تدعم
هناك علاقة بين ضغوط العمل و الفاعلية	لم تدعم
هناك علاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة	دعمت جزئياً
هناك علاقة بين الثقافة و الكفاءة	دعمت
هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و الكفاءة	لم تدعم
هناك علاقة بين ضغوط العمل و الكفاءة	لم تدعم
هناك علاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء	دعمت كلياً
هناك علاقة بين الثقافة و جودة الأداء	دعمت
هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء	دعمت
هناك علاقة بين ضغوط العمل و جودة الأداء	دعمت
هناك علاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي	دعمت جزئياً
هناك علاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي	دعمت
هناك علاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	لم تدعم
هناك علاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (٢٠١٤)

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الأولى التي تنص على أن (هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين السلوك التنظيمي والأداء)، دعمت جزئياً بنسبة قبول تمثّل (٥٠%)، حيث تم قبول العلاقة بين متغير السلوك المتمثل في (الثقافة) ومتغيرات الأداء المتمثلة في (الفاعلية، الكفاءة، جودة الأداء والالتزام التنظيمي). كما تم قبول العلاقة بين (الضغوط، الصراع) و(جودة الأداء). وتم رفض العلاقة بين (الضغوط والصراع) و(الفاعلية، الكفاءة، والالتزام التنظيمي) وبالتالي فإن الدارس توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الأولى إلى قبول الفرضية جزئياً بنسبة.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء.

ويتم اختبار الفرضية وفقا" للفرضيات الفرعية التالية:

١- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي و مكونات الأداء

٢- التكنولوجيا تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي و مكونات الأداء

٣- البيئة المادية تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي و مكونات الأداء

٤- الإجراءات تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي و مكونات الأداء.

الجدول التالية تقيس أثر مكونات المتغير المعدل (البيئة التنظيمية) على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي ومكونات الاداء.

جدول رقم (٢٥) قياس اثر الهيكل التنظيم على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١		المتغير
-.158-		.523		.448		الثقافة
-.256-		-.068-		-.071-		الصراع التنظيمي
-.142-		-.099-		-.091-		ضغوط العمل
-1.484-		-.093-				المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)
1.452***						الهيكل * الثقافة
.222						الهيكل * الصراع التنظيمي
.089						الهيكل * ضغوط العمل
.327		.264		.261		R ²
.293		.244		.245		Adjusted R ²
.063		.003		.261		Δ R ²
4.15		.735		16.143		F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (٢٥) أعلاه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي ومكونات الأداء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للهيكل التنظيمي في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية، حيث نجد في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والفاعلية، بلغت نسبة بيتا (1.452^{***}) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (0.222) ومستوى دلالة (0.56)، كما لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و ضغوط العمل والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (0.089) ومستوى دلالة (0.83).

جدول رقم (٢٦) قياس اثر الهيكل التنظيم على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة	.298	.158	-.702-
الصراع التنظيمي	-.046-	-.052-	.069
ضغوط العمل	.091	.105	-.111-
المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)		.173	-.367-
الهيكل * الثقافة الهيكل * الصراع التنظيمي الهيكل * ضغوط العمل			
	.096	.106	.194
Adjusted R ²	.076	.081	.153
Δ R ²	.096	.010	.088
F change	4.820	2. 0	4.82

الجدول رقم (٢٦) أعلاه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للهيكل التنظيمي في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة، حيث نجد في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و **الثقافة والكفاءة**، بلغت نسبة بيتا (1.722^{***}) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و **الصراع التنظيمي** والكفاءة، حيث كانت قيمة بيتا (-0.131) ومستوى دلالة (0.75)، كما لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و **ضغوط العمل** والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.311) ومستوى دلالة (0.51).

جدول رقم (٢٧) قياس أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والجودة

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١		المتغير
- .551		.236		.255		الثقافة
- .154		.153		.154		الصراع التنظيمي
- .181		- .180		- .182		ضغوط العمل
- .983		.023				المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)
1.633***						الهيكل * الثقافة
.368						الهيكل * الصراع التنظيمي
.045						الهيكل * ضغوط العمل
.151		.082		.082		R ²
.107		.057		.062		Adjusted R ²
.069		.000		.082		Δ R ²
3.55		.036		4.041		F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

الجدول رقم (٢٧) أعلاه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للهيكل التنظيمي في

العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث نجد في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة وجودة الأداء، بلغت نسبة بيتا (1.633^{***}) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الصراع التنظيمي وجودة الأداء، حيث كانت قيمة بيتا (0.368) ومستوى دلالة (0.402)، كما لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و ضغوط العمل وجودة الأداء حيث كانت قيمة بيتا (0.045) ومستوى دلالة (0.91).

جدول (٢٨) قياس اثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة	.596	.530	.041
الصراع التنظيمي	.125	.123	.364
ضغوط العمل	-.065-	-.059-	-.693-
المتغير المعدل (الهيكل التنظيمي)		.082	-.350-
الهيكل * الثقافة			
الهيكل * الصراع التنظيمي			
الهيكل * ضغوط العمل			
الهيكل * القيادة			
R ²	.332	.334	.376
Adjusted R ²	.317	.315	.344
Δ R ²	.332	.002	.042
F change	22.327	.622	2.94

الجدول رقم (٢٨) أعلاه يوضح أثر الهيكل التنظيمي على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للهيكل التنظيمي في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث نجد في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، بلغت نسبة بيتا (1.030^{**}) ومستوى الدلالة (0.006)، بينما لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي والصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (0.368) ومستوى دلالة (0.42)، كما لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الهيكل التنظيمي و ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (0.045) ومستوى دلالة (0.06).

جدول رقم (٢٩) قياس أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١	المتغير
-٠.٧٢٦		.٢٢٢		.٤٢٩	الثقافة
-٠.٣٤٤		.٠١٦		-٠.٠٤٠	الصراع التنظيمي
-٠.٠٠٨		-٠.٠٥٦		-٠.٠٨٥	ضغوط العمل
-٠.٤٩٩		.٤٢٢			المتغير المعدل (التكنولوجيا)
1.574***					التكنولوجيا * الثقافة
.412					التكنولوجيا * الصراع التنظيمي
-٠.٠١٧					التكنولوجيا * ضغوط العمل
.٤٠٧		.٣٤٥		.٢٢٤	R²
.٣٧٧		.٣٢٦		.٢٠٧	Adjusted R²
.٠٦٣		.١٢٠		.٢٢٤	Δ R²
4.60		32.68		12.929	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٢٩) أعلاه يوضح أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والأداء حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للتكنولوجيا في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية، حيث نجد في العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة والفاعلية، بلغت نسبة بيتا (1.574^{***}) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا يوجد أثر للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا و الصراع التنظيمي والفاعلية، حيث كانت قيمة بيتا (0.412) ومستوى دلالة (0.44) كما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا و ضغوط العمل والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (-0.017) ومستوى دلالة (0.97).

جدول رقم (٣٠) قياس أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١		المتغير
-1.100-		.165		.321		الثقافة
-.749-		-.001-		-.042-		الصراع التنظيمي
.113		.123		.099		ضغوط العمل
-1.490-		.319				المتغير المعدل (التكنولوجيا)
2.107***						التكنولوجيا * الثقافة
.822						التكنولوجيا * الصراع التنظيمي
.061						التكنولوجيا * ضغوط العمل
.280		.179		.110		R ²
.243		.156		.090		Adjusted R ²
.101		.069		.110		Δ R ²
6.0		14.91		5.487		F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية ٢٠١٤م

الجدول رقم (٣٠) أعلاه يوضح أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للتكنولوجيا في العلاقة بين

مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة، حيث نجد في العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة والكفاءة، بلغت نسبة بيتا (2.10^{***}) ومستوى الدلالة (0.000)، بينما لا يوجد أثر للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا و الصراع التنظيمي والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.822) ومستوى دلالة (0.16)، كما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا و ضغوط العمل والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.061) ومستوى دلالة (0.91).

جدول رقم (٣١) قياس أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة	.254	.212	-.822-
الصراع التنظيمي	.127	.138	-.706-
ضغوط العمل	-.177-	-.170-	-.026-
المتغير الوسيط (التكنولوجيا)		.086	-1.399-
التكنولوجيا * الثقافة			
التكنولوجيا * الصراع التنظيمي			
التكنولوجيا * ضغوط العمل			
R ²	.085	.090	.153
Adjusted R ²	.064	.064	.109
Δ R ²	.085	.005	.063
F change	4.118	.96	3.22

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٣١) أعلاه يوضح أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أنه هناك علاقة مؤثرة للتكنولوجيا في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث نجد في العلاقة بين التكنولوجيا و الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، بلغت نسبة بيتا (1.79^{**}) ومستوى الدلالة (0.001)، بينما

لا يوجد أثر للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا و الصراع التنظيمي وجودة الأداء حيث كانت قيمة بيتا (0.919) ومستوى دلالة (0.15)، كما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا في العلاقة بين التكنولوجيا وضغوط العمل جودة الأداء، حيث كانت قيمة بيتا (-0.119) ومستوى دلالة (0.84).

جدول رقم (٣٢) قياس أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي

المتغير		بيتا نموذج ١		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ٣	
الثقافة		.615		.636		.214	
الصراع التنظيمي		.156		.150		.342	
ضغوط العمل		-.065-		-.069-		-.958-	
المتغير الوسيط (التكنولوجيا)				-.043-		-.596-	
التكنولوجيا * الثقافة						.738**	
التكنولوجيا * الصراع التنظيمي						-.186- **	
التكنولوجيا * ضغوط العمل						.980**	
R ²		.349		.350		.380	
Adjusted R ²		.334		.331		.347	
Δ R ²		.349		.001		.030	
F change		23.672		.334		2.09	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (٣٢) أعلاه يوضح أثر التكنولوجيا على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للتكنولوجيا في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث نجد في العلاقة

بين التكنولوجيا و الثقافة والالتزام التنظيمي، بلغت نسبة بيتا (0.738^{**}) ومستوى الدلالة (0.083) ، كذلك لا يوجد أثر للتكنولوجيا فى العلاقة بين التكنولوجيا والصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (-0.186) ومستوى دلالة (0.73) كما لا يوجد تأثير للتكنولوجيا فى العلاقة بين التكنولوجيا و ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (0.980) ومستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (٣٣) قياس أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة	.429	.339	.038
الصراع التنظيمي	-.040-	-.017-	.460
ضغوطالعمل	-.083-	-.088-	-.509-
المتغير الوسيط (البيئة المادية)		.159	.220
البيئة المادية * الثقافة البيئة المادية * الصراع التنظيمي البيئة المادية * ضغوطالعمل	.549		
	-.510-		
	.491		
R ²	.224	.240	.260
Adjusted R ²	.206	.218	.221
Δ R ²	.224	.016	.020
F change	12.774	3.61	1.19

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٣٣) أعلاه يوضح أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للبيئة المادية فى العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية، حيث نجد فى العلاقة بين البيئة المادية والثقافة

والفاعلية، بلغت نسبة بيتا (549.) ومستوى الدلالة (0.20)، كذلك لا يوجد أثر للبيئة المادية في العلاقة بين البيئة المادية و الصراع التنظيمي والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (-0.510) ومستوى دلالة (33.)، كما لا يوجد تأثير للبيئة المادية في العلاقة بين البيئة المادية و ضغوط العمل والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (0.491) ومستوى دلالة (0.40).

جدول رقم (٣٤) قياس أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة

المتغير		بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة		.315	.194	-.430-
الصراع التنظيمي		-.051-	-.022-	.595
ضغوط العمل		.094	.087	-.506-
المتغير الوسيط (البيئة المادية)			.213	-.014-
البيئة المادية * الثقافة				
البيئة المادية * الصراع التنظيمي				
البيئة المادية * ضغوط العمل				
R ²		.107	.135	.198
Adjusted R ²		.087	.111	.156
Δ R ²		.107	.028	.063
F change		5.301	5.71	3.35

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (٣٤) أعلاه يوضح أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للبيئة المادية في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة، حيث نجد في العلاقة بين البيئة المادية و الثقافة والكفاءة بلغت نسبة بيتا (1.134**) ومستوى الدلالة (0.01)، كما لا يوجد أثر للبيئة المادية في العلاقة

بين البيئة المادية والصراع التنظيمي والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (-0.657) ومستوى دلالة (23)، كما لا يوجد تأثير للبيئة المادية في العلاقة بين البيئة المادية و ضغوط العمل والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.698) ومستوى دلالة (0.25).

جدول رقم (٣٥) قياس اثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والجودة

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١	المتغير
-0.151		.335		.269	الثقافة
.031		.127		.143	الصراع التنظيمي
.161		-0.165		-0.169	ضغوط العمل
-0.302		-0.116			المتغير الوسيط (البيئة المادية)
.857					البيئة المادية * الثقافة
.113					البيئة المادية * الصراع التنظيمي
-0.375					البيئة المادية * ضغوط العمل
.119		.095		.086	R ²
.072		.069		.066	Adjusted R ²
.024		.008		.086	Δ R ²
1.17		1.61		4.177	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (٣٥) أعلاه يوضح أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للبيئة المادية في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث نجد في العلاقة بين البيئة المادية والثقافة التنظيمية وجودة الأداء. بلغت نسبة بيتا (0.857) ومستوى الدلالة (0.07)، كما لا يوجد أثر للبيئة المادية في العلاقة بين البيئة المادية و الصراع التنظيمي والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا

(-0.113) ومستوى دلالة (0.84)، كذلك لا يوجد تأثير للبيئة المادية فى العلاقة بين البيئة المادية و ضغوط العمل و جودة الأداء، حيث كانت قيمة بيتا (-0.375) ومستوى دلالة (0.55).

جدول رقم (٣٦) قياس أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١	المتغير
-0.080-		.583		.629	الثقافة
.043		.180		.168	الصراع التنظيمي
-0.631-		-0.072-		-0.069-	ضغوط العمل
-1.228-		.082			المتغير المعدل (البيئة المادية)
1.220**					البيئة المادية * الثقافة
.162					البيئة المادية * الصراع التنظيمي
.672					البيئة المادية * ضغوط العمل
.416		.368		.364	R ²
.385		.350		.350	Adjusted R ²
.047		.004		.364	Δ R ²
3.45		1.14		25.209	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٣٦) أعلاه يوضح أثر البيئة المادية على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للبيئة المادية فى العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث نجد فى العلاقة بين البيئة المادية و الثقافة والالتزام التنظيمي، بلغت نسبة بيتا (1.220 **) ومستوى الدلالة (0.002)، كما

لا يوجد أثر للبيئة المادية فى العلاقة بين البيئة المادية و الصراع التنظيمي والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.162) ومستوى دلالة (0.73)، كذلك لا يوجد تأثير للبيئة المادية فى العلاقة بين البيئة المادية و ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (0.672) ومستوى دلالة (0.19).

جدول رقم (٣٧) قياس أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية

المتغير		بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة		.428	.450	.834
الصراع التنظيمي		-.041-	-.089-	-.262-
ضغوط العمل		-.083-	-.099-	-.144-
المتغير المعدل (الاجراءات)			.110	-.261-
الاجراءات * الثقافة				
الاجراءات * الصراع التنظيمي				
الاجراءات * ضغوط العمل				
R ²		.223	.231	.277
Adjusted R ²		.350	.209	.239
Δ R ²		.223	.007	.046
F change		12.655	1.62	2.72

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٣٧) أعلاه يوضح أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والفاعلية حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة سلبية مؤثرة للإجراءات في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث نجد في العلاقة بين الإجراءات والثقافة التنظيمية والفاعلية، بلغت نسبة بيتا ($-.611^{**}$) ومستوى الدلالة (0.041)، كما لا يوجد أثر للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات والصراع التنظيمي والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (0.393) ومستوى دلالة (0.38)، كذلك لا يوجد تأثير للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات وضغوط العمل والفاعلية حيث كانت قيمة بيتا (0.151) ومستوى دلالة (0.75).

جدول رقم (٣٨) قياس أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١	المتغير
.822		.325		.312	الثقافة
-.466-		-.087-		-.057-	الصراع التنظيمي
.080		.086		.096	ضغوط العمل
-.221-		.068			المتغير الوسيط (الاجراءات)
-.794-					الاجراءات * الثقافة
**					
.847					الاجراءات * الصراع التنظيمي
.094					الاجراءات * ضغوط العمل
.189		.109		.107	R ²
.146		.084		.086	Adjusted R ²
.083		.003		.107	Δ R ²
4.19		.527		5.255	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية

الجدول رقم (٣٨) أعلاه يوضح أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة سلبية مؤثرة للإجراءات في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والكفاءة، حيث نجد في العلاقة بين الإجراءات و الثقافة التنظيمية والكفاءة بلغت نسبة بيتا (^{**}-.794) ومستوى الدلالة (0.01)، بينما لا يوجد أثر للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات والصراع التنظيمي والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.847) ومستوى دلالة (0.076)، كذلك لا يوجد تأثير للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات وضغوط العمل والكفاءة حيث كانت قيمة بيتا (0.094) ومستوى دلالة (0.85).

جدول رقم (٣٩) قياس أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والجودة

بيتا نموذج ٣		بيتا نموذج ٢		بيتا نموذج ١	المتغير
.308		.283		.267	الثقافة
-.708-		.107		.141	الصراع التنظيمي
-.086-		-.181-		-.169-	ضغوط العمل
-1.406-		.079			المتغير الوسيط (الاجراءات)
- .111-					الاجراءات * الثقافة
1.724***					الاجراءات * الصراع التنظيمي
-.096-					الاجراءات * ضغوط العمل
.185		.089		.086	R ²
.142		.063		.065	Adjusted R ²
.096		.004		.086	Δ R ²
5.02		.701		4.127	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٣٩) أعلاه يوضح أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للإجراءات في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي وجودة الأداء، حيث نجد في العلاقة بين الإجراءات و الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، بلغت نسبة بيتا (0.111) ومستوى الدلالة (0.72)، بينما يوجد أثر للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات والصراع التنظيمي وجودة الأداء، حيث كانت قيمة بيتا (1.724***) ومستوى دلالة (0.076). كذلك لا يوجد تأثير للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات وضغوط العمل وجودة الأداء، حيث كانت قيمة بيتا (-0.096) ومستوى دلالة (0.85)

جدول رقم (٤٠) قياس أثر الإجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام

التنظيمي

المتغير	بيتا نموذج ١	بيتا نموذج ٢	بيتا نموذج ٣
الثقافة	.590	.618	.899
الصراع التنظيمي	.115	.059	.053
ضغوط العمل	-.044-	-.066-	.179
المتغير الوسيط (الاجراءات)		.129	.792
الاجراءات * الثقافة الاجراءات * الصراع التنظيمي الاجراءات * ضغوط العمل			
R ²	.086	.089	.185
Adjusted R ²	.065	.063	.142
Δ R ²	.086	.004	.096
F change	4.127	.701	5.02

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (٢٠١٤)

الجدول رقم (٤٠) أعلاه يوضح أثر الاجراءات على العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث تشير النتائج في النموذج الثالث إلى أن هناك علاقة مؤثرة للإجراءات في العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث نجد في العلاقة بين الإجراءات و الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي بلغت نسبة بيتا (-0.403) ومستوى الدلالة (0.12)، بينما يوجد أثر للإجراءات في العلاقة بين الاجراءات والصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (0.060) ومستوى دلالة (0.88)، كما لا يوجد تأثير للإجراءات في العلاقة بين الإجراءات و ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، حيث كانت قيمة بيتا (-0.468) ومستوى دلالة (0.28).

ملخص الفرضية الثانية:

جدول رقم (٤١) ملخص الفرضية الثانية

الفرضية	حالة الاثبات
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والاداءدعمت جزئياً	
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة والفاعلية	دعمت
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والفاعلية	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل والفاعلية	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والكفاءةدعمت جزئياً	
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة والكفاءة	دعمت
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والكفاءة	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والجودة دعمت جزئياً	
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة و جودة الأداء	دعمت
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي و جودة الأداء	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل و جودة الأداء	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً	
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي	دعمت
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيميوالالتزام التنظيمي	لم تدعم
الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي	لم تدعم

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (٢٠١٤)

الفرضية	حالة الاثبات
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والاداء دعمت جزئياً	
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة والفاعلية	دعمت
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والفاعلية	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والفاعلية	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والكفاءة دعمت جزئياً	
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة والكفاءة	دعمت
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والكفاءة	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة	
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الأداء دعمت جزئياً	
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة وجودة الأداء	دعمت
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً	
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي	دعمت
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	لم تدعم
التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة (٢٠١٤م)

الفرضية		حالة الاثبات
البيئة المادية تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والاداء لم تدعم		
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة والفاعلية	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والفاعلية	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والفاعلية	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والكفاءة دعمت جزئياً		
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة والكفاءة	دعمت	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والكفاءة	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الأداء لم تدعم		
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة وجودة الأداء	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي دعمت جزئياً		
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي	دعمت	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	لم تدعم	
البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي	لم تدعم	
الفرضية		حالة الاثبات
الاجراءات تعدل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي والاداء لم تدعم		
الاجراءات تعدل العلاقة بين الثقافة والفاعلية	لم تدعم	
الاجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والفاعلية	لم تدعم	
الاجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والفاعلية	لم تدعم	

الاجراءات تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والكفاءة ولم تدعم	
الاجراءات تعدل العلاقة بين الثقافة والكفاءة	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والكفاءة	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والكفاءة	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي وجودة الأداء	دعمت جزئياً
الاجراءات تعدل العلاقة بين الثقافة وجودة الأداء	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء	دعمت
الاجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والالتزام التنظيمي	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين الثقافة والالتزام التنظيمي	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي	لم تدعم
الاجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي	لم تدعم

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة (٢٠١٤م)

مما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرئيسية الثانية التي تنص على أن (بيئة المنظمة الداخلية تعدل العلاقة بين السلوك التنظيمي والأداء)، لم تدعم لأن نسبة القبول تمثل فقط (٢٢.٩%)، حيث تم قبول (الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا) في تعديل العلاقة بين متغير السلوك المتمثل في (الثقافة) ومتغيرات الأداء المتمثلة في (الفاعلية، الكفاءة، جودة الأداء والالتزام التنظيمي) وأيضاً تم قبول (البيئة المادية) في تعديل العلاقة بين (الثقافة التنظيمية) و (الكفاءة، الالتزام التنظيمي) كما تم قبول (الإجراءات) في تعديل العلاقة بين (الصراع التنظيمي) و (جودة الأداء). وتم رفض (الهيكل، التكنولوجيا، البيئة المادية، الإجراءات) في تعديل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) و (الفاعلية، الكفاءة، والالتزام التنظيمي، جودة الأداء) وبالتالي فإن الدارس توصل بعد الانتهاء من اختبار الفرضية الثانية إلى رفض الفرضية.

خلاصة الفصل:

انتهت مرحلة تحليل البيانات إلى مجموعة من النتائج حول طبيعة السلوك التنظيمي السائد في القطاع المصرفي السوداني من وجهة نظر العينة المبحوثة، وحول مستوى الأداء السائد في القطاع، إلى جانب مجموعة من النتائج والاستنتاجات حول اختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بالدور الذي يلعبه السلوك التنظيمي في أداء منظمات القطاع المصرفي. حيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى جزئياً بنسبة قبول تمثل ٥٠% وتم رفض الفرضية الرئيسية الثانية بنسبة رفض تمثل ٧٧.١%. وهذه النتائج قد تتفق أو تختلف مع نتائج الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراتها، وهذا ما ينقلنا إلى الفصل التالي لمناقشة وتفسير هذه النتائج ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة ومن ثم تقديم التوصيات والمقترحات بدراسات مستقبلية.

الفصل: الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يهدف هذا الفصل إلى تناول أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، والتي في ضوئها يمكن استخلاص توصيات عملية للإدارات في منظمات القطاع المصرفي السوداني، وكذلك تقديم توصيات علمية للدراسات المستقبلية المقترحة التي يمكن القيام بها لاستكمال البحث العلمي في هذا المجال في بيئة الأعمال السودانية. وسيتم تحقيق أهداف هذا الفصل من خلال ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها على النحو التالي:

النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ - نتائج الفرضية الأولى:

- ١- كفاءة الأداء تتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية
- ٢- كفاءة الأداء تتأثر سلباً بضغط العمل والصراع التنظيمي
- ٣- فاعلية الأداء تتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية.
- ٤- فاعلية الأداء تتأثر سلباً بضغط العمل، والصراع التنظيمي.
- ٥ - جودة الأداء تتأثر إيجاباً بضغط العمل، والصراع التنظيمي، والثقافة التنظيمية.
- ٦ - الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية.
- ٧ - الالتزام التنظيمي يتأثر سلباً بضغط العمل، والصراع التنظيمي.

ب - نتائج الفرضية الثانية:

- ١- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء.
- ٢- الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين (ضغط العمل والصراع التنظيمي) وفاعلية الأداء.
- ٣- الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ٤ - الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين (ضغط العمل والصراع التنظيمي) وكفاءة الأداء.

- ٥ - الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.
- ٦ - الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين (ضغوط العمل والصراع التنظيمي) وجودة الأداء.
- ٧ - الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ٨ - الهيكل التنظيمي لا يعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) والالتزام التنظيمي.
- ٩ - التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء.
- ١٠ - التكنولوجيا لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) وفاعلية الأداء.
- ١١ - التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ١٢ - التكنولوجيا لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) وكفاءة الأداء.
- ١١ - التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.
- ١٣ - التكنولوجيا لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) وجودة الأداء.
- ١٤ - التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي.
- ١٥ - التكنولوجيا لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) والالتزام التنظيمي.
- ١٦ - البيئة المادية لا تعدل العلاقة بين (الضغوط، الصراع، الثقافة التنظيمية) وفاعلية الأداء.
- ١٧ - البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء.
- ١٨ - البيئة المادية لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) وكفاءة الأداء.
- ١٩ - البيئة المادية لا تعدل العلاقة بين (الضغوط، الصراع، الثقافة التنظيمية) وجودة الأداء.
- ٢٠ - البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.
- ٢١ - البيئة المادية لا تعدل العلاقة بين (ضغوط العمل، الصراع التنظيمي) والالتزام التنظيمي.
- ٢٢ - الإجراءات لا تعدل العلاقة بين (الضغوط، الصراع، الثقافة التنظيمية) وفاعلية الأداء.
- ٢٣ - الإجراءات لا تعدل العلاقة بين (الضغوط، الصراع، الثقافة التنظيمية) وكفاءة الأداء.
- ٢٤ - الإجراءات لا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء.
- ٢٥ - الإجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء.
- ٢٦ - الإجراءات لا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء.
- ٢٧ - الإجراءات لا تعدل العلاقة بين (الضغوط، الصراع، الثقافة التنظيمية) والالتزام التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي ومكونات الأداء:

١- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ترابطية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. وجاءت هذه النتيجة متفقة مع نتيجة دراسة (عكاشة، ٢٠٠٨م) والتي أشارت إلى أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، كما اتفقت مع دراسة Yilmaz, G & Ergun, E (2008) والتي أوضحت أن سمات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالمهمة والرؤية لها تأثيراً واضحاً على جميع مؤشرات فعالية الأداء، واتفقت كذلك مع نتيجة دراسة (Lee, 2004) والتي أظهرت أن قوة الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل فعال على مختلف العمليات التنظيمية والأداء التنظيمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الفعالية تهتم باستغلال الموارد المتاحة فيتحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج والأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة، فلذلك تتأثر الفعالية بالثقافة التنظيمية باعتبارها أحد المحددات التي توجه وتؤثر في سلوك الأفراد والمنظمة وبالتالي تؤثر في تحقيق النتائج والأهداف.

٢- افترضت الدراسة أن هناك علاقة بين ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن فاعلية الأداء تتأثر سلباً بضغوط العمل. تطابقت هذه النتيجة مع دراسة (Rubian, 2008) التي أظهرت نتائجها تأييداً قوياً للإفترض القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين ضغط العمل والأداء الوظيفي، كما توافقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٤م) التي توصلت نتائجها إلى أن مستويات الضغوط المرتفعة تساهم في التأثير السلبي على أداء الموظفين.

٣- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والفاعلية. تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (ندا، ١٩٩١م) التي أشارت إلى أن الصراعات ينتج عنها انخفاض في

مستوى الأداء عن المعدلات النمطية. ويرى الباحث أن ذلك يرجع إلى أن الصراع التنظيمي إذا لم تتم إدارته جيداً، يكون له أثراً سلبياً في أداء العاملين وبالتالي يؤثر في أداء المنظمة.

٤- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن كفاءة الأداء تتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية. تطابقت النتيجة مع دراسة (الزهراني ٢٠٠٧م). التي أشارت إلى أن هناك علاقة موجبة بين خمس من أبعاد القيم الثقافية التنظيمية وبين كفاءة الأداء. وتتفق كذلك مع نتيجة دراسة (منى ٢٠٠٦م)، والتي أبانت بأن أهم خصائص الثقافة التنظيمية المعززة للأداء في البنوك التجارية المصرية هي الخصائص التي تركز على الجوانب الداخلية. كما تطابقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (قاري، ٢٠٠٥م) التي أتوصلت إلى أن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية لها أثر إيجابي على مستوى كفاءة الأداء. ويرى الباحث إن ذلك يعزى إلى أن كفاءة الأداء مرتبطة باستقرار العاملين وكفاءتهم ومقدرتهم على الأداء ورغبتهم في تحقيق النتائج والأهداف، فإذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة جيدة، يكون ذلك دافعاً ومحفزاً قوياً للعاملين في تحقيق النتائج المرجوة.

٥ - افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن كفاءة الأداء تتأثر سلباً بضغوط العمل. تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (السبيعي ١٩٩٩م) والتي توصلت إلى أن ضغوط العمل لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي. ويعزى ذلك إلى أن الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي تتبع في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف وهذه الوسيلة تمثلها الموارد البشرية وكيفية إدارتها للموارد المادية، فإذا لم تدار الضغوط التي تؤثر في أداء هذه الموارد البشرية، والصراعات التي تنشأ فيما بينها، فإن ذلك يآثر سلباً في أدائها وبالتالي يؤثر في كفاءة أداء المنظمة.

٦- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن كفاءة الأداء تتأثر سلباً بالصراع التنظيمي. اتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحنيطي ١٩٩٣) التي أوضحت أن النتائج السلبية للصراع التنظيمي تكمن في إضعاف الأداء، وإحداث الآثار النفسية السيئة للأفراد وإهدار الوقت والجهد.

٧- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينالثقافة التنظيمية وجودة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن جودة الأداء تتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية. تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (عكاشة، ٢٠٠٨م) التي أظهرت أن هناك أثراً إيجابياً للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي.

٨- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وجودة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن جودة الأداء تتأثر إيجاباً بضغوط العمل. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها تطابقت مع وجهة نظر بعض الباحثين الذين يرون أن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة إيجابية وتمثل نوعاً من التحدي للسلوك الإنساني وتعتبر مشاكل العمل وصعوباته وتوتراته بمثابة تحديات للفرد وتؤدي إلى تبني أنماط إيجابية من السلوك وتعطي أداء أفضل. (ماهر، ٣٩٦، ٢٠٠٣م). وفي المقابل اختلف نتيجة هذه الدراسة مع وجهة نظر الأخرى التي تؤكد بأن العلاقة بين ضغوط العمل والأداء علاقة سلبية، فالباحثون في هذه الدراسات أكدوا أن ضغوط العمل عبارة عن عائق للسلوك الإنساني وتنعكس سلباً على النتائج وعلى الحالة النفسية والبدنية للفرد وتجبره على بذل مجهود أكبر وتكريس أوقات كثيرة للتغلب على هذه الضغوط، ومن هؤلاء الباحثين والدارسين: (Rubian, 2008) الذي أظهرت نتائج دراسته تأييداً قوياً للإفترض القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين ضغط العمل والأداء الوظيفي، كذلك دراسة (الزيادات؛ ٢٠٠٦م) التي أشارت إلى أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل الناتجة عن المتغيرات التنظيمية على مستوى أداء العاملين.

٩- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. ولقد تم التوصل إلى أن جودة الأداء تتأثر إيجاباً والصراع التنظيمي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنها توافقت مع وجهة نظر بعض الباحثين والدارسين التي تؤكد أن ليست كل الصراعات سلبية فهناك آثار إيجابية تعود بالنفع على المنظمة والأفراد معاً في بعض الحالات، فله دور هام في الأداء ويؤدي إلى نتائج إيجابية، ينمي الحماس والنشاط، ويزيد من إلتزام الأفراد ويزيد معدل الأداء لديهم، ويزيد تماسك أعضاء المنظمة، ويشجع على التفكير الإبداعي في حل المشكلات واكتشاف الأخطاء في الهيكل التنظيمي، ويساعد على إحداث التغيير والتطوير التنظيمي

(عبدالباقي، ٢٦١، ٢٠٠٤م)، وقد لاحظ العديد من الدارسين أمثال: (زايد، ١٩٩٥م؛ الحنيطي، ١٩٩٣م؛ القرعان، ١٩٩٦م) إن إدارة الصراع بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية. وفي المقابل اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع وجهة نظر الباحثين والدارسين التي تؤكد بأن للصراع آثار سلبية متعددة على كل مستويات المنظمة، وتشير الكثير من الأدبيات المهمة بظاهرة الصراع إلى أن الصراعات التنظيمية من أهم معوقات العمل لدى المديرين، إذا لم يتم إدارتها بأساليب مناسبة، فهي تستهلك جهد ووقت الإدارة في مواجهتها بدلاً من استثمار هذا الجهد والوقت في أنشطة منتجة، وتشتت جهود العاملين بعيداً مسار تحقيق الأهداف وتحبط المعنويات والعزائم، وتضعف الروح الفريق بين العاملين (مصطفى، ٢٠٠٠م، ٤٤٥؛ جواد، ٢٠٠٠م، ٢٦٧).

١٠- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ولقد تم التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر إيجاباً بالثقافة التنظيمية. تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Lee, 2004) التي أشارت إلى أنه يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون أحد المصادر الهامة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال زيادة مستوى الدافعية للعاملين ورفع معدلات الانتماء لديهم. كما تطابقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة (Lok & Crawford, 2004) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما آثار إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

١١- افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، ولقد تم التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر سلباً بضغوط العمل. تطابقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الدوسري، ٢٠٠٥م) والتي أشارت أن هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء والالتزام التنظيمي. كما توافقت مع نتيجة دراسة (القريشي، ٢٠١٠م) والتي أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل ودوران العمل. كما توافقت مع نتيجة دراسة (حويجبالأثرالعوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار).

١٢ - افترضت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي. ولقد تم التوصل إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر سلباً بالصراع التنظيمي. واتسقت هذه

النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، ٢٠٠٣م) والتي أشارت إلى أن كل من غموض الدور وصراع الدور يرتبطان إيجابياً برغبة العاملين في ترك المنظمة.

مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أثر بيئة المنظمة الداخلية في تعديل العلاقة بين مكونات السلوك التنظيمي ومكونات الأداء:

١ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء، أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للهيكل في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية تم رفضها ولم تدعم. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نتيجة الفرضية الأولى التي توصلت إلى أن فعالية الأداء تتأثر سلباً بضغوط العمل، ولأن العلاقة عكسية بين ضغوط العمل وفعالية الأداء، فإن الهيكل التنظيمي قد لا يكون له دور في تعديل العلاقة بينهما.

٢ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، بينت نتائج الدراسة أنه ليس هناك أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية تم رفضها ولم تدعم. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نتيجة الفرضية الأولى التي توصلن إلى أن كفاءة الأداء تتأثر سلباً بضغوط العمل. ولأن العلاقة عكسية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، فإن الهيكل التنظيمي قد لا يكون له دور في تعديل العلاقة بينهما.

٣ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء، أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء وبالتالي فإن هذه الفرضية تم رفضها ولم تدعم.

٤ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للهيكل التنظيمي في العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، لم يتم دعم الفرضية وعليه فقد تم رفضها.

- ٥- افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء، أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للهيكل في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. تم رفض الفرضية لأنه لم يتم دعمها.
- ٦ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، بينت الدراسة أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، رفضت الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٧ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، أشارت نتيجة الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية لم تدعم وعليه فقد تم رفضها.
- ٨ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي. لذا فقد تم رفض الفرضية.
- ٩ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. وعليه فإن هذه الفرضية قد تم قبولها ودعمت.
- ١٠ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء. وبهذه النتيجة فإن هذه الفرضية دعمت وتم قبولها.
- ١١ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية لم يتم دعمها وعليه فقد تم رفضها.
- ١٢ - افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وعليه فقد تم دعم الفرضية وبالتالي تم قبولها.

- ١٣- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء، وأظهرت نتيجة الدراسة أنه لا يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء. وبهذه النتيجة فإن هذه الفرضية تم رفضها.
- ١٤- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأبانت نتيجة الدراسة أنه ليس هناك أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. وعليه تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ١٥- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء. ومن هذه النتيجة فإن الفرضية قد تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ١٦- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وبينت نتيجة الدراسة أن التكنولوجيا لم تؤثر في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي. ولذا تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ١٧- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية تم رفضها لعدم دعمها.
- ١٨- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، وأظهرت النتائج أن التكنولوجيا لم يكن لديها أثر في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء. وعليه فقد تم رفض الفرضية لأنها لم تدعم.
- ١٩- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية تم رفضها.
- ٢٠- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي. وبهذه النتيجة فإن الفرضية قد تم رفضها لأنها لم تدعم.

- ٢١- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. وعليه فإن هذه الفرضية تم قبولها لأنها دعت.
- ٢٢- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية دعت وتم قبولها.
- ٢٣- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التكنولوجيا لها أثر في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فقد دعت الفرضية وتم قبولها.
- ٢٤- افترضت الدراسة أن التكنولوجيا تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للتكنولوجيا في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ومن هذه النتيجة فإن الفرضية تم قبولها لأنها دعت.
- ٢٥- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأبانت نتيجة الدراسة أنه ليس هناك أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. وعليه تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٢٦- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء. ومن هذه النتيجة فإن الفرضية قد تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ٢٧- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وبيّنت نتيجة الدراسة أن البيئة المادية لم تؤثر في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي. ولذا تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٢٨- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة المادية ليس لها أثر في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي. وبهذه النتيجة فقد تم رفض الفرضية لأنها لم تدعم.

- ٢٩- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية تم رفضها لعدم دعمها.
- ٣٠- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، وأظهرت النتائج أن البيئة المادية لم يكن لديها أثر في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء. وعليه فقد تم رفض الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٣١- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية تم رفضها.
- ٣٢- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وخلصت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي. وبهذه النتيجة فإن الفرضية قد تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ٣٣- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. وعليه فإن هذه الفرضية تم قبولها لأنها دعت.
- ٣٤- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء. وبالتالي فإن هذه الفرضية تم قبولها لأنها دعت.
- ٣٥- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيئة المادية لها أثر في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فقد دعت الفرضية وتم قبولها.
- ٣٦- افترضت الدراسة أن البيئة المادية تعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر للبيئة المادية في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. ومن هذه النتيجة فإن الفرضية تم قبولها لأنها دعت.

- ٣٧- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء، وأظهرت نتيجة الدراسة أنه لا يوجد أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وفاعلية الأداء. وبهذه النتيجة فإن هذه الفرضية تم رفضها.
- ٣٨- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، وأبانت نتيجة الدراسة أنه ليس هناك أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء. وعليه تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٣٩- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل وجودة الأداء. ومن هذه النتيجة فإن الفرضية قد تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ٤٠- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وبينت نتيجة الدراسة أن الإجراءات لم تؤثر في تعديل العلاقة بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي. ولذا تم رفض هذه الفرضية لأنها لم تدعم.
- ٤١- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. وأظهرت نتيجة الدراسة أنه لا يوجد أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وفاعلية الأداء. وعليه فإن هذه النتيجة تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ٤٢- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء. وقد أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء. ولذا فقد تم رفض الفرضية لعدم دعمها.
- ٤٣- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. خلصت نتائج الدراسة إلى أنه ليس هناك تأثير للإجراءات في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية تم رفضها لأنها لم تدعم.
- ٤٤- افترضت الدراسة أن الإجراءات تعدل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للإجراءات في تعديل العلاقة بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي. وعلى ضوء هذه النتيجة فقد تم رفض الفرضية لأنها لم تدعم.

٤٥- افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء، توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء. وعليه فإن هذه الفرضية قد تم قبولها ودعمت.

٤٦- افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، وتوصلت نتيجة الدراسة إلى أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء. وبهذه النتيجة فإن هذه الفرضية دعمت وتم قبولها.

٤٧- افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء، توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وبهذه النتيجة فإن الفرضية لم يتم دعمها وعليه فقد تم رفضها.

٤٨- افترضت الدراسة أن الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، توصلت الدراسة إلى وجود أثر للهيكل التنظيمي في تعديل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وعليه فقد تم دعم الفرضية وبالتالي تم قبولها.

مضامين الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الفصل لعرض المضامين النظرية والعلمية التي توصلت إليها الدراسة والتي يمكن أن تساهم في دعم علاقة السلوك التنظيمي بالأداء التنظيمي.

أ - المضامين النظرية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الإسهامات النظرية، حيث أوضحت المساهمات النظرية للدراسة وجود علاقة إيجابية بين بعض أبعاد السلوك التنظيمي وبعض أبعاد الأداء التنظيمي، وفي هذا الصدد بينت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء، كما بينت أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية الأداء، كذلك أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، كما أوضحت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية ضغوط العمل وجودة الأداء، وأن هناك علاقة إيجابية بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء، كما أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وجودة الأداء. وفي المقابل توصلت الدراسة إلى مساهمات نظرية تفيد بأن هناك علاقة سلبية بين بعض أبعاد السلوك

التنظيمي وبعض أبعاد الأداء، حيث أشارت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وكفاءة الأداء، كما أن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، كذلك توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل وفعالية الأداء، وأيضاً هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي وكفاءة الأداء، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة سلبية بين ضغوط العمل والالتزام التنظيمي، وبينت الدراسة كذلك أن هناك علاقة سلبية بين الصراع التنظيمي والالتزام التنظيمي.

أيضاً أدخلت الدراسة متغيراً معديلاً هو (بيئة المنظمة الداخلية)، إلا أنه لم يكن له درو كبير في تعديل العلاقة بين المتغيرين، حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر للهيكل التنظيمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة، وفعالية، وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي. كما أوضحت الدراسة أن التكنولوجيا تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة، وفعالية، وجودة الأداء، والالتزام التنظيمي. وبينت الدراسة أن البيئة المادية تؤثر في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وكفاءة الأداء والالتزام التنظيمي. كما أظهرت الدراسة أن الإجراءات تؤثر في العلاقة بين الصراع التنظيمي وجودة الأداء. أما بقية الأبعاد فلم يكن لديها أثر في تعديل العلاقة.

ب - المضامين العملية:

توصلت هذه الدراسة إلى عدد من الإسهامات العملية حيث أوضحت نتائج الدراسة أهمية دراسة وإدارة السلوك التنظيمي من قبل جميع الإدارات في منظمات القطاع المصرفي السوداني، حيث بينت الدراسة أنه يجب أن تركز الإدارات بالمنظمات على إدارة ضغوط العمل والعمل على تخفيضها حتى لا تؤثر في كفاءة وفعالية الأداء، كما أظهرت الدراسة أنه يجب أن تركز الإدارات بالمنظمات على إدارة الصراع التنظيمي بصورة مرضية تحقق أهداف العاملين ومن ثم أهداف المنظمة، كما خلصت نتائج الدراسة إلى أنه يجب على منظمات القطاع المصرفي أن تهتم بالثقافة التنظيمية بحيث تهتم بتكوين ونشر ثقافة تنظيمية فعالة تساهم في تحقيق كفاء وفعالية وجودة الأداء فيها، كما تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بها.

أيضاً من الاسهامات التي أشارت إليها هذه الدراسة أنه يجب أن يهتم المديرون ومتخذي القرار بهذه المنظمات بتصميم الهياكل التنظيمية المرنة، وبتوفير التكنولوجيا الحديثة، وتحسين البيئة المادية المريحة، ووضع الإجراءات العادلة، التي تعزز العلاقة بين السلوك والأداء.

محددات الدراسة:

تأثرت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات منها ما يلي:

١- لقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة من منظمات القطاع المصرفي السوداني وهي منظمات ربحية، وربما تكون نتائجها أفضل لو تم إجرائها في قطاعات أخرى.

٢- واجهت الدراسة صعوبات كبيرة في توزيع الاستبانة واستردادها من المبحوثين بالمصارف التجارية المشمولة في الدراسة.

٣- أحد مديري المصارف المبحوثة أصر على أن تقوم إدارته بتوزيع الاستبانات على مديري الإدارات الوسطى والدنيا، مما قد يعكس إجابات متحيزة أو غير موضوعية أحياناً من قبل أفراد العينة الذين قد يميل بعضهم إلى مجاملة مديريهم بإعطاء إجابات لا تعكس الواقع.

٤- اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبانة فقط لجمع بيانات العينة ولم تستخدم أي أداة أخرى بجانب الاستبانة، والاستبانة هي أداة بها العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المبحوثين في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران، ٢٠٠٦م).

٥- لقد تم أخذ بيانات الدراسة مرة واحدة، ويمكن لدراسات أخرى أن تأخذ البيانات على فترات متعددة.

٦- اختصرت الدراسة فقط على مصارف محددة في ولاية الخرطوم ولم تشمل فروع المصارف في الولايات الأخرى. وربما تكون نتائجها أفضل لو تمت في جميع المصارف وفي كل الولايات.

التوصيات:

فى ضوء الإطار النظري للدراسة والنتائج السابقة التي أسفرت عنها الدراسة، ومن أجل المساهمة فى إدارة سلوك تنظيمي فعال، يعمل على تحسين الأداء بالقطاع المصرفي السوداني، وينعكس تأثيره إيجاباً على أداء هذا القطاع، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١- ضرورة اهتمام المسؤولين فى القطاع المصرفي السوداني على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر السلوك التنظيمي، حيث إن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجاباً أو سلباً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المصارف، وذلك من أجل تحقيق سلوك تنظيمي فعال، يبعث على الارتياح والدفء ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة الموظفين فى القطاع المصرفي. الأمر الذي يساعد على رفع كفاءة وفعالية الأداء لديهم ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المصارف والعاملين بها على حدٍ سواء.

٢- العمل على زيادة اهتمام العاملين بالأنماط السلوكية الفعالة التي تساهم فى تعزيز مكانة المصارف وتطويرها، وذلك من خلال إتباع العاملين للسلوك الإيجابي الذي يعكس الصورة الطيبة عن المصرف، وهذا يتم من خلال ألام ومعرفة العاملين بالقواعد والنظريات العلمية المنصوص عليها فى العلوم السلوكية، بحيث تقوم إدارات المصارف بالتركيز على السلوك التنظيمي الذي ينسجم مع ثقافة المصرف، وذلك من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وأيضاً من خلال اللوائح والنشرات الداخلية التي تصدرها إدارة المصرف، بهدف توعية العاملين بأهمية السلوك التنظيمي الفعال وأثره على مستوى أداء المؤسسة.

٣- ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجاباً أو سلباً). وتوفير كافة الإمكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك لتحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين، مما يسهم في زيادة مستوى الولاء والانتماء للمنظمة وبالتالي يساعد في إنجاز الأعمال ويسهم في مستوى كفاءة وفعالية الأداء.

٥- العمل على خفض مستوى الضغوط النفسية، الإدارية، والاجتماعية، والاقتصادية، وغيرها، التي يتعرض لها العاملون بالمصارف أثناء أدائهم لواجباتهم اليومية، من خلال إقامة الدورات التدريبية لكيفية التعامل مع هذه الضغوط.

٦- الاهتمام بتصميم الهياكل التنظيمية التي تعتمد على الأسس العلمية والعملية وعمل لوائح تنظيمية تحدد المهام والصلاحيات لمختلف التقسيمات بالإضافة إلى دليل وصف الوظيفة.

٧- منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم، وذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي (النشأوري) في الإدارة وتقويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبنقطة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بانفسهم ومضاعفت نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يأمل أن يؤثر على أدائهم.

٨- ضرورة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية من قبل منظمات القطاع المصرفي، لأن الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية يساهم في تنمية وتطوير مستوى كفاءة وفاعلية الأداء، وذلك من خلال التطوير والتحديث المستمر للعناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية، وهذا يتم من خلال تحديد نقاط القوة لهذه العناصر والعمل على تعزيزها، وتحديد نقاط الضعف والعمل على معالجتها والنهوض بها، ويتم ذلك من خلال الدوائر المعنية في المنظمة، بهدف تجسيد وتطوير الثقافة التنظيمية الإيجابية التي تساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المنظمة.

٩- الاستمرار في تعزيز وتحسين بيئة العمل الداخلية الايجابية في منظمات القطاع المصرفي السوداني.

١٠- استمرار الإدارات بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموظفين لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف منظمات الأعمال.

التوصيات بدراسات مستقبلية:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، وفي إطار التوصيات التي أوصت بها الدراسة، يرى الباحث بضرورة إجراء بعض الدراسات لإثراء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال التركيز على الآتي:

١- هذه الدراسة تناولت دراسة دور السلوك التنظيمي في تطوير أداء منظمات الأعمال واختبرت أثر بيئة المنظمة الداخلية كمعدل للعلاقة بينهما، فيمكن لدراسات مستقبلية أن تدخل متغيراً وسيطاً، فربما يكون هناك تأثيراً أكبر. كما أنه يمكن إجراء دراسة مشابهة لهذه الدراسة في منظمات أخرى.

٢- إجراء دراسة عن علاقة السلوك التنظيمي بالأداء تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة.

٣- إجراء المزيد من الدراسات لأبعاد ومتغيرات السلوك التنظيمي مثل: (الثقافة التنظيمية، ضغوط العمل، الصراع التنظيمي...) وعلاقتها بالأداء.

٤- إجراء دراسة نوعية بدلاً من الدراسة الوصفية، وذلك لأن الدراسة النوعية تحصل على آراء ومعلومات معمقة من الصعب الحصول عليها، ولأنها تؤدي إلى فهم المشكلة بشكل أوسع وأدق.

٥- تم جمع البيانات بواسطة الاستبانات ولما لها من عيوب، توصي الدراسة بإجراء مقابلات شخصية للحصول على نتائج أكثر دقة.

خاتمة عامة:

يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري، خصوصاً الجانب السلوكي منه، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها وتقدمها، ولا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي الإيجابي له أثر إيجابي على أدائه ومن ثم ينعكس هذا الأثر على أداء المنظمة.

من خلال هذه الدراسة حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين السلوك التنظيمي وأداء منظمات الأعمال وقد قسمنا هذه الدراسة إلى خمس فصول، هي الإطار المنهجي والإطار النظري والإجراءات المنهجية للدراسة والتحليل الإحصائي واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج والتوصيات، وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما الجانب الاقتصادي وهو تحسين دور المنظمة ودورها الانتاجية، والجانب الثاني هو الجانب الاجتماعي حيث يجب الاهتمام بالفرد ككائن اجتماعي تعتمد عليه المنظمة في أدائها.

ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار المنهجي الذي حوى المقدمة والتي شملت مشكلة الدراسة وتسؤولاتها وأهدافها وأهميتها وفرضياتها وحدودها وهيكلها ومصطلحاتها الإجرائية، كما شملت بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعات السلوك التنظيمي.

أما في الفصل الثاني فقد تناولت الدراسة الإطار النظري الذي احتوى ثلاثة مباحث حيث اشتمل المبحث الأول على مفاهيم السلوك التنظيمي وأهدافه وأهميته وأبعاده، والمبحث الثاني تطرق إلى مفاهيم بيئة المنظمة الداخلية وأنواعها وخصائصها.. أما المبحث الثالث فقد تناول مفهوم الأداء وأبعاده والعلاقة المفترضة بينه وبين السلوك التنظيمي.

أما في الفصل الثالث فقد تم توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة فتناول نموذج ونظريات ومتغيرات الدراسة، كما تناول الفصل فرضيات ومنهجية إجراء الدراسة، كذلك تناول أدوات قياس الدراسة وتقييمها للتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد حاول الدارس التحقق من اختبار الفرضيات النظرية بالنزول إلى الميدان العملي وقد اختار عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم ممثلة لمنظمات القطاع المصرفي السوداني لإجراء الدراسة الميدانية، وتم إجراء الدراسة من خلال توزيع استبانة على عينة من المديرين والحصول على إجاباتهم وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) للوصول إلى النتائج التي تخدم الموضوع.

أما الفصل الخامس فقد تمت فيه مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها بعد التحليل الإحصائي وتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات بدراسات مستقبلية.

تم بحمد الله

المراجع والمصادر

أولاً: الكتب العربية

- القرآن الكريم
- إبراهيم، مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمى لاعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٠م.
- أبو الخير، كمال حمدي، المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني، مكتبة عين شمس ٤٤ شارع قصر العيني، القاهرة، الطبعة الأولى ٢٠٠٥م.
- أبو الخير، كمال حمدي، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس ١٩٨٩م.
- أبوسن، أحمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، ط٢، الخرطوم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة.
- أبوسن، أحمد إبراهيم الإدارة في الإسلام، ط٢. مطبعة التمدن: الخرطوم، ١٩٩٩م.
- إدريس، ثابت عبدالرحمن، كفاءة وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية الاسكندرية، ٢٠٠٢م.

- أمين وهاشم ، عادل محمد وعبدالعزیز، أساسيات السلوك التنظيمي (مدخل النظم)، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، الطبعة الثالثة ٢٠٠٥م.
- الخضراء، بشير، وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، منشورات جامعة القدس المفتوحة، ١٩٩٥م.
- الدهان، أميمة، نظريات منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن ١٩٩٢م.
- الديب، إبراهيم رمضان، قيم تربوية في دائرة الضوء، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة، مصر، ٢٠٠٨م.
- القاضي، فؤاد، السلوك التنظيمي والإدارة، مصر، الطبعة الأولى.
- القحطاني، سالم بن سعيد، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط٢، مرامر للطباعة والتغليف، الرياض، السعودية، ٢٠٠٨م.
- القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن ٢٠٠٠.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط٢، ٢٠٠١م، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- السلمي، علي، السلوك الأنساني في الإدارة، دار النهضة العربية، (١٩٧٢)، القاهرة.
- السلمي، علي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، ١٩٧٥م.
- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ط٢، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١م، القاهرة، مصر.
- السواط وآخرون، عبد الله طلق عوض الله وآخرون، الإدارة العامة: المفاهيم، الوظائف، الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط٣، جدة، السعودية، ٢٠٠٧م.
- الشماع و حمودي، خليل محمد حسن، وخضير كاظم، نظرية المنظمة، بغداد دار الشؤون الثقافية العامة ١٩٨٠.
- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، ١٩٩٥م.

- العلي، محمد مهنا، الإدارة في الإسلام، الطبعة الأولى، الرياض: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ١٩٨٥.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية ٢٠٠٤م.
- العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ٢٠٠٢م.
- العواملة، نائل عبدالحفيظ، تطوير المنظمات: المفاهيم والهيكل والأساليب، مركز أحمد ياسين، عمان، الأردن، ١٩٩٥م.
- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م.
- المغربي، كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.
- المرسي وإدريس، جمال الدين، وثابت عبدالرحمن، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
- المنجد في اللغة والأعلام، لبنان: دار الشرق، الطبعة العشرين.
- النمر وآخرون، سعود بن محمد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، مطابع الحميضي، الرياض، السعودية، ٢٠١١م.
- الهيتي، خالد عبدالرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن ٢٠٠٥م.
- اللوزي، موسى، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، الطبعة الأولى، عمان دار وائل للنشر، ١٩٩٩م.
- الكبيسي، عامر، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة (ج٤)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ٢٠٠٦م.

- الكبيسي، عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، (ج ٢)، مطابع دار الشروق، الدوحة، قطر ١٩٩٨م.
 - الكبيسي، عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، ط ٢، الدوحة، مطابع دار الشرق ١٩٩٨.
 - بدر، حسن حجاج، إدارة وتنظيم، القاهرة، مكتبة عين شمس ١٩٩٨م.
 - برنوطي، سعاد نايف، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشرق، جدة، السعودية، ١٩٩٤م.
 - بن نوران، صالح، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، 2006م.
 - جاي، ل. ر، مهارات البحث التربوي، ترجمة جابر عبد الحميد، (لا توجد طبعة) دار النهضة العربية، الدوحة، قطر، ١٩٩٦م.
 - جلدة، سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الأردن-عمان، الطبعة الأولى ٢٠٠٩م.
 - جون ه جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم - منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداوي عطية، معهد الإدارة العامة السعودية ١٩٨٨م.
 - حسن، عبدالعزيز علي، الإدارة المتميزة للموارد: البشرية تميز حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر، ٢٠٠٨م.
 - حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٢.
 - حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى.
 - حسن، راوية، وعبد السلام أبوقحف، السلوك التنظيمي، ٢٠٠٨م.
 - حمزاوي، محمد سيد، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المدنية والأمنية، مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية ٢٠٠٨م.
 - حنفي، عبدالغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية الاسكندرية ٢٠٠٦م.
 - ربايعه، علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن ٢٠٠٣م.
- ص ٩٠.

- سيزلافي ووالاس، أندرو دي، ومارك جي، السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد)، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، ١٩٩٢م.
- سيكاران، أوما، طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية، (ترجمة إسماعيل علي بسيوني)، (لا توجد طبعة)، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، ٢٠٠٦م.
- شارلز هل وجونز، هل وجونز، جاريت، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل (ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبدالمتعال)، دار المريخ، الرياض، السعودية، ٢٠٠١م.
- رشيد، مازن فارس، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الكبيعان، ط٢، الرياض، السعودية، ٢٠٠٤م
- عامر والخلف، سعيد ياسين و خالد يوسف، الانتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، الرياض: دار المريخ ١٩٨٣.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م.
- عبدالباقي، صلاح الدين محمد، مبادئ السلوك التنظيمي، (لا توجد طبعة)، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥م.
- عبد الجواد، محمد أحمد، إدارة ضغوط العمل والحياة، القاهرة: الصحة للنشر والتوزيع ٢٠٠٠م.
- عبدالعال، صبري جلبي أحمد، نظام الجدارة في تولية الوظائف العامة: دراسة مقارنة بين النظام الإداري الوضعي والإسلامي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٨م.
- عساف، عبدالمعطي محمد، السلوك الاداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، ١٩٩٤م.
- عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS.
- غياث، بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر.
- فريان، هال، الاقتصاد الجزئي التحليلي، مدخل حديث، ترجمة أحمد عبد الخير وأحمد أبو زيد، جامعة الملك سعود، الرياض، ٢٠٠٠م.
- معروف، اعتدال، مهارات مواجهة الضغوط، الرياض، مكتبة الشقري، ٢٠٠١م.
- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣م.

- ماهر، أحمد، الإدارة المبادئ والمهارات، الطبعة الثالثة ٢٠٠٧ - ٢٠٠٨ الدار الجامعية الاسكندرية، مصر.

- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر ٢٠٠٧م.

- محمود، محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع الفرزدق، ١٩٩٧م.

- هلال، علي، مهارات إدارة الأداء، السعودية: مركز تطوير الأداء، ١٩٩٩م.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- إبراهيم، منى محمد السيد، إطار مرجعي مقارنة لخصائص التنظيمية للبنوك التجارية مصر

دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة ٢٠٠٦م.

- أبوسالف، أميمة عوض الكريم البشير، الحوافز وأثرها على أداء العاملين - دراسة حالة جامعة

السودان للعلوم والتكنولوجيا ١٩٩٢ - ٢٠٠٢م، رسالة ماجستير غير منشورة، ٢٠٠٤.

- أبو شرخ، نادر حامد عبدالرازق، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة

الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال،

جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، ٢٠١٠.

- أبو العلا، محمد صلاح الدين، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ٢٠٠٩م.

- الثمالي، عبدالله محمد، علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير منشورة،

جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، ٢٠٠٢م.

- الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم

بسلطنة عمان.

- الجميلي، مخلص شياح علي، تأثير بعض العوامل البيئية في السلوك القيادي في جامعة الأنبار،

أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، ٢٠٠٨م

سميع، زيد صالح حسن، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة حلوان، مصر.

- الحربي، خديجة أحمد عبد المؤمن، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز ٢٠٠٣.
- الحلايبة، غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير منشورة، ٢٠١٣م، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الدوسري، سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، ٢٠٠٥م.
- الزهراني، عبدالله بن عطية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال ٢٠٠٧م.
- الزعاري، محمد فواز، تقييم إتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان.
- الزهراني عبدالله، أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المملكة العربية السعودية، دراسة مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد قسم إدارة الأعمال ٢٠٠٧م.
- الزيادات، خليفة، أثر ضغوط العمل على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
- السبيعي، شبيب منصور، أثر ضغوط العمل على أداء ضباط الشرطة " دراسة مسحية على ضباط شرطة مدينة الرياض" رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ١٩٩٩م.
- الشمري، عايد رحيل عيادة، دور بيئة العمل الداخلية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى منسوبي قيادة حرس الحدود بمنطقة الحدود الشمالية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض-السعودية، ٢٠١٣م.
- الزاكي عبدالهادي السلوك التنظيمي التنموي في السودان ما بين ١٩٨٩ - ١٩٩٩م دراسة في الإدارة العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

- العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوازات بمديرية الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، ٢٠٠٦م.

- العمباج، حمود، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبدالعزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية ٢٠٠٣م.

- السهلي، ذياب علي خميس، القيادة الإدارية ودورها في تطوير بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان، ٢٠٠٨م.

- الكواري، محمد بن خميس بن ناصر، القيادة الإدارية ودورها في تطوير الأداء الإداري بالهيئات الدبلوماسية (دراسة حالة لوزارتي الخارجية القطرية والسودانية، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٠م.

- المساعد، ماجد عبد الهادي، النظرية الموقفية في القيادة (نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطية في الأردن، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ٢٠٠٧م.

- القريشي، ماجد فهد سعود، ضغوط العمل وأثرها في دوران العمل للعاملين بمراكز حرس الحدود بالمنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: السعودية ٢٠١٠م.

- برهم، جلال، ضغوط العمل وأثرها على الأداء: دراسة حالة الموارد البشرية في شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.

- جبريل، عبدالهادي ابركر، أثر العوامل السلوكية في أداء العاملين بإدارات الخدمات التعليمية، دراسة حالة وصفية: للمرحلة الثانوية بمحلية الدويم ٢٠٠٣ - ٢٠٠٨م، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان ٢٠١١م.

- ١٢- حسن، تيسير حسن أحمد، الحوافز وأثرها على الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي في السودان، دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ١٩٩٧ - ٢٠٠١م رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سبحي، ممدوح محمد، ضغوط العمل وآثارها النفسية لدى موظفي البنوك في مدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير منشورة جامعة أم القرى، مكة المكرمة ١٩٩٧م.
- طبش، مصعب إسماعيل دور نظم وتقنية الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.
- رمضان، ريم، دارة الصراع الشخصي وأثره على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة دمشق، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- قريشي، نجاة، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة قسم علم الاجتماع، ٢٠٠٦م.
- عابد، عصام محمد حسين، أثر الحوافز على أداء العاملين، دراسة حالة: شركة الاتصالات السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، ٢٠٠٧م، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- عبدالمنعم، سلافة، العلاقات الانسانية وأثرها على السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بمنظمات الأعمال، بالتطبيق على شركة سوداتل للاتصالات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- عوض، إيتسام محمد، القيادة الإدارية وأثرها في الأداء، (دراسة حالة سوداتل)، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان، ٢٠٠٩م.
- عليان، علي رحمة عليان، العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم مدخل سلوكي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ٢٠١٤م.
- نداء، فوزي شعبان، أثر المتغيرات البيئية والتنظيمية والسلوكية على كفاءة أداء المستشفيات (دراسة مقارنة مع التطبيق على المستشفيات العامة ومستشفيات الهيئة العامة للتأمين الصحي)، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٩١م.

- يونس، أحمد، تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك: أربد، الأردن، ١٩٩٨م.

- آثار التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو/
Gana&Babab نيجيريا

Gure بعنوان: أثر التحفيز على أداء الموظفين: دراسة حالة لناشين لينك تليكوم في الصومال.

ثالثاً: الدوريات المحكمة والنشرات والتقارير:

- الحنيطي، محمد فالح، إدارة الصراع التنظيمي: أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة دراسات، ٢ (١).

- الخرابشة، عمر، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا، مجلة الإنماء والإدارة، ١٧ (٦٣)، عمان، الأردن، ١٩٩٥م.

- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد ٧، جامعة ورفلة ٧ - ٢٠١٠م.

- الدهان، أميمة، الصراع في المنظمة مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، العدد الرابع المجلد الثامن ١٩٨٠.

- القحطاني، سعيد بن صالح عبدالله، الجامعة الأردنية، عمادة البحث العلمي، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، المجلد ٣٧، العدد ١، ٢٠١٠.

- المنيف، إبراهيم عبدالله، الإدارة: المفاهيم - الأسس - المهام، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض ١٩٨٣.

- برحومة، عبد الحميد، الكفاءة والفعالية في مجالات التصنيع والانتاج، مجلة الاقتصاد والمالية، دورية أكاديمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي بالوادي، العدد الأول جانفي 2008، ص ٦.

- خليفات والمطارنة، عبدالفتاح صالح وشيرين محمد، أثر ضغوط العمل في الأداء الوظيفي لدى منسوبي المدارس الأساسية الحكومية في إقليم جنوب الأردن، دراسة منشورة، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٦، العدد (١ + ٢)، ٢٠١٠م.

- دفع السيد، التجاني حسين، مجلة إتحاد المصارف العربية، العدد ٤٠٨، نوفمبر ٢٠١٤م.

- رشيد، مازن فارس، الدعم التنظيمي المدرك والأبعاد المتعددة للولاء التنظيمي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، المجلد (١١)، العدد (١) ٢٠٠٤م.
- زايد، عادل محمد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية، مجلة الإدارة العامة، العدد الرابع، المجلد الرابع والثلاثون ١٩٩٥.
- عبدالله موسى و ناصر بن عبدالله الزمامي، "مدى وفرص التعاون بين الأجهزة الحكومية والجمهور لتحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات" ندوة الإجراءات الإدارية في الأجهزة الحكومية المنعقدة في معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ١٩٩٧م.
- سعيد، محمد أحمد، الكفاءة والكفاية والفعالية، نقابة التجاريين، مجلة التجاريين، العدد ٥، أكتوبر - نوفمبر، ١٩٧٩.
- محمد، علي حسين، مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة - فرع بني سويف - جامعة القاهرة، العدد الثاني - يوليو ٢٠٠٣م.
- مرعي، توفيق، قياس الأداء الإداري للمدراء السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد ١٧، ٢٠٠٣م.
- عبد الهادي وعبد، ماجد وهاني سعيد، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء نحو تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة، ورقة منشورة، الأردن، ٢٠١١م.
- عسكر، سمير أحمد، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد الرابع ١٩٨٣.
- التقرير السنوي لبنك الخرطوم للعام ٢٠١٣م
- التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي للعام ٢٠١٣م
- التقرير السنوي لبنك البركة الإسلامي للعام ٢٠١٣م

رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Han. K. K., Namwoon, K. and Srivastava, R.J. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal Of Marketing, 62, 30 – 4.

- Han. K. K., Namwoon, K. and Srivastava, R.J. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link? Journal Of Marketing, 62, 30 – 4.
- Vakola Maria and Nikolaou. (2005). Attitude towards Organization Change. Employee Relation Journal. Vol.27, Issue 2.
- Lee, S. K. & Yu, K (2004). Corporate culture and organizational performance. Journal of Managerial Psychology.Vol 19 (4).
- Yilmaz, G & Ergun, E (2008) Organizational Culture and the Firm Effectiveness’: An Examination of relative effects of culture traits and the balanced culture hypotheses in an emerging economy. Journal of world business. Vol 43.
- Medli, B. Green, K (2008) the relationship Among Goal setting, Optimism, and Engagement: The Impaction Employee Performance, Proceedings of the Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict. Vol 13.
- Gibbs, John, (2004: 42) ‘Performance Measure Properties and Incentives– Institute for the Study of Labor, No. (1356).
- Kiyoshi, Takahashi, (2006:223) Effects of wage and Promotion incentives on the motivation – – Levels of Japanese employees, Research paper journal: Career Development International Volume: 11 Issue:3,
- Philippe Lorino, Methods et Pratiques de La Performance, Edition d organization, Paris, 1998.

- Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance: an analysis alternative risk measures, Academy of management Journal, Vol 33, No (4), 1990.
- Rubaina, K., A. Shehla & K. Delawar, 2008, Occupational stress and its effect on job performance– a case study of medical house of district Abbottabad Ayub Medical College, 20 (3): pp 135 – 139.
- OOI Keng Boon & Tveeri Arumugam (2006) The Influence Of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organization Malisia. Sunway Academic Journal. Vol 3.

خامساً: مواقع الإنترنت"

<http://scholar.google.com/>

www.alazhar.edu.ps/journal123/attachedFile.asp

www.ao-academy.org/.../master_degree_letter_by_salah_hadi_al_hussa

www.hrdiscussion.com/

www.jarwan-center.com

www.abahе.co.uk/...

<http://www.personatty.com/wazeftty/index.php/2013-03-19-11-01-44>

<http://www.acofps.com/>

<http://www.uabonline.org/ar/magazine>

<http://forum.mn66.com>

<http://www.maktabe.com>

<http://research-center.arabhs.com>

<http://www.arabtexts.com/?p=171>

bankofkhartoum.com

<http://www.cbos.gov.sd/>

الملاحق

ق

ملحق رقم (١) الاستبانة

ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء المحكمين

ملحق رقم (٣) مخرجات التحليل

ملحق رقم (٤) الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحليل العملي



رقم الاستبانة: تاريخ تعبئة الاستبانة:

إستبانة بحث لنيل درجة الدكتوراه في فلسفة إدارة الأعمال

البحث بعنوان:

دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال

إشراف:

إعداد:

عبدالحق علي إبراهيم بلل أ. د. أحمد إبراهيم أبوسن

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ة

المحترمين

أسعد الله أوقاتكم

وبعد

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة حول دور السلوك التنظيمي في تطوير أداء العاملين بمنظمات الأعمال مما ينتج عنه تطوير الأداء بصورة عامة في هذه المنظمات نرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة الإجابة في المكان الذي تراه مناسباً. وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الدارس: عبدالحق علي إبراهيم بلل

ت: +٢٤٩٩١٢٢٤٧٥٦٢

Email: abdulhag77@gmail.com

للإطلاع على نتائج البحث يمكنكم وضع بريدكم الإلكتروني

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسبك

١- إسم المؤسسة:

٢- النوع: ذكر أنثى

٣ - العمر :

أقل من ٣٠	٣٠ - ٤٠	٤١ - ٥٠	٥١ - ٦٠	أكثر من ٦٠	الفئة العمرية
					الاختيار (✓)

٤- المؤهل العلمي

المؤهل	ثانو ي	دبلوم س	بكالريو	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه	أخرى (أذكرها)
الاختيار (✓)							

٥- سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة	١ - ٥	٦ - ١٠	١١ - ١٥	١٦ - ٢٠	٢١ فأكثر
الاختيار (✓)					

الجزء الثاني: دور السلوك التنظيمي في تطوير الأداء
نرجو التكرم بوضع علامة () في الخانة التي توافق اختيارك:

أولاً: الاتجاهات

رقم الفقرة	الفقهـــــــــــــــــة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	هناك توجه لدى الموظفين نحو تعزيز قدراتهم ومهاراتهم من أجل القدرة على الإبداع والابتكار وتطوير نظم العمل					
٢	هناك توجه واضح من قبل المصرف نحو تطوير المسار الوظيفي للفرد ليتمكن من القدرة على مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة					
٣	يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيدا من التقدم والإنجاز					
٤	هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل وقضايا الموظفين					
٥	أفضل أن أراقب نفسي على أن يراقبني رئيسي					
٦	معظم العاملين لديهم الرغبة في تغيير وتطوير العمل					
٧	تقوم إدارة المصرف بشكل مستمر بتوفير أحدث التقنيات المتقدمة بهدف الكفاءة والسرعة المطلوبة					

ثانياً: الدافعية والتحفيز

رقم الفقرة	الفقة _____	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
١	أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد				

٢	استمرارية وظيفتي توفر لي الاستقرار النفسي					
٣	موضوعية المدير في التعامل وتقييم الأداء تبعث الطمأنينة في نفسي					
٤	نظام الحوافز موحد وعادل ويتم تطبيقه دون تمييز بعيدا عن الاعتبارات الشخصية والمحسوبية					
٥	نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي الشخصية					
٦	تعتبر الحوافز المادية والمعنوية سبباً في رفع الكفاءة لدى العاملين					
٧	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الأداء					
٨	الحوافز الحالية المتمثلة في رسالة الشكر للأداء المرتفع غير كافية					

ثالثاً: ضغوط العمل						
رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	عبء العمل الملقي عليّ حالياً يتعارض مع جودة الأداء المطلوب					
٢	مقدار السلطة التي أمارسها لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقي غير كافية					
٣	لا أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة لأداء عملي					
٤	أشعر بأن العمل يتداخل مع واجباتي العائلية					
٥	أشعر إنني في حالة تنافس دائم مع الآخرين					
٦	اعتقد إن سياسة الإدارة في تقييم الأداء غير عادلة					
٧	الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملتي الصحيح مع					

					الموقف	
					أشعر بالملل بسبب الروتين اليومي في عملي	٨
					اضطر إلى ممارسة أمور تتناقض مع مبادئ	٩

رابعاً: القيادة الإدارية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	القيادة في المصرف تهتم بأن تكون ناصحة وميسرة وأبوية					
٢	القيادة في المصرف تهتم بأن تكون رياضية وإبداعية وإنتاجية تنافسية					
٣	توجد علاقات اجتماعية بين الرؤساء والمرؤسين في العمل					
٤	تعمل القيادة في المصرف على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة					
٥	تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العمل					
٦	تهتم القيادة بأراء العاملين ومقترحاتهم					

					وتحثهم على الإبداع والابتكار
٧					يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل
٨					القيادة لا تلبي حاجات العاملين، مما يؤثر سلباً على مستويات الأداء

خامساً: الصراع التنظيمي					
رقم الفقر	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق بشدة
١	الهيكل التنظيمي واضح ومستقر ويمنع التداخل والإزدواجية في مهام واختصاصات الإدارات والأقسام والأفراد				
٢	يوجد وصف وظيفي دقيق لواجباتي الوظيفية يساعد على الإداء				
٣	إدارة المصرف لا تعامل العاملين بشكل عادل				
٤	هناك انعدام في التعاون والإنسجام وروح الفريق وعدم سيادة الانضباط في المصرف				
٥	هناك سوء في العلاقات الشخصية بين العاملين				
٦	يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية)				
٧	هناك تباين واضح في أهداف العاملين الشخصية وأهداف التنظيم				
٨	يميل بعض الموظفين بالمصرف للسلطة والسيطرة				
٩	تقويض السلطة الممنوح للموظفين غير كافي لأداء العمل				

سادساً: الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	يهتم المصرف بالجوانب الشخصية للفرد، فهو بمثابة عائلة كبيرة					
٢	الثقافة السائدة في المصرف هي التركيز على الولاء والعادات والنقّة المتبادلة والالتزام العالي					
٣	النمط الإداري في المصرف يمتاز بروح الفريق وإتفاق الآراء والمشاركة					
٤	للمصرف رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح					
٥	ثقافة المصرف تدعم استقرار نظامه الإجتماعي					
٦	ثقافة المصرف التنظيمية تسمح بالتغيير والتحديث في النظام					
٧	ثقافة المصرف السائدة تؤكد على الأداء والإستقرار والكفاءة					
٨	المناخ السائد في المصرف تعاوني ويوحي بالنقّة					

سابعاً: بيئة المنظمة

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق
---------------	--------	---------------	-------	-------	--------------	--------------

						بشدة
١					الهيكل التنظيمي بالمصرف ملائم لاحتياجات العمل	
٢					الهيكل التنظيمي بالمصرف يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل	
٣					الإجراءات التأديبية في المصرف مجحفة في حق العاملين	
٤					جمود التنظيم في البنك، لدرجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والمتغيرات	
٥					تتاح الفرصة لكل فرد في المصرف أن يعبر عن رأيه	
٦					توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجية المستخدمة بالمصرف	
٧					التكنولوجيا المستخدمة في المصرف أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين	
٨					تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمصرف مع متطلبات العمل	
٩					توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المصرف	
١٠					توافر التجهيزات التي تساعد العاملين بالمصرف على أداء مهامهم	
١١					بيئة العمل في المصرف تساهم في ترقية دافعية ورضا العاملين وتطوير أدائهم	
١٢					يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق	

ثامناً: كفاءة الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح					

٢	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات				
٣	خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار				
٤	هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف				
٥	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف				
٦	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف				
٧	هناك انخفاض مستمر لتأركي العمل بالمصرف				
٨	هناك انخفاض في شكاوي العاملين بالمصرف				

تاسعاً: فعالية الأداء

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق					
٢	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات					
٣	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية					
٤	خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية					
٥	يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار					
٦	يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن					
٧	يعد ولاء زبائن المصرف عالياً					
٨	يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين					

					يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	٩
--	--	--	--	--	--------------------------------------	---

ملحق رقم (٢) قائمة بأسماء أعضاء لجنة تحكيم الاستبانة:

الأسم	مكان العمل
أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ.د. محمد حسن حافظ	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ.د. محمد علي الحاكم	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
أ.د. ميرغني عبدالعال حمور	جامعة الخرطوم
د. محمد صالح يوسف	جامعة الملك بن عبدالعزيز السعودية
د. طارق الرشيد	جامعة أم درمان الإسلامية

ملحق رقم (٣) بعض نتائج التحليل:

FACTOR

```

/VARIABLES c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9
/MISSING LISTWISE
/ANALYSIS c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9
/PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION
/FORMAT SORT
/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)
/EXTRACTION PC
/CRITERIA ITERATE(49)
/ROTATION VARIMAX
/METHOD=CORRELATION.

```

Factor Analysis

		Notes
Output Created		03-DEC-2014 21:42:21
Comments		
Input	Data	C:\Users\TOSHIBA\Desktop\New folder (2)\abd l.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
Missing Value Handling	N of Rows in Working Data File	190
	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR
		/VARIABLES c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS c1 c2 c3 c4 c5 c6 c7 c8 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9 /PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(49) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00.05

Elapsed Time	00:00:00.05
Maximum Memory Required	35684 (34.848K) bytes

[DataSet1] C:\Users\TOSHIBA\Desktop\New folder (2)\abd l.sav

Correlation Matrix

	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف هامش في الأرباح	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على المبيعات	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على الاستثمار
Correlation	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف هامش في الأرباح	1.000	.770
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على المبيعات	.770	1.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على الاستثمار	.821	.814
	هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	.303	.289
	هناك انخفاض مستمر في تعطّل العمل بالمصرف	.128	.098
	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	.131	.093
	هناك انخفاض مستمر لتأكي العمل بالمصرف	.236	.268
	هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	.229	.281
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.413	.402
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف نمواً في المبيعات	.430	.541
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف ناتج في حصته السوقية	.379	.427
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.448	.462
	يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.365	.410
	يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.282	.302
	يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.363	.368
	يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.151	.212
	يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	.220	.236
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف هامش في الأرباح	.000	.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على المبيعات	.000	.000
Sig. (1-tailed)	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على الاستثمار	.000	.000
	هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	.000	.000
	هناك انخفاض مستمر في تعطّل العمل بالمصرف	.039	.089
	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	.036	.102
	هناك انخفاض مستمر لتأكي العمل بالمصرف	.001	.000
	هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	.001	.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.000	.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف نمواً في المبيعات	.000	.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف ناتج في حصته السوقية	.000	.000
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقّق المصرف عائد على الاستثمار	.000	.000

خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.000	.000	.000
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.000	.000	.000
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.000	.000	.000
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.000	.000	.000
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.019	.002	.006
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	.001	.001	.001

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.857
Approx. Chi-Square	1947.695
Bartlett's Test of Sphericity df	136
Sig.	.000

Anti-image Matrices

	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	.004	-.024-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	.046	-.035-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	-.039-	.053
هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	-.100-	-.200-
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	-.239-	.544
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	.547	-.239-
هناك انخفاض مستمر لتأخرى العمل بالمصرف	-.159-	.019
هناك انخفاض في شكاوى العاملين بالمصرف	.020	-.039-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.006	-.037-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	-.033-	.060
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	.023	.013
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	-.003-	-.007-
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.066	-.087-
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	-.004-	.061
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	-.019-	.024
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	-.087-	.054
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	.042	-.029-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	.010	-.061 ^a
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	.125 ^a	-.095-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	-.113-	.156

هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	-0.351-	-0.176-
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	.607	-0.437-
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	-0.437-	.674
هناك انخفاض مستمر لتاركي العمل بالمصرف	.035	-0.291-
هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	-0.073-	.036
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	-0.097-	.017
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	.154	-0.083-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نتائج في حصته السوقية	.036	.062
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في نتائج حصته السوقية	-0.017-	-0.006-
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	-0.188-	.143
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.126	-0.009-
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.049	-0.039-
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.103	-0.164-
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	-0.056-	.082

Anti-image Matrices

	هناك انخفاض مستمر لتاركي العمل بالمصرف	هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	-0.019-	.033
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	-0.021-	-0.008-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	.029	-0.021-
هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	.037	-0.061-
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	.019	-0.039-
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	-0.159-	.020
هناك انخفاض مستمر لتاركي العمل بالمصرف	.546	-0.239-
هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	-0.239-	.532
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	-0.010-	.028
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	-0.048-	.021
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نتائج في حصته السوقية	.018	-0.049-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في نتائج حصته السوقية	.009	-0.033-
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.002	.044
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.003	-0.114-
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	-0.065-	-0.016-

Anti-image Correlation	يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.025	-0.16-
	يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	-.009-	-0.13-
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	-.047 ^a	.084
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	-.058-	-0.22 ^a -
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	.085	-.061-
	هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	.066	-.108-
	هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	.035	-.073-
	هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	-.291-	.036
	هناك انخفاض مستمر لتأخرى العمل بالمصرف	.828	-.444-
	هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	-.444-	.851
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	-.027-	.076
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	-.123-	.055
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	.048	-.136-
	خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.022	-.079-
	يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.005	.097
	يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.006	-.241-
	يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	-.134-	-.033-
	يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.046	-.031-
	يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	-.018-	-.025-

Communalities

	Initial	Extraction
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	1.000	.842
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	1.000	.834
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	1.000	.880
هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف	1.000	.593
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	1.000	.654
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	1.000	.676
هناك انخفاض مستمر لتأخرى العمل بالمصرف	1.000	.475
هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	1.000	.485
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	1.000	.763
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	1.000	.732
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	1.000	.781
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	1.000	.696
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	1.000	.604
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	1.000	.565
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	1.000	.589
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	1.000	.748
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	1.000	.777

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.779	39.878	39.878	6.779	39.878	39.878
2	2.079	12.229	52.107	2.079	12.229	52.107
3	1.752	10.305	62.412	1.752	10.305	62.412
4	1.084	6.376	68.789	1.084	6.376	68.789
5	.998	5.869	74.658			
6	.870	5.117	79.774			
7	.554	3.259	83.034			
8	.474	2.787	85.820			
9	.410	2.412	88.232			
10	.389	2.287	90.520			
11	.326	1.919	92.439			
12	.299	1.762	94.201			
13	.274	1.615	95.815			
14	.241	1.418	97.233			
15	.185	1.090	98.324			
16	.163	.957	99.281			
17	.122	.719	100.000			

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4.562	26.836	26.836
2	2.716	15.977	42.813
3	2.340	13.764	56.577
4	2.076	12.212	68.789
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.802	-.240-	.043	-.245-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	.785	-.232-	-.070-	-.238-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.784	-.218-	-.036-	-.180-
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	.777	-.288-	.016	-.306-
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.743	-.124-	.056	-.183-
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.737	-.046-	.207	.021
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	.685	.081	-.563-	.201
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	.674	.135	-.599-	.221
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.665	-.139-	.313	.071
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	.649	.133	-.599-	.211
هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	.574	.211	.324	-.079-
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	.557	-.149-	.391	.540
هناك انخفاض مستمر لتأريكي العمل بالمصرف	.525	.294	.292	-.164-
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	.186	.767	.082	-.159-
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	.240	.759	.195	-.056-
هناك انخفاض مستمر في التألف والهدر والعيوب بالمصرف	.392	.662	-.046-	.011
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.506	-.044-	.419	.561

Extraction Method: Principal Component Analysis.^a

a. 4 components extracted.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية	.856	.196	-.017-	.095
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق	.832	.213	.030	.160
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات	.795	.300	.007	.098
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية	.764	.294	.018	.159
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار	.716	.212	.116	.180
يعد ولاء زبائن المصرف عالياً	.601	.170	.186	.405
يقدم المصرف برامج جديدة لتحسين ولاء الزبائن	.567	.058	.097	.481
هناك انخفاض في شكوي العاملين بالمصرف	.459	-.001-	.425	.305
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار	.266	.886	.130	.090
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح	.252	.871	.123	.074
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات	.309	.848	.094	.104
هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف	-.013-	.029	.818	.078
هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف	-.019-	.060	.802	-.081-
هناك انخفاض مستمر في التألف والهدر والعيوب بالمصرف	.065	.304	.702	.068
هناك انخفاض مستمر لتأريكي العمل بالمصرف	.434	-.017-	.497	.198
يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين	.170	.085	.088	.839
يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم	.253	.110	.001	.837

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3	4
1	.767	.455	.254	.374
2	-.336	.127	.928	-.095
3	.149	-.807	.219	.527
4	-.526	.353	-.161	.757

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

FACTOR

/VARIABLES c1 c2 c3 c4 c5 c6 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9

/MISSING LISTWISE

/ANALYSIS c1 c2 c3 c4 c5 c6 v1 v2 v3 v4 v5 v6 v7 v8 v9

/PRINT INITIAL CORRELATION SIG KMO AIC EXTRACTION ROTATION

/FORMAT SORT

/CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25)

/EXTRACTION PC

/CRITERIA ITERATE(49)

/ROTATION VARIMAX

/METHOD=CORRELATION.

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	mean ضغط العمل, mean الثقافة, mean الصراع ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	df2
1	.485 ^a	.235	.223	.57438	.235	19.032	3	

a. Predictors: (Constant), mean ضغط العمل, mean الثقافة, mean الصراع

b. Dependent Variable: mean الفاعلية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	18.836	3	6.279	19.032	.000 ^b
Residual	61.363	186	.330		
Total	80.199	189			

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

b. Predictors: (Constant), mean ضغط العمل, mean الثقافة, mean الصراع

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
1 (Constant)	2.971	.356		8.348	.000	
mean الثقافة	.414	.066	.429	6.269	.000	.88
mean الصراع	-.097	.073	-.107	-1.324	.187	.63
mean ضغط العمل	-.025	.062	-.030	-.398	.691	.70

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	mean الثقافة	mean الصراع	mean ضغط العمل
1	1	3.889	1.000	.00	.00	.00	
	2	.073	7.289	.01	.19	.13	
	3	.029	11.677	.01	.00	.54	
	4	.009	20.529	.97	.81	.33	

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

Casewise Diagnostics^a

Case Number	Std. Residual	mean الفاعلية	Predicted Value	Residual
147	-3.569	1.50	3.5498	-2.04983

174	-3.474-	1.67	3.6619	-1.99519-
-----	---------	------	--------	-----------

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	3.0868	4.9193	4.1430	.31569	190
Residual	-2.04983-	1.44947	.00000	.56980	190
Std. Predicted Value	-3.346-	2.459	.000	1.000	190
Std. Residual	-3.569-	2.524	.000	.992	190

a. Dependent Variable: mean الفاعلية

USE ALL.

COMPUTE filter_\$=(ID ~= 147 & ID ~= 174).

VARIABLE LABELS filter_\$ 'ID ~= 147 & ID ~= 174 (FILTER)'.
 VALUE LABELS filter_\$ 0 'Not Selected' 1 'Selected'.
 FORMATS filter_\$ (f1.0).
 FILTER BY filter_\$.
 EXECUTE.

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL CHANGE

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT تابع

/METHOD=ENTER مستقل1 مستقل2 مستقل3

/RESIDUALS DURBIN

/CASEWISE PLOT(ZRESID) OUTLIERS(3).

ملحق رقم (٤) الاستبانة في شكلها النهائي بعد التحليل وحذف بعض المتغيرات
أولاً: عبارات المتغير المستقل (السلوك التنظيمي)

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الثقافة					
ثقافة المصرف السائدة تؤكد على الأداء والإستقرار والكفاءة					
ثقافة المصرف تدعم استقرار نظامه الإجتماعي					
المناخ السائد في المصرف تعاوني ويوحي بالثقة					
تظهر القيادة التزامها ومشاركتها في ترقية وتحسين أداء العمل					
النمط الإداري في المصرف يمتاز بروح الفريق وإتفاق الآراء والمشاركة					
للمصرف رسالة وأهداف محددة ومكتوبة بوضوح					
تعمل القيادة في المصرف على ترقية ومشاركة العاملين لتحسين فعالية وكفاءة المؤسسة					
ثقافة المصرف التنظيمية تسمح بالتغيير والتحديث في النظام					
أشعر بالأمان الوظيفي والاستقرار النفسي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد					
نظام الحوافز المعمول به يحقق طموحاتي					

					الشخصية
					الثقافة السائدة في المصرف هي التركيز على الولاء والعادات والثقة المتبادلة والالتزام العالي
					تهتم القيادة بآراء العاملين ومقترحاتهم وتحثهم على الإبداع والابتكار
					القيادة في المصرف تهتم بأن تكون ناصحة وميسرة وأبوية
					ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة وحسن الأداء
					الصراع التنظيمي
					يميل بعض الموظفين بالمصرف للسلطة والسيطرة
					يوجد تنافس حاد على الموارد المتاحة (بشرية، مادية)
					هناك سوء في العلاقات الشخصية بين العاملين
					هناك انعدام في التعاون والإنسجام وروح الفريق وعدم سيادة الانضباط في المصرف
					هناك تباين واضح في أهداف العاملين الشخصية وأهداف التنظيم
					إدارة المصرف لا تعامل العاملين بشكل عادل
					ضغوط العمل
					لا أستطيع الحصول على المعلومات اللازمة للأداء عملي

					عبء العمل الملقي عليّ حالياً يتعارض مع جودة الأداء المطلوب
					مقدار السلطة التي أمارسها لتنفيذ المسؤوليات والأعباء الملقاة على عاتقي غير كافي
					الحرية الممنوحة لي تحد من تعاملتي الصحيح مع الموقف
					اعتقد إن سياسة الإدارة في تقييم الأداء غير عادلة
					يعترف رئيسي المباشر بالجهد الذي أبذله في العمل

ثانياً: عبارات التغير المعدل (بيئة المنظمة الداخلية)

المتغيرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الهيكل					
الهيكل التنظيمي بالمصرف يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل					
الهيكل التنظيمي بالمصرف ملائم لاحتياجات العمل					
تتاح الفرصة لكل فرد في المصرف أن يعبر عن رأيه					
يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق					
التكنولوجيا					
التكنولوجيا المستخدمة في المصرف أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين					
توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمصرف					

					تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمصرف مع متطلبات العمل
					البيئة المادية
					توفير التجهيزات المادية (إضاءة، تهوية، تكييف) اللازمة لتحسين بيئة العمل في المصرف
					توافر التجهيزات التي تساعد العاملين بالمصرف على أداء مهامهم
					بيئة العمل في المصرف تساهم في ترقية دافعية ورضا العاملين وتطوير أدائهم
					الإجراءات
					الإجراءات التأديبية في المصرف مجحفة في حق العاملين
					جمود التنظيم في البنك، لدرجة لا تسمح باستيعاب المستجدات والمتغيرات

ثالثاً: عبارات المتغير التابع (أداء المنظمة)

المتغيرات	أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الفاعلية					
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف ناتج في حصته السوقية					
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف مركزاً جيداً في السوق					
خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف نمواً في المبيعات					
خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف نمواً في ناتج حصته السوقية					
يقوم المصرف بطرح برامج ومنتجات جديدة باستمرار					

					بعد ولاء زبائن المصرف عالياً
الكفاءة					
					خلال الثلاث سنوات الأخيرة حقق المصرف عائد على الاستثمار
					خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف هامش في الأرباح
					خلال الثلاث سنوات الأخيرة: حقق المصرف عائد على المبيعات
	جودة الأداء				
					هناك انخفاض مستمر في تعطل العمل بالمصرف
					هناك انخفاض مستمر في وقت إنجاز العمل بالمصرف
					هناك انخفاض مستمر في التالف والهدر والعيوب بالمصرف
الالتزام التنظيمي					
					يعمل العاملون بالمصرف بحماسة واندفاع كبيرين
					يحرص العاملون على الانتظام في مصرفهم