



جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا
الدراسات العليا
مركز الدراسات الهندسية والتقنية (ستس)



بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة التشييد

إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الاداء الوظيفي

في وزارة التخطيط العمراني ولالية الخرطوم

Organizational Behaviors Management and Functionality Evaluation

In Ministry of Urban Planning - Khartoum State

إشراف: دكتور/ عصام أبكر اسحق

إعداد: رافت سمير مسعد

فبراير ٢٠١٦

الإهداء

إلى كل أستاذ تفضل علي و علمني حرفاً فصرت له عبداً
وإلى كل مهندسي بلادي القابضين على مهنتهم جمرأ
وإلى كل من شرفني بمساهمته في بحثي هذا أقول له شكراً
وإلى أهلي وإخواني وخالتي اهدي لهم حباً

الشكر والعرفان

اشكر الله الذي أعبدته لأن منه وبه وله كل الأشياء قد وهبنا عطية الإنتماء لهذا

الصرح العلمي

فله الحمد من قبل ومن بعد...

الشكر و العرفان بصفة خاصة الي الدكتور : عصام أبكر اسحق الذي لم يبخل علي برعايته الكريمة وبعلمه الجزيل...فله جزيل شكري وعاطر التحايا لكريم تفضله بالإشراف علي هذا البحث و لما بذله من جهد و تعب ...

الشكر موصول لكل العاملين في وزارة التخطيط العمراني ، ولم يكن الهدف من البحث انتقاد الوزارة أو العاملين ، ولكن الهدف هو التحسين المستمر، نشكرهم على ما يقدمونه للوطن ولحسن نتعاونهم.

يعجز لساني عن الشكر و الوفاء إلي كل من وقف معي ليخرج هذا البحث بهذه الصورة...فالشكر لكل من آزرني ووقف بجانبي او وجه إلي النصائح والتي كانت خير معين لي ...

إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الاداء الوظيفي

في وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم

ملخص البحث

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمؤسسات والمتمثلة فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات الى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون عنصر أساسي من عناصر التنظيم .وبما أن العنصر الأنساني في اي مؤسسة هو العنصر الاساسي و الحيوي في ممارسة أنشطتها و تحقيق اهدافها و استمراريتها ، لذلك فهو يشكل القاعدة الاساسية لمجال السلوك التنظيمي لتحسين مستوى الإدارة و جعل الأفراد و الجماعات أكثر إنتاجية و أكثر رضا عن العمل و رفع الكفاءة التنظيمية و تطوير الأداء الوظيفي بمؤسساتنا ..

تم اختيار وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم كواحدة من مؤسسات التنمية في المجال الهندسي كنموذج للدراسة لمعرفة كيفية الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة عملية في تطوير الادارة ، ورفع مستوى الاداء ، والكشف عن أسباب و معوقات الرضا الوظيفي للعاملين بها .

تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالادارات الهندسية المختلفة بالوزارة من مدراء إدرات ، ورؤساء اقسام ، ومهندسين.الطريقة التي تم إتباعها في اختيار العينة هي طريقة العينة العشوائية الطبقية ، حيث تم توزيع الحجم الكلي للعينة على سبعة طبقات تمثل العاملين برئاسة الوزارة و افرعها ، اما الاداة التي تم استخدامها في جمع البيانات هي الاستبيانات حيث تم تصميم استبيان مكون من ثلاثة اقسام ، كل قسم يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة للعاملين بصورة مباشرة للاستفسار منهم عن مشاعرهم وآرائهم تجاه العديد من القضايا المتعلقة بانفسهم وأعمالهم والمؤسسة ككل . تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات و إظهار النتائج النهائية وتعميمها على مجتمع الدراسة.

من أهم النتائج التي توصل إليها البحث معرفة الأسباب التي تؤدي للإحساس بعدم الرضا بين أواسط العاملين وكان اهمها : عدم إتاحة الفرصة للتجديد والابتكار من خلال الأداء الوظيفي

نظام الترقيات بالوزارة غير مرضي ، حرية الرأي غير متاحة بالوظيفة ، ظروف العمل و البيئة المادية غير ملائمة ، أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة على العاملين غير مرضي عدم وضوح الهيكل التنظيمي بالوزارة ، المهام الوظيفية متغيرة من وقت لآخر ، بطء عملية الاتصالات بين الجهات المختلفة داخل و خارج الوزارة ، ضعف عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة ،عدم العدالة في توزيع الحوافز ، عدم توفر وسائل لاكتساب الخبرة والاعتماد على الاجتهاد الشخصي في أغلب الاحيان ، عدم وجود نظام محدد لتوزيع الفرص للتدريب على العاملين عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي بالوزارة .

إن نجاح المؤسسة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، عليه فمن واجب الإدارة أن لا تركز في علاقتها مع العاملين على بلوغ أهدافها الرسمية فقط أو أداء الواجبات الوظيفية فحسب ، على الرغم من تعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك الإنساني من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، و لكنها يجب ان تركز في نفس الوقت على الفرد و شخصيته ومحاولة إشباع حاجاته المتمثلة في خلق ظروف عمل جيدة ، و إتاحة الفرص أكثر للتجديد و الابتكار ، و فرص إبداء الرأي ، العدالة في توزيع الحوافز ، إتاحة الفرص للمشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها . حيث أن العنصر الأنساني في اي مؤسسة هو العنصر الاساسي و الحيوي في ممارسة أنشطتها و تحقيق اهدافها و استمراريتها.

" السلوك التنظيمي عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معاً

لتحقيق أهداف متفق عليها ، مثل انتاج سلعة أو تقديم خدمة من اجل الربح " (Jerald Green Berg,

- Robert A . Baron - إدارة السلوك في المنظمات).

Abstract

Organizational Behaviors Management and Functionality Evaluation in Ministry of Urban Planning - Khartoum State

The important role played by the organizations' and corporations' which is manifested in products and services they deliver has led to the importance of understanding and studying of the individuals behavior because they represent the basic element of the organizing elements. Since the human element in any organization is the basic and vital element in performing its activities and achieving its objectives and its continuity, therefore he represents the basic foundation for the organizing behavior field to improve the management level and making the individuals and groups more productive and more satisfied in work and raising the organizing efficiency and developing the functional performance in our organizations.

The ministry of Urban Planning Khartoum State was chosen as one of our Development corporation in the engineering field as a sample for studying to be able to benefit from the different organizational behavior in a practical way in developing administration, and raising the performance level and finding the reasons and barriers of functional satisfaction for those working there.

The study population represents all those working in the different engineer departments in the ministry including the management directors, head of departments and engineers. The sample was chosen using the Stratified Random Sample method. The total population of the sample was distributed to seven strata that represent those working at the headquarters of the ministry and its branches. The tool for data collection was Questionnaire consisting of three divisions, every division contains group of questions directed immediately to the workers to inquire about their feelings and opinions towards so many work and self-related issues overall. The statistical program SPSS was used in data analysis and delivering results and generalize it on the study population.

The most important results that was drawn from the research was knowing the reasons that leads to the feeling of dissatisfaction amongst the employees which included : not allowing renewal and creativity through job performance, the promotion system was dissatisfactory, freedom of

expression was not available , work conditions and the physical environment were not suitable , supervising and directing style from the administration was not satisfactory , the organizational structure of the ministry was not clear , job responsibilities was changeable from time to time, slow communication process between the different departments inside and outside the ministry , injustice in distribution of bonuses , lack of experience acquiring methods and the dependence on personal effort in most cases , lack of definite system of training opportunities distribution and the lack of effective evaluation system for the job performance at the ministry.

The success of any organization depends on the success of activating the human resource or element and improving his performance, therefore it is the administration's duty not to only concentrate on reaching its formal goals or performing the job activities only but it must at the time concentrate on the individual and his personality by trying to satisfy his needs that is represented in creating better working conditions , allowing more chances for renewal and creativity and allowing freedom of expression , justice in distributing bonuses , allowing the opportunity to participate in decision making and else. The Human element in any organization is the basic and effective element in implementing its activities and achieving its goals and its continuity.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والعرفان	ب
المستخلص	ت
Abstract	ج
فهرس المحتويات	خ
فهرس الأشكال	ر
فهرس الجداول	س
الباب الأول المقدمة	
مقدمة	١
١-١ أهمية البحث	١
٢-١ أهداف البحث	٢
٣-١ أسئلة البحث	٢
٤-١ منهجية البحث	٢
٥-١ فرضيات البحث	٣
الباب الثاني الإطار النظري	
١-٢ مقدمة	٤
٢-٢ المدخل السلوكي في الإدارة	٤
٣-٢ المدخل للسلوك التنظيمي	٥

٨	٤-٢ سلوك الفرد في المنظمة
٩	٥-٢ التعلم في مجال السلوك التنظيمي
١٠	٦-٢ الاتجاهات في مجال السلوك التنظيمي
١٤	٧-٢ السلوك الجماعي في المنظمة
١٧	٨-٢ سلوك المنظمة ككل
٢١	٩-٢ مفهوم تقييم أداء العاملين
٢٤	١٠-٢ الدراسات السابقة : Previous Studies
	الباب الثالث مقترح البحث
٢٦	١-٣ مقدمة
٢٦	٢-٣ مجتمع الدراسة
٢٦	٣-٣ حجم العينة المأخوذة من المجتمع وطريقة اختيارها
٢٧	٤-٣ نوع الاداة التي استخدمت في جمع البيانات
٢٧	٥-٣ المتغيرات المراد قياسها
٢٨	٦-٣ طريقة تحليل البيانات
	الباب الرابع تحليل ومناقشة النتائج
٦٤-٣٢	٤ - مقدمة
	الباب الخامس الخلاصة والتوصيات
٦٥	١-٥ الخلاصة
٦٦	٢-٥ التوصيات
٦٨	المراجع
٧٣-٦٩	الملحقات

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
٣٢	شكل (١-٤) يوضح الوظيفة التي تعمل بها تتناسب مع مقدراتك و طموحاتك
٣٣	شكل (٢-٤) يوضح وجود روح تعاون بين الافراد و الجماعات في العمل
٣٤	شكل (٣-٤) يوضح الوظيفة التي تؤديها تتيح لك الفرصة في التجديد و الابتكار
٣٥	شكل (٤-٤) يوضح مواعيد الحضور للعمل تعتبر مقبولة
٣٦	شكل (٥-٤) يوضح حجم العمل الذي تقوم بأدائه مناسب
٣٧	شكل (٦-٤) يوضح فرص الترقية المتاحة لك في العمل مرضية
٣٨	شكل (٧-٤) يوضح حرية الرأي متاحة في الوظيفة
٣٩	شكل (٨-٤) يوضح ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية من مكاتب وأجهزة و خلفه
٤٠	شكل (٩-٤) يوضح الشعور بالولاء و الإنتماء لمؤسستك و عدم الرغبة في ترك العمل بها
٤١	شكل (١٠-٤) يوضح الإحساس بالمسؤولية تجاه عملك
٤٢	شكل (١١-٤) يوضح الوقت المتاح لإنجاز الأعمال الموكلة إليك
٤٣	شكل (١٢-٤) يوضح أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة على الموظفين
٤٤	شكل (١٣-٤) يوضح الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرارات
٤٥	شكل (١٤-٤) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
٤٦	شكل (١٥-٤) يوضح المهام الوظيفية المكلف بها
٤٧	شكل (١٦-٤) يوضح الإنسيابية وتبسيط الإجراءات في العمل

٤٨	شكل (٤-١٧) يوضح عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل وخارج المؤسسة
٤٩	شكل (٤-١٨) يوضح إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
٥٠	شكل (٤-١٩) يوضح الوظيفة تتطلب أن تقوم بأداء مجموعة من المهام المختلفة في نفس الزمن
٥١	شكل (٤-٢٠) يوضح الراتب الذي تحصل عليه
٥٢	شكل (٤-٢١) يوضح نظام الحوافز بالمؤسسة
٥٣	شكل (٤-٢٢) يوضح فرص اكتساب الخبرة في الوظيفة متاحة لك من خلال
٥٤	شكل (٤-٢٣) يوضح ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل الذي تؤديه
٥٥	شكل (٤-٢٤) يوضح توفير فرص للتطبيق العلمي للبرامج التدريبية في مجال عملك
٥٦	شكل (٤-٢٥) يوضح كيفية توزيع فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة
٥٧	شكل (٤-٢٦) يوضح مدى استعدادك للتغيير والتطوير في مجال العمل
٥٨	شكل (٤-٢٧) يوضح وجود نظام فعال لتقييم الأداء بالمؤسسة
٥٩	شكل (٤-٢٨) يوضح وجود إحساس بالرضا عن العمل الذي تقوم بأدائه
٦٠	شكل (٤-٢٩) يوضح مدى الالتزام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل
٦١	شكل (٤-٣٠) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و فرص التجديد و الابتكار
٦٢	شكل (٤-٣١) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات
٦٣	شكل (٤-٣٢) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
٢٩	جدول يوضح (١-٣) عن اعتماد الهيكل الوظيفي على الكفاءات
٣٢	جدول (١-٤) يوضح الوظيفة التي تعمل بها تتناسب مع مقدراتك و طموحاتك
٣٣	جدول (٢-٤) يوضح وجود روح تعاون بين الافراد و الجماعات في العمل
٣٤	جدول (٣-٤) يوضح الوظيفة التي تؤديها تتيح لك الفرصة في التجديد و الابتكار
٣٥	جدول (٤-٤) يوضح مواعيد الحضور للعمل تعتبر مقبولة
٣٦	جدول (٥-٤) يوضح حجم العمل الذي تقوم بأدائه مناسب
٣٧	جدول (٦-٤) يوضح فرص الترقية المتاحة لك في العمل مرضية
٣٨	جدول (٧-٤) يوضح حرية الرأي متاحة في الوظيفة
٣٩	جدول (٨-٤) يوضح ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية من مكاتب وأجهزة و خلافه
٤٠	جدول (٩-٤) يوضح الشعور بالولاء و الإنتماء لمؤسستك و عدم الرغبة في ترك العمل بها
٤١	جدول (١٠-٤) يوضح الإحساس بالمسؤولية تجاه عملك
٤٢	جدول (١١-٤) يوضح الوقت متاح لإنجاز الأعمال الموكلة إليك
٤٣	جدول (١٢-٤) يوضح أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة على الموظفين
٤٤	جدول (١٣-٤) يوضح الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرارات
٤٥	جدول (١٤-٤) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة
٤٦	جدول (١٥-٤) يوضح المهام الوظيفية المكلف بها

٤٧	جدول (١٦-٤) يوضح الإنسيابية وتبسيط الإجراءات في العمل
٤٨	جدول (١٧-٤) يوضح عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل وخارج المؤسسة
٤٩	جدول (١٨-٤) يوضح إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة
٥٠	جدول (١٩-٤) يوضح الوظيفة تتطلب أن تقوم بأداء مجموعة من المهام المختلفة في نفس الزمن
٥١	جدول (٢٠-٤) يوضح الراتب الذي تحصل عليه
٥٢	جدول (٢١-٤) يوضح نظام الحوافز بالمؤسسة
٥٣	جدول (٢٢-٤) يوضح فرص اكتساب الخبرة في الوظيفة متاحة لك من خلال
٥٤	جدول (٢٣-٤) يوضح ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل الذي تؤديه
٥٥	جدول (٢٤-٤) يوضح توفير فرص للتطبيق العلمي للبرامج التدريبية في مجال عملك
٥٦	جدول (٢٥-٤) يوضح كيفية توزيع فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة
٥٧	جدول (٢٦-٤) يوضح مدى استعدادك للتغيير والتطوير في مجال العمل
٥٨	جدول (٢٧-٤) يوضح وجود نظام فعال لتقييم الأداء بالمؤسسة
٥٩	جدول (٢٨-٤) يوضح وجود إحساس بالرضا عن العمل الذي تقوم بأدائه
٦٠	جدول (٢٩-٤) يوضح مدى الإلتزام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل
٦١	جدول (٣٠-٤) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و فرص التجديد و الابتكار
٦٢	جدول (٣١-٤) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات
٦٣	جدول (٣٢-٤) يوضح العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات

الباب الأول

المقدمة

٦-١ مقدمة :

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمؤسسات والمتمثلة فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات الى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون عنصر أساسي من عناصر التنظيم لذا حاول الكثيرون فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات. حيث أن إستمرارية المؤسسات والمنظمات لا تتحقق بالإستثمار في التكنولوجيا أو أنظمة العمل أو تحسين الجودة فحسب ، بل كذلك في الأفراد .

و طالما أن العنصر الأنساني في اي مؤسسة هو العنصر الاساسي و الحيوي في ممارسة أنشطتها و تحقيق اهدافها و استمراريتها ، لذلك فهو يشكل القاعدة الاساسية لمجال السلوك التنظيمي لتحسين مستوى الإدارة و جعل الأفراد و الجماعات أكثر إنتاجية و أكثر رضا عن العمل و رفع الكفاءة التنظيمية و تطوير الأداء الوظيفي بمؤسساتنا .. ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعتزف بصعوبة إدارة السلوك الإنساني، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى. فقد واجهت المؤسسات تحديات شتى نتيجة لتنوع قاعدة العمالة من حيث الثقافة أو السمات الديموغرافية أو التوقعات الوظيفية وكذلك التغيير المستمر في بيئة الأعمال.

في هذا البحث تم اختيار وزارة التخطيط العمراني ولالية الخرطوم كواحدة من مؤسسات التنمية في المجال الهندسي كنموذج للدراسة لمعرفة كيفية الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة علمية في تطوير الإدارة ، و رفع مستوى الأداء ، و الكشف عن أسباب و معوقات الرضا الوظيفي للعاملين بها . حيث تمثل مجتمع الدراسة في كافة العاملين بالوزارة في إداراتها الهندسية المختلفة ، ووجهت لهم أسئلة مباشرة باستخدام أداة البحث و هي الاستبيانات ، للاستفسار منهم عن مشاعرهم و آرائهم تجاه العديد من القضايا المتعلقة بأنفسهم وأعمالهم و المؤسسة ككل .

و بالتالي التوصل لتوصيات تساعد المؤسسات على رفع كفاءة العاملين لديها ، ليس الهدف من هذه الدراسة انتقاد الوزارة اواداراتها و لكنها تعد من اجل التحسين ، على العلم من دور الوزارة الدائم في عمليات التحسين المستمر ، تعد الدراسة عاملاً مساعداً لوزارة التخطيط و أداة يمكن الاستفادة منها .

٧-١ أهمية البحث :

تكمن اهمية الدراسة في معرفة الطريقة المثلى لتقييم الاداء والسلوك التنظيمي ومدى تأثيره على الافراد العاملين في الشركات الانشائية و وزاة التخطيط العمراني بشكل خاص بما انها مجتمع الدراسة .

٨-١ أهداف البحث :

١- الكشف عن الأسباب التي تؤدي إلى الإحساس بعدم الرضا عن العمل التي تؤثر على انتاجية العاملين في المؤسسة.

٢- مساعدة الإدارة في المؤسسة بتوفير معلومات عن السلوك التنظيمي وتطوير نظام إداري مناسب لرفع مستوى الأداء و مرونة و انسياب الخدمة المقدمة.

٩-١ أسئلة البحث :

١- ما الذي يجب ان نفعله لجعل الافراد اكثر انتاجية و اكثر رضا عن العمل ؟

٢- كيف يمكن تصميم الوظائف و التنظيمات وهل تنظيم الافراد في شكل فرق عمل يساعد

لجعل الافراد اكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في بيئة العمل ؟

سنتطرق الى هذه التساؤلات من خلال هذا البحث.

١٠-١ منهجية البحث :

بما ان الدراسة فى موضوع الموارد البشرية فإن منهج الدراسة هو عبارة عن وصف وتحليل وتفسير المعلومات والبيانات. إعتد الجزء النظرى على المنهج الوصفى والمنهج التحليلى فى الجزء التطبيقى واسقاطه على ارض الواقع.

التقسيم المنهجى للبحث: -

لمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث خمسة أبواب كالتالى:

❖ الباب الاول:

مقدمة

❖ الباب الثانى:

الاطار النظري والدراسات السابقة:

ويستعرض مفهوم تقييم الاداء وبعض الطرق المتبعة مع تسليط الضوء على معايير ومقاربات التقييم.

مدخل الدافعية واهم النظريات وكيفية قياس الدافعية لدى العاملين بشركات التشييد .

❖ الباب الثالث:

منهجية البحث

الدراسة الميدانية عن طريق تصميم استمارة استبيان وتوزيعها على العاملين بوزارة التخطيط العمراني من أجل اسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني .

❖ الباب الرابع :

النتائج والتحليل

تحليل النتائج باستخدام مربع كاي ومعامل بيرسون

❖ الباب الخامس

الخلاصة والتوصيات

١-١١ فرضيات البحث:

إعتمد البحث على الفرضيات الآتية:

- ❖ قياس الأداء بوزارة التخطيط العمراني يؤدي الي تطورها.
- ❖ قياس الأداء بوزارة التخطيط العمراني له تاثير على أداء الموظفين.
- ❖ طريقة التقييم الغير موضوعية تؤثر على دافعية وإنتاجية الموظفين.
- ❖ المستوى الثقافى الموظفين له أثر فى انخفاض الدافعية.
- ❖ قياس الأداء معيار يؤكد إنتماء الموظف للمؤسسة التي يعمل بها.

الباب الثاني

الإطار النظري

٢-١ مقدمة:

في الجزء الاول من هذا الفصل سيتم تناول كافة المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي بمستوياته الثلاثة و هي المستوى الفردي ، والمستوى الجماعي ، ومستوى التنظيم ككل ، وذلك بغرض توفير معلومات و إرشادات و التعرض للنظريات التي قد تساعد الإدارة في أي مؤسسة خدمية للاستفادة من مختلف المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي بصورة عملية لتطوير الإدارة بالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء مرونة وانسياب الخدمة المقدمة ، بالإضافة الى توضيح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وسرد وافي لطرق تقويم الأداء الوظيفي ، التقليدية منها و الحديثة .

٢-٢ المدخل السلوكي في الإدارة :

أن الهدف الذي تسعى اليه الادارة هو تحقيق مجموعة من النتائج في زمن معلوم و باعلى قدر من الكفاءة و اقل قدر ممكن من الجهد و الوقت و التكاليف ، يمكن للمدراء أن يستفيدوا من المدخل السلوكي و يستعينوا بادواته و بحوثه و مفاهيمه في التوصل إلى فهم أوضح للبيئة التي يتعاملون معها و التجانس معها بطريقة أفضل، و تكييفها و التكيف معها بالفعالية المطلوبة ، و لتحقيق تلك الغاية يجب التركيز على ثلاثة عوامل أساسية عند دراسة المدخل السلوكي وهي :

- ❖ أولاً : الفرد (سلوكه و شخصيته ودوافعه و اهدافه) .
- ❖ ثانياً : التنظيم (أهدافه و طرقه و وسائله و متطلباته) .
- ❖ ثالثاً : المجتمع أو البيئة الأم (ما فيها من عرف و تقاليد و قيم و مفاهيم و فرص و ضغوط) .

من المهم أن يتعرف المدير على سلوك الأفراد الذين يرأسهم حتى يستطيع ان يفهم فكرهم و يضع من السياسات ما يضمن التعامل معهم بصورة منسجمة تحقق هدف العمل و ترضي الأفراد في نفس الوقت . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الإدارة) .

٢-٢-١ نظرة الادارة للعاملين

هناك عدة نظريات تشكل قرارات الادارة و سياستها مع العاملين على النحو التالي :

❖ أولاً : نظرية X

هي النظرية التقليدية أو المتشائمة التي تقترض أن الانسان مخلوق كسلان بطبيعته ، سلبي و أناني ، قليل الذكاء و الطموح ، يكره العمل و يتجنب المسؤولية و يفضل أن ينقاد ، وان كل ما يريد أن يشبعه هو حاجات الأمان ، و الحاجات الجسمية فقط . وعلى ضوء هذه النظرية فان طريقة الادارة في التعامل مع عاملها تقوم على اساسين :

- تحفيز العامل على العمل و تزويده بحافز الامان و الحافز المادي الذي يتلخص في الاجور والمكافآت ، و الحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية .
- توجيه العامل توجيه دقيق ، واحكام الرقابة على جميع تصرفاته . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الإدارة) .

❖ ثانياً : نظرية Y

وهي النظرية الحديثة أو المتفائلة ، و التي تفترض عن الانسان عكس ما تفترضه النظرية التقليدية تماماً ، فهي تعتبر الانسان مخلوق نشيط ، ايجابي و طموح ، يحب العمل ، و يقبل على القيام بواجبه و يتحمل المسؤولية ، ويساهم بمجهوداته في سبيل هدف الجماعة التي ينتمي اليها ، و يتمتع بالقدرة على الابداع ، وان عنده حاجات اخرى الى جانب الامان و الحاجات الجسمية يرغب في اشباعها ، ومنها الحاجات النفسية و العقلية والاجتماعية .

وعليه فان الادارة ليست في حاجة لان ترغم العامل على العمل او توجيهه توجيهاً دقيقاً ، او التحكم الرقابة على انشطته ما دام على العامل الرقابة الذاتية و الدافع الداخلي للعمل فان مهمة الادارة ان تساعد على اظهار ملكات الخلق والابداع التي توجد عنده ، و ان لاتعتمد على المحفزات المادية فقط ، ولكن توفر له قدراً من المحفزات المعنوية و الاجتماعية . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الادارة) .

❖ ثالثاً : نظرية الأبوة

هذه النظرية تنظر الى العلاقة بين الادارة و العاملين على انها تشبه علاقة الأباء بالأبناء ، فإذا كان الواجب على الأب أن يعني بابنه فواجب الادارة أن توفر لعاملها وظائف مستقرة ، و ظروف عمل مناسبة ، و أجور مجزية . وفي مقابل ذلك لابد أن يكون العاملون مخلصون للإدارة ، مطيعون لأوامرها ، محققين لحصص الإنتاج المقدرة . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الادارة) .

❖ رابعاً : نظرية W

برزت هذه النظرية بناءً على النظرية Y التي أطلق عليها (كارنيجي) اسم نظرية W ، و التي تقتضي ان تحرك الادارة دوافع العاملين وتشحنها بمزايا هذه الدوافع قبل أن تعاملهم المعاملة التي تمليها النظرية Y . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الادارة) .

❖ خامساً : نظرية Z

حاولت هذه النظرية ان تتفادى العيوب التي وقعت فيها النظريات التقليدية والحديثة و نظرت الى علاقة الادارة بالعاملين نظرة موضوعية تعتمد على ظروف هذه العلاقة ، ونوع العاملين الذين تتعامل معهم الادارة ، حيث انه من الخطاء وضع الناس جميعاً في أنماط جامدة ، فإما أنهم كسالى أو نشيطين ، أغبياء أو أذكىاء ، أنانيون أو مضمحون . أي ان نظرة الادارة للعاملين ليست بالضرورة أحد نقيضين و إنما قد تكون مزيجاً منهما أو على درجة ما بينهما . (علي عبد الوهاب - المدخل السلوكي في الادارة) .

٢-٣ المدخل للسلوك التنظيمي :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة ، و تعتبر العنصر الاساسي في نجاحها ، ومن ثم محاولة المدير لفهم السلوك الانساني من اولى المهام التي يجب التركيز عليها من قبل المدراء في أعمالهم . و لنجاح أي منظمة لابد من توافر ثلاثة أبعاد أساسية للسلوك الإداري تتمثل في الآتي :

- ❖ أولاً : البعد الفني (و يتعلق بكيفية أداء و تنفيذ العمل بطريقة صحيحة و فعالة) .
- ❖ ثانياً : البعد المفاهيمي (و يتعلق بمعرفة المديرين بالجوانب النظرية و المفاهيمية للعملية الادارية) .
- ❖ ثالثاً : البعد الإنساني (و يتعلق بمعرفة المديرين بكيفية التعامل مع الافراد داخل المنظمة و تحفيز هؤلاء الافراد للعمل بطريقة تحقق مصلحة الطرفين) ، (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

مفهوم التنظيم عرفه البعض بأنه " عبارة عن هيكل لنظام اجتماعي يتكون من جماعات و أفراد يعملون معا لتحقيق أهداف متفق عليها ، مثل انتاج سلعة أو تقديم خدمة من اجل الربح " (Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢-٣-١ نظرة تاريخية في مجال السلوك التنظيمي

بدأ الاهتمام الجدي بدراسة السلوك التنظيمي في أوائل القرن العشرين ، فقد كان لرجال الهندسة الصناعية فضل السبق في الاهتمام بالسلوك التنظيمي ، حيث سعوا في تلك الفترة لجعل الآلات أكثر كفاءة ، وامتدت جهودهم للعنصر الإنساني لجعله أكثر انتاجية . و يعتبر فردريك ونسلو (Frederick W. Taylor) الذي امضى معظم حياته العلمية في مصانع الصلب في الولايات المتحدة متدرجا من وظيفة عامل الى ان وصل الى وظيفة كبير مهندسين ، هو الاب الروحي لحركة الادارة العلمية ، ويعتبر اول من استخدم الطريقة العلمية لدراسة العاملين أثناء أداء وظائفهم. (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

وهناك عدة مبادئ أساسية للإدارة العلمية متمثلة في الآتي :

- تنمية علم حقيقي لادارة ومن ثم يمكن تقدير افضل الطرق للأداء بالنسبة للعاملين .
- الاختيار العلمي للعمال ، و بالتالي فان كل عامل يمكن أن يتحمل مسئولية محددة لعمل ما و الذي يتلائم مع قدراته و امكانياته .
- التعليم و تنمية العمال .
- التعاون و المحبة بين الادارة و العمال . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسى – السلوك التنظيمي).

٢-٣-٢ السلوك التنظيمي في العصر الحديث

إن السلوك في مواقع العمل تشكله عوامل فردية و جماعية و تنظيمية ، و قد كان ذلك بداية لظهور علم السلوك التنظيمي في عقد الأربعينيات ، و على سبيل المثال في عام ١٩٤١م نوقشت أول رسالة دكتوراة في السلوك التنظيمي في جامعة هارفارد . وفي أواخر الستينات كان الموضوع محل اهتمام متزايد، حيث اهتمت ببعض العمليات الأساسية في الموضوع مثل : الدافعية والقيادة ، واثر الهياكل التنظيمية . و قد كانت باعنا على نمو علم السلوك التنظيمي اعتمادا على ما هو موجود في فروع أخرى من فروع المعرفة كعلم الاجتماع ، و علم النفس ، و علم السياسة و الاتصالات ، و علم الادارة وحتى علم الاجناس. (Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢-٣-٣ أهمية دراسة السلوك التنظيمي داخل المنظمات

يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- أهمية الموارد البشرية بما لها من تأثير على فعالية المنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الافراد بداخلها .
- تغيير النظرة الى الموارد البشرية جذب الانتباه الى ضرورة الاهتمام بتنمية و تطوير هذا المورد وذلك بزيادة كفاءته و تحسين مهاراته ، ومن ثم فان الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل معهم بطريقة صحيحة و اتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
- تعدد الطبيعة البشرية و وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك ،مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل تلك الاختلافات للوصول الى طرق تعامل متميزة تتناسب معها (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٣-٤ أهداف السلوك التنظيمي

يهتم السلوك التنظيمي بصفة عامة بتنمية مهارات الأفراد ، أما الأهداف الأكثر تحديداً تتمثل في الآتي :

- ❖ أولاً : يعتبر أقل الأهداف أهمية من وجهة نظر الادارة لانه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث ، و لكن بالرغم من ذلك فان فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير ، ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف .
- ❖ ثانياً : التنبؤ بالسلوك.
- يهدف الى التركيز على الاحداث في المستقبل ، و يسعى الى تحديد النواتج المترتبة على تصرف معين اعتمادا على المعلومات و المعرفة المتوافرة في السلوك التنظيمي.
- ❖ ثالثاً : السيطرة والتحكم في السلوك
- يعتبر من أهم و أصعب الأهداف ، يتعلق بالتفكير في كيفية جعل الفرد يبذل جهداً اكبر في العمل لتحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في اداء المهام .

٢-٣-٥ مستويات تحليل السلوك التنظيمي

هنالك ثلاث جوانب اساسية لتحليل السلوك التنظيمي و هي الجانب الفردي ، و جانب الجماعة ، و جانب المنظمة ككل . و عليه يمكن تحليل السلوك التنظيمي على المستوى الجزئي و يشمل فقط الجانب الفردي ، أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي و يشمل التحليل سلوك الجماعات و المنظمات. (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٤ سلوك الفرد في المنظمة

يلعب سلوك الفرد دوراً هاماً في التأثير على اداء و سلوك المنظمة ككل ، فالتصرفات و الأنشطة التي يقوم بها الفرد في المنظمة ، من انتظامه في العمل و اتصاله بالآخرين ، و انفعالاته و رضائه عن العمل ، وقيامه بأداء مهامه ، كل هذا السلوك يمثل النواة الأولى فيما تحققه المنظمة من اداء .

يتأثر سلوك الفرد بكل من خصائص الشخصية ، وأيضاً خصائص البيئة التي يعمل بها ، وهناك عديد من المفاهيم التي تؤثر على ما يبديه الفرد من سلوك ، ومن أهم هذه المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي ، الشخصية ، والادراك ، والتعلم ، والدوافع ، والاتجاهات . و سيتم التعرض لكل منها بشئ من التفصيل فيما يلي . (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٤-١ الشخصية في مجال السلوك التنظيمي

١- مفهوم الشخصية : هي عبارة عن تركيبة معقدة من الخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الناس و تحدد له دوره في المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها ، و عرفها البعض بأنها " ذلك النمط المنفرد والمستقر نسبياً من السلوك ، و يبدو ذلك في فكر و عواطف الشخص .

٢- دور الشخصية في السلوك التنظيمي : إن سلوك الفرد في العمل هو نتاج كل من الخصائص الشخصية (معارفة ، وقدراته ، ومهاراته وشخصيته) و طبيعة الموقف . عليه فان فرد معين يكون اكثر ملائمة من غيره للقيام بعمل معين لانه يمتلك الخصائص والقدرات الشخصية التي تتوافق مع العمل المطلوب أدائه . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٣- خصائص الشخصية وأثرها على السلوك التنظيمي :

هناك عدد كبير من الخصائص المتعلقة بالشخصية أكدتها الدراسات العملية ومن أهمها ،

- مدى حيوية الضمير : و تعنى إلى أي مدى يتصف الفرد بالاجتهاد في العمل والنظام ، و بالتالي يكون من الممكن الاعتماد عليه . أو اتصافه بالكسل وعدم النظام وعليه لا يمكن الاعتماد عليه .
- مدى إنطوائية الفرد أو انفتاحه : تشير الى اي مدى يكون الفرد اجتماعياً ، ومخاطراً ، ودوداً ، أم محافظاً وجباناً و يهرب من المواقف . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

- مدى امكانية الاتفاق معه : تشير الى أي مدى يكون الفرد متعاوناً و محباً للآخرين ومقبولاً لديهم أم غير متعاون وبارد في علاقاته بالآخرين وغير مقبول .

- الاستقرار العاطفي : وتشير الى أي مدى يكون الفرد مطمئناً و غير قلق و متوتراً ، أم غير مطمئن وسعيد .

- مدى الانفتاح على الخبرة : وتشير الى اي مدى يكون الفرد مبدعاً و محباً للاطلاع و متنوع الاهتمامات ، أم تقليدي و محدود الاهتمامات . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢-٥ التعلم في مجال السلوك التنظيمي

يعرف بأنه ذلك التغيير الدائم نسبياً في السلوك ، و الذي يحدث نتيجة للممارسات و التجربة أو الخبرة . (ثابت ادريس -جمال الدين المرسي - السلوك التنظيمي). كما عرفه البعض بصورة اشمل بأنه التغيير الدائم نسبياً في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينتج منه الخبرة و الممارسة المباشرة أو الغير مباشرة (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٥-١ أنواع التعلم

يوجد انواع عديدة للتعلم الا أن أهمها و الأوضح في مجال السلوك التنظيمي ما يلي :

❖ أولاً : التعلم عن طريق المحاولة والخطأ

إن الافراد في المنظمات يتعلمون العديد من المهارات من خلال القيام بالمحاولات المتكررة و في ظل الإشراف و التوجيه من قبل رؤسائهم او المشرفين عليهم ، كما أن حل المشاكل الإدارية قد يستخدم فيه اسلوب المحاولة و الخطأ للوصول إلى انسب الحلول ، خاصة عندما تكون المشكلة جديدة و غير متكررة. (ثابت ادريس -جمال الدين المرسي - السلوك التنظيمي).

❖ ثانياً :التعلم عن طريق الخطأ

إن الفرد يمكن أن يتعلم عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين ثم القيام بتشكيل السلوكيات التي تم ملاحظتها بما يتفق و قيمة و ثقافته . (ثابت ادريس -جمال الدين المرسي - السلوك التنظيمي).

٢-٥-٢ المبادئ العامة التي تحكم عملية التعلم

هناك عدة مبادئ تحكم عملية التعلم في الحياة العملية و تتمثل في الآتي :

١- دوافع الفرد هي اساس التعلم

تلعب دوافع الفرد دوراً رئيسياً في عملية التعلم ، فلا يمكن أن يتعلم الإنسان شيئاً ما دون أن يتوفر لديه الدافع ذلك سواء كانت دوافع بالفطرة أو دوافع مكتسبة .

٢- المكافأة تعزز التعلم .

ترتبط المكافأة في عملية التعلم بدوافع الفرد ، و عدم الحصول على المكافأة يصيب الفرد بالإحباط و ربما يؤدي إلى توقف التعلم ، و هذه المكافأة قد تكون مادية او معنوية ، إيجابية كالحصول على تقدير الآخرين ، أو سلبية في شكل عقاب و ذلك لتوجيه انتباه الشخص إلى بعض الاخطاء الهامة التي ربما يرتكبها اثناء التعلم ليتم تجنبها .

٣- معرفة النتيجة تساعد على سرعة التعلم

من العوامل التي تساعد على التعلم معرفة الفرد لنتيجة العمل أو السلوك الذي يصدر منه ، سواء كانت النتيجة سلبية أو إيجابية يجب أن تكون محددة و تبين نوع الخطأ و حجمه أو نوع النجاح و حجمه .

٤- التعلم الموزع

ربما يتم التعلم أو التدريب بشكل مركز أي دفعه واحده دون أن يتخلل ذلك فترات من الراحة ، وربما يتم بشكل موزع أي على دفعات بحيث يتخلله فترات راحة . و لقد أظهرت الدراسات أن التعلم غير المركز (الموزع) يعطى نتائج أفضل وأسرع مع مراعاة أن لا تكون الفترات متباعدة حتى لا يترتب عليه النسيان ، و زيادة التكلفة نتيجة لطوا فترة التدريب.

٥- المشاركة الايجابية

لابد أن تكون هنالك مشاركة إيجابية من جانب الفرد الذي يتعلم أو يتدرب و بين المشرف أو الموجه أثناء عملية التعلم للتقليل من الملل و الرتابة و تنشيط دوافع التعلم و زيادة حماس للمتعلم.

٦- الفهم أثناء عملية التعلم

الفرد لابد أن يتفهم الشئ الذي يقوم بتعلمه وهذا يشير إلى اهمية فهم المتدرب للهدف من التدريب و النتائج الممكن تحقيقها من وراء تعلم سلوك معين و الآثار المتوقعة من وراء ذلك .

٧- التمرين و التكرار

يساهم التمرين و التكرار في تثبيت التعلم و في إتقان ما يتعلمه الفرد من مهارات بدنيه أو عقلية ، على أن لا يصل التكرار و التمرين إلى حد الملل الذي قد يصيب الفرد المتعلم . (ثابت ادريس – جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

٢-٦ الاتجاهات في مجال السلوك التنظيمي

الاتجاهات هي وحدة متماسكة و مستقرة نسبيا من المشاعر و المعتقدات و النزوع السلوكي ، و تعريفها من خلال الزاوية المعرفية هو (Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

ذلك النظام أو النسق المعرفي غير المحايد ، أي الذي يتأثر بالجوانب الانفعالية و الاحكام الشخصية ، ويؤدي بالإنسان إلى تكوين و بناء ارتباطات و أحكام موجبة او سالبة بموضوع معين ، (عبد المعطي عساف ، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة).

أما العالم (chave) فقد عرف الاتجاهات على أنها " تركيب معقد من المشاعر و الرغبات و المخاوف والاقتناع و الأحكام المسبقة و نزعات اخرى ، و التي تؤدي إلى استعداد لتصرف الفرد بسبب الخبرات المتفاوتة . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

❖ أولاً : نظريات التعلم

من الملاحظ ان معظم التعلم يمكن تفسيره من خلال نموذجين أساسيين هما الشرطية التقليدية و الشرطية بالوسائل ، بحيث أن الفرد يتعلم أولاً استجابة وسيطة ضمنية (الاتجاهات) نحو مثير معين هنا تعكس النموذج الشرطي التقليدي ، أما ان يتعلم عمل استجابة محددة و ظاهرة لهذه الاتجاهات و هنا تعكس التعلم بالوسائل. (ثابت ادريس –جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

❖ ثانياً : نظرية القيمة المتوقعة

من افضل النماذج العروفة للقيمة المتوقعة هو نموذج المنفعة المتوقعة للفرد ، و الخاص بنظرية القرار السلوكي ، و بناء على هذه النظرية فانه عندما يجب على الفرد ان يقوم اختياراً سلوكياً فسوف يختار ذلك البديل الذي يتمتع بأكبر منفعة ذاتية متوقعة ، و أكثر النتائج المواتية . (ثابت ادريس - جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

❖ ثالثاً : نظرية التوازن

يتزعم العالم (Heider) نظرية التوازن في تفسير الاتجاهات و الذي اهتم في البداية بالصفة السلبية لحدث ما ، و المنسوبة لشخص معين ، و من أحد النتائج التي توصل إليها من دراسته للاتجاهات للأفراد هي أنه إذا كانت الاتجاهات نحو الشخص و الحدث متشابهة فانه من السهل عندئذ أن ينسب هذا للشخص و عندئذ يحث التوازن . (ثابت ادريس - جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

❖ رابعاً : نظرية التنافر في المعرفة

ركزت هذه النظرية على فهم العلاقات بين عناصر المعرفة ، هذه العناصر تتعلق بالأشياء التي يعرفها الفرد عن نفسه و عن سلوكه و ما يحيط به .

إن نظرية التنافر و التطابق تهتم بالعلاقات بين الاعتقادات فيما بينهما ، أما المتغيرات الأخرى (مثل الاتجاهات ، والميل للسلوك ، و السلوك نفسه) فهي أمور أخرى ، وذلك لانها تتمثل من خلال المعرفة ، ومعظم الدراسات والبحوث لهذه النظرية لم تميز عادة بين الاعتقادات و الاتجاهات و السلوك من ناحية و بين تمثيلهم من الناحية الإدراكية ، لذلك تعرضت هذه النظرية إلى العديد من الانتقادات و الت يركزت على عدم دقة وصحة استخدام التنافر في الاعتقادات كوسيلة لتفسير السلوك بالإضافة إلى الفصل ما بين الاتجاهات و الاعتقادات و كذلك صعوبة قياس التنافر و تحديد حجمه . (ثابت ادريس - جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

٢-٦-١ مكونات الاتجاهات

هناك ثلاثة مكونات أساسية في المفهوم الحديث للاتجاهات تتمثل في الآتي :

❖ أولاً : المكون الإدراكي

يتعلق هذا البعد للاتجاهات بصفه عامه بما يتوفر لدى الفرد من معلومات عن الشئ أو الفرد ، أو المكان ، أو الموقف موضع الاتجاهات ، (ثابت ادريس - جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

❖ ثانياً : المكون العاطفي

يتعلق هذا البعد للاتجاهات بالعواطف ، والمشاعر و التي يتم عادة التعبير عنها في صورة مواتية تجاه الشئ موضع الاتجاهات . (ثابت ادريس - جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

❖ ثالثاً : المكون الخاص بالميل السلوكي

هذا البعد يعكس التوقعات أو الاستعدادات أو النزعات السلوكية للفرد تجاه الأشياء أو الأفراد ، أو الأحداث أو الأماكن .وعليه فان كل تصرف أو سلوك في الواقع العملي يتضمن مزيج من المكونات الثلاثة السابقة للاتجاهات . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسى – السلوك التنظيمي).

٢-٦-٢ خصائص الاتجاهات

أن الاتجاهات لايمكن ملاحظتها مباشرة ،أنما يستدل عليها من خلال السلوك أو التصرف الذي يصدر من الفرد ، أو من خلال استعداداته للقيام بسلوك أو تصرف معين ، أو عندما يسأل مباشرة من خلال استقصاء معين أو عن طريق الآخرين . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسى – السلوك التنظيمي).

١-الاتجاهات نحو العمل

كمفهوم عام المقصود بها اتجاهات الفرد نحو العمل ، سواء بالحب او الكراهية . (Jerald Green - Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

• مفهوم الرضا الوظيفي

يقصد بالرضا الوظيفي مجموعة من الاتجاهات التي يحملها العاملين نحو وظائفهم المنظمة . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسى – السلوك التنظيمي).

• محددات الرضا الوظيفي

في كثير من الأحيان نجد أختلاف في الرضا الوظيفي بين الأفراد بالرغم من انهم يقومون بأداء نفس الوظيفة في منظمة معينة ، و قد يرجع ذلك التفاوت إلى عدة أسباب منها :

❖ أولاً: العدالة

❖ ثانياً: الميول والنزعات

الأولى تتعلق بالنزعة العامة للشخص للاستجابة بشكل إيجابي او سلبي للبيئة ، بينما الثانية تتعلق بعملية التفكير المتناقض للفرد. (ثابت ادريس –جمال الدين المرسى – السلوك التنظيمي).

• نظريات الرضا عن العمل

هنالك بعض العوامل التي يمكن ان تساهم غالباً في شعورنا بالرضا الوظيفي و أهمها ما يلي:

❖ أولاً: عمل ينطوي على تحدي ذهني

هذا النوع يختبر قدرات و مهارات العاملين ، و من ثم يساهم في زيادة الرضا لديهم ، كما أن زيادة درجة التحدي قد تؤدي إلى فشل العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا .

❖ ثانياً: الأجر المرتفع

هنالك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي.

❖ ثالثاً : الترقيات

تساهم الترقيات التي تتم وفقاً لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي ، فهي تتعلق بشعور الفرد بجدارته ، فلها مؤشرات معنوية واجتماعية . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

● النتائج المترتبة على عدم الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي ينطوي على نتائج شخصية و تنظيمية أكثر من مجرد الشعور بالارتياح في الوظيفة ، وهذه النتائج تتمثل في الآتي:

❖ أولاً : الصحة العقلية و الرضا في الحياة

أثبتت الدراسات ان العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يتمتعون أيضاً بصحة نفسية ، و عقلية و لديهم اتجاهات إيجابية نحو حياتهم.

❖ ثانياً : الغياب عن العمل

يعتبر من النتائج المتعلقة بعدم الرضا الوظيفي، و لكن يعتبر ذا تأثير محدود منها المرض ، مشكلات شخصية ، اعمل إضافية ، أو عدم رقابة من قبل المنظمة .

❖ ثالثاً : الإستقالة و الإحلال

من النتائج السلبية لعدم الرضا الوظيفي الاستقالة و ترك العمل ، ثم القيام بالإحلال لموظفين جدد مما يقود إلى تكاليف عالية تلحق الضرر بالمنظمة .

❖ رابعاً : الأداء الوظيفي

أثبتت الدراسات ان الرضا يزيد من اداء الفرد و العكس، ولكن يرى البعض ان الرضا الوظيفي العالي لا يؤدي دائماً إلى أداء عالي كالمكافآت العالية أو المرضية .

❖ خامساً : سلوك المواطنة التنظيمية

وهي شعور الافراد بمدى انتمائهم للمنظمة ، و ذلك يؤدي الى سلوكيات ايجابية منها التعاون ومساعدة الآخرين ، و المحافظة على موارد المنظمة و الدفاع عنها . (ثابت ادريس –جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

٢- الاتجاهات نحو التنظيم (الالتزام التنظيمي)

اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها هو ما يطلق عليه الالتزام التنظيمي ، و يتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرارية فيها ومن أنواع الالتزام هي :

❖ أولاً :الالتزام الاستمراري

يشير الى قوة رغبة الفرد لبقائه في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بان ترك العمل فيها يؤدي الى خسارته .

❖ ثانياً : الالتزام العاطفي

يعبر عن قوة و رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لانه موافق على اهدافها و قيمها و يرغب في المشاركة في تحقيق تلك الاهداف .

❖ ثالثاً : الالتزام المعياري

يشير الى شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغط الاخرين ، فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب الفرد . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٧-٢ السلوك الجماعي في المنظمة

١-٧-٢ الجماعات وفرق العمل في مجال السلوك التنظيمي

١. مفهوم الجماعة

عرفها البعض بانها تجمع اثنين او اكثر من الافراد المتفاعلين مع بعضهم ، لديهم هدف مشترك ويقوم بينهم نمط مستمر من العلاقة (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢. مفهوم فرق العمل

هي جماعة تتكامل مهارات اعضائها الذين يلتزمون بهدف مشترك ، او مجموعة من اهداف الأداء التي الزموا انفسهم بتحقيقها . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٣. الفروقات بين الجماعة وفرق العمل

- ان الاداء في الجماعة يعتمد على اداء كل فرد ، اما الفريق يعتمد على مشاركة كل عضو.
- غالبا ما يضم اعضاء الجماعة كواردهم لتحقيق اهدافهم ، و لكن اداء كل عضو يؤخذ بالاعتبار عند توزيع عائد العمل ، و لا يحتمل اعضاء الجماعة عادة اي مسؤولية خلاف مسؤوليته الشخصية ، اما فرق العمل تركز على كل من المسؤولية الفردية و المشتركة التي يتحملها اعضاء الفريق معا .
- هناك هدفا يثير اعضاء الجماعة ، ولكن اعضاء الفريق يلتزمون بتحقيق هذا الهدف .

جماعات العمل لها الحرية في وضع اهدافها و الوقت المطلوب للانجاز دون تدخل من الادارة ، اما فرق العمل فان ادارته تقوم بتحديد العمل المكلف به الفريق و غالبا ما تتدخل الادارة لتوجيههم . (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٤. فرق العمل الفعالة

أشار العالم (Hackman) الى العوامل التي تجعل الفرق فعالة منها :

- الانتاج المادي او الذهني للجماعة مقبولا من جانب الادارة.
- حاجة افراد الجماعة مشبعة من خلال الجماعة .
- توجيه جهود الجماعة الى تحقيق مهمة الجماعة .

توجيه المعرفة و المهارات تجاه تحقيق المهمة و ذلك من خلال الادارة الذاتية . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٥. عقبات اساسية امام نجاح فرق العمل

بعض المشاكل التي يمكن أن تواجه تكوين فرق عمل ناجحة :

- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً .
 - عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا .
 - عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة .
 - فشل الفريق في التعاون مع الفرق الاخرى بالشركة أو المؤسسة . (Jerald Green Berg, Robert)
- A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢-٧-٢ الاتصالات في مجال السلوك التنظيمي

١- مفهوم الاتصال

هو العملية التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الافكار و المعاني بين فردين او اكثر. (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢- اهمية الاتصال

- الاتصال يساعد اعضاء التنظيم على تحقيق اهدافهم الشخصية و المؤسسية .
 - توفير معلومات معينة لتحديد المشاكل لاتخاذ القرارات السليمة .
 - فهم وتحقيق الاستجابة الفعالة للمتغيرات البيئية و التنظيمية .
 - التعبير عن مشاعر الوجدانية للأفراد في المنظمة في جميع المستويات الادارية .
 - احداث تنسيق بين الانشطة و تحقيق التكالف و المهام على الوجه المرغوب .
- التصدي الفعال للمشكلات و معوقات العمل. (ثابت ادريس –جمال الدين المرسي – السلوك التنظيمي).

٣- وسائل و طرق الاتصال :

❖ أولاً : الاتصال الكتابي

- الخطابات : و هي وسيلة رسمية للاتصال بأفراد خارج المنظمة
- المذكرات : وهي ترسل الى الافراد داخل المؤسسة .

❖ ثانياً : الاتصال الشفوي

من اكثر اشكال الاتصال ، يتمثل في المحادثات غير الرسمية و الاتصال عند القيام بالعمل ، في المقابلات و الاجتماعات الرسمية ، يتميز بقوة تأثيره .

❖ ثالثاً : الاتصال غير اللفظي

يتضمن كل العناصر المرتبطة بالاتصال الانساني الذي لا يعبر عنه بطريقه مكتوبة او شفوية . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٤- المدخل الشرطي لاختيار وسيلة الاتصال

يؤثر اختيار وسيلة الاتصال على كفاءة و فعالية عملية الاتصال ككل ، فاختيار وسيلة غير مناسبة يؤدي الى عدم دقة في توصيل المعلومة و فهمها و بالتالي تأثير على اتخاذ القرارات و على القرارات الادارية . (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٧-٣ اتخاذ القرارات في مجال السلوك التنظيمي

١- مفهوم اتخاذ القرار

يعرف بانه عملية ذهنية يجري من خلالها الاختيار بين البدائل المتاحة و التي تحددت طبقا للمعلومات الواردة . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسى ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

٢- انواع القرارات الادارية

❖ أولاً : القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات المبرمجة تتميز باستخدام حلول نمطية و مكررة ، ويتم اتخاذها دون استنفاد وقت او جهد كبيرين . اما القرارات الغير مبرمجة تمثل حلولاً لمشاكل غير تقليدية او نمطية .

❖ ثانياً : القرارات المتوقعة و الغير متوقعة

القرارات المتوقعة تستمد مباشرة من الخطة كنتيجة او كنتيجة تحويل الخطة الى برنامج تنفيذي محدد . القرارات الغير متوقعة هي عادة لا تعطي متخذ القرار الوقت الكافي للقيام بمراحل عملية اتخاذ القرار و يكون تحت تأثير ضغوط .

❖ ثالثاً : القرارات قصيرة وطويلة الأجل

القرارات القصيرة الاجل التي يتخذها المدراء خاصة على المستويات الادارية الاقل ، كالقرارات الخاصة ببرامج التدريب او المكافآت ، القرارات الطويلة تميل الى ان تكون استراتيجية مرتبطة بمتغيرات عامة و تكون هناك صعوبات في توفير المعلومات الكافية و الدقيقة .

❖ رابعاً : القرارات الابتكارية

تأتي غالبية هذه الافكار من الممارسة و الخبرة في العمل ، و كثيراً ما يترتب على هذه اتخاذ قرارات تتعلق بمنتج او خدمة جديدة و مثل هذه القرارات تعتبر فرصة طيبة للمنظمة و لا تعكس ازمة او مشكلة مفاجئة للادارة . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسى ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

٣- عناصر اتخاذ القرار

٤- اساليب اتخاذ القرار

❖ أولاً : الاسلوب الفردي

حيث من الممكن ان يتخذ المدير القرار بنفسه دون مشاركة الاخرين و ذلك لاسباب منها :

- زيادة درجة خطورة القرار .
- قيود الوقت المفروضه على المدير و التي تحول دون مشاركة الاخرين و الظروف الطارئة .
- عدم توافر خبره الكافية و الكفاءات لدى افراد المؤسسة .

❖ ثانياً : الاسلوب الجماعي

هي تعتبر من اساليب الادارة الحديثة حيث يعبر عن النمط الديمقراطي في الادارة ،ومن اهم المزايا للاسلوب الجماعي:

- الاستفادة من الاراء المختصة في مجالات متنوعة يتطلبها القرار .
- تحقيق المشاركة في التفكير في البدائل .
- تنمية المسؤولين او الاعضاء و تدريبهم على كيفية اتخاذ القرار .
- رفع الروح المعنوية للافراد .
- كسب التأثير و الدعم للقرار عند التنفيذ بسبب مشاركة افراد المؤسسة به . (ثابت ادريس -جمال الدين المرسي - السلوك التنظيمي).

٥- مراحل اتخاذ القرارات

النموذج التحليلي (المنطقي) لخطوات اتخاذ القرار

هو عبارة عن نموذج يحدد الخطوات العامة لاتخاذ القرار يتم استخدامه بواسطة الفرد او الجماعة لحل للمشكلة التي يواجهونها (- Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٢-٧-٤ القيادة في مجال السلوك التنظيمي

١- مفهوم القيادة

هي النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف ما .

٢- أهمية القيادة

تعتبر عملية القيادة أكثر العمليات تأثيراً على السلوك التنظيمي فهي تؤثر على دافعية الافراد للاداء و اتجاهاتهم النفسية و رضائهم عن العمل، و تعتبر من اوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة ،و يعكس الاهتمام بدراسة القيادة ادراكا لاهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في اي منظمة . (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٨ سلوك المنظمة ككل

المنظمات هي المكان الذي ينمو ويتطور فيها السلوك التنظيمي، ومن المهم تنمية و معرفة المديرين بالمنظمات الحديثة لتحسين فرص فهمهم و ادارتهم للافراد في العمل، و تتفاعل المنظمات مع البيئة الخارجية المحيطة بها فتؤثر و تتأثر بها.

٢-٨-١ الهيكل التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي

١- مفهوم الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل الطريقة او السلوك الذي من خلاله يقسم العمل الى مهام محددة و تحقيق التنسيق بين هذه المهام (ثابت ادريس -جمال الدين المرسى - السلوك التنظيمي).

٢- الطرق الاساسية لتنسيق العمل

ينطوى التنسيق على عملية تسهيل ، و الجدولة ، والاتصال ، والمعلومات المرتدة ، ومعرفة نتائج العمل بين مهام العمل ومنها عدة طرق :

- الاشراف المباشر : سلسلة اوامر يمكن للمشرف ان ينسق عمل مرؤوسية.
- تنميط عمليات العمل : منها الوظائف الروتينية التي يوفر التكنولوجيا المستخدمة طرق تنسيق العمل.
- تنميط مخرجات العمل : يتحقق للتأكد من ان العمل يقابل معايير مادية ، واقتصادية و يستخدم كطريقة لتنسيق العمل لمنتجات او اقسام جغرافية منفصلة .
- تنميط المهارات : تستخدم للتنسيق في حالة الفنيين .
- التكيف المتبادل : للتنسيق على الاتصال غير الرسمي لتنسيق المهام ، و يكون مطلوبا في حالة فرق العمل التي تضم مهارات متنوعة . (راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر) .

٣- اعراض المشاكل الهيكلية

بالرغم من صعوبة تحديد تاثير الهيكل التنظيمي على السلوك داخل المنظمات ، الا انه يمكن تحديد بعض الاعراض لمشاكل الهيكلية في المنظمة و منها :

- تصميم سئ للوظائف .
- الصراع بين الاقسام .
- البطء في الاستجابة للمتغيرات .
- اتخاذ القرارات في ظل معلومات غير كافية . (Jerald Green Berg, Robert A . Baron - ادارة السلوك في المنظمات).

٤- وصف الوظائف

يوصى معظم متخصصي شئون الموظفين المعاصرين بوصف الاعمال (الوظائف) لكافة المناصب في المؤسسة ، يساعد وصف الاعمال على توضيح توقعات الاداء الغامضة كما يخدم عدة اغراض اضافية منها :

- ادارة الاجور و المرتبات .
- اختيار الافراد .
- التأهيل .

- تقويم الاداء.
- التدريب و التطوير .
- توضيح المسؤوليات . (Marin E . Haynes ، ادارة الاداء – دليل شامل للإشراف الفعال).

٢-٨-٢ البيئة والاستراتيجية والتكنولوجيا في مجال السلوك التنظيمي

❖ مفهوم البيئة في مجال السلوك التنظيمي

هي تلك الاحداث والظروف التي تحيط بالمنظمة و تؤثر على انشطتها و من الافضل تقسيمها الى عدد من المكونات :

❖ أولاً : الاقتصاد العام

تؤثر حالة الاقتصاد من رواج و كساد على المنظمة و نشاطها ، و كنتيجة لحالات الكساد تواجه المنظمات انخفاض في المدخلات .

❖ ثانياً : العملاء

كل المنظمات لديها عملاء محتملين لمنتجاتها او خدماتها ، لذلك يجب ان تكون المنظمة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات او طلب العملاء.

❖ ثالثاً : الموردون

تعتمد المنظمات على البيئة لامدادها بالافراد و المواد و المعدات و الالات ، و اي عجز بهذه المكونات يسبب خلل .

❖ رابعاً : المنافسين

المنافسون في البيئة يتنافسون على المصادر او الموارد التي تتضمن كل من العميل او المورد .

❖ خامساً : العوامل الاجتماعية والسياسية

لا تستطيع اي منظمة تجاهل الاحداث حولها ، لذلك لابد لكل منظمة ان تتكيف مع مجموعة من اللوائح القلنونية التي تنظم علاقات العمل و انشطة المنافسة ، أمن المنتج و حقوق العميل . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

❖ مفهوم الاستراتيجية في المجال التنظيمي

هي العملية التي من خلالها تبحث و تسعى الادارة التنفيذية العليا للتكيف مع القبود و الفرص التي تفرزها بيئة المنظمة ، و تكوين الاستراتيجية يتضمن تحديد الرسالة و الغايات و الاهداف الخاصة بالمنظمة ، و تحويل الاستراتيجية إلى تنفيذ فعلى من خلال اختيار مديرين أكفاء و أساليب فنية مناسبة . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

❖ مفهوم التكنولوجيا للمجال التنظيمي

إصطلاح تكنولوجيا لا يرتبط فقط بالوسائل المادية مثل الحاسب الآلي أو أي نوع من الآلات . أما المفهوم الأكثر اتساعاً و شمولاً فينطوي على الأنشطة و المعدات و المعرفة الضرورية و اللازمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات أو منتج مرغوب فيه . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢-٨-٣ التغيير التنظيمي

هو طريقة من خلالها يتم إحداث التغييرات او التعامل معها .

١- اسباب الحاجة الى التغيير

تواجه كل المنظمات ضغوط عليها و تتمثل في الظروف البيئية الحديثة التي تتطلب المتغيرات التنظيمية ، و أيضا الانتاجية المنخفضة و الاضرار و التخريب و معدل الغياب للأفراد كل هذه تعطي الادارة مؤشرات لضرورة التغيير . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٢- مجالات التغيير

يمكن تحديد اهم هذه المجالات :

- ❖ أولاً : تغيير الأعمال أو الأنشطة التي يمارسها التنظيم ، وذلك باستحداث اعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال أو الأنشطة الحالية .
- ❖ ثانياً : تغيير الأفراد القائمين بالعمل و يأخذ ذلك أحد شكلين .
 - التغيير المادي للأفراد : ذلك عن طريق الاستغناء .
 - التغيير النوعي للأفراد : ذلك عن طريق تنمية قدراتهم أو تطوير انماطهم السلوكية من خلال التدريب.
- ❖ ثالثاً : تغيير السياسات للعمل و اتخاذ القرارات و ذلك من خلال تقبل و ابتكار قواعد أكثر او اقل تركيزاً للسلطة .
- ❖ رابعاً : التغيير في النظم و الاجراءات الخاصة بالعمل و ذلك من خلال تبسيط الاجراءات و تطوير النظم و من ثم تخفيض الوقت و التكلفة و زيادة التكلفة و الفعالية التنظيمية .
- ❖ خامساً : تغيير الهيكل التنظيمي و ذلك من خلال إعادة توزيع الاختصاصات و تجميع الوظائف و تصميم خطوط اتصالات . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسي ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

٣- أهداف التغيير التنظيمي

تقوم الادارة بأحداث تغييرات في الاهداف و السياسات و إجراءات العمل وغيرها من عناصر العمل التنظيمي تحقيقاً لغايتين رئيسيتين هما :

- ❖ أولاً : تحقيق الملائمة بين أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و انشطتها ، و بين التغييرات و الأوضاع الجديدة في بيئة عمل التنظيم ، و ذلك لإحداث التوافق المرغوب بين التنظيم و البيئة التي يعمل فيها . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسي ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

❖ **ثانياً:** إستحداث أوضاع تنظيمية واساليب ادارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقاً على غيره من المنظمات ، و توفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب و عوائد اكبر، و يعني ذلك أن التغيير التنظيمي يستهدف بالدرجة الأولى أما تعديل أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات و ظروف المجتمع و البيئة المحيطة ، أو محاولة استيقاف الأحداث و استثارة التغيير في المجتمع ذاته ليتوافق مع أهداف و إمكانيات الإدارة . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسي ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

٤- المشاكل المتعلقة بعملية التغيير

تظهر بعض المشاكل التي يجب أن تواجهها المنظمة اثناء عملية التغيير حتى تضمن فعاليتها ، ومن أمثلة ذلك :

❖ أولاً : التشخيص

و هو جمع المعلومات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ، بصورة منظمة ، و هو يفيد في تقديم المعلومات اللازمة عن المشكلة القائمة ، و يمكن الحصول على المعلومات اللازمة للتشخيص من خلال كل من الملاحظة ، المقابلة الشخصية ، و قوائم الاستقصاء ، و السجلات ، وأيضاً ملاحظات و وجهة نظر العملاء .

❖ ثانياً : المقاومة

دائماً يميل الفرد الى مقاومة التغيير ، و المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لاعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير ، وهناك عدة أسباب لحدوث هذا الفشل في تأييد التغيير و منها :

- السياسة والمصالح الشخصية
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير
- سوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير و آثاره
- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير
- التقييم المختلف للموقف هل التغيير ضروري ام لا
- الثقافة التنظيمية اصلاً تقاوم التغيير نظراً لانها تفضل مكافأة الاستقرار و العادات المستقرة

❖ ثالثاً : التقييم وجعل التغيير جزء من التنظيم

يجب تقييم التغيير لتحديد مدى تحقيقه للنتائج المتوقعة من ورائه و لتحديد مدى كفاية هذا التغيير و يكون قياس الأهداف الموضوعية ، و يمكن التغلب على مشاكل التقييم و جعل التغيير حقيقة اجتماعية و جزءاً من نظام المنظمة من خلال التخطيط الجيد ، و عملية تحديد الأهداف اثناء مرحلة التشخيص ، فالتخطيط هو العامل الرئيسي في أي جهد مبذول للتغيير . (راوية حسن – السلوك التنظيمي المعاصر) .

٩-٢ مفهوم تقييم أداء العاملين

يقصد بتقييم الأداء وجود هيكل منظم لقياس و تقييم السلوك و نتائج اداء العاملين المتعلقة بالوظيفة للكشف عن كيف و لماذا يؤدي العامل مسؤولياته الوظيفية ، و كيف يمكن له ان يؤدي

هذه المهام بطريقة أكثر فعالية في المستقبل و ذلك حتى يستفيد العامل و المنظمة ، بالإضافة الى القدرة على قياس مستوى كفاءة الاداء للعاملين و بالتالي تحديد مدى مساهمتهم في انجاز الاعمال الموكلة اليهم او المحتمل ان توكل اليهم في المستقبل .

٢-٩-١ أهمية تقييم الاداء

تكمّن مدى اهمّة التقييم بانها تمدنا بالمعلومات الخاصة بكيفية اداء الاعمال ، كما انها تساعد على تحقيق مجموعة من الاغراض منها :

- تنمية الادارة : فتنمية الاداء يزودنا باطار لمجالات تنمية العاملين مستفيدا من خلال التعرف على درجة اعداد الافراد لتولى مسؤوليات اضافية .
- قياس الاداء : إذ يساعد على التعرف على القيمة النسبية لمساهمات الافراد للمنظمة و كذلك المساعدة في تقييم انجازات هؤلاء العاملين .
- تحسين الاداء : فهو ان تقييم الاداء يساعد في تشجيع استمرار الاداء الناجح و يقوي من نواحي الضعف في الاداء لجعل العاملين أكثر ايجابية و اقدر اداء .
- المكافآت : يساعد في تحديد مستوى الاجور المناسبة للاداء و تحقيق العدالة في المرتبات
- التغذية العكسية أو المعلومات المرتدة : فهو يضع اطارا لما هو متوقع من العامل و مقارنته بالاداء الفعلي .
- المساعدة في التعرف على صلاحية الافراد المؤهلين لترقية او شغل المناصب العليا . (محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسى ، امينة مصيلحي ، السلوك الانساني في التنظيم) .

٢-٩-٢ تقويم الاداء الوظيفي

تنطوي عملية تقويم الاداء على بعض العناصر الاساسية :

- وجود معدل او مستوى ينبغي ان يصل اليه الفرد
- قياس الاداء الفعلي و مقارنته بالمعدل المحدد
- تقرير مدى نجاح الفرد في اداء العمل و امكانية تقدمه في المستقبل

❖ أولاً: تقويم النتائج

يسهل تنظيم التقويم في تلك المكونات الاربعة منها :

- الكمية : ما هو حجم ما تم انجازه بالمقارنه مع ما كان متوقعا ، و هل أثرت اي ظروف خارج إرادة العامل على الكمية المنجزه سواء كانت ايجابا او سلبا .
- الجودة : ماهي جودة النتائج و ما هي نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع النوعية المتوقعة .
- التكلفة : ما هي تكلفة تحقيق النتائج ، اهم العناصر مثل المواد الخام ، الآلات و المعدات و الخدمات ، ما هي التكلفة مقارنة بالميزانية .
- الوقت المحدد للإنجاز : هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المحدد .

❖ ثانياً :تقويم السلوك

بالرغم من انه لايمكن قياس عوامل السلوك بموضوعية مثل النتائج ، سوف تنتظر عند تقويمك للسلوك الى طرق العمل و الاجراءات بالاضافة الى عادات العمل و من امثلة عوامل السلوك التي يتم تقويمها القيادة ، التنظيم و تحديد الاولويات ، التفويض ، الرقابة ، حل المشاكل ، اجراءات السلامة ، الاتصالات ، فعالية العلاقات الشخصية . (Marin E . Haynes ، ادارة الاداء – دليل شامل للاشراف الفعال).

❖ ثالثاً : تقويم الشخصية

ان الشخصية تعتبر عنصر اساسي للنجاح و لكن من الصعب تقويم عوامل الشخصية لعدة اسباب منها :

- ليس هناك اتفاق عام عوامل الشخصية التي تساهم في اداء الفرد .
- يؤدي شمول نظام تقويم الاداء على العوامل الشخصية الى العداء و الحساسية و السلوك الدفاعي عوضا عن تحسين الاداء .
- الاتصالات من خلال تقويم اطار للحوار بين الادارة و العاملين . (Marin E . Haynes ، ادارة الاداء – دليل شامل للاشراف الفعال).

٢-١٠ الدراسات السابقة: Previous Stud

٢-١٠-١ النموذج الاول: أثر الرضاء الوظيفي على كفاءة اداء اعضاء هيئة التدريس بالتطبيق على جامعة صنعاء

تناولت الدراسة تقويم أداء أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، و الكشف عن المعوقات التي تحول دون أدائهم لمتطلبات دورهم على الوجه المطلوب.

و قد تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة تدريس مختلف كليات جامعة صنعاء مما يتمتعون بالجنسية اليمنية و لا يشغلون مناصب ادارية (كرؤساء للاقسام مثلا) ، و قد بلغت عينة البحث ١٤٤ مفردة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في مختلف أقسام كليات صنعاء بنسبة ٣٣,٥% من إجمالي الدراسة ، و بلغ عدد الطلبة الذين قاموا بتقويم كفاءة الاداء لعضو هيئة التدريس في مختلف كليات جامعة صنعاء ١٤٤٠ طالبا بواقع عشرة طلاب لكل عضو هيئة تدريس و البالغ عددهم ٤٣٣ عضواً يمينياً. و قد استهدفت الدراسة الوصول الى محددات او مصادر الرضاء الوظيفي الاكثر تأثيراً على أداء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، و كذلك طبيعة العلاقة الارتباطية بين الرضا للاعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء و أدائهم .

طرق القياس المستخدمة هي طريقة تحليل ظواهر العمل ، طريقة هوزبرج (طريقة القصة) و طريقة الاستقصاءات من خلال نماذج الاستطلاع الرأي. و قد انتهى الباحث إلى أن ترتيب المتوسط الحسابي المرجح لعوامل الرضاء الوظيفي كان في المرتبة الأولى (الرضاء عن محتوى العمل الجامعي) ، و في المرتبة الثانية (الرضا عن جماعة العمل الجامعي) ، وفي الثالثة (الرضاء المالي) ، وفي الرابعة (عن ساعات وظروف العمل الجامعي) و اخيراً في المرتبة الخامسة (الرضاء عن نمط الاشراف و فرص التقدم و الترقية) .

و كانت اهم التوصيات هي ، زيادة مخصصات الخدمات الصحية ، و المشاركة في المؤتمرات العلمية ، و حوافز البحث العلمي و تشجيع التأليف، رفع مستويات الأجور و إعادة النظر في سياسة التسكين في ضوء الإمكانيات المتاحة للدولة و الجامعة ،قيام الجامعة باجراء دراسات موضوعية مستمرة لقياس الرضاء الوظيفي ، تحسين ظروف العمل الجماعي ، العمل على زيادة أعضاء هيئة التدريس لتبنى جامعة صنعاء لنظام فعال لتقويم كفاءة الأداء الأكاديمي من خلال التقويم الذاتي للاداء على مستوى الجامعة ككل . (مصدر دراسات و استشارات الادارة العامة بكلية الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة القاهرة – سلسلة قضايا ادارية – www.parcegypt.org ، فبراير ٢٠١٦)

٢-١٠-٢ النموذج الثاني: حالة مستشفى الطلبة – جامعة القاهرة

انطلقت هذه الدراسة من أن قياس الاداء هو احد المداخل الهامة في التطوير الإداري سواء في المنظمات الحكومية أو الخاصة ، حيث تشكل درجة رضا العاملين عن وظائفهم محورا اساسيا في هذا الاتجاه . الاداة التي استخدمت عبارة عن استمارتي استبيان لتغطية عينتين الأولى من المتعاملين مع المستشفى لاستقصاء درجة رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم ، و الأخرى لبحث عينة من الموظفين العاملين بالمستشفى لقياس درجة الرضاء الوظيفي.

من النتائج التي توصلت اليها الدراسة ، ارتفاع نسبة الرضاء بين العاملين بالمستشفى ، و ان كان ذلك يختلف باختلاف التخصصات و المهن ، حيث يزداد رضا العاملين في الخدمات المعاونة من غيرهم من اصحاب المهن الاخرى ، و يليهم اصحاب الوظائف الكتابية ، ثم العاملون في مجال التمريض و الوظائف الفنية و ياتي في المرتبة الاخيرة الاطباء و الاداريون ، وجود تقارب بين جميع التخصصات و الفئات فيما يتعلق بنسبة عدم الرضاء الوظيفي حيث تراوحت هذه النسبة بين ٢٢% - ٢٧% . ان اكثر العناصر التي عبر الموظفون عن رضائهم عنها هي عنصر العلاقة مع الزميل في العمل ، يليها تقدير و احترام الرؤساء للموظف ، و اتفاق طبيعة العمل مع خبرات الموظف و ان اكثر العناصر التي عبر الموظفون عن عدم رضائهم عنها هي نظام و فرص الترقية ، و المشاركة في اتخاذ القرار ، و المرتب و المكافآت ، و تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية و ظروف و مكان العمل .

من اهم التوصيات في الدراسة هي تنمية الموارد الذاتية للمستشفى بما يمكنها من تطوير معدات و الاجهزة و اماكن العمل و تلبية الاحتياجات المالية للموظفين، ايجاد مناخ للمناقشة مع الادارة حيث يؤدي ذلك الى تحسين الادارة بشكل موضوعي و ملموس سواء للمتعاملين مع المستشفى او العاملين بها ، واخيرا اسناد بعض الخدمات التي تقدمها المستشفى مثل المعاملة الاشعة و التحليلات و خدمة الاسعاف الى منظمات اهلية في القطاع الخاص وفق نظام اسناد الادارة لتحسين هذه الخدمات و زيادة موارد المستشفى المالية . (مصدر دراسات و استشارات الادارة العامة بكلية الاقتصاد و العلوم السياسية بجامعة القاهرة – سلسلة قضايا ادارية – www.parcegypt.org ، فبراير ٢٠١٦)

الباب الثالث

مقترح البحث

٣-١ مقدمة :

هذا الفصل يحوي شرح مفصل للطريقة التي تم اتباعها في البحث ، حيث يتضمن العديد من التفاصيل التي تتمثل في تحديد مجتمع الدراسة ، و حجم العينة التي تم اختيارها منه وطريقة اختيارها ، نوع الأداة التي استخدمت في جمع البيانات من أفراد العينة و كيفية جمعها ، تحديد المتغيرات المطلوب قياسها مع توضيح نوعها ، بالإضافة إلى ذكر كيفية تحليل البيانات بعد جمعها و ذكر نوع الاختبارات الإحصائية التي تم استخدامها لإظهار النتائج ومقارنتها .

٣-٢ مجتمع الدراسة :

تم اختيار وزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم كواحدة من مؤسسات التنمية في المجال الهندسي كنموذج للدراسة لمعرفة كيفية الاستفادة من مختلف مجالات السلوك التنظيمي بصورة عملية في تطوير الإدارة ، ورفع مستوى الأداء ، والكشف عن أسباب ومعوقات الرضا الوظيفي للعاملين بها . حيث يمثل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالإدارات الهندسية المختلفة من مدراء إدارات ، و رؤساء أقسام ، ومهندسين ، وفنيين و كتبه العاملين برئاسة الوزارة وأفرعها المتمثلة في فرع الخرطوم وبحري وشرق النيل وامدرمان .

٣-٣ حجم العينة المأخوذة من المجتمع وطريقة اختيارها :

تم أخذ عينة مكونة من (٦٥) فرد من العاملين بوزارة التخطيط العمراني ولاية الخرطوم لتمثيل مجتمع الدراسة . أما الطريقة التي تم اتباعها في اختيار تلك العينة هي طريقة العينة العشوائية الطبقية (stratified Random Sample) و ذلك باستخدام أسلوب التوزيع الامثل ، حيث تم توزيع الحجم الكلي للعينة والبالغ (١٠٠) على سبعة طبقات ، حجم العينة المأخوذ لكل طبقة من الطبقات غير متساوي ويعتمد على عدد العاملين الموجودين بالرئاسة والافرع . الطبقة الأولى ذات حجم العينة الأكبر والبالغ (٣٥) فرد تمثل العاملين برئاسة الوزارة ، أما الستة طبقات الأخرى والتي تمثل العاملين بأفرع الوزارة الستة التي سبق ذكرها تم توزيعها على النحو التالي :

(١٥) فرد كحجم للعينة التي تمثل العاملين بفرع بحري ، أما بقية الافرع متساوية في الحجم و هو (١٠) افراد لكل طبقة مع مراعاة ان يغطي اختيار العينات عند توزيعها كافة الادارات الهندسية بالرئاسة والافرع ، ومختلف التخصصات والدرجات الوظيفية . الجدير بالذكر أن حجم الكلي للعينات الذي وزع كان (١٠٠)، والعدد الذي تم جمعه حوالي ٩٠ واستبعد منه حوالي ٢٥ وذلك بسبب أن بعض افراد العينة كانت اجابتهم على الاسئلة متضاربة والبعض الاخر لم يجيب على كل الاسئلة المطروحة ، عليه اصبح الحجم الحقيقي للعينة الذي يمثل مجتمع الدراسة للعاملين بوزارة التخطيط العمراني هو (٦٥) فرد كما ذكرنا سابقاً .

٣-٤ نوع الاداة التي استخدمت في جمع البيانات :

الأداة التي تم استخدامها في جمع البيانات هي الاستبيانات حيث تم تصميم استبيان مكون من ثلاثة اقسام ، القسم الاول يحتوي على بيانات عامة مثل النوع ، الادارة التي يعمل بها الفرد ، مسمى الوظيفة والدرجة الوظيفية ، مكان العمل و عدد سنوات الخدمة . أما القسم الثاني والثالث يحتويان على خمسة وعشرون سؤال موجهة للعاملين بصورة مباشرة للاستفسار منهم عن مشاعرهم و آرائهم تجاه العديد من القضايا المتعلقة بأنفسهم و أعمالهم والمؤسسة ككل.

٣-٥ المتغيرات المراد قياسها :

كل المتغيرات التي تضمنتها أسئلة الاستبيان هي متغيرات نوعية متمثلة في بيانات عامه عن الشخصية مثل (النوع ، الإدارة ، الوظيفة، الدرجة الوظيفية ، مكان العمل و عدد سنوات الخدمة) و متغيرات متعلقة بعمل الفرد داخل المؤسسة و تشمل الآتي :

- تلبية الوظيفة لرغبات و طموحات الفرد .
- وجود روح التعاون بين الأفراد و الجماعات في العمل .
- إتاحة الفرصة للعاملين للتجديد والابتكار من خلال الوظيفة .
- ملائمة مواعيد الحضور.
- ملائمة حجم العمل .
- فرص الترقية المتاحة في العمل .
- حرية الراي في الموظفين .
- ملائمة ظروف العمل و البيئة المادية .
- الشعور بالولاء و الانتماء للمؤسسة وعدم الرغبة في ترك العمل بها .
- الإحساس بالمسؤولية تجاه العمل .
- كفاية الوقت متاح لإنجاز الأعمال.
- أسلوب الإشراف والتوجيه من قبل الإدارة على الموظفين .
- الأسلوب المتبع من قبل الإدارة في اتخاذ القرارات .
- وصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحديد المهام الوظيفية .
- تقييم الانسيابية و تبسيط الإجراءات في العمل .
- تقييم عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل و خارج المؤسسة .
- إمكانية التنسيق و التبادل للمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة .
- حجم الضغوط في العمل .
- كفاية الراتب الذي يتقاضاه الشخص مقابل العمل الذي يؤديه .
- تحقيق العدالة في نظام الحوافز بالمؤسسة .
- نوعية الفرص المتاحة لاكتساب الخبرة الوظيفية .
- ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل .
- توفير الفرص للتطبيق العملي للبرامج التدريبية في مجال العمل .

- كيفية توزيع فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة .
- وجود قابلية للتغيير و التطوير في مجال العمل .
- وجود نظام فعال لتقييم الأداء بالمؤسسة .
- الشعور بالرضا عن العمل بين أوساط العاملين في المؤسسة .
- مدى الالتزام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل .

٦-٣ طريقة تحليل البيانات :

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في تفريغ البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيانات و إدخالها على الحاسب الآلي ، ومن ثم تحليلها و إظهار النتائج النهائية للمتغيرات النوعية في شكل مضلعات تكرارية باستخدام الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) .

كما تم استخدام الاحصاء الاستدلالي (Inferential Statistics) لتعميم نتائج العينة على المجتمع للدراسة و ذلك بعد استخدام اختبار كاي ٢ (Chi – Square Test) لقياس العلاقة بين متغيرين نوعيين .

باختيار مستوى المعنوية أو الفا = ٠,٠٥ ، نقوم بالمقارنة بين قيمتي مستوى المعنوية و p-value التي حصلنا عليها من الاختبار بالشكل التالي:

$$p\text{-value} > ٠$$

(اكبر من قيمة مستوى المعنوية وهي ٠,٠٥)

يمكن القول بانه يوجد دليل كافي لقبول فرض العدم ، و بالتالي فان المتغيرين تحت الدراسة مستقلين ولا يؤثر أحدهما على الآخر.

$$P\text{-value} < ٠$$

(اصغر من مستوى المعنوية وهي ٠,٠٥)

يمكن القول بانه يوجد الدليل الكافي لفرض فرض العدم و بالتالي يمكن القول بان المتغيرين تحت الدراسة غير مستقلين ويؤثر أحدهما على الآخر

جدول (١-٣) يوضح اعتماد الهيكل الوظيفي على الكفاءات وأثر نظام
التقييم على الدافعية

القيمة المعنوية	درجات الحرية	قيم مربع كاي	
٠,٠١١	٤	٤,٣٤٨	اختبار مربع كاي لمعامل بيرسون
٠,٣٢٩	٤	٤.٢٠٢	اختبار النسبة المئوية عند دالة الاي كود
٠,١٦١	١	١,٩٦٢	الدالة الخطية
		٦٥	مجموع العينات

لمعرفة أثر اعتماد الهيكل الوظيفي على الكفاءات والقدرات وأثر نظام التقييم في دافعية العاملين وباستخدام اختبار مربع كاي. بلغت فيه مربع كاي المحسوبة ٤,٣٤٨ وبدرجات حريه ٤ ومستوى دلالة ٠,٠١١ وعند المقارنة بقيمة مستوى المعنوية ٠,٠٥ نلاحظ ان هذه القيمة لمستوي تدل على وجود أثر معنوي بين الهيكل الوظيفي اعتماده على الكفاءات والقدرات و لنظام التقييم أثر في دافعية العاملين داخل الشركة.

٧-٣ اختبار جودة عبارات الاستبيان

جدول رقم (٢-٣) يوضح اختبار مربع كاي لقياس جودة العبارات

الوظيفة التي تعمل بها تتناسب مع مقدراتك و طموحاتك	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	٤	٤٤,٧٣	٢	٠	نعم
وجود روح التعاون بين الافراد و الجماعات في العمل	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	٤	٣٢,٦	٢	٠	نعم
الوظيفة التي تؤديها تتيح لك الفرصة في التجديد و الابتكار	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	١٨,٣٣٢	٢	٠	نعم
مواعيد الحضور للعمل تعتبر مقبولة	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٦٥,٨٦	٢	٠	نعم

حجم العمل الذي تقوم بادائه مناسب	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
افراد العينة المختبرة	١	٦٥,٨٦	٢	٠	نعم
فرص الترقية المتاحة لك في العمل مرضية	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	٣	١٥,٣٦	٢	٠	الامرين معاً
حرية الراي متاحة في الوظيفة	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٤٨,٥٥	٢	٠	احيانا
ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية (مكاتب، أجهزة ، معدات)	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٤٣,٦٦	٢	٠	نعم
الولاء الانتماء لمؤسستك عدم الرغبة في ترك العمل	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٥٥,٢٤	٢	٠	نعم
لديك إحساس بالمسؤولية تجاه عملك	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٣٦,١٨	٢	٠	نعم
هل الوقت المتاح لإنجاز الأعمال الموكلة إليك	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٦٤,٧٩٦٤٦	٢	٠	نعم
إذا كان هنالك اسلوب متبع في تقييم الإداء	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٥,٥٣٠٩٧٣	١	٠	نعم
إذا كان الاسلوب المتبع في تقييم الاداء يؤثر على اداء	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٢١,٢٤٧٧٩	١	٠	نعم
ما هو الأسلوب الذي تتبعه المدير في اتخاذ القرار	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٢٠,٧٢٥٦٦	٢	٠	نعم
كيف تصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة هل هو	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	٢	١٠,٦٩٠٢٧	٢	٠	ادائك لمهامك

بالنسبة للمهام الوظيفية المكلف بها هل هي	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٤٣,٦٦٣٧٢	٢	٠	اكتشاف الأخطاء وتحسين الأداء
كيف تقيم الانسيابية و تبسيط الإجراءات في العمل	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٣١,٧١٦٨١	٢	٠	نعم
كيف تقيم عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل و خارج المؤسسة	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٦٩,٢٥٦٦٤	٢	٠	نعم
كيف تقيم إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة المؤسسة	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٢٥,٩٨٢٣	٢	٠.٠٠٠	نعم
هل وظيفتك تتطلب منك أن تقوم بأداء مجموعة من المهام المختلفة في نفس الزمن	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	درجة القياس
أفراد العينة المختبرة	١	٣٩,٥٧٥٢٢	٢	٠	نعم

المصدر: الدراسات الميدانية ٢٠١٦

تم استخدام مربع كاي لجودة العبارات ومن خلال قيم مربع كاي في الجدول رقم (٣-٢) نلاحظ ان جميع العبارات لها دلالة إحصائية مقارنة بمستوى ٠,٠٥ وتظهر دلالة معنوية .

الباب الرابع

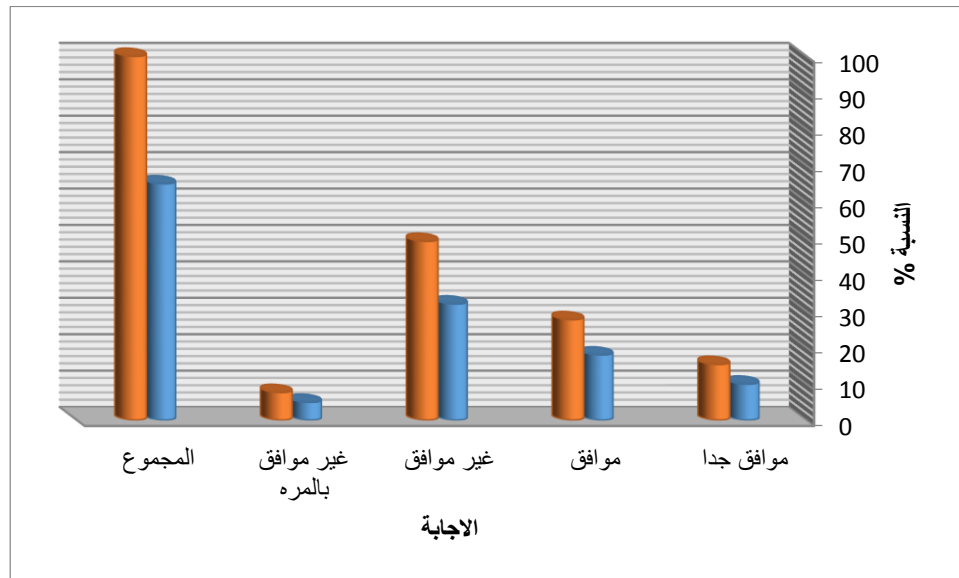
تحليل ومناقشة النتائج

٤ - مقدمة :

يتضمن هذا الفصل عرض لنتائج تحليل البيانات التي تم جمعها ميدانيا من أفراد عينة الدراسة العاملين بالإدارات الهندسية المختلفة بوزارة التخطيط العمراني و المرافق العامة ولاية الخرطوم بمختلف تخصصاتهم و درجاتهم الوظيفية .

جدول (١-٤) يوضح الوظيفة التي تعمل بها تتناسب مع مقدراتك و طموحاتك

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	١٠	١٥,٤
موافق	١٨	٢٧,٧
غير موافق	٣٢	٤٩,٢
غير موافق بالمره	٥	٧,٧
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



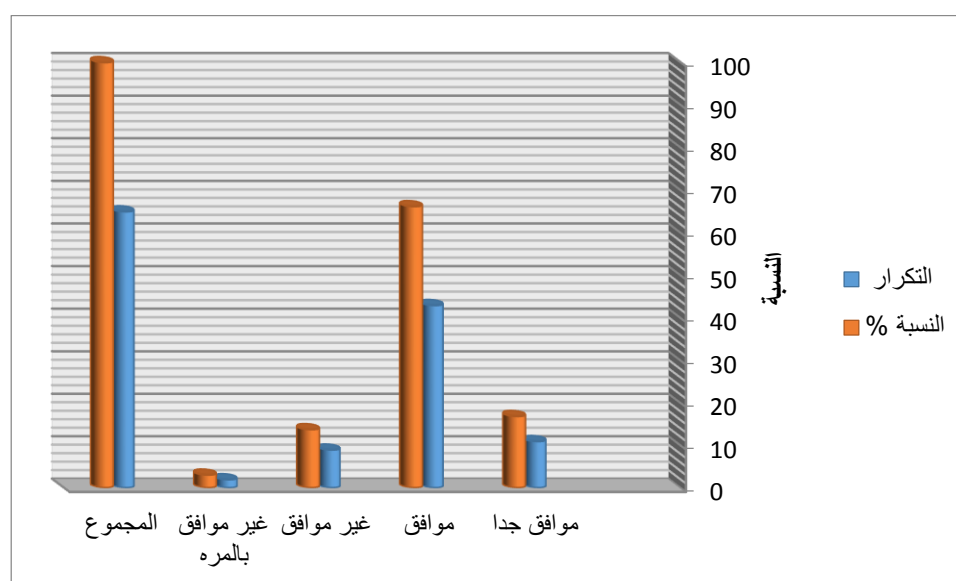
شكل رقم (١-٤)

من الملاحظ في الجدول اعلاه ان نسبة ١٥,٤ % فقط من افراد العينة الكلية ابدوا موافقتهم التامة و نسبة ٢٧,٧ % اجابوا بالموافقة ، اما نسبة الذين ابدوا عدم الموافقة فقد بلغت ٤٩,٢ % و عدم الموافقة التامة ٧,٧ % ، هذا يعني أن حوالي ٥٧ % تقريبا من العاملين في الوزارة يرون ان

الوظيفة التي يؤدونها لا تتناسب مع مقدراتهم و طموحاتهم . و هذه النسبة لها دلالة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن العمل و كفاءة الاداء الوظيفي.

جدول (٢-٤) يوضح وجود روح تعاون بين الافراد و الجماعات في العمل

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	١١	١٦,٩
موافق	٤٣	٦٦,٢
غير موافق	٩	١٣,٨
غير موافق بالمره	٢	٣,١
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

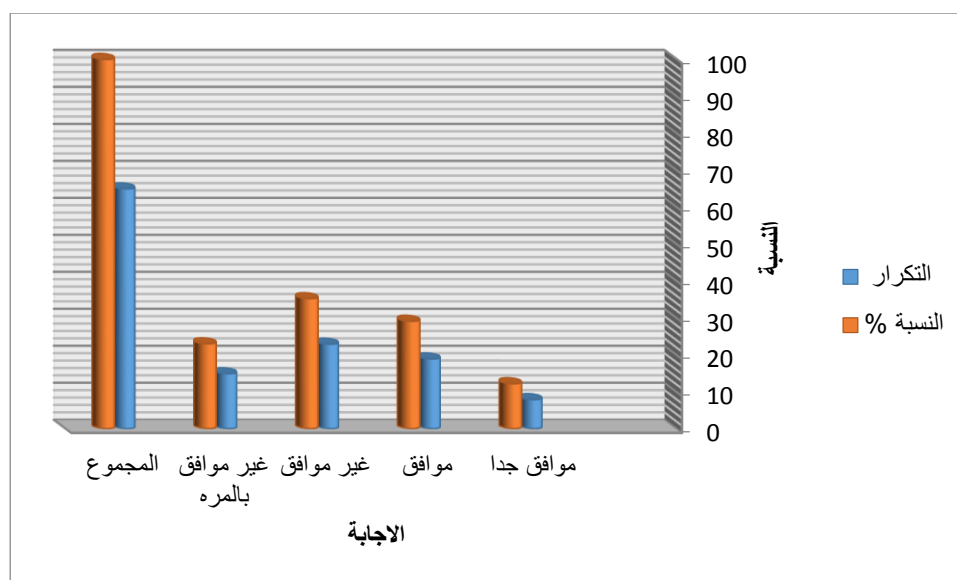


شكل رقم (٢-٤)

كما هو واضح بالجدول اعلاه بلغت نسبة الذين أجابوا بالموافق جدا و موافق ١٦,٩% و ٦٦,٢% على التوالي و الذين اجابوا بعدم الموافقة ، و عدم الموافقة التامة ١٣,٨% و ٣,١% على التوالي ، من هنا نتوصل الى ٨٣% من افراد العينة يؤكدون على وجود روح تعاون بين الافراد والجماعات في العمل . وهذه نسبة عالية و ظاهرة ايجابية من ظواهر السلوك الانساني بين العاملين في الوزارة تؤدي الى تقليل حدوث النزاعات و الخلافات و تزيد من الانسجام بين الزملاء ، مما ينعكس ذلك ايجابا على مستوى الاداء اذا ما تم توظيف و استغلال تلك الروح الاستغلال الامثل بما يخدم المصلحة العامة للوزارة و العاملين بها.

جدول (٣-٤) يوضح الوظيفة التي تؤديها تتيح لك الفرصة في التجديد و الابتكار

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	٨	١٢,٣
موافق	١٩	٢٩,٢
غير موافق	٢٣	٣٥,٣
غير موافق بالمره	١٥	٢٣,١
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

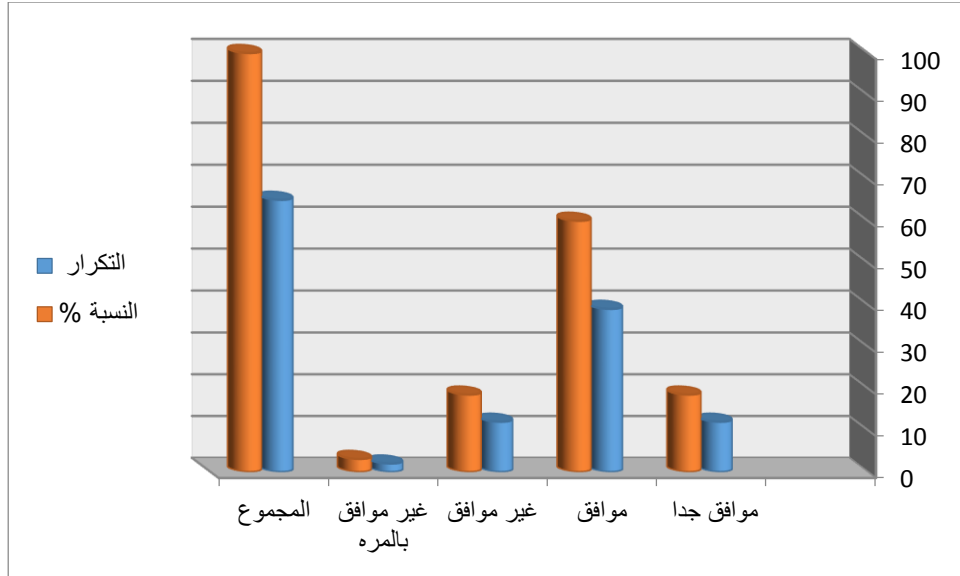


شكل رقم (٣-٤)

فيما يختص باتاحة فرص التجديد و الابتكار من خلال الوظيفة و كما هو واضح بالجدول أعلاه بلغت نسبة أفراد العينة الغير موافقين و الغير موافقين بالمره ٣٥,٤% و ٢٣,١% على التوالي ، اي ان مجموع النسبتين و الذي يمثل ٥٨,٥% من النسبة الكلية لافراد العينة يشير الى عدم توفر الفرص للتجديد و الابتكار من خلال ادائهم الوظيفي ، و قد يؤدي ذلك الى الملل الوظيفي و زيادة الاحساس بعدم الرضا عن العمل في اوساط العاملين بالوزارة .

جدول (٤-٤) يوضح مواعيد الحضور للعمل تعتبر مقبولة

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	١٢	١٨,٥
موافق	٣٩	٦٠,٠
غير موافق	١٢	١٨,٥
غير موافق بالمره	٢	٣,١
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

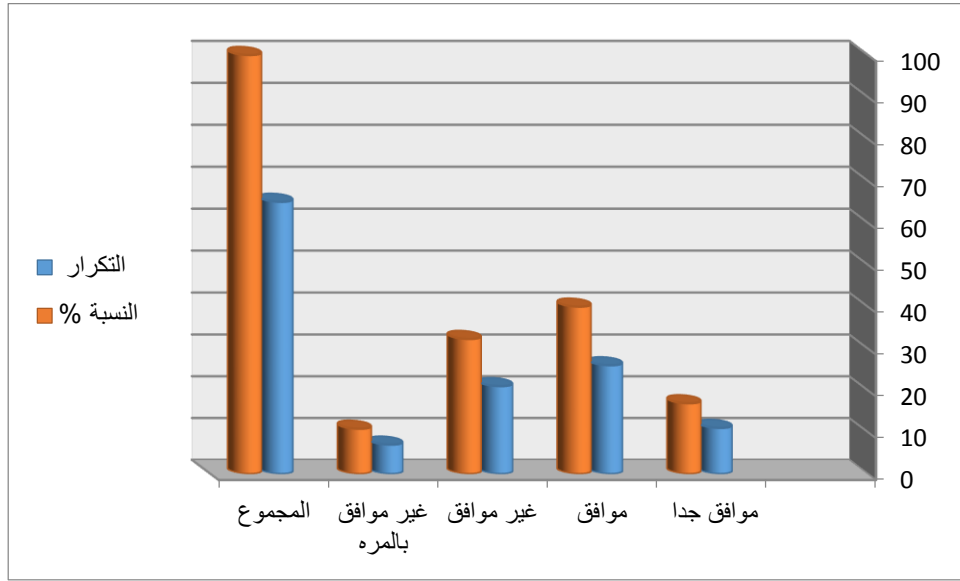


شكل رقم (٤-٤)

الجدول اعلاه يوضح نسب توزيع افراد العينة فيما يتعلق برأيهم في مواعيد الحضور للعمل حيث أجاب منهم نسبة ١٨,٥% بموافق جدا و ٦٠% بموافق ، هذا يعني أن ٧٨,٥% من أفراد العينة راضين عن مواعيد الحضور للعمل و ليس لديهم أي رغبة في إجراء تعديل عليها ، أما نسبة الغير موافقين بلغت ١٨,٥% و الغير موافقين بالمره ٣,١% ، أي أن النسبة الكلية من افراد العينة الغير راضين عن مواعيد الحضور للعمل بالوزارة حوالي ٢١,٦% و هذه النسبة قد تكون بسبب ارتباط زمن الحضور للعمل في بعض الادارات بالوزارة بالحوافز الشهرية ، وان اي تأخير عن الزمن المحدد يكون سببا في حرمان الموظف من حافزه الشهري في حين ان الإدارات ذات طابع العمل الميداني غير مقيدة بمواعيد الحضور.

جدول (٤-٥) يوضح حجم العمل الذي تقوم بأدائه مناسب

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	١١	١٦,٩
موافق	٢٦	٤٠,٠
غير موافق	٢١	٣٢,٣
غير موافق بالمره	٧	١٠,٨
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

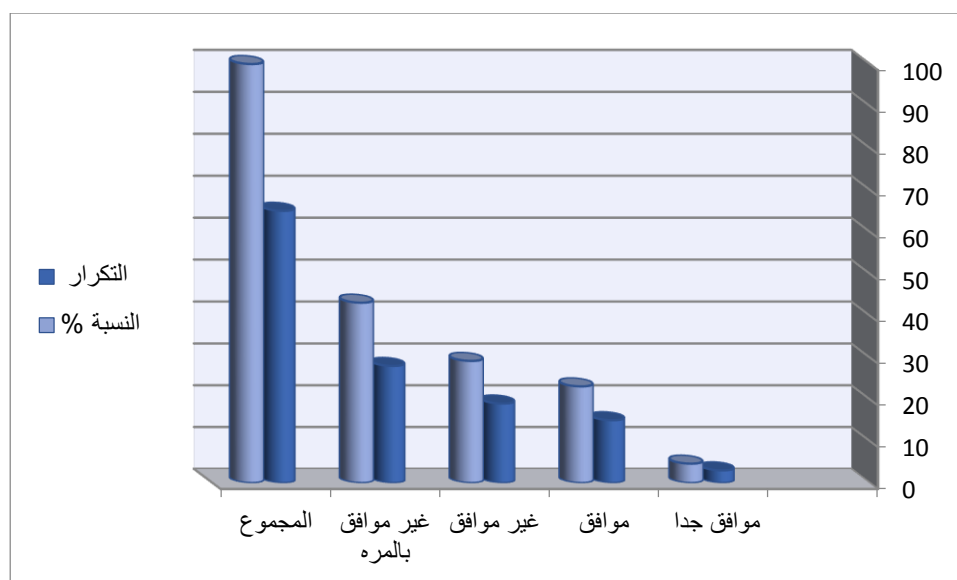


شكل رقم (٤-٥)

فيما يخص حجم العمل المكلف بأدائه كل موظف بالوزارة و بالرجوع للجدول أعلاه نتوصل الى ان ١٦,٩% موافقين جدا على أن حجم العمل مناسب و ٤٠% موافقين ، أي أن حوالي ٥٧% من أفراد العينة ليس لديهم إعتراض على حجم العمل الموكل إليهم و يرونه مناسباً ، أما البقية يرون حجم العمل غير مناسب و بلغت نسبتهم حوالي ٤٣% . ومن الواضح ان هؤلاء يعانون ضغوطا ناتجة من زيادة حجم العمل، و قد يرجع ذلك إلى قصور من قبل الإدارة في توزيع المهام الوظيفية لقلّة المعرفة بقدرات و امكانيات كل فرد كي يتم توظيفه بالصورة المثلى التي تتناسب مع مؤهلاته دون التركيز على فئات معينة في أداء الأعمال .

جدول (٦-٤) يوضح فرص الترقية المتاحة لك في العمل مرضية

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	٣	٤,٦
موافق	١٥	٢٣,١
غير موافق	١٩	٢٩,٢
غير موافق بالمره	٢٨	٤٣,١
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

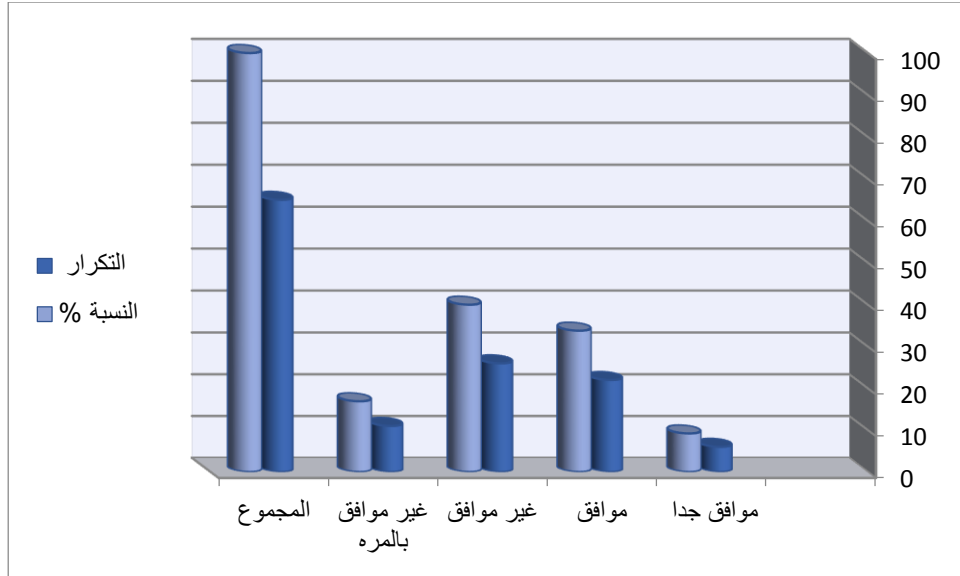


شكل رقم (٦-٤)

من الملاحظ في الجدول أعلاه ان نسبة الغير موافقين بالمره فيما يخص فرص الترقية في العمل مرتفعة بلغت ٤٣,١% و كذلك نسبة الغير موافقين بلغت ٢٩,٢% ، أي أن حوالي ٧٣% من أفراد العينة غير راضين عن نظام الترقيات بالوزارة ، وقد يقود ذلك إلى انعدام الدافع للإنجاز لديهم وإنتشار الإحساس بعدم الرضا عن العمل في أوساطهم مما يؤدي إلى ضعف أدائهم الوظيفي.

جدول (٧-٤) يوضح حرية الرأي المتاحة في الوظيفة

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	٦	٩,٢
موافق	٢٢	٣٣,٨
غير موافق	٢٦	٤٠,٠
غير موافق بالمره	١١	١٦,٩
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

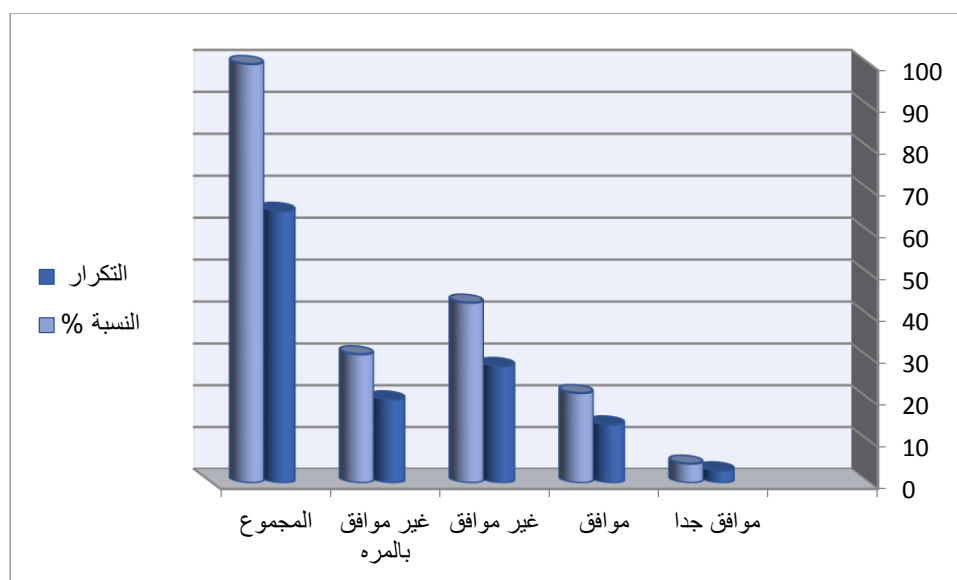


شكل رقم (٧-٤)

بالنسبة لحرية الرأي المتاحة في الوظيفة و بالرجوع إلى الجدول أعلاه وجدنا أن مجموع نسب أفراد العينة الذين ابدوا موافقتهم في المجمل بلغت حوالي ٤٣% ، أما الذين أجابوا بعدم الموافقة بلغت نسبتهم الكلية حوالي ٥٧% ، و هذا إنما يدل على انخفاض نسبة الرضا عن حرية الرأي بالوظيفية في أوساط العاملين بالوزارة مما يقلل من الشعور بالانتماء للوظيفة لأنها لا تتيح لهم الفرصة في إبداء رأيهم ، ووجهات نظرهم تجاه عملهم و توصيلها للآخرين و ذلك قد تؤثر سلباً على أدائهم .

جدول (٨-٤) يوضح ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية من مكاتب وأجهزة و خلافه

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	٣	٤,٦
موافق	١٤	٢١,٥
غير موافق	٢٨	٤٣,١
غير موافق بالمره	٢٠	٣٠,٨
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

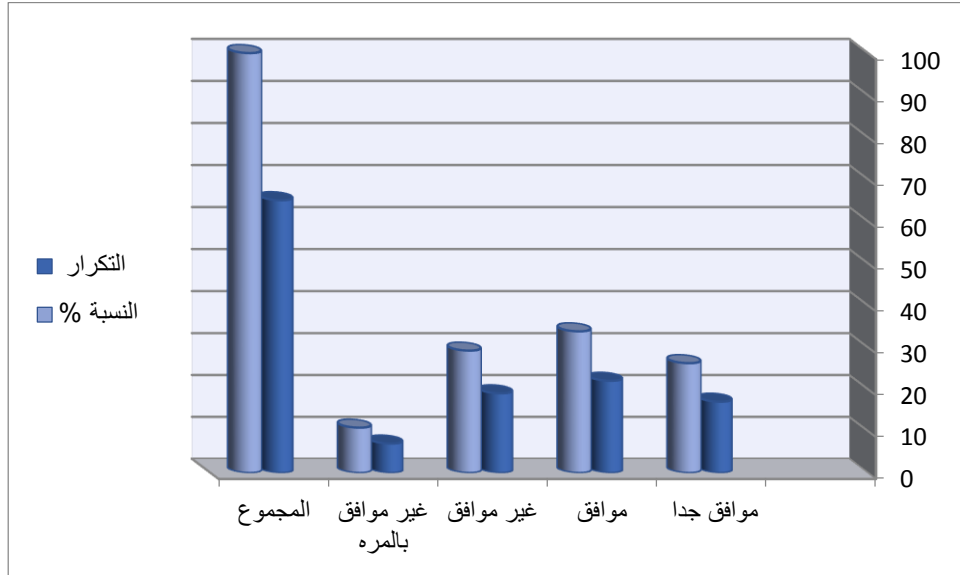


شكل رقم (٨-٤)

من الجدول أعلاه نجد أن ٤٣,١% من أفراد العينة أجابوا بعدم الموافقة و كذلك ٣٠,٨% غير موافقين بالمره على ملائمة ظروف العمل و البيئة المادية من مكاتب و أجهزة و خلافه ، أي أن حوالي ٧٤% من العاملين بالوزارة غير راضين عن ظروف العمل و البيئة المادية ، و يعانون من النقص في المتطلبات الضرورية الواجب توافرها و التي تساعد في زيادة الإحساس بالراحة و الاستقرار لدى العاملين ، فكلما كانت بيئة العمل صالحة مزودة بكل معينات العمل كلما أدى ذلك لرفع مستوى الأداء و العكس صحيح .

جدول (٩-٤) يوضح الشعور بالولاء و الإلتزام لمؤسستك و عدم الرغبة في ترك العمل بها

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	١٧	٢٦,٢
موافق	٢٢	٣٣,٨
غير موافق	١٩	٢٩,٢
غير موافق بالمره	٧	١٠,٨
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

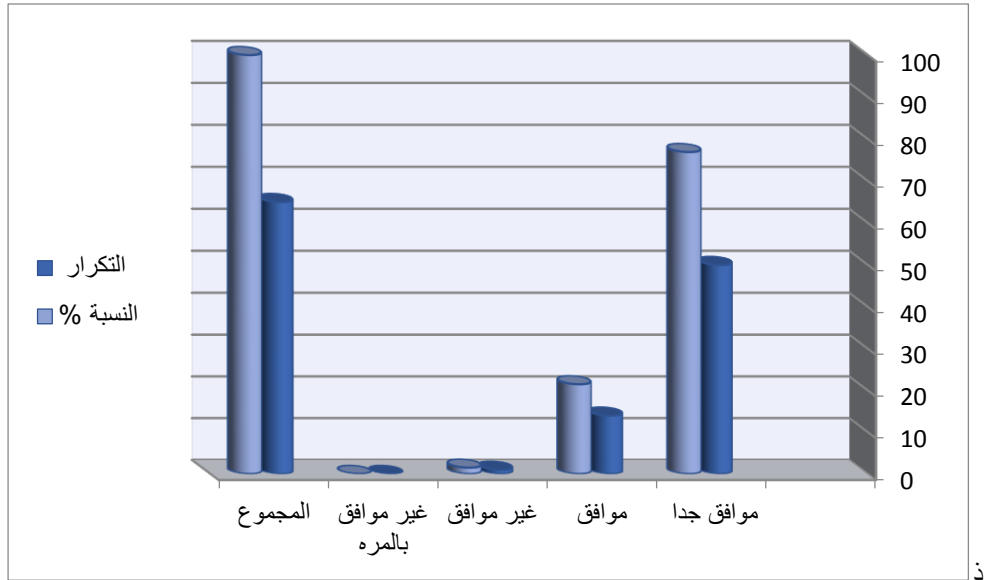


شكل رقم (٩-٤)

فيما يخص بشعور العاملين و ولائهم و مدى عدم رغبتهم بترك العمل وجدنا أن نسبة ٢٦,٢% موافقين جداً على ذلك ، وأيضاً بلغت نسبة الموافقين ٣٣,٨% ، هذا يعني أن حوالى ٦٠% من العاملين بالوزارة لديهم شعور تام بالولاء و الإلتزام لها و ليس لديهم أدنى رغبة في ترك العمل بها رغم المعوقات التي تعترضهم في الاداء ، و ذلك يعتبر مؤشر إيجابي على وجود فرصة كبيرة للتغيير و التطوير في نظام العمل ، لان التغيير و التطوير بحاجة إلى كوادر بشرية لديها العزيمة و الإصرار المتواصل رغم كل التحديات التي قد تعترضهم .

جدول (١٠-٤) يوضح الإحساس بالمسؤولية تجاه عملك

الاجابة	التكرار	النسبة %
موافق جدا	٥٠	٧٦,٩
موافق	١٤	٢١,٥
غير موافق	١	١,٥
غير موافق بالمره	٠	٠,٠
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

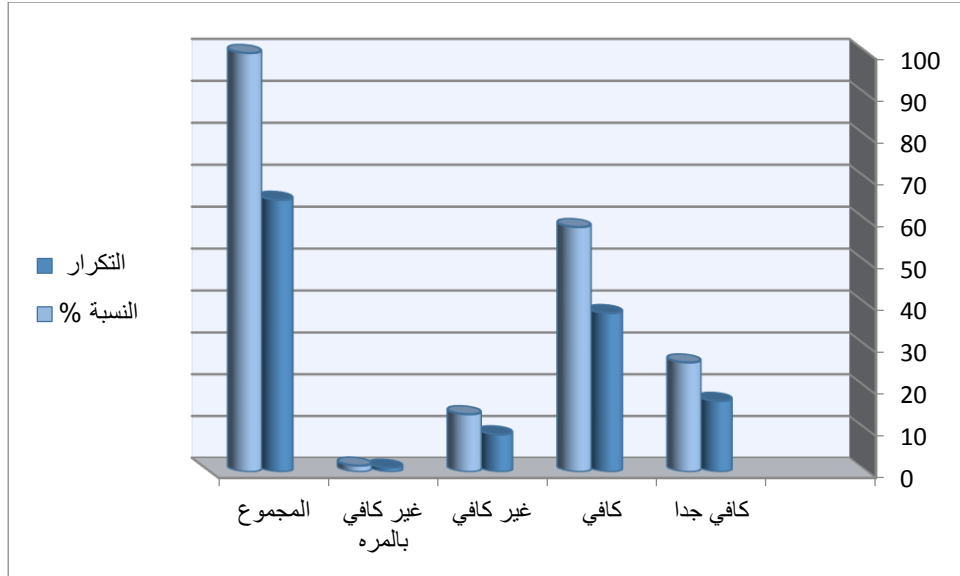


شكل رقم (١٠-٤)

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم كانت كبيرة بلغت في مجملها حوالي ٩٨,٥ % ، وهذه نسبة عالية جداً تؤكد و تفسر النتيجة السابقة المتعلقة بشعور العاملين في الوزارة بالولاء و الانتماء تجاهها و عدم الرغبة في ترك العمل بها ، فالأحساس بالمسؤولية تجاه العمل هو الدافع الأساسي للبقاء به رغم المعوقات التي تعترضه ، و يعتبر ذلك من السلوكيات الإيجابية في التنظيم مما يستوجب المحافظة عليها و الاستفادة منها في عمليات التطوير .

جدول (١١-٤) يوضح الوقت المتاح لإنجاز الأعمال الموكلة إليك

الاجابة	التكرار	النسبة %
كافي جدا	١٧	٢٦,٢
كافي	٣٨	٥٨,٥
غير كافي	٩	١٣,٨
غير كافي بالمره	١	١,٥
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

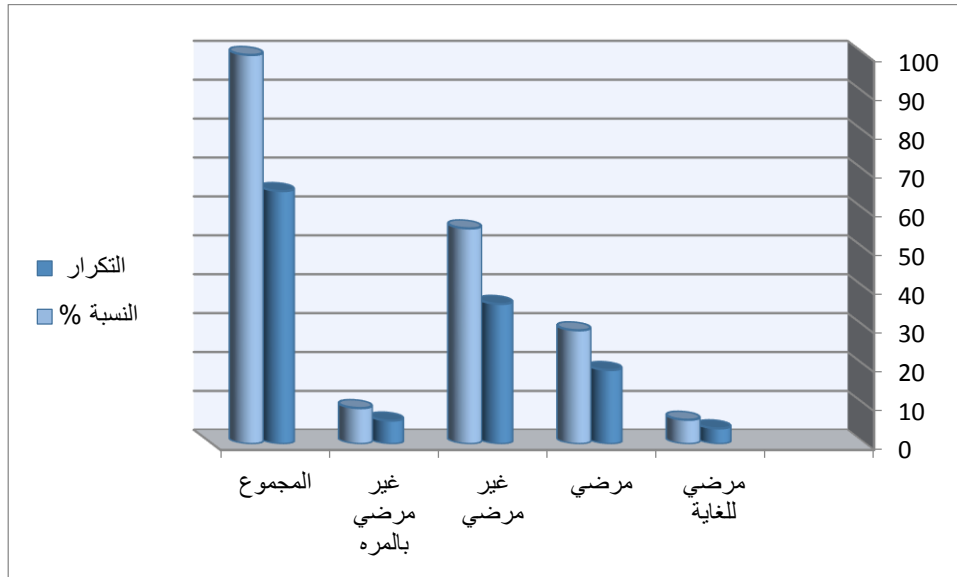


شكل رقم (١١-٤)

فيما يتعلق بالوقت المتاح لإنجاز الأعمال كان رأي الأغلبية من افراد العينة انه كافي ، حيث بلغت النسبة المئوية ٥٨,٥ % ، وهذا يعني انه ليس هنالك ضغوط ممارسة على العاملين فيما يتعلق بالوقت المتاح لإنجاز الأعمال ، و بمقارنة هذه النتيجة مع مما سبق نتوصل الى فيما يتعلق بحجم العمل نجد أن النتيجةين متماثلتين تقريباً ، أي أن نسبة الضغوط فيما يخص حجم العمل و الزمن المتاح لإنجازه تعتبر منخفضة ، و هذا في اعتقادنا مؤشر جيد لتقديم عمل متكامل .

جدول (٤-١٢) يوضح أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة على الموظفين

الاجابة	التكرار	النسبة %
مرضي للغاية	٤	٦,٢
مرضي	١٩	٢٩,٢
غير مرضي	٣٦	٥٥,٤
غير مرضي بالمره	٦	٩,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

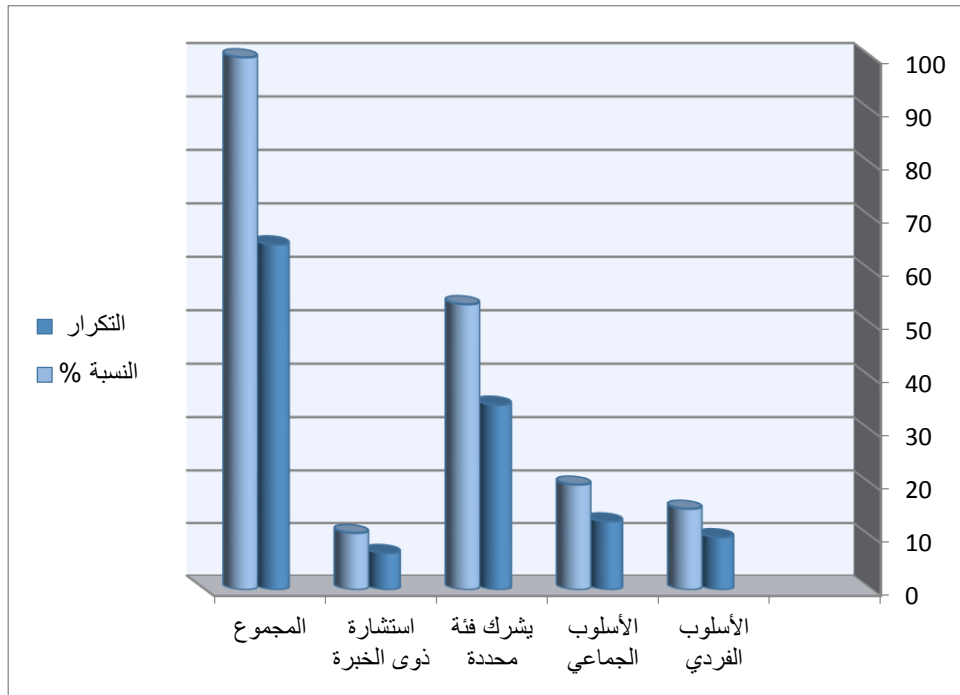


شكل رقم (٤-١٢)

كما هو موضح بالجدول أعلاه فان نسبة ٥٥,٤% من أفراد العينة يعتبرون أن أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة عليهم غير مرضي، هذا يعني أن الإدارة في حاجة ماسة لإستخدام أساليب إدارية أكثر مرونة في التعامل مع موظفيها ، بالإضافة إلى أهمية الاجتهاد في فهم شخصيات العاملين و التعامل معهم على أساس من الوعي و الإدراك لحاجاتهم النفسية و المادية مما يساعد على تحقيق رغباتهم ، و إزالة الحواجز وزيادة الانسجام في العمل بين المدير المباشر و الموظفين ، و يقلل من حدوث الخلافات التي تضرر بالاداء الوظيفي.

جدول (٤-١٣) يوضح الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرارات

الاجابة	التكرار	النسبة %
الأسلوب الفردي	١٠	١٥,٤
الأسلوب الجماعي	١٣	٢٠,٠
يشرك فئة محددة	٣٥	٥٣,٨
استشارة ذوي الخبرة	٧	١٠,٨
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



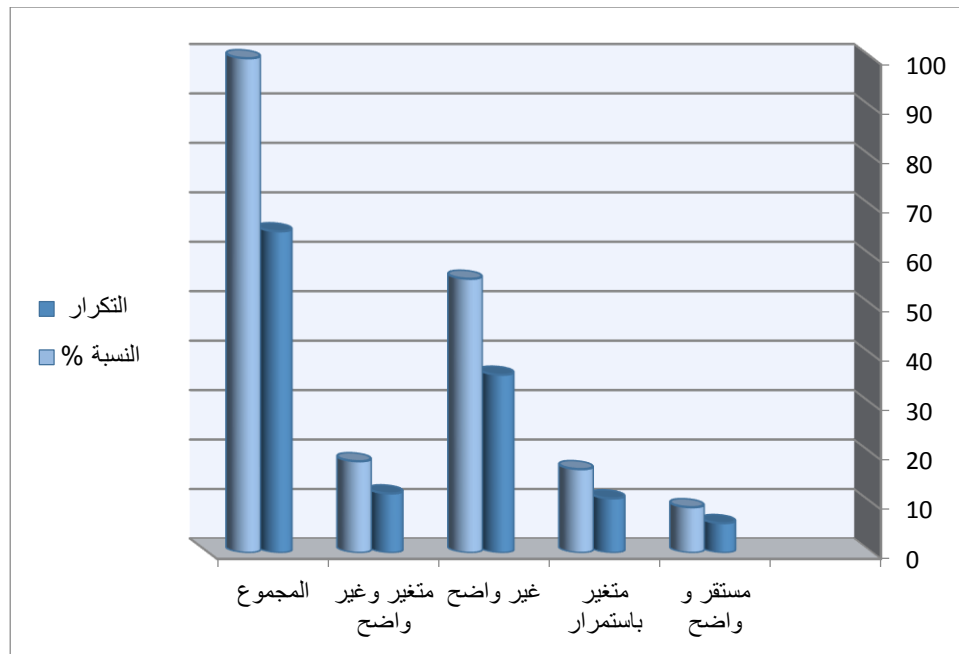
شكل رقم (٤-١٣)

كما هو موضح في الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة ٥٣,٨% من أفراد العينة أكدوا على أسلوب إشراك المدير لفئة محددة من الأفراد عند اتخاذ القرار ، وهذا يعتبر خطأ فادح يقود إلى قرارات غير سليمة و غير عادلة لأنها مبنية على رأي جماعة قد لا يكون لها الدراية التامة بمجريات الأحداث والخبرة الكافية لتقييم الأمور بشكل موضوعي وهذا مؤشر سلبي عن الإدارة ، فالمدير كمتخذ للقرار يسعى إلى حل المشكلات سواء من خلال محاولة الاختيار من بين البدائل المتاحة أو البحث عن بدائل مبتكرة ، فمن الضروري على متخذ القرار أن يقوم بدراسة و قراءة شاملة لكل المعطيات قبل البت النهائي بالقرار بعيدا عن التحيز لفئة معينة ، مما قد يكون سبباً في انتشار

الإحساس بعدم الرضا عن أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات بين أوساط العاملين مما يفقدهم الثقة في مديريهم .

جدول (٤-١٤) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
مستقر و واضح	٦	٩,٢
متغير باستمرار	١١	١٦,٩
غير واضح	٣٦	٥٥,٤
متغير وغير واضح	١٢	١٨,٥
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

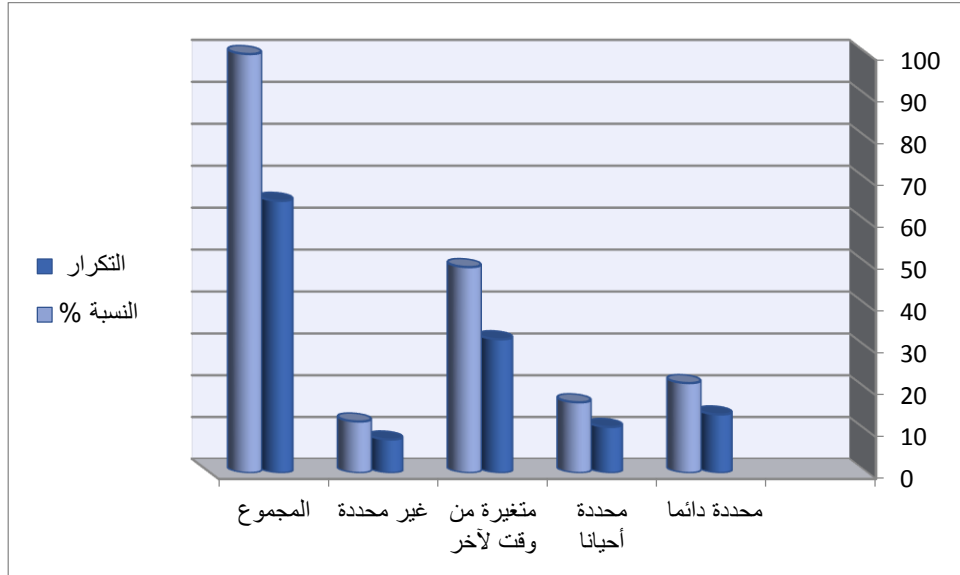


شكل رقم (٤-١٤)

عند سؤال أفراد العينة عن تقييمهم للهيكل التنظيمي للوزارة كانت إجاباتهم كما هو واضح بالجدول أعلاه والتي أظهرت أن حوالي ٥٥,٤% منهم يرون أن الهيكل التنظيمي للوزارة غير واضح وهذه النتيجة تعتبر مؤشر سلبي ، حيث أن عدم وضوح الهيكل يؤدي إلى خلل في النظام ، و غياب للمسؤولية ، وعدم الاستقرار ، وانتشار الفوضى و العشوائية في الاداء . فوضوح و استقرار الهيكل التنظيمي هو سبب أساسي لنجاح أي مؤسسة خلاف ذلك تصبح غير قادرة على التطور وتحقيق أهدافها المرسومة بدقة .

جدول (٤-١٥) يوضح المهام الوظيفية المكلف بها

الاجابة	التكرار	النسبة %
محددة دائما	١٤	٢١,٥
محددة أحيانا	١١	١٦,٩
متغيرة من وقت لآخر	٣٢	٤٩,٢
غير محددة	٨	١٢,٣
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



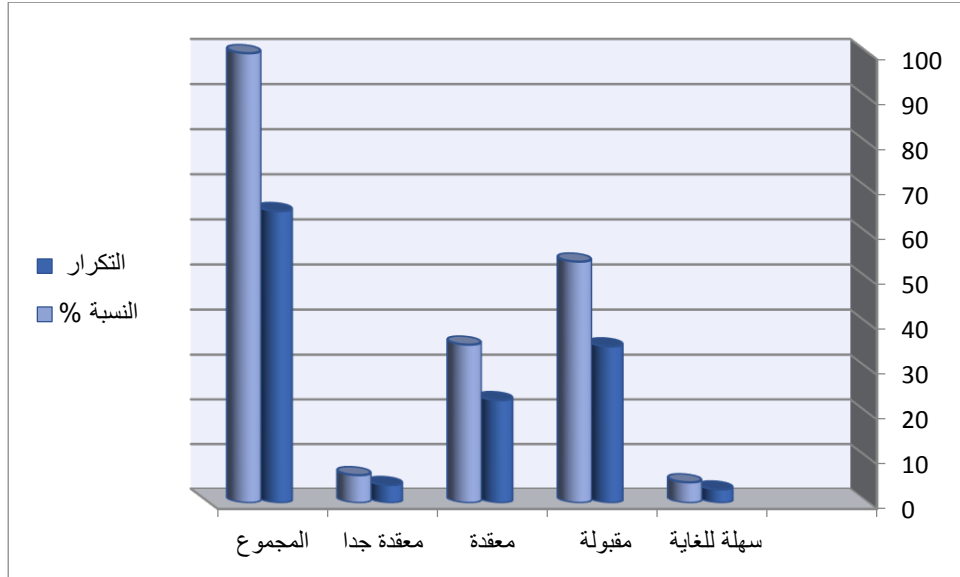
شكل رقم (٤-١٥)

من الملاحظ أن أعلاه أن نسبة ٤٩,٢% من أفراد العينة أشاروا إلى أن مهامهم الوظيفية المكلفين بأدائها متغيرة من وقت لآخر ، وهذا يعتبر مؤشر سلبي يعكس الإحساس بعدم الاستقرار في الوظيفة ومن ثم الشعور بعدم الرضا ، وهذه النتيجة جاءت مؤكدة لما توصلنا إليه سابقاً عن عدم الوضوح للهيكل التنظيمي.

ومن المعلوم أن وضوح واستقرار الهيكل التنظيمي هو السبب الرئيسي في إنشاء مهام وظيفية محددة على الدوام .

جدول (٤-١٦) يوضح الإنسيابية وتبسيط الإجراءات في العمل

الاجابة	التكرار	النسبة %
سهلة للغاية	٣	٤,٦
مقبولة	٣٥	٥٣,٨
معقدة	٢٣	٣٥,٤
معقدة جدا	٤	٦,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

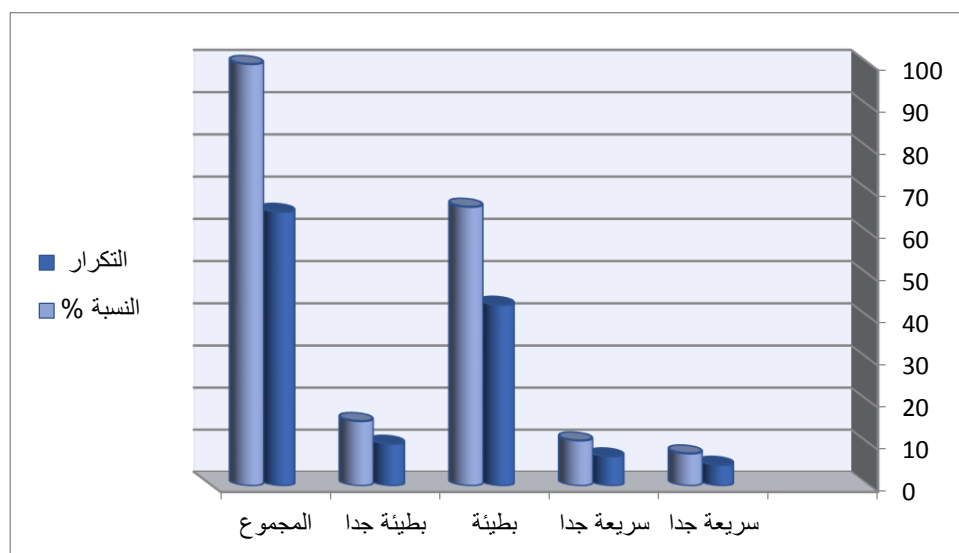


شكل رقم (٤-١٦)

فيما يتعلق بالإنسيابية في العمل و تبسيط إجراءاته أشار حوالي ٥٣,٨% من أفراد العينة إلى أنها تعتبر مقبولة ، ولكن أيضا هنالك نسبة ٣٥,٤% منهم يرون بأنها معقدة وهي نسبة غير قليلة لا يمكن تجاهلها ، وهذا إنما يدل على وجود عقبات وتعقيدات تعيق سير العمل ببعض إدارات الوزارة ، بعض العاملين ربما اعتاد عليها و اعتبرها مقبولة يمكن التماشي معها ، و البعض الآخر يرى أنه من الصعب تجاوزها واستمرارية العمل في ظل وجودها وقد يؤثر ذلك سلباً على مستوى أدائهم.

جدول (١٧-٤) يوضح عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل وخارج المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
سريعة جدا	٥	٧,٧
سريعة	٧	١٠,٨
بطيئة	٤٣	٦٦,٢
بطيئة جدا	١٠	١٥,٤
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

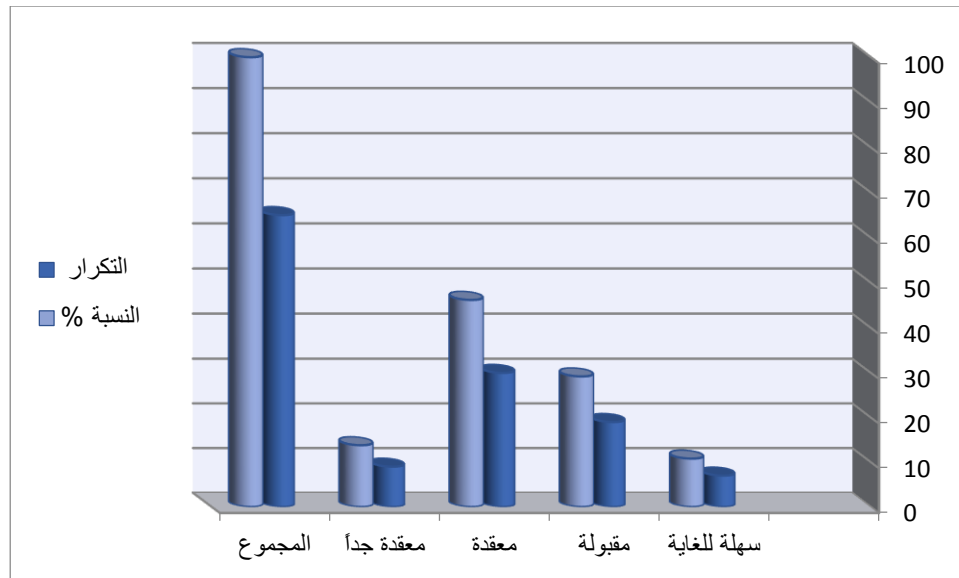


شكل رقم (١٧-٤)

من الملاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة ٦٦,٢% من أفراد العينة أجابوا بأن الاتصالات بين الجهات المختلفة داخل وخارج الوزارة تعتبر بطيئة ، وهذا يعتبر مؤشر سلبي ومن أكبر المعوقات التي تعترض سير العمل داخل وخارج الوزارة ، لان عملية الاتصال بمختلف وسائلها هي التي يتم من خلالها تبادل المعلومات و الافكار لتحديد المشاكل في العمل ومن ثم اتخاذ القرارات السليمة لحلها .

جدول (٤-١٨) يوضح إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
سهلة للغاية	٧	١٠,٨
مقبولة	١٩	٢٩,٢
معقدة	٣٠	٤٦,٢
معقدة جداً	٩	١٣,٨
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

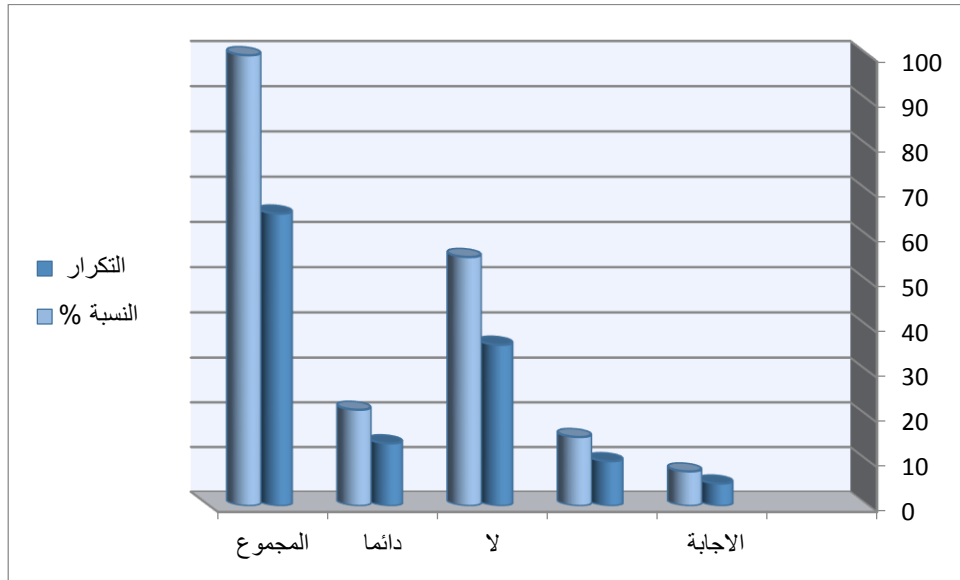


شكل رقم (٤-١٨)

فيما يتعلق بإمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة داخل الوزارة أشار حوالي ٤٦,٢% من أفراد العينة بأنها معقدة ، وهذا يعتبر نتيجة حتمية لما توصلنا إليه في النتيجة السابقة من ببطء عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل و خارج الوزارة .

جدول (١٩-٤) يوضح الوظيفة تتطلب أن تقوم بأداء مجموعة من المهام المختلفة في نفس الزمن

الاجابة	التكرار	النسبة %
لا	٥	٧,٧
دائما	١٠	١٥,٤
في فترات محددة	٣٦	٥٥,٤
عند الحاجة الماسة	١٤	٢١,٥
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



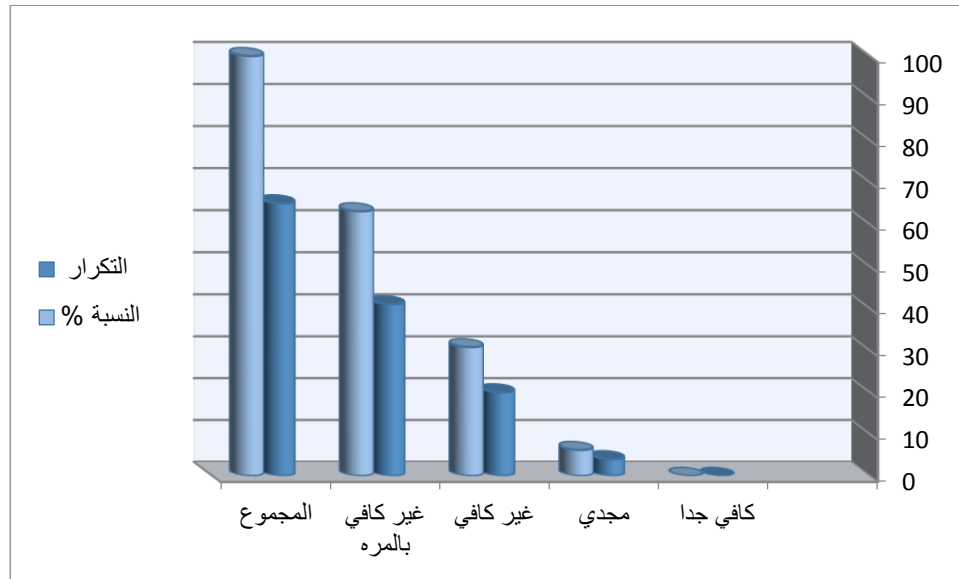
شكل رقم (١٩-٤)

هذا السؤال سبق وان طرح على أفراد العينة من قبل بالجدول رقم (٥-٤) ولكن بصياغة مختلفة الهدف منها اختبار مصداقية الإجابات و عدم تضاربها ، و الغرض من الوالين هو معرفة حجم الضغوط في العمل ، فكانت الإجابة على السؤال الأول ان حوالي ٥٧% من أفراد العينة ليس لديهم اعتراض على حجم العمل الموكل إليهم ويرونه مناسباً ، اي أنهم لا يعانون ضغوطاً في العمل أما البقية الذين يرون أن حجم العمل غير مناسب بلغت نسبتهم حوالي ٤٣% ، ومن الواضح أن هؤلاء يعانون ضغوطاً في العمل لكن إلى أي حد؟ وهذا ما حاولنا الإجابة عليه في السؤال الثاني بالجدول أعلاه ، حيث أن نسبة ٥٥,٤% أكدوا على ان الوظيفة تتطلب منهم أداء مجموعة من المهام في نفس الزمن ولكن يحدث ذلك في فترات محددة ، وهذا إنما يدل على أن

الضغوط في العمل تحدث بصورة عارضة و ليست مستمرة أي أنها لا تشكل خطرا على فعالية الأداء .

جدول (٢٠-٤) يوضح الراتب الذي تحصل عليه

الاجابة	التكرار	النسبة %
كافي جدا	٠	٠,٠
مجدي	٤	٦,٢
غير كافي	٢٠	٣٠,٨
غير كافي بالمره	٤١	٦٣,١
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

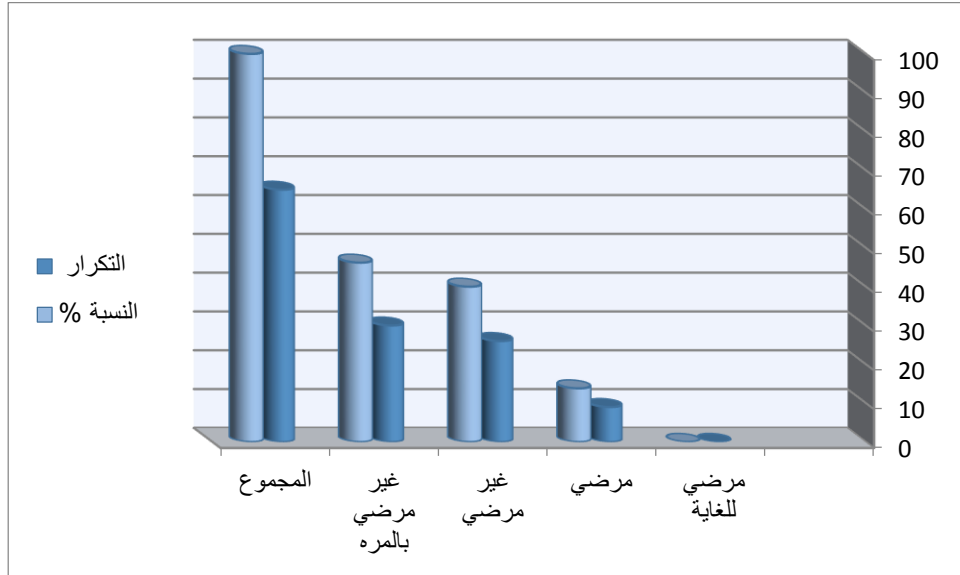


شكل رقم (٢٠-٤)

فيما يتعلق بالأجور والمرتبات بالنسبة للعاملين بالوزارة وحسب ماهو واضح بالجدول أعلاه أن نسبة ٦٣,١% من أفراد العينة يرون أنها غير كافية بالمره ، بالإضافة إلى حوالي ٣١% كذلك يرون أنها غير كافية ، أي ان حوال ٩٤% من أفراد العينة محتجين على عدم كفاية المرتبات التي يتقاضونها نظير عملهم . وهذا يعتبر مؤشر عالي جدا لعدم الرضا عن الأجر مما قد يترتب عليه سلبيات كثيرة في العمل أهمها وأخطرها البحث عن مصادر أخرى لزيادة الدخل بخلاف الوظيفة مما يؤدي إلى التسبب وانخفاض مستوى الأداء .

جدول (٤-٢١) يوضح نظام الحوافز بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
مرضي للغاية	٠	٠,٠
مرضي	٩	١٣,٨
غير مرضي	٢٦	٤٠,٠
غير مرضي بالمره	٣٠	٤٦,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

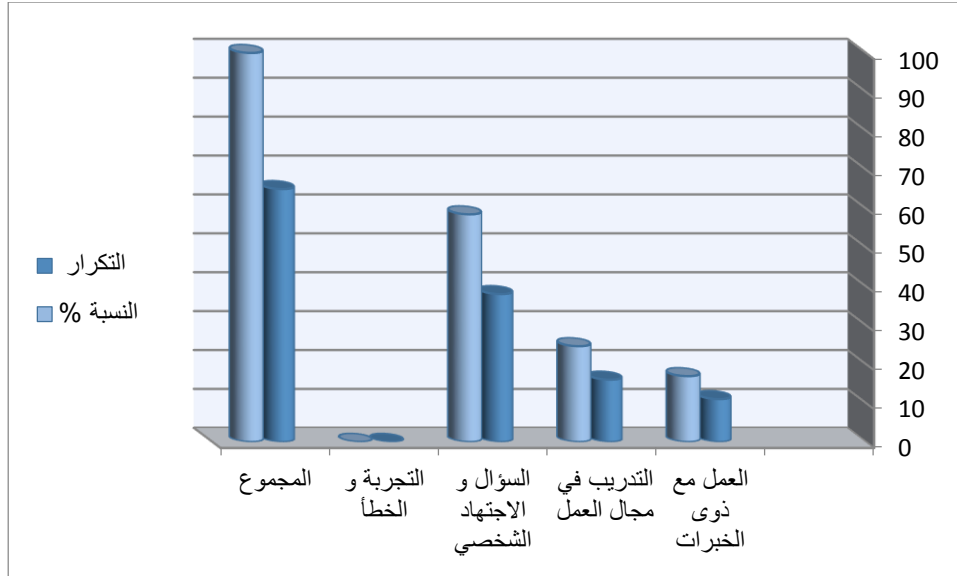


شكل رقم (٤-٢١)

من الملاحظ بالجدول أعلاه أن نسبة ٤٦,٢% من أفراد العينة على التوالي يرون أن نظام الحوافز بالوزارة غير مرضي أبداً وغير مرضي ، أي أن حوالي ٨٦% من أفراد العينة لديهم إحساس بعدم وجود عدالة في نظام الحوافز بالوزارة ، فالحافز سواء كان مادي أو معنوي هو نوع من التقدير للجهد المبذول من قبل الإدارة تجاه العاملين ، وفي الغالب يرجع عدم الرضا عن نظام الحوافز إلى الشعور بعدم العدالة في اختيار من يستحقون ذلك التحفيز ، وإن تقييم الأداء ليس هو المقياس الأساسي الذي تستند عليه الإدارة عند توزيع تلك الحوافز على العاملين ، مما قد يكون سبباً في إصابة من يتصفون بالأداء المميز بأحباط تام وعدم استمرارية الرغبة في الإنجاز وربما أدى إلى ترك العمل نهائياً.

جدول (٢٢-٤) يوضح فرص اكتساب الخبرة في الوظيفة متاحة لك من خلال

الاجابة	التكرار	النسبة %
العمل مع ذوى الخبرات	١١	١٦,٩
التدريب في مجال العمل	١٦	٢٤,٦
السؤال و الاجتهاد الشخصي	٣٨	٥٨,٥
التجربة و الخطأ	٠	٠,٠
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



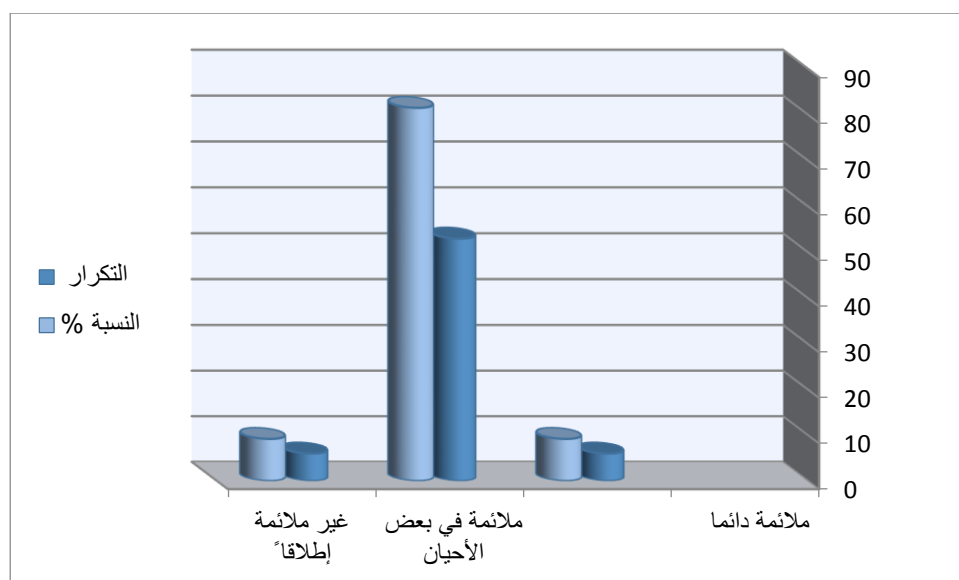
شكل رقم (٢٢-٤)

فيما يخص فرص اكتساب الخبرة في الوظيفة وحسب ما هو مبين في الجدول أعلاه والذي يبين أن نسبة ١٦,٩ % من أفراد العينة يرون أنهم اكتسبوا الخبرة من خلال العمل مع ذوى الخبرات و نسبة ٢٤,٦ % من خلال التدريب في مجال العمل ، أما الأغلبية و بلغت نسبتهم ٥٨,٥ % أجابوا بأنهم اكتسبوا الخبرة في العمل من خلال السؤال و الاجتهاد الشخصي.

وهذا يعتبر مؤشر سلبي لوجود صعوبات تواجه العاملين بالوزارة في الحصول على الخبرة الفنية ، وأنهم يعتمدون في المقام الأول على اجتهادهم الشخصي لعدم توفر مرجعية ثابتة للحصول على المعلومة المطلوبة .

جدول (٢٣-٤) يوضح ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل الذي تؤديه

الاجابة	التكرار	النسبة %
ملائمة دائما	٦	٩,٢
ملائمة في بعض الأحيان	٥٣	٨١,٥
غير ملائمة إطلاقاً	٦	٩,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

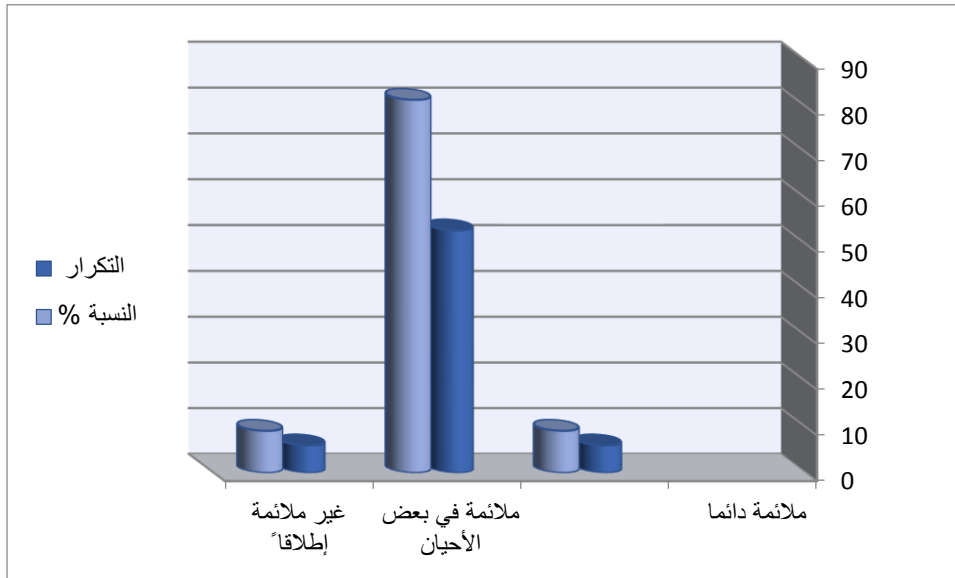


شكل رقم (٢٣-٤)

التدريب يعتبر من أهم وسائل اكتساب الخبرة في مجال العمل، ومن حق أي فرد عامل بالوزارة أن ينال الفرصة الكافية للحصول على دورات تدريبية في مجال عمله حتى يتمكن من تطوير أدائه بما يحقق الفائدة المشتركة للطرفين، لكن بشرط أن تكون هذه الدورات و البرامج التي يدرسها ملائمة لتخصصه و طبيعته عمله . وبالنظر للأجابة على السؤال الذي طرح على أفراد العينة فيما يخص ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة عمل الموظف بالوزارة، أشار نسبة ٨٢,٥% منهم أنها ملائمة في بعض الأحيان و هذه نسبة عالية جداً، وإنما يدل على وجود قصور في تحديد احتياجات كل شخص من تلك البرامج حسب الوظيفة التي يؤديها و كيفية الاستفادة منها .

جدول (٤-٢٤) يوضح توفير فرص للتطبيق العلمي للبرامج التدريبية في مجال عملك

الاجابة	التكرار	النسبة %
متاحة دائما	٢	٣,١
متاحة في بعض الأحيان	٤٥	٦٩,٢
غير متاحة إطلاقاً	١٨	٢٧,٧
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

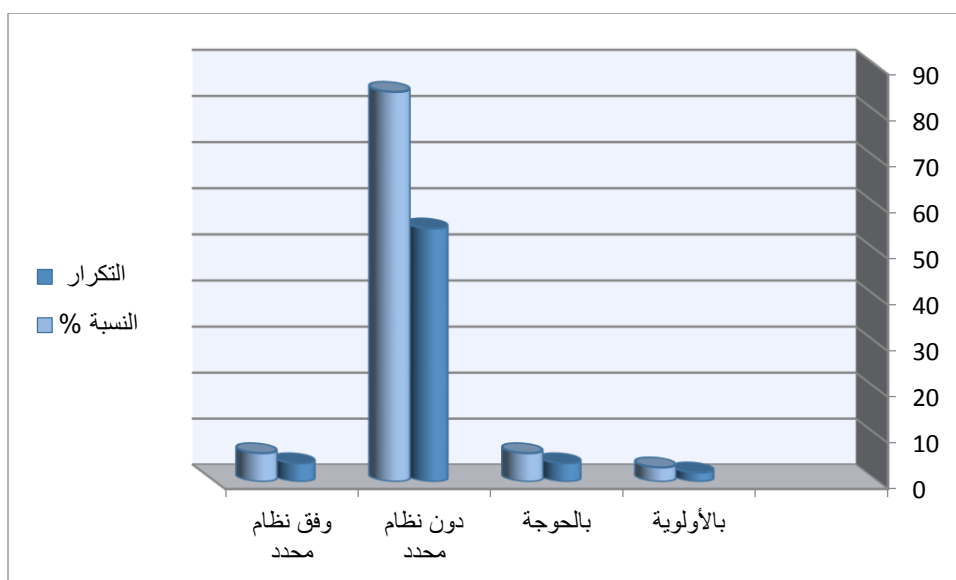


شكل رقم (٤-٢٤)

للحصول على خبرة تامة من خلال البرامج و الدورات التدريبية في مجال العمل لابد أن تتوفر الفرصة الكاملة للتطبيق العلمي لما تم دراسته على الواقع العملي، و ذلك لان الهدف الأساسي من التدريب هو التطوير وترقية الأداء . وبالنظر للجدول أعلاه نجد أن نسبة ٦٩,٢% من أفراد العينة أجابوا أن هذه الفرص متاحة بعض الأحيان ، وكذلك نسبة ٢٧,٧% أشاروا إلى أنها غير متاحة إطلاقاً، وهذه النتيجة تعتبر مؤشر سلبي لوجود خلل في نظام التدريب بالوزارة مما يؤدي إلى ضياع الخبرة المكتسبة و ضعف الكفاءة في الأداء .

جدول (٢٥-٤) يوضح كيفية توزيع فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
بالأولوية	٢	٣,١
بالحوجة	٤	٦,٢
دون نظام محدد	٥٥	٨٤,٦
وفق نظام محدد	٤	٦,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

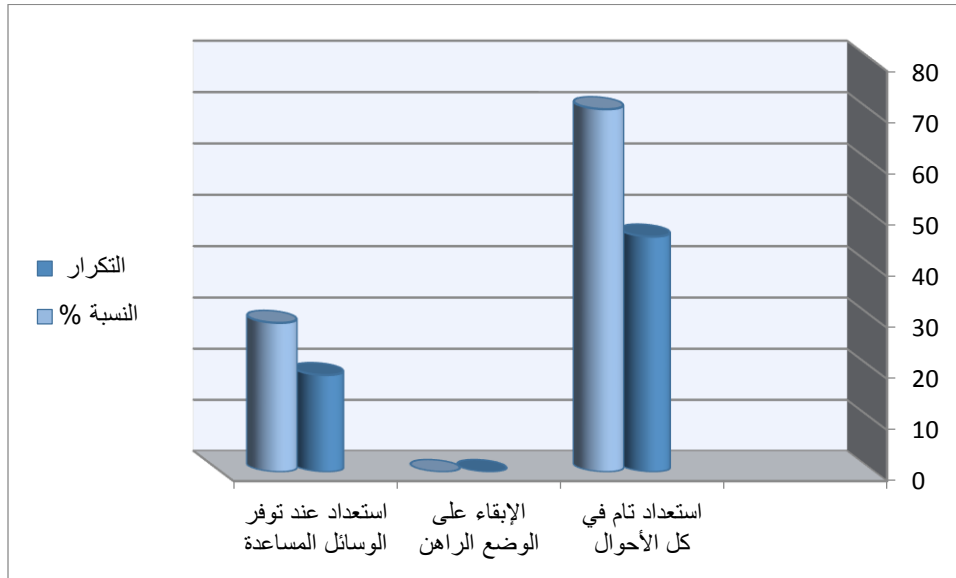


شكل رقم (٢٥-٤)

فيما يخص كيفية توزيع فرص التدريب للعاملين بالوزارة و حسب ما هو واضح بالجدول أعلاه فأن نسبة ٨٤,٦% من أفراد العينة يرون أنها تتم دون نظام محدد، وهي نسبة عالية تؤكد ما توصلنا إليه في النتيجة السابقة من وجود خلل في نظام التدريب بالوزارة ، سواء في اختيار البرامج المناسبة و إمكانية تطبيقها في الواقع العملي ، أو في اختيار الأشخاص حسب أولويتهم وحجتهم لتلك البرامج.

جدول (٢٦-٤) يوضح مدى استعدادك للتغيير والتطوير في مجال العمل

الاجابة	التكرار	النسبة %
استعداد تام في كل الأحوال	٤٦	٧٠,٨
الإبقاء على الوضع الراهن	٠	٠,٠
استعداد عند توفر الوسائل المساعدة	١٩	٢٩,٢
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

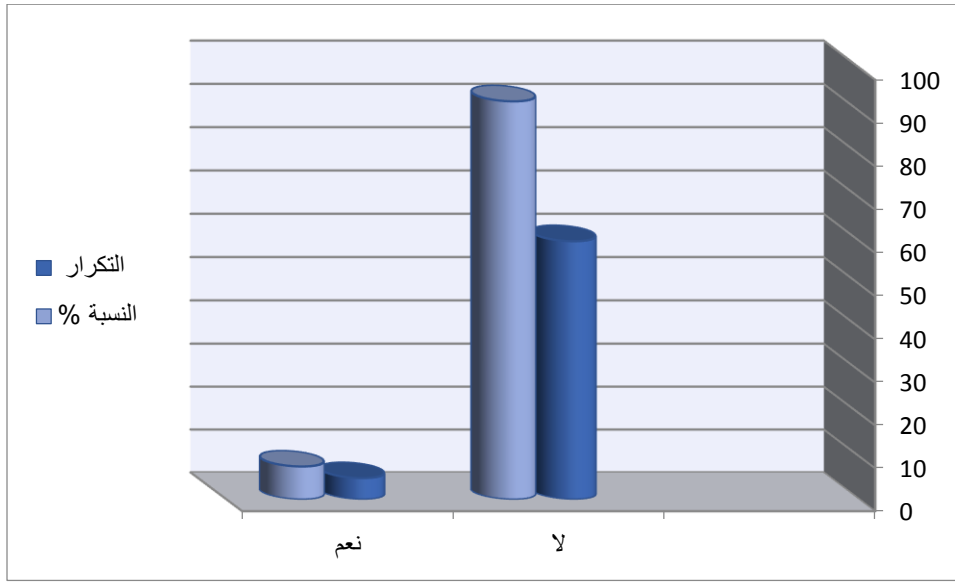


شكل رقم (٢٦-٤)

من الجدول أعلاه يبين رأى أفراد العينة فيما يخص استعدادهم للتغيير و التطوير في مجال العمل ، حيث بلغت نسبة من لديهم استعداد تام في كل الأحوال حوالي ٧١% ، و هي نسبة عالية و مؤشر إيجابي لوجود دافع قوى لدى العاملين بالوزارة للارتقاء بمستوى الأداء ، و الدليل على ذلك أن لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة بالإبقاء على الوضع الراهن ، مما يدل على عدم الرضا عن الوضع الحالي والرغبة الأكيدة في إحداث التغيير للأفضل رغم كل المعوقات ، يدفعهم إلى ذلك إحساسهم بالمسؤولية تجاه عملهم إضافة إلى شعورهم بالولاء و الإنتماء لمؤسستهم و عدم الرغبة في ترك العمل بها كما سبق وتوصلنا إليه سابقاً.

جدول (٢٧-٤) يوضح وجود نظام فعال لتقييم الأداء بالمؤسسة

الاجابة	التكرار	النسبة %
لا	٦٠	٩٢,٣
نعم	٥	٧,٧
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

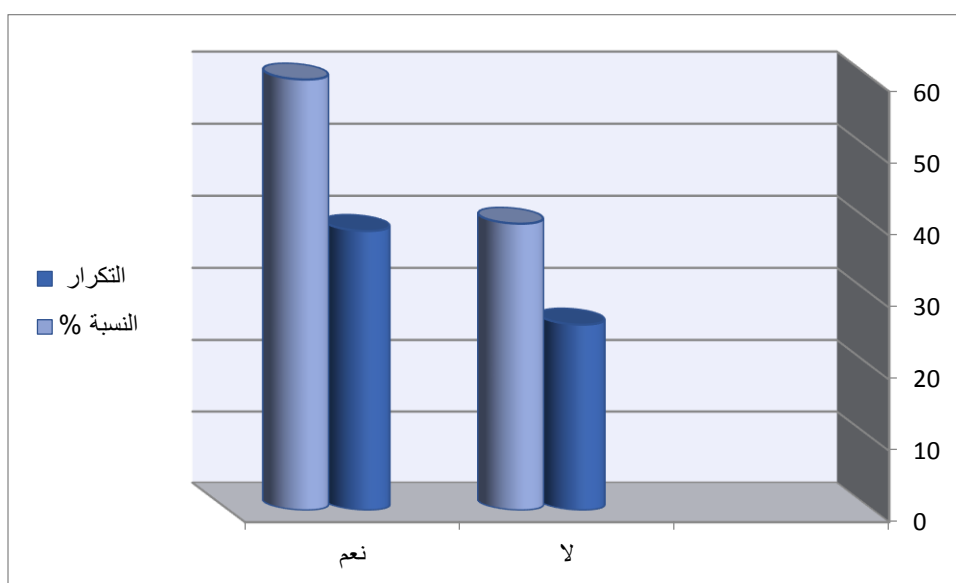


شكل رقم (٢٧-٤)

من الجدول السابق نجد أن ٩٢,٣% من أفراد العينة يؤكدون على عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء بالوزارة ، وهذه النتيجة تفسر ما توصلنا إليه سابقاً من عدم رضا العاملين بالوزارة عن نظام الترقيات و الحوافز ، وتأتي أهمية وجود نظام فعال لتقييم الأداء من حيث انه يمكن الإدارة من معرفة صلاحية الأفراد المؤهلين للترقية، أو شغل المناصب الأعلى كما يساعد في تحديد مستوى الأجر المناسب للأداء أو النتائج المحققة ، وأيضاً يساعد في تحسين الأداء من خلال تشجيع استمرار الأداء الناجح ، ويقوي من نواحي الضعف في الأداء لجعل العاملين أكثر إيجابية وافضل أداء.

جدول (٢٨-٤) يوضح وجود إحساس بالرضا عن العمل الذي تقوم بادائه

الاجابة	التكرار	النسبة %
لا	٢٦	٤٠,٠
نعم	٣٩	٦٠,٠
المجموع	٦٥	١٠٠,٠

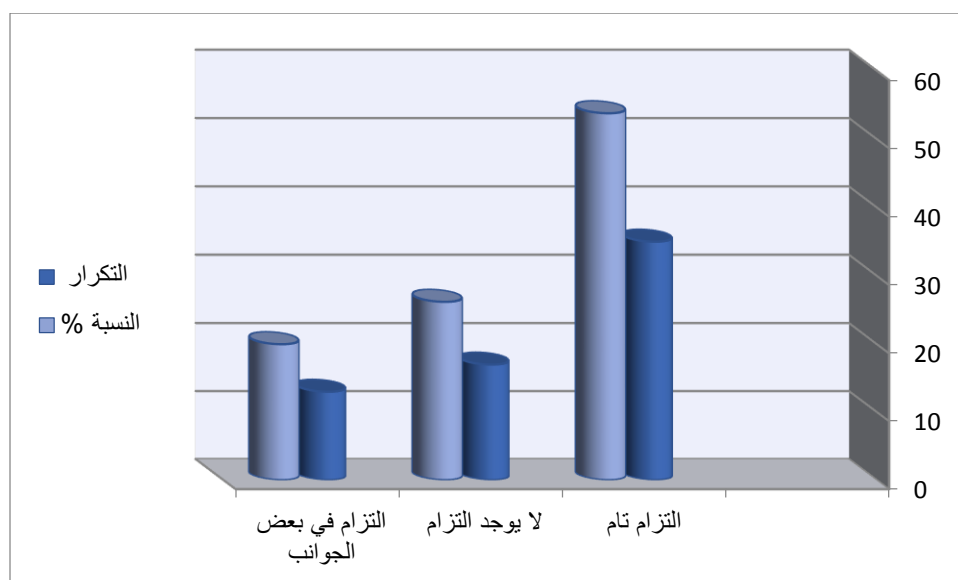


شكل رقم (٢٨-٤)

نجد من خلال الاحصائية السابقة أن نسبة ٦٠% من أفراد العينة غير راضين عن العمل الذي يقومون بادائه ، وهي نسبة عالية فوق الوسط ناتجة عن مجموعة من السلبيات و التي توصلنا إليها سابقاً ، متمثلة في عدم تناسب الوظيفة مع مقدرات وطموحات أغلب العاملين بالوزارة ، وكذلك عدم إتاحة الفرص لهم للتجديد والأبتكار ، و عدم رضاهم عن نظام الترقيات ، واعتراضهم على عدم وجود حرية الرأي ، إضافة إلى عدم ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية ، و عدم الرضا عن أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة ، وعدم وضوح الهيكل التنظيمي ، وتغير المهام الوظيفية من وقت لآخر ، و بطء عملية الاتصال داخل وخارج الوزارة، و صعوبة إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات داخل الوزارة ، و عدم كفاية الراتب ، و انعدام العدالة في نظام الحوافز ، و عدم وجود نظام محدد لتوزيع فرص التدريب ، و عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء . كل هذه الأسباب أدت إلى إنتشار الإحساس بعدم الرضا عن العمل في أوساط العاملين بالمؤسسة .

جدول (٢٩-٤) يوضح مدى الإلتزام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل

الاجابة	التكرار	النسبة %
التزام تام	٣٥	٥٣,٨
لا يوجد التزام	١٧	٢٦,٢
التزام في بعض الجوانب	١٣	٢٠,٠
المجموع	٦٥	١٠٠,٠



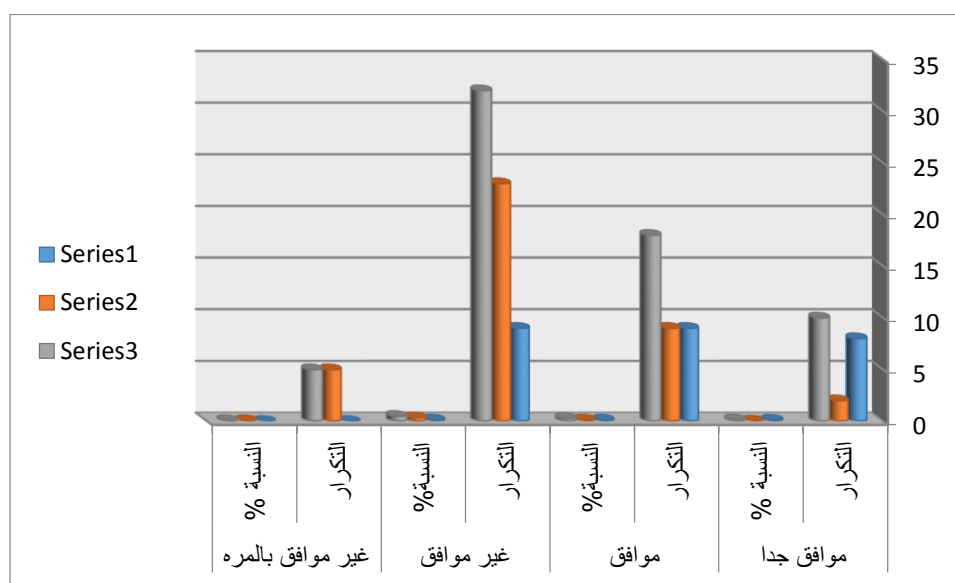
شكل رقم (٢٩-٤)

كما هو موضح بالجدول أعلاه أشار حوالي ٥٤% من أفراد العينة إلى وجود التزام تام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل بالوزارة ، أي أن كل إدارات الوزارة لديها قانون و لائحة يقوم العاملين فيها بمختلف وظائفهم بتطبيقه على أكمل وجه دون أي تجاوزات تخل بالالتزام ، و هذا يعتبر من الجوانب الإيجابية في سلوكيات العمل .

جدول (٣٠-٤) يوضح اختبار كاي ٢ (Chi-square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و فرص التجديد و الابتكار

مستوى المعنوية	المجموع	الرضا عن العمل			
		لا	نعم		
٠,٠٠٦	١٠	٢	٨	التكرار	موافق جدا
	%١٥,٤	%٣,١	%١٢,٣	النسبة %	
	١٨	٩	٩	التكرار	موافق
	%٢٧,٧	%١٣,٨	%١٣,٨	النسبة %	
	٣٢	٢٣	٩	التكرار	غير موافق
	%٤٩,٢	%٣٥,٤	%١٣,٨	النسبة %	
	٥	٥	٠	التكرار	غير موافق بالمره
	%٧,٧	%٧,٧	%٠	النسبة %	
	٦٥	٣٩	٢٦	التكرار	المجموع
	%١٠٠,٠	%٦٠,٠	%٤٠,٠	النسبة %	

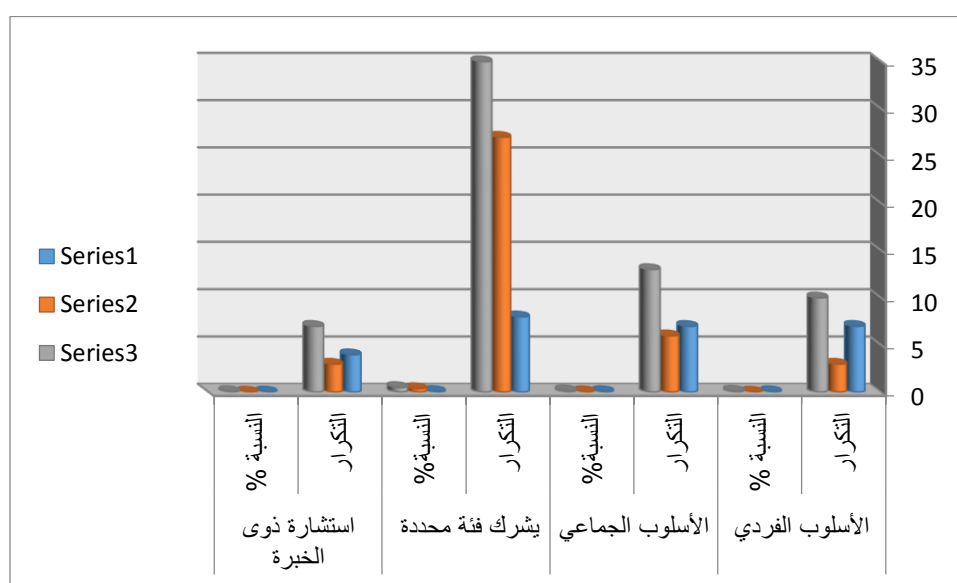
الوظيفة التي
تؤديها تتيح لك
الفرصة في
التجديد و الابتكار



شكل رقم (٣٠-٤)

جدول (٣١-٤) بوضوح اختبار كاي ٢ (Chi-square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات

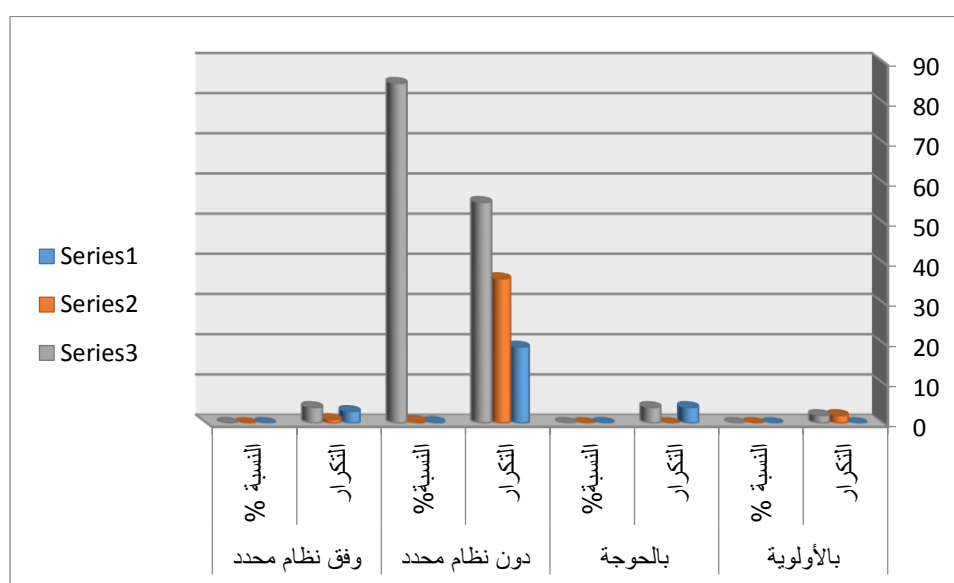
مستوى المعنوية	المجموع	الرضا عن العمل			
		لا	نعم		
٠,٠١٩	١٠	٣	٧	التكرار	الأسلوب الفردي
	%١٥,٤	%٤,٦	%١٠	النسبة %	الأسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرارات
	١٣	٦	٧	التكرار	الأسلوب الجماعي
	%٢٠,٠	%٩,٢	%١٠,٨	النسبة %	
	٣٥	٢٧	٨	التكرار	يشرك فئة محددة
	%٥٣,٨	%٤١,٥	%١٢,٣	النسبة %	
	٧	٣	٤	التكرار	استشارة ذوي الخبرة
	%١٠,٨	%٤,٦	%٦,٢	النسبة %	
	٦٥	٣٩	٢٦	التكرار	المجموع
	%١٠٠,٠	%٦٠,٠	%٤٠,٠	النسبة %	



شكل رقم (٣١-٤)

جدول (٣٢-٤) يوضح اختبار كاي ٢ (Chi-square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و أسلوب اتخاذ القرارات

مستوى المعنوية	المجموع	الرضا عن العمل				
		لا	نعم			
٠,٠١٨	٢	٢	٠	التكرار	بالأولوية	فرص توزيع التدريب للعاملين بالمؤسسة
	%٣,١	%٣,١	%٠,٠	النسبة %		
	٤	٠	٤	التكرار	بالحوجة	
	%٦,٢	%٠,٠	%٦,٢	النسبة %		
	٥٥	٣٦	١٩	التكرار	دون نظام محدد	
	٨٤,٦٥	%٥٥,٤	%٢٩,٢	النسبة %		
	٤	١	٣	التكرار	وفق نظام محدد	
	%٦,٢	%١,٥	%٤,٦	النسبة %		
	٦٥	٣٩	٢٦	التكرار	المجموع	
	%١٠٠,٠	%٦٠,٠	%٤٠,٠	النسبة %		



شكل رقم (٣٢-٤)

الجدول رقم (٣٠-٤) يوضح نتائج كاي ٢ (Chi- square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و فرص التجديد و الابتكار ، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية حوالي (٠,٠٠٦) . وهذه القيمة أقل من القيمة المسموح بها للخطأ في الاختبار و هي (٠,٠٥) ، وهذا يؤكد وجود علاقة إحصائية و معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠٠٦) ، مما يدل على وجود علاقة قوية تربط بين عدم رضا العاملين عن العمل و عدم اتاحة الفرص للتجديد و الابتكار، وهذه النتيجة يمكن تعميمها على المجتمع المتمثل في العاملين بوزارة التخطيط العمراني بكل مستوياتهم.

الجدول (٣١-٤) يوضح نتائج كاي ٢ (Chi- square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و الاسلوب الذي يتبعه المدير في اتخاذ القرارات ، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية حوالي (٠,٠١٩) ، وهذه القيمة أقل من القيمة المسموح بها للخطأ في الاختبار وهي (٠,٠٥) ، وهذا يؤكد على وجود علاقة احصائية معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١٩) مما يدل على وجود علاقة قوية تربط بين عدم رضا العاملين عن العمل و الاسلوب الذي يتبعه المدراء في اتخاذ القرارات ، وهو إشراكهم لفئة محددة ، و هذه النتيجة يمكن تعميمها على المجتمع المتمثل في العاملين بوزارة التخطيط العمراني بكل مستوياتهم .

الجدول (٣٢-٤) يوضح نتائج كاي ٢ (Chi- square Test) لقياس العلاقة بين متغيري الرضا عن العمل و فرص توزيع التدريب للعاملين بالمؤسسة ، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية حوالي (٠,٠١٨) ، وهذه القيمة أقل من القيمة المسموح بها للخطأ في الاختبار وهي (٠,٠٥) ، وهذا يؤكد على وجود علاقة احصائية معنوية بين المتغيرين عند مستوى معنوية (٠,٠١٨) مما يدل على وجود علاقة قوية تربط بين عدم رضا العاملين عن العمل و فرص توزيع التدريب للعاملين بالمؤسسة والتي تتم دون نظام محدد ، و هذه النتيجة يمكن تعميمها على المجتمع المتمثل في العاملين بوزارة التخطيط العمراني بكل مستوياتهم .

الباب الخامس

الخلاصة والتوصيات

١-٥ الخلاصة :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الفصل السابق ، يمكن أن نلخص الأسباب التي تدفع العاملين بالوزارة للاحساس بعدم الرضا عن العمل فيما يلي :

- ١- عدم وجود تناسب بين الوظيفة التي يعملون بها وبين مقدراتهم وطموحاتهم (مؤشر سلبي بنسبة ٥٧%) .
- ٢- عدم إتاحة الفرص للتجديد والابتكار من خلال الأداء الوظيفي (مؤشر سلبي بنسبة ٥٨,٥%) .
- ٣- انخفاض نسبة الرضا عن حرية الرأي المتاحة بالوظيفة في أوساط العاملين بالوزارة (مؤشر سلبي ٥٧%) .
- ٤- عدم الرضا عن ظروف العمل والبيئة المادية من مكاتب وأجهزة وخلافه (مؤشر سلبي بنسبة ٧٤%) .
- ٥- عدم الرضا عن نظام الترقيات بالوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٧٣%) .
- ٦- أسلوب الإشراف والتوجيه من قبل الإدارة على العاملين غير مرضي (مؤشر سلبي بنسبة ٥٥,٤%) .
- ٧- إشراك المدير لفئة محددة من الأفراد في اتخاذ القرارات (مؤشر سلبي بنسبة ٥٣,٨%) .
- ٨- عدم وضوح الهيكل التنظيمي للوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٥٥,٤%) .
- ٩- المهام الوظيفية متغيرة من وقت لآخر (مؤشر سلبي بنسبة ٤٩,٢٤%) .
- ١٠- وجود بطء في عملية الاتصالات بين الجهات المختلفة داخل و خارج الوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٦٦,٢%) .
- ١١- عملية التنسيق وتبادل المعلومات بين الإدارات داخل الوزارة معقدة (مؤشر سلبي بنسبة ٤٦,٢%) .
- ١٢- عدم كفاية الراتب الذي يتقاضاه العاملين بالوزارة (مؤشر سلبي ٩٤%) .
- ١٣- عدم وجود عدالة في نظام الحوافز بالوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٨٦%) .
- ١٤- الوسيلة المتبعة في اكتساب الخبرة للغالبية العظمى للعاملين هي السؤال و الاجتهاد الشخصي (مؤشر سلبي بنسبة ٥٨,٥%) .
- ١٥- عدم وجود نظام محدد لتوزيع فرص التدريب على العاملين بالوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٨٤,٦%) .
- ١٦- عدم وجود نظام فعال لتقييم الأداء الوظيفي بالوزارة (مؤشر سلبي بنسبة ٩٢,٣%) .

٢-٥ التوصيات :

على ضوء ما اوردناه سابقاً في اهداف البحث من توفير معلومات ، وارشادات تساعد إدارة المؤسسة للاستفادة من مختلف المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي بصورة عملية لتطوير الأداء و رفع مستوى الأداء ، ومن خلال ما خلصنا اليه من نتائج ، نورد فيما يلي بعض التوصيات حول كيفية جعل العاملين بوزارة التخطيط العمراني بولاية الخرطوم ، او اي مؤسسة لها نفس الطابع العملي ليكونوا اكثر انتاجية و اكثر رضا عن العمل . اضافة الى مجموعة من التوصيات عن كيفية بناء فريق عمل ناجحة في اداء اعمالها ، وقادرة على التكيف مع التغيرات التي قد تحدث في بيئة العمل.

١-٢-٥ التوصيات المتعلقة بكيفية جعل العاملين بالمؤسسة اكثر انتاجية و اكثر رضا عن العمل :

- ١- يعتبر الوظيفة او العمل التي يشغلها الفرد مصدرا اساسيا لاشباع دوافعه ، وإذا اراد المدير أن يوجه عامليه الى السلوك التنظيمي المرغوب ، والذي يتمثل بصفه اساسيه في كفاءة الاداء ، وزيادة الانتاج و الاخلاص والولاء ، فعليه أن يتفهم دوافع هؤلاء العاملين و يتعرف على الحاجات التي يريدون اشباعها . ومن امثلة تلك الحاجات ظروف عمل جيدة ، احترام الآخرين ، الأجور ،العلاوات ، التدريب ، فرص الترقية ، إثبات الذات ، تقدير الرؤساء وغيرها .
- ٢- على الادارة أن تساهم في تنمية قدرات ومهارت العاملين ، وتشجيع الافكار الجديدة للتطوير في نظم العمل وتوفير محفزات للابتكار وما يلزمه من موارد ، مع الاخذ بالاعتبار الموازنة بعناية بين ضغوط الوقت التي يعمل في ظلها العاملون بالمؤسسة ،فاذا كانت ضغوط الوقت كبيرة فان ذلك قد لا يترك للعاملين فرصة للتخيل و الابتكار مما سيجعلهم يتبعون الحلول الروتينية للمشاكل التي تواجههم .
- ٣- يجب أن تهتم الادارة بتطبيق الاسلوب الجماعي عند اتخاذها القرارات في الظروف التي لاتستدعي انفرادها بها ، و ذلك لتحقيق الاستفادة من الخبرات و التخصصات المتنوعة للآخرين .
- ٤- اتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم وابداء مقترحاتهم لان ذلك يزيد من نموه النفسي وثقته بالعمل .
- ٥- على الادارة أن لا تركز في علاقاتها مع العاملين على بلوغ اهدافها الرسمية فقط أو أداء الواجبات الوظيفية فحسب ، و لكنها يجب أن تركز في نفس الوقت على الفرد والتنظيم مما يخدم مصالح الطرفين ويحقق القدر الاكبر من اهدافها .
- ٦- الاهتمام بالتدريب المتواصل للعاملين كل في مجال اختصاصه و اتاحة الفرصة كاملة للتطبيق في الواقع العملي.
- ٧- من اهم الاهداف التي يجب ات تسعى المؤسسة لتحقيقها هو وضع سياياة عادلة للاجور والحوافز تضمن للعاملين حياة كريمة تفي بمطالباتهم .
- ٨- يجب اعادة النظر في الهيكل التنظيمي للوزارة و محاولة جعله أكثر استقراراً و وضوحاً □، مع الاخذ في الاعتبار التحديد الكامل للمهام الوظيفية لكل شخص عامل داخل الوزارة .

٩- اعادة النظر في كفاءة عملية الاتصالات بين الجهات المختلفة داخل و خارج الوزارة ، وكذلك يجب على الادارة ابتداع نظام لتسهيل عملية التنسيق و تبادل المعلومات بين الادارات المختلفة داخل الوزارة معقدة .

١٠- مازالت الحاجة نحو المزيد من البحوث والدراسات والتجارب في مجال التقييم و تقويم الاداء لابتداع المزيد من الطرق لتقويم أداء العاملين خاصة في ظل التطور التكنولوجي .

٥-٢-٢ التوصيات المتعلقة بكيفية تصميم الوظائف و التنظيمات لجعل الافراد اكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وبناء فرق عمل ناجحة قادرة على التكيف مع كل التغيرات التي قد تطرأ في بيئة العمل :

- ١- ضرورة تنوع الخبرات و المهارات لاعضاء الفريق.
- ٢- اختيار عدد قليل لاعضاء الفريق لتسهيل عملية التنسيق .
- ٣- اختيار العناصر المناسبة للعمل بالفريق و ذلك من خلال عدم اجبار من يفضلون العمل المنفرد على الانضمام الى فريق العمل .
- ٤- اختيار اعضاء الفريق بناء على مهاراتهم الحالية او المتوقعة فيما بعد ، وذلك لان نجاح الفريق يتوقف على مدى قدرة اعضاءه على العمل معا ليكمل بعضهم بعض .
- ٥- لابد من وضع الاهداف للفريق بوضوح ليتحرك في الاتجاه الصحيح.
- ٦- ربط العائد المادي بنجاح اداء الفريق ، فذلك يزيد من التزام العامل بنجاح الفريق الذي ينتمي اليه .
- ٧- تنمية الثقة بين اعضاء الفريق حتى يستطيعوا ان يحققوا اهدافهم المشتركة .
- ٨- حث الاعضاء على المشاركة في اتخاذ القرارات حتى يزداد شعورهم بالالتزام بهذه القرارات .
- ٩- تنمية روح الفريق والدعم الاجتماعي له من قبل الادارة العليا وتشجيع الاتصال والتعاون بين اعضائه .
- ١٠- اخبار فريق لعمل عن الحقائق الجديدة بانتظام ، لان ورود معلومات جديدة يوضح تحديات الفريق التي يجب ان يصبحوا ابتكاريين في تجاوزها .

المراجع :

- ١- ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد مرسى (٢٠٠٥) م ، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة) ، الاسكندرية – جمهورية مصر العربية .
- ٢- (٢٠٠٤) Jerald G . Berg & Robert A. Baron ، تعريب : رفاعي محمد رفاعي اسماعيل – علي بسيوني ، ادارة السلوك في المنظمات ، الطبعة السابعة ، الرياض – المملكة العربية السعودية ، دار المريخ للنشر .
- ٣- راوية حسن (٢٠٠٣-٢٠٠٤م) ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الاسكندرية – جمهورية مصر العربية .
- ٤- (١٩٨٤) Marion E . Haynes ، ترجمة : محمود مرسى ، زهير الصياغ ، ادارة الاداء (دليل شامل للإشراف الفعال) ، Lifetime ، Belmont ، California ، علي محمد عبد الوهاب ، المدخل السلوكي في الادارة (نظرية متكاملة) ، جامعة عين شمس – القاهرة ، كلية تجارة .
- ٦- ولييام ديمينغ ، W . Edwards Deming ، (١٩٩٣) (علم الاقتصاد للصناعة و الحكومة و التعليم) .
- ٧- بكري الطيب موسى ، (٢٠٠٢) م ادارة الافراد ، الطبعة الرابعة ، بي تاون – الخرطوم .
- ٨- موقع على الانترنت بعنوان www.pacegypt.org ، تاريخ النشر يناير ٢٠٠١ م مركز الدراسات واستشارات الادارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة – سلسلة قضايا ادارية ، تاريخ زيارة الموقع فبراير ٢٠١٦ م .
- ٩- موقع على الانترنت بعنوان www.pmipmpm.org ، تاريخ الزيارة للموقع فبراير ٢٠١٦ م .
- ١٠- محمد محمد ابراهيم ، جمال الدين المرسى ، امينة مصيلحي (١٩٩٧) ، السلوك الانساني في التنظيم ، الولاء الحديثة – القاهرة ، شبين الكوم

الملحقات

جامعة السوان للعلوم و التكنولوجيا
الدراسات العليا و البحث العلمي
مركز الدراسات الهندسية و التقنية (سيئس)
(ماجستير إدارة تشييد)

استبيان

بحث تكميلي حول إدارة السلوك التنظيمي و تقويم الأداء الوظيفي بالمؤسسات الهندسية
بالتطبيق على وزارة التخطيط العمراني و المرافق العامة ولاية الخرطوم.

ملاحظه:

الهدف الاساسي من البحث توفير معلومات تساعد إدارة المؤسسة لمعرفة كيفية الاستفادة من
مختلف المفاهيم في مجال السلوك التنظيمي بصورة عملية لتطوير الإدارة و الاستفادة من
الموارد البشرية بالشكل الذي يؤدي إلى رفع مستوى الأداء و مورنة و انسياب الخدمة المقدمة
و الكشف عن أسباب عدم الرضا في العمل و وضع مقترحات للحلول.

- هذه البيانات ستظل سرية ولأغراض البحث العلمي فقط .

القسم الأول

بيانات عامة :

النوع : () ذكر () أنثى

الإدارة التي يعمل بها :

الوظيفة

_____:

_____ الدرجة الوظيفية :

مكان العمل: () الرئاسة () المنطقة

_____ اسم المنطقة :

عدد سنين الخدمة : () ١-٣ () ٤-٦ () ٧-١٠ () ١١ فما فوق

القسم الثاني

بين درجة تقييمك لكل ناحية من النواحي المتعلقة بعملك الحالي داخل المؤسسة والواردة بالجدول التالي و ذلك بوضع علامة () تحت الخيار الذي تراه مناسباً لكل عبارة من العبارات

الرقم	السؤال	خيارات الاجابة			
		موافق جدا	موافق	غير موافق	غير موافق بالمره
١	الوظيفة التي تعمل بها تتناسب مع مقدراتك و طموحاتك				
٢	وجود روح التعاون بين الافراد و الجماعات في العمل				
٣	الوظيفة التي تؤديها تتيح لك الفرصة في التجديد و الابتكار				
٤	مواعيد الحضور للعمل تعتبر مقبولة				
٥	حجم العمل الذي تقوم بادائه مناسب				
٦	فرص الترقية المتاحة لك في العمل مرضية				
٧	حرية الراي متاحة في الوظيفة				
٨	ملائمة ظروف العمل و بيئته المادية (مكاتب، أجهزه ، معدات)				
٩	لديك شعور باولاء و الانتماء لمؤسستك و عدم الرغبة في ترك العمل بها				
١٠	لديك إحساس بالمسؤولية تجاه عملك				

القسم الثالث

ضع علامة () أمام الإجابة التي تراها مناسبة لكل عبارة من العبارات التالية :

- ١- هل الوقت متاح لإنجاز الأعمال الموكلة إليك
() كافي جدا () كافي () غير كافي () غير كافي بالمره
- ٢- كيف تقيم أسلوب الإشراف و التوجيه من قبل الإدارة على الموظفين
() مرضى للغاية () مرضى () غير مرضى () غير مرضى بالمره
- ٣- ماهو الأسلوب الذي تتبعه المدير في اتخا القرارات
() الأسلوب الفردي () الأسلوب الجماعي () يشرك فئة محددة
() استشارة ذوى الخبرة
- ٤- كيف تصف الهيكل التنظيمي للمؤسسة هل هو
() مستقر وواضح () متغير باستمرار () غير واضح () متغير و غير واضح
- ٥- بالنسبة للمهام الوظيفية المكلف بها هل هي
() محددة دائما () محددة أحيانا () مغيرة من وقت لآخر () غير محددة
- ٦- كيف تقيم الانسيابية و تبسيط الإجراءات في العمل
() سهلة للغاية () مقبولة () معقدة () معقدة جدا
- ٧- كيف تقيم عملية الاتصال بين الجهات المختلفة داخل و خارج المؤسسة
() سريعة جدا () سريعة () بطيئة () بطيئة جدا
- ٨- كيف تقيم إمكانية التنسيق و تبادل المعلومات بين الإدارات المختلفة المؤسسة
() سهلة للغاية () مقبولة () معقدة () معقدة جدا
- ٩- هل وظيفتك تتطلب منك أن تقوم بأداء مجموعة من المهام المختلفة في نفس الزمن
() لا () دائما () في فترات محددة () عند الحاجة الماسة
- ١٠- كفاية الراتب الذي تحصل عليه
() كافي جدا () مجدي () غير كافي () غير كافي بالمره

١١- نظام الحوافز بالمؤسسة

() مرضي جدا () مرضي أحيانا () غير مرضي () غير مرضي أبدا

١٢- فرص اكتساب الخبرة في الوظيفة متاحة من خلال

() العمل مع ذوى الخبرات () التدريب في مجال العمل () السؤال و الاجتهاد
() التجربة و الخطأ

١٣- ملائمة البرامج التدريبية لطبيعة العمل الذي تؤديه

() ملائمة دائما () ملائمة في بعض الأحيان () غير ملائمة إطلاقا

١٤- توفير الفرص للتطبيق العلمي للبرامج التدريبية في مجال عملك

() متاحة دائما () متاحة بعض الأحيان () غير متاحة إطلاقا

١٥- توزيع فرص التدريب للعاملين بالمؤسسة يتم

() بالأولوية () بالحاجة () دون نظام محدد () وفق نظام محدد

*اذكر هذا النظام:

١٦- مدى استعدادك للتغيير و التطوير في مجال العمل

() استعداد تام في كل الأحوال () الإبقاء على الوضع الراهن () استعداد عند
توفر الوسائل المساعدة

* اذكر بعض منها :

١٧- هل يوجد نظام فعال لتقييم الأداء بالمؤسسة

() لا () نعم * اذكر هذا النظام:

١٨- هل أنت راضى عن العمل الذي تقوم بأدائه

() نعم () لا اذكر الاسباب:

١٩- مدى الالتزام باللوائح و القوانين المنظمة للعمل

() التزام تام () لا يوجد التزام () في بعض الجوانب

اذكر هذه الجوانب :

٢٠- هل لديك اي اضافة او تعليق حول موضوع معين
