وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة اعمال

تأثير المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الوظيفي

دراسة تطبيقية في مستشفى القاسم العام

بحث تقدم به الطالب

احمد راسم مطشر

وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف

الدكتور علي جيران

٢٠١٧-٢٠١٨

بسم الله الرحمن الرحيم

((واذ قيل لهم لا تفسدوا في الأرض

قالوا انما نحن مصلحون الا انهم هم

المفسدون ولكن لا يشعرون)) صدق الله

العظيم

- سورة البقرة ١١

الاهداء

الى

أسرتي الكريمة. . . . . اعتزاز ووفاء

الى

معلمي الأول. . . . . أجلالا واكراما

الى

أساتذتي الأفاضل . . . . تقديرا واعتزازا

اليكم جميعا اهدي جهداً لا املك اثمن منه

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلينا بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل ان نمضي نقدم اسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة الى الذين مهدو لنا طريق العلم والمعرفة الى اساتذتي الأفاضل .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
٢-٥ مشكلات الاداء الوظيفي	١٤
٢-٦ معايير الاداء الوظيفي	١٥
ثالثاً علاقة المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي	١٦
المبحث الثالث: الاطار العلمي	
اولاً: الاحصاء الوصفي للعينة	١٧
ثانياً: وصف وتحليل متغيرات البحث	١٨
١- وصف وتحليل عينة البحث للمتغير المستقل	١٩
٢- وصف وتحليل عينة البحث للمتغير المعتمد	٢٠
المبحث الاول: منهجية البحث	
اولاً مشكلة البحث	٢
ثانياً اهمية البحث	٢
ثالثاً اهداف البحث	٢-٣
رابعاً فرضيات البحث	٣
خامساً وسائل جمع البيانات	٣-٤
سادساً حدود البحث	٤
سابعاً عينة البحث	٥
المبحث الثاني: الاطار النظري	
اولا: المناخ التنظيمي	٥
١-١ مفهوم المناخ التنظيمي	٥
١-٢ اهمية المناخ التنظيمي	٦
١-٣ خصائص المناخ التنظيمي	٧
١-٤ مداخل المناخ التنظيمي	٨
١-٥ ابعاد المناخ التنظيمي	٩
ثانياً: الاداء الوظيفي	١٠
٢-١ مفهوم الاداء الوظيفي	١٠
٢-٢ اهمية الاداء الوظيفي	١١
٢-٣ اهداف الاداء الوظيفي	١٢
٢-٤ خدوات الاداء الوظيفي	١٣

ثالثا: تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث واختبار الفرضيات	٢١
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	
اولاً الاستنتاجات	٢٥
ثانياً: التوصيات	٢٦
المصادر	٢٧

ثبت الملاحق

الموضوع	رقم الصفحة
استمارة استبيان	٢٩

ثبت الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
المصادر المعتمدة في وضع استمارة الاستبيان	١٦
وصف خصائص العينة	١٧
تحليل اراء العينة حول بعد تنمية وتطوير الجانب الانساني	١٨
تحليل اراء العينة حول بعد الحوافز	١٩
تحليل اراء العينة حول الهيكل التنظيمي	٢٠
تحليل اراء العينة حول مركزية القدرات	٢١
تحليل اراء العينة حول الاداء الوظيفي	٢٢
تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات مستقلة ومعتمدة	٢٣

المقدمة

لا شك ان التطور الهائل الذي يشهده العالم حالياً وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف والطبيعة والانسانية وبما ان علم الادارة يعد احد العلوم الانسانية فكان لابد ان يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور وفي ظل استمرار التطور في علم الادارة فان الدراسات والادبيات تؤكد على ان العنصر البشر سيظل هو العنصر الحيوي لاداء كافة الوظائف فان كفاءة وفعالية اداء اية منظمة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بفعالية العنصر البشري مما يتطلب الرق بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي اليها ولعلنا نلحظ ان موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسة حيث ان عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية وللمنظمة التي يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار والثبات النسبي كما يدركها العاملون مما يكون له اثر كبير في اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون اليها ان ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الادارية التي استحوذت على قدر كبير من الاهتمام وجهود الباحثين نظراً للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية الاخرى خصوصاً الاداء الوظيفي.

المبحث الاول

منهجية البحث

مشكلة البحث:

تسعى ادارة مستشفى القاسم العام الى الاهتمام بالموارد البشرية والعمل على تلبية احتياجاتها من اجل تطوير وتنمية مهاراتها التنفيذية والمهام الموكلة اليها على اكمل وجه لكي يمكن لعملية التطوير ان تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق اهدافها فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك ومنها المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها مما يؤدي الى نزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الاداء الوظيفي ورفع الكفاية الانتاجية ومن خلال زيارة ادارة مستشفى القاسم العام والاتصال المباشر مع العاملين لوحظ وجود تشخيص لواقع المناخ التنظيمي في المستشفى بما يحتويه من ابعاد مثل (الهيكل التنظيمي، القيادة، التنقية)

ثانياً: اهمية البحث: تتبع اهمية البحث الحالي من خلال ما يلي:-

١- مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية على اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء نتائج البحث.
٢- اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
٣- ابراز مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد استراتيجي يمنع التفوق والريادة في اي مجال.

ثالثاً: اهداف البحث:- يهدف هذا البحث الى تحقيق ما يلي:

١- التعرف على ابرز ابعاد المناخ التنظيمي السائد في ادارة مستشفى القاسم العام.
٢- التعرف على واقع الاداء الوظيفي في ادارة مستشفى القاسم العام.

٣- قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي في ادارة مستشفى القاسم العام.

٤- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد ادارة المؤسسات الحكومية بصفة عامة ومستشفى القاسم العام على وجه الخصوص وعلى تحسين ورفع مستوى الاداء للعاملين.

رابعاً: فرضية البحث:-

يوجد تأثير ذات دلالة احصائية للمناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي في مستشفى القاسم العام.

خامساً: وسائل جمع البيانات:-

من اجل تحقيق اهداف البحث تم استخدام المنهج الاحصاء الوصفي الذي يعرف بأنه طريقة تناول ظواهر موجودة ومتاحة للبحث (ابعاد المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي) من اجل تحقيق ذلك والوصل الى نتائج صحيحة ثم جمع البيانات والمعلومات وعما يلي:

١- اداوات الاطار النظري في سبيل اغناء الجانب النظري تم الاعتماد على اسهامات الكتب والباحثين التي تم جمعها من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من الكتب والمجلات والاطاريح والبحوث العلمية وبلغتين العربية والاجنبية ذا صلة بموضوع البحث فضلاً عن الاستعانة بخدمات الشبكة العالمية(الانترنت) ذات صلة بالمناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي

٢- ادوات الاطار الميداني: تم الاعتماد في تغطية الجانب الميداني للبحث على عدد من الوسائل الضرورية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الجانب وهي:

أ- المقابلة الشخصية:- تم اجراء عدد من المقابلات الشخصية مع افراد عينة البحث لتوضيح فقرات الاستبانة لاجل ضمان الاستخدام الصحيح لاستمارة الاستبانة.

ب- استمارة استبيان :- تعد الاستبانة المصدر الرئيسي للحصول على بيانات المعلومات المطلوبة وقد صممت لتغطي جميع متغيرات البحث.

سادساً: حدود البحث:-

١- الحدود المكانية: طبق هذا البحث في مستشفى القاسم العام في قضاء القاسم محافظة بابل

٢- الحدود الزمانية: للبحث هي المدة التي قام بها الباحث بأجراء البحث والتي تبدأ بالزيادة لتشخيص ومعاينة مشكلة البحث وتوزيع الاستبانة واسترجاعها مقابلة المدراء ورؤساء الاقسام ومسؤولين الشعب ومناقشة ارائهم حول متغيرات البحث التي تناولت دور المناخ التنظيمي في تحقيق الاداء الوظيفي في مستشفى القاسم العام من ٢٠١٧/١/٢٠ الى ٢٠١٨/٣/١٩.

سابعاً: عينة البحث:-

تتضمن عينة البحث مجموعة من المدراء ورؤساء الاقسام والاطباء وممرضين في مستشفى القاسم العام/ قضاء القاسم لتكون عينة البحث وتم توزيع (٤٠) استمارة استبيان حللت منها (٣٠) استمارة صالحة وتم استبعاد (١٠) منها غير صالحة للتحليل بعد الاجابة على الاستبانة لاختبار فرضيات، فضلاً عن المعلومات الاخرى من مقابلة شخصية في مستشفى القاسم العام.

المبحث الثاني

اولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الادارة من علم الجغرافيا حيث ان كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هو تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الاحوال الجوية في فصور السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الانسان لذلك فأن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف اخفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

ولقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي نظراً لتعدد عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الادارة قد اختلفوا في التواصل الى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، والمنظمة التي يعملون فيها، فقد اكدت الدراسات على ان الجو المادي للعمل ليس كل شيء في الحياة المادية وان المنظمة ليست مستودعاً للعناصر المادية والانسانية وانما هي تعبير عن انماط من التفاعلات النفسية والاجتماعية التي تخلق بيئة عمل انسانية.

فقد عرفه (الجبوري، ٢٠١٣/٢٠٢) المناخ التنظيمي بأنه انتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل المؤسسة وخارجها والذي بدوره يؤثر في اراء واتجاهات وسلوكيات الافراد العاملين في المؤسسة الذي تعمل في ظروف تتصف بالاستقرار غالباً ما ينجحه المناخ التنظيمي فيها ليكون ذات طابع تقليدي نسبياً. بينما عرف (اللوزي، ٢٠١٠/٣٨٣) المناخ التنظيمي بأنه مجموعة خصائص بيئة العمل والتي تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاستقرار والتي تؤثر في سلوك الافراد والجماعات بشكل يترتب عليه تحقيق الرضا وانعكاس ذلك على المنظمة في الوصول الى اهدافها.

وكذلك عرفه (فيليخ،٢٠٠٢/٢٩١) يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة او المؤسسة ويشير الى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف او العامل في اثناء عمله

والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة او المؤسسة نفسها، وكما تحدد مستوى رضاه ومستوى ادائه.

وكذلك عرفه (اللوزي،٢٠١٠/٣٨٣) بأنه "عبارة عن البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد وهي تعني الثقافة والقيم والعادات والتقاليد.

١-٢ اهمية المناخ التنظيمي:-

للمناخ التنظيمي اهمية كبيرة في حياة المنظمات وتظهر هذه الاهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الابعاد التنظيمية مثل اسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وطبيعة العمل داخل المنظمات حيث كشفت نتائج بعض الدراسات عن ان المناخ التنظيمي يؤثر على اداء ودافعية العاملين ومن ثم اداء ونجاح المنظمة وتحقيق اهدافها وان المنظمة التي تملك مناخاً ضعيفاً او رديئاً سيصيبها الفشل على الامد الطويل حتى وان ابدعت في وظائفها الادارية كالتخطيط والتنظيم والمتابعة كما ربطت بعض الدراسات بين المناخ التنظيمي والرضا الوضيفي للعاملين من كونه عنصراً لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق اهداف المنظمة واهداف العاملين ومن اسهامه في تنمية المنظمات من خلال العمل على تطوير الابعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو امكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال وكذلك تبرز اهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على انجاح وتحقيق ادافها المنشودة بكفاءة وفعالية وحيث ان المناخ التنظيمي له تأثير واضح على اداء الافراد (عبد المجيد، ٢٠٠٩/٢,٤) وتظهر اهمية المناخ التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به التنظيم في تعزيز السلوك الوظيفي والاخلاقي لدى العاملين وتعديل قيمه واتجاهاته بشكل ايجابي حيث تغلب عليه صفة الثبات لتسبب عكس بعض القيم الاخرى مثل الاسعار وطرق العمل والتكنلوجيا اي بيئة العمل المادية والتي تغلب عليها صفة الاستقرار فالمناخ التنظيمي السليم القادر على توفير بيئة عمل جيدة له انعكاسات واضحة على الاداء والتطوير والاستقرار الامثل لطاقات الافراد فهو القادر على تنمية الثقة والموارد

وغيرها (اللوزي،٢٠١٠/٣٨٣) وكذلك تكمن اهمية المناخ التنظيمي في تحقيق الاغراض التالية:

١-مساعدة الادارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.
٢-تساعد على تقييم المنظمة من خلال ابعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الاخرى.
٣-تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليها.
٤-تعزيز قوة المنظمة على تجاوز مايواجهها من مشكلات.
٥-المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز اعضاء المنظمة لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل عبر وسائل تؤدي الى تحقيق نوع من التكامل بين اهداف المنظمة (جواد، ٢٠١٠/٤١١)

خصائص المناخ التنظيمي:-

توصل الباحثون على عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتمثل هذه السمات ما يلي: (فليه،٢٠٠٩/٤,٢)

١-ان المناخ التنظيمي عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً اي ان المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتها وسلوكياتها ومستوى ادائهم.
٢-ان المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.
٣-ان المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
٤-المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية ويشترك فيه عدة اشخاص (www.free-zones.gor.jo).
٥-يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والادراك الذاتي والوصول الى دمج ما بين الموضوعي والذاتي (www.policemc.gor.bh).

٦-يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية والنظمة لانه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (www.dlibrary.univ-boumerdes)

مداخل المناخ التنظيمي

يمكن ان يتميز نوعين من المداخل للمناخ التنظيمي:

١-**المدخل الموضوعي:** وهو يتركز على التمييز بين المنظمات بحسب متغيراتها ذات الخصائص الموضوعة كالحجم ومستويات الصلاحية ونسبة افراد الادارة الى افراد الانتاج ونوعية القواعد الرسمية وعمر المنظمة وعدد الاقسام وعدد المستويات الادارية (العزاوي،٢٠١٠/٤١٠).

٢-**المدخل الذاتي:** وهو يتركز على مشاعر الافراد تجاه المنظمة اي على حالة الافراد الادراكية- المدخل الادراكي- التي تقضي التقديم وصف معين لاجمال المتغيرات المدروسة معاً في المنظمات الواحدة وذلك باعتماد اسلوب استمارة الاستبيان وغيرها (جواد،٢٠١٠/٤١١).

وهناك مداخل اخرى لقياس المناخ التنظيمي (فليه، وعبد المجيد، ٢٠٠٥/٣٠٢).

أ- مدخل لقياس المتعدد الصفات التنظيمية.
ب- مدخل لقياس الادراكي للصفات التنظيمية.
ت- مدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية.

ابعاد المناخ التنظيمي: وتمثل ابعاد المناخ التنظيمي في :

١-**تنمية وتطوير الجانب الانساني:** تعبر قدرة المنظمات وجهودها في العمل على تنمية وتطوبر مهارات وقدرات العاملين وتنمية السلوك الايجابي ومن اهم ابعاد المناخ التنظيمي ومسؤولياتها فاعداد البرامج التدريبية بعد تحديد موضوعاتها وكذلك تبني برامج حوافر فعال على اشباع حاجات الافراد (اللوزي، ٢٠١٠/٣٨٤)

٢- **(الحوافز):-** حيث تساهم الحوافز في تشجيع الافراد على اتباع الانماط السلوكية والايجابية والعمل على تكرارها بصورة مستمرة لما تحققه من منافع تنعكس على حياتهم (اللوزي،٢٠١٠/٣٨٤).

٣- **مركزيــة القــرارات:-** مدى اعتماد الادارة العليا على اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات.(جواد٢٠١٠/٤١٦)

٤- **هيكل التنظيمي:-** وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين رؤساء وبين الادارات وارتباطها الاداري بالمنظمات الاعلى. (فليه،٢٠٠٩/٢٩٦)

العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض والعلاقة بين الرؤساء انفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اضافة الى العلاقة بين اقسام المنظمة واداراتها مختلفة وهذه العلاقات الداخلية للمنظمة اما ان تكون عدة او هابطة ، ايجابية او سلبية. (عبدالمجيد،٢٠٠٥/٣٠٠)

ثانياً: ٢-١ الاداء الوظيفي:

على الرغم من تقييم الاداء يعد من الادوات المفيدة في تحفيز العاملين وتنميتهم في المنظمات كافة مع اهميته في تشخيص حالات التميز او السلبية في العمل الذي ينجزه الموظفون الا انه قد يكون مصدراً لإثارة القلق والاحباط لكل من الرؤساء والمرؤوسين وذلك بسبب الابتعاد عن الدقة والغموض الذي يحيط بأنظمة تقييم الاداء وعلى العموم فأن الاداء الوظيفين يعرف على انه (وسيلة مهمة للتحقيق من مدى امكانية معرفة ما هو مطلوب منهم عند تأديتهم للأعمال)(العزاوي،جواد،٣،٧/٢٠١٠)

بينما عرف (صالح، ٢٠٠٤، ١٣٧) أداء الوظيفي (عبارة عن تقرير دوري بين مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به. وكذلك عرفه (الكلالده،٧٥/٢٠١١) بأن الاداء الوظيفي (يعد من الادوات الجوهرية في قياس كافة العوامل والجوانب المرتبطة بالاداء الفعال لابراز مدة مساهمة الفرد الانتاجية وهي تتضمن سلسلة من الخطوات او الاجراءات المهمة للوصول الى القياس اداء كل فرد في المنظمة) اذ يمثل الافراد العاملين في المنظمات (الاداء الوظيفي ويقصده (مجموعة السلوكية الادارية المعبر عن قيام الفرد والموظف بعمله. والتي تتضمن جودة مستوى الاداء والقدرات والمهارات مطلوبة مثل مهارات الاتصال).(يوسف،٤٨/٢٠٠٥)

الا ان الباحث(حسين،٢٠/٢٠١٠)يرى بأن تقييم الاداء الوظيفي يعني (به اعطاء قيمة محددة للأداء وليس تخمينه او تقديره فبالرغم من اختلاف الباحثين في الترجمة بين كل ما ذكره اعلاه الا ان الفكر الاساسية هي ان الاداء الوظيفي هو اعطاء قيمة محددة يليها التقويم وهو تصحيح الاعترافات والاخطاء)

وأشار (كيش،١٤/٢٠١٢) الى ان الاداء الوظيفي هو عملية المقارنة بين ما هو كائن بما يجب ان يكون واصدار حكم الفرق بينهما في اي مجال.

٢-٢ اهمية الاداء الوظيفي:

يعد تقييم من اهم المسارات في حقل ادارة الموارد البشرية في جميع المنظمات بغض النظر عن حجمها وطبيعة عملها اذ لا يمكنها الاستغناء عنه بأي حال من الاحوال لهذه المنظمات اهداف محددة تسعى الى تحقيقها بفعالية وكفاءة عاليتين.

(Lrenecerich,١٩٩٥:٢٣)

وأضاف (Edwarf,٢٠١٢L١٩٧) بأن الاداء الوظيفي يعد من اهم المؤوليات التي تقع على عاتقد المنظمات كونه من اهم مصادر جمع المعلومات بالنسبة للتنفيذيين والتي تعتمد في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بالعاملين مثلاً بمنح الاجور، الترقية، التدريب.

اما (الشماع،٤٠٨/١٩٩٠) و (العموري،١٥/٢٠٠٢) فقد اكد على تقييم الاداء الوظيفي كونه يساعد على قياس وتقويم العلاقات بين كفاءة اداء الفرد للواجبات ومهامه الوظيفية التي يشغلها وبين سلوكه وقدراته ومهاراته نحو الاداء الافضل.

وكذلك تبدي كل منظمات تقريباً اهمية قصوى لعملية الاداء الوظيفي للعاملين (سالم،١٦٧/٢٠٠٠)

١- تتأكد من ان جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة وان المستندات الموثوقة حول هذا الموظوع ستكون عنصراً هاماً في تأييد سلامة الموظفين
٢- أن معرفة مستوى اداء الموظف له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول، الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير ادائه وتحسين انتاجيته اما (سالم،٢٣٨/٢٠٠٩) تقييم الاداء الوظيفي او تقييم الكفاءات ام تقييم اداء العاملين كلها مسمياً مترادفاً غايتها

تحليل اداء الفرد وتتميز عملية تقييم الاداء الوظيفي مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي

- انها عملية ادارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- انها عملية ايجابية لانها تسعى الى كشف العيوب فقط.
- انها لا تتظامن انجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه
- انها عملية شاملة وعامة في وق واحد اي يشمل تقييم الاداء جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين.
- واخيراً فأن تقييم اداء العاملين عملية مستمرة يومياُ وان كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

٢-٣ اهداف تقييم الاداء الوظيفي

تعدد اهداف تقييم الاداؤ الوظيفي ومتشعب ضمن كل قسم من اقسام المنشأة او في كل خلية من خلايا التنظيم الاجتماعي وغيرها ويمكن اختصارها في عدة نقاط رئيسية هي (الصالح،٢٠٠٠/٩,١)(صالح،٢٠٠٤/١٣٧)(Dessler,٢٠١١/٣٣٤)

١-خلق مناخ من الثقة والتعامل الاخلاقي عن طريق تأكيد الاسس في التقويم
٢-النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طماحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم
٣-وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
٤-تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم.
٥-يساهم الاداء الوظيفي في تخطيط للقوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين.

٦-كذلك يساهم في تحسين عملية الاشراف حيث يدفع الرئيس الى متابعة اداء المرؤوسين
٧-يساعد في انجاز عملية النقل والترفيه الفائض من القوى العاملة
٨-ان نتائج تقييم الاداء تساعد في اتخاذ قرارات ادارية مهمة مثل قرار الاجور
٩-توفير فرصة بمراجعة والحادة النظر في سلوك العاملين بحسب نقاط قوتهم وضعهم الواضحة.

٢-٤ خطوات عملية الاداء الوظيفي

على الرغم من اختلاف تقييم الاداء الوظيفي من المؤسسة الى الاخرى ولكننا نستطيع وضع خطوط العامة لهذه الخطوات على التعود التالي (السالم،١٧١/٢٠٠٠) (سالم،٣٨٤/٢٠١٠).

١-تحديد متطلبات التقويم واهدافه.
٢-تحديد الطريق المناسبة للتقييم والاداء.
٣-تدريب المشرفين.
٤-مناقشة طرق التقويم مع الموظفين.
٥- وضع معايير للمقارنة.
٦-مناقشة نتائج مع الموظف.
٧-اتخاذ القرارات الادارية.
٨-التقييم المستمر.
٩-استكمال استمارة تقييم الاداء.
١٠- ادارة مناقشة المراتب.

٢-٥ مشكلات عملية تقويم اداء الوظيفي

١-تتجسد المشكلة الاساسية في تقويم اداء الموظف في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس او المدير تحصينه ضد الاحتمالات الاخطاء فقد لوحظ خلال البحوث الميدانية ان المدير او القائم بأعمال التقويم قد يمارس اخطاء عديدة من شأنها هدم ادق عمل في ادارة الموارد البشرية وهو تقويم اداء الموظف(صالح،١٩/٢٠٠٠)

٢-ان من بين الاخطاء التي قد يمارسها الرئيس هو عدم مقدرته مثلاً على الفوز الدقيق بين معايير التقييم(جيد جداً مقبول --- الخ) عما ان بعض المديرين يجد نتيجة التقييم التي يقدمها بماشر الطبيعة علاقته مع الرؤوس (السالم،٢٥٥/٢٠٠٩)

٣-ومن الاخطاء ظاهرة ايضاً التحيز: فأن وجود مثل هذه الظاهرة يؤشر سلباً على سير عمل المنظمة وبالتالي تتكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية او اجتماعية او شخصية (الكلالدة،٩٥/٢٠١١)

٤-ومنها التقييم الوسط للعاملين فأن هذه الظاهرة تعطي سلباً على النتيجة النهائية لعمل المنظمة بمعنى ان يعطي معظم العاملين التقييم الوسط في هذا خطورة على نتائج الاعمال النهائية (الكلالدة،٩٥/٢٠١١)

٢-٦ معايير الاداء الوظيفي

تعرف معايير الاداء بأنها المستويات المتوقعة من الاداء والتي تكون الاشارات مرجعية او اهداف او غايات وفقاً للمدخل المتعمد في تقييم الاداء(mathis,٣٤١/٢٠٠٣)

١-**المعايير الشخصية:-** وتمثل السمات والمهارات والقدرات الشخصية التي يجب ان تتوفر في الفرد كمتطلبات وتساعد على انجاز عمله بكفاءة وفعالية.

٢-**معايير الانتاجية:-** وهي بوصلة لتحديد مستوى انتاجية الفرد العامل وفق ثلاثة من معايير هي:

أ- **المعدلات الكمية:-** ويقصدها مقدار الجسمانية والبدنية والمبذولة في العمل.

ب- **المعدلات النوعية:-** وتعني جودة العمل من خلال مطابقة الجهد المبذول، وصفات نوعية.

ج- **المعدلات الكمية النوعية:-** وهي مزيج من الاثنين اذ تقاس فيها انتاجية الفرد العامل من خلال عدد محدد فضلاً عن تميز هذا العدد بجودة عالية _(الحميري،٢١٥/٢٠١٠) كما اتفق كل من (الصيرفي،٦٠/٢٠١٠) (الصيرفي،٦٣/٢٠١٠) على ثلاثة معايير اساسية في تقييم الاداء الوظيفي وهي:

١-معايير تصف السمات الشخصية

٢-معايير تصف السلوك

٣-معايير تصف النتائج

ت	الخاصية	المؤشرات	العدد	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكور اناث	٧ ١٣	٣٥% ٦٥%
	مجموع		٢٠	١٠٠%
٢	المؤهل العلمي	دبلوم عالي بكالوريوس ماجستير دكتوراه	٥ ٧ ٥ ٣	٢٥% ٣٥% ٢٥% ١٥%
	مجموع		٢٠	١٠٠%
٣	الفئة العمرية	اقل من ٣٠ اقل من ٤٠ اقل من ٥٠ اقل من ٦٠	١٠ ٦ ١ ٣	٥٠% ٣٠% ٥% ١٥%
	مجموع		٢٠	١٠٠%
٤	سنوات خبرة العلمية	اقل من ٥ اقل من ١٠ اقل من ١٥ ١٥ فأكثر	٥ ٥ ٥ ٥	٢٥% ٢٥% ٢٥% ٢٥%
	مجموع		٢٠	١٠٠%
٥	مسمى الوظيفي	ممرض طبيب طبيب اختصاص ملاحظ معاون طبيب	٧ ٦ ٥ ١ ١	٣٥% ٣٠% ٢٥% ٥% ٥%
	مجموع		٢٠%	١٠٠%

الفائدة من استعراض السمات الشخصية لافراد العينة في استبانة البحث هي:

١- **الجنس**:- ضهر ان عدد الاناث الاكثر من الذكور وذلك بسبب ان للمراة دور كبير في تنظيم الاسرة في مجتمع وهذا الدور له الاثر على طبيعة عملها ووجودها في دوائر رسمية او حكومية.

٢-**المؤهل العملي:-**ظهر في نتائج الاستبانة ان العاملين على شهادة بكالوريوس هم اعلى نسبة من بقية الشهادات، لذلك كلما ارتفع المؤهل الوظيفي يزداد مستوى ادراك المناخ التنظيمي للاداء الوظيفي في مستشفى القاسم العام

٣-**الفئة العمرية:-** فئة اقل من ٣٠ سنة تكون فئة الاكثر نشاطاً والحيوية والحركة وقابلية على البحث والعمل والحب والاستطلاع والتعلم من بقية فئات العمرية كما تضع في نتائج الاستبانة.

٤-**سنوات الخبرة:-** سبب تساوي النسب في سنوات خبرة العلمية و الحصول على المعلومات من مصادرها كالدورات التي تقيمها مستشفى لهم في المؤسسات الصحية

٥-**مسمى الوظيفي:-** ظهر في نتائج الاستبانة ان الممرض هو اعلى نبة من بقية المسميات وهذا يدل على ان الممرض هو الشخص الذي يكون له اتصال مباشر ودائم مع المريض وبالتالي كثرة المرضى يحتاج الى اعداد كبيرة من الممرضين للقيام بتوفير الرعاية والعناية لهم.

المحور الثاني/ ابعاد المناخ التنظيمي

البعد الاول: تنمية وتطوير الجانب الانساني

جدول رقم (١) يمثل بعد تنمية وتطوير الجانب الانساني

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٧	٤	٥	٣	١	٢٠	٣.٦٥
٢	١	٦	١١	٢	٥	٢٠	٣,٣
٣	١	٤	٤	٥	٥	٢٠	٣,٦٥
٤	٥	٩	٢	٤	٥	٢٠	٣,٧٦
المجموع	٢٠	٢٣	٢٢	١٤	١	٨٠	٣,٥٩

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب

يتضح من الجدول رقم (١) والمتمثل بالبعد الاول (تنمية وتطوير الجانب الانساني) الاتي:

١- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الاول (x١) يبلغ (٣,٦٥) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على ان يوجد شعور لدى العاملين في مستشفى بعدم تركز سلطة اتخاذ القرارات في مستوى الادارة العليا وهذا يدل على متوسط جيد.

٢- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (x٢) يبلغ (٣,٣) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان لا توجد صعوبة في اتصال العاملين بعضهم البعض اذا ضهرت الحاجة لذلك وهذا يدل على ان متوسط منخفض.

٣- ان الوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث(x٣)هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي وايضاً يدل على ان تعاني وحدات ومراكز العمل في مستشفى من التداخل في الاختصاصات وعدم الوضوح العلاقات بينهما.

٤- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (x٤) يبلغ (٣,٧٦) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان يشعر كل فرد بأن لديه القدر الكافي من السلطة تمكنه من اداء عمله بالكيفية المطلوبة. في حيث يبلغ المتوسط العام

٥- وحسب استجابات افراد العينة حول البعد الاول (تنمية وتطوير الجانب الانساني هو (٣.٩٥) وهو متوسط جيد.

ثانياً: الحوافز

جدول رقم (٢) يمثل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو (الحوافز)

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٤	٥	٨	٠	٠	٢٠	٣,٢٥
٢	٥	٧	٢	٣	٣	٢٠	٣,٤
٣	١	٦	٦	٣	٣	٢٠	٨,٦
٤	٤	٣	٣	٤	٤	٢٠	٣,٠٠
المجموع	١٤	١٦	١٦	١٠	١٠	٨٠	٣,٠٦

المصدر: من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب بأستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (٢) والمتمثل بالبعد الثاني من ابعاد المناخ التنظيمي هو (الحوافز) الاتي:

١- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الاول (x١) بلغ (٣,٢٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣)) وهذا يدل على ان تتناي مكافئة الافراد مع درجة اداء عملهم.

٢- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (x٢) يبلغ (٣,٤) اقل من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان سياسة ادارة المستشفى تشجع الافراد على تقديم الافكار الجديدة.

٣- ان الوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (x٣) بلغ (٢,٦) وهو اقل من الوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان على الرغم من تهدد اهداف وتقييم الاداء العاملين (الا ان الهدف الاساسي هو تبني العاملين لاخطائهم ومحاسبتهم عليها)

٤- ان الوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (x٤) بلغ (٣,٠٠) وهو اقل من الوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان تعبير الاقدمية هي المعيار الاساسي للترقية في مستفى القاسم العام في حين بلغ المتوسط الحسابي العام وحسب استجابات افراد العينة حول البعد الثاني (الحوافز) هو (٣,٠٦) وهو متوسط غير جيد.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (٣) يمثل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو هيكل التنظيمي

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٥	١٠	٣	١	١	٢٠	٣,٨٥
٢	٥	٤	٦	٤	١	٢٠	٣,٤
٣	٢	٧	٣	٥	٣	٢٠	٣
٤	٥	٤	٥	٥	١	٢٠	٣,٣٥
المجموع	١٧	٢٥	١٧	١٥	٦	٨٠	٣,٤٠

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب بأستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (٣) والمتمثل بالبعد الثالث من ابعاد المناخ التنظيمي هو هيكل التنظيمي الاتي

١- ان الوسط الحسابي الموزون للسؤال الاول (x١) بلغ (٣,٨٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على ان شعور الفرد في المستشفى بأن له القدر الكافي من انجاز العمل المناط به في الوقت المحدد اما توفرت له بيئة عمل مناسبة.
٢- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (x٢) بلغ (٣,٤) وهو اعلى من الوسط الفرضي ايضا وهذا يدل على ان تلبية حمايات ورغبات الموظف المادية والمعنوية من قبل مستشفى تزيد من دافعيته للعمل.
٣- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (x٣) بلغ (٣) وهو اقل بكثير من المتوسط الفرضي ويدل على ان العمل بصورة جماعية في المستشفى يؤدي الى زيادة في اداء العاملين
٤- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (x٤) بلغ (٣,٣٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان اذا اجتهدت في عملك فلا بد ان تحصل بالضرورة على مكافئة بلغ المتوسط العام حسب استجابات الافراد العينة حول البعد الثالث(الهيكل التنظيمي) هو (٣,٤٠) وهو متوسط جيد
٥-

رابعاً: مركزية القرارات

جدول رقم (٤) يمثل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو مركزية القرارات

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٣	٩	٤	٢	٢	٢٠	٣,٤٥
٢	٥	٤	٤	٥	٢	٢٠	٣,٢٥
٣	٤	٥	٧	٤	٠	٢٠	٣,٤٥
المجموع	١٢	١٨	١٠	١١	٤	٦٠	٣,٣٨

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب بأستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (٤) والمتمثل بالبعد الثالث من ابعاد المناخ التنظيمي هو مركزية القرارات الاتي

١- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الاول (x١) بلغ (٣,٤٥) وهو اكبر من الوسط الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على ان مشاركة للعاملين في صنع القرارات تسهم في رفع الروح المعنوية ويهديهم وبالتالي زيادة انتاجهم.

٢- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (x٢) بلغ (٣,٢٥) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان لا يسود الشعور لدى العاملين بأن ما تقرره الادارة هو المناسب دائماً ولا يحتاج مناقشى

٣- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (x٣) بلغ (٣,٤٥) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً يدل على ان عند حدوق في الرأي بين الزملاء في العمل ولا يفضل دائماً رفع الامر الرئيسي المباشر باتخاذ القرار.

ويبلغ المتوسط العام وحسب الاستجابات افراد العينة حول السيد الرابع وهو مركزية القرارات هو (٣.٣٨) وهو متوسط جيد.

خامساً: العلاقات الداخلية

جدول رقم (٥) يمثل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي هو العلاقات الداخلية

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٨	٥	٣	٣	٠	٢٠	٣,٨
٢	٢	٥	٧	٥	١	٢٠	٣,١
٣	٣	٥	٦	٥	١	٢٠	٣,٢
٤	٧	٦	٣	١	٣	٢٠	٣,٦٥
المجموع	٢٠	٢١	١٩	١٤	٥	٨٠	٣,٤٤

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب بأستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (٥) والمتمثل بالبعد الثالث من ابعاد المناخ التنظيمي هو العلاقات الداخلية.

١- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الاول (x١) بلغ (٣,٨) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على ان العلاقات داخل المستشفى يجب ان تتصف بالصدق والامانة وان يشعر كل فرد في العمل بدرجة عالية من الولاء والانتماء بجماعة العمل وبأنه عنصر هام.

٢- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثاني (x٢) بلغ (٣,١) وهو اقل من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان لا يسود التنافس بين العاملين في مستشفى القاسم العام ولا يحرج الموظف عادة من طلب المساعدة والعون من الاخرين

٣- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الثالث (x٣) بلغ (٣،٢) وهي ايضاً اقل من الوسط الفرضي ايضاً يدل على ان لا تعمل كل وحدة من وحدات العمل بمفردها وتفتقر في علاقاتها بالوحدات الاخرى الى التنسيق الكامل.

٤- ان المتوسط الحسابي الموزون للسؤال الرابع (x٤) بلغ (٣,٦٥) وهو اكب من الوسط الحسابي الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان عندما تقصر المشاكل والازمان يحاول كل من العاملين ان يلقي اللوم على الاخر وعلى ادارة المستشفى.

في حين بلغ المتوسط العام وحسب الاستجابات لافراد العينة حول البعد الخامس (العلاقات الداخلية) هو (٣,٤٤) وهو متوسط جيد.

الاداء الوظيفي

جدول رقم (٦) والمتمثل بالاداء الوظيفي

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	مجموع	الوسط الحسابي الموزون
١	٧	٧	٢	٣	١	٢٠	٣,٨
٢	٤	٦	٥	٤	١	٢٠	٣,٤
٣	٥	٨	٣	٨	٢	٢٠	٣,٦
٤	٢	٩	٥	٤	٠	٢٠	٣,٤٥
٥	٧	٤	٥	٢	٢	٢٠	٣,٦
٦	٠	٨	٧	٣	٢	٢٠	٣,٠٥
٧	٢	٥	٥	٨	٥	٢٠	٣,٥٥
٨	٤	٦	٦	٢	٣	٢٠	٣,٣
المجموع	٣١	٥٣	٣٢	٢٨	١٦	١٦٠	٣,٣٤

المصدر من اعداد الباحث وفق نتائج الحاسوب بأستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول رقم (٦) والمتمثل بالاداء الوظيفي الاتي

١- ان المتوسط الحسابي للسؤال الاول (٧١) يبلغ (٣,٨) وهو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي البالغ (٣) وهذا يدل على ان تسمى مستشفى القاسم العام مجتمع البحث الرابط بين الاداء ونظام الحوافز.
٢- ان المتوسط الحسابي للسؤال الثاني (٧٢) يبلغ (٣,٤) وهو اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يدل على ان معايير الاداء المحددة للعاملين.
٣- ان المتوسط الحسابي للسؤال الثالث (٧٣) يبلغ (٣,٦) وهو اكبر من الوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان يوجد تشاور بين الادارة والعاملين عند تقييم الاداء
٤- ان المتوسط الحسابي للسؤال الرابع (٧٤) يبلغ (٣,٤٥) وهو اكبر من المتوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان توجد دورات تطويرية لأداء العاملين داخل وخارج مستشفى القاسم العام.
٥- ان المتوسط الحسابي للسؤال الخامس (٧٥) يبلغ (٣,٦) وهو اكبر من المتوسط الفرضي وهذا يدل على ان يشعر الموظف بالسعادة اثناء ادائه لعمله

٦- ان المتوسط الحسابي للسؤال السادس (٧٦) يبلغ (٣,٠٥) وهو اقل من المتوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل علة ان يتم تصنيف انظمة موضوعية لقياس الاداء.

٧- ان المتوسط الحسابي للسؤال السابع (٧٧) يبلغ (٣,٥٥) وهو اقل من المتوسط الفرضي وهذا يدل على ان تخويل الصلاحيات والمسؤوليات وفقاً لقدرات العاملين وحسن ادائهم

٨- ان المتوسط الحسابي للسؤال الثامن (٧٨) يبلغ (٣,٣) وهو يساوي المتوسط الفرضي ايضاً وهذا يدل على ان تسعى مستشفى القاسم العام الى تطوير الاداء العاملين وتوفير ظروف المناسبة لهم.

الفرضيات

فرضية البحث/ يوجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية في المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي اجمالاً وتفصيلاً بالاعتماد على جدول رقم (١),(٢),(٣),(٤),(٥),(٦) لوحظ بأن الاوساط الحسابية الموزونة لجميع الابعاد هي اكبر من الوسط الفرضي (٣) لذا فأن هناك علاقة معنوية

المبحث الرابع

اولاً: الاستنتاجات

١-لوحظ ان مناخ التنظيمي نال اهتمام متميزاً في مختلف المنظمات وذلك لما له تأثير على اداء العاملين.

٢-لوحظ ان المنظمات الادارية تحاول بناء وتطوير قدراتها المميزة من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي بوصف اساس مهم لتطوير العاملين.

٣-تبين ان الاداء للعاملين يفيد الادارة العليا من فهمها وتطبيقها وللخطط والاستراتجية الطويلة الامد

٤-لوحظ انخفاض اداء العاملين بسبب زيادة الارهاق ومعدل دورات العمل.

٥-لوحظ اهتمام العاملين بالاهداف المادية والاجتماعية اكثر من اهتمام بتحسين الاداء وهذا الخلل يكمن بالادارة العليا.

٦-لوحظ افتقار العاملين للكثير من الاساليب العلمية والتقنية الحديثة والتي عن طريقها يمكن تخطي العديد من العقبات بمستوى اداء افضل.

٧- وهذا يعني اثبتت النتائج الخاصة بفرضيات الارتباط وجود علاقات تأثير ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المعتمدة للبحث سواء كانت مفردة او مجتمعة واخيراً تم قبول الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على وجود علاقة تأثير مع المتغير المعتمد للمناخ التنظيمي وبعض متغيرات الاداء الوظيفي في مستشفى القاسم العام عينة البحث.

ثانياً: التوصيات

١-ضرورة بناء مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق الاداء نرى العاملين في مستشفى القاسم العام.

٢-ضرورة تحقيق العدالة من خلال سياسة ادارية واضحة ومعلنة تطبيق على جميع العاملين تأسيساً على درجاتهم واوضاعهم الوظيفية

٣-ان تقوم الادارة بتصميم نظام مبرمج للمعلومات وتوفير المهارات المعلوماتية من حيث القدر على التعامل مع شبكات المعلومات المحلية

٤-ضرورة وضع لوحة شهرية تبين اسماء العاملين المتميزين لغرض تحقيق العاملين الاخرين على تحسين الاداء الوظيفي لهم.

٥-ضرورة توفير المناخ التنظيمي للعاملين وتحرير اوقات استراحة لهم لغرض ضبط الالتزام بأوقات الدوام الرسمي

٦-التوصية بدراسة اثر المناخ التنظيمي على تطوير اداء العاملين في مستشفى القاسم العام وفي قطاعات الاخرى للتعرف على تأثير المناخ على واقع اداء العاملين في مستشفى القاسم العام.

٧-من خلال ملاحظة النتائج نوصي بضرورة الاهتمام بالمتغيرات المعتمدة فيها من قبل لمنظمات الاخرى لما لها من الاهمية في تطوير الاداء الوظيفي داخل مستشفى القاسم العام.

المصادر

مراجع عربية

اولاً الكتب:

١- السالم، مؤيد وصالح، عادل حر حوش، ادارة الموارد البشرية، ط ح دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠٠٣

٢- العميان، محمود سلمان سلوك تنظيمي في منظمات الاعمال،ص٦٤، دار وائل للنشر،٢٠٠٨

٣- العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، وضائف الاستراتيجية في الادارة الموارد المائية، طبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان – الاردن، ٢٠١٠

٤- اللوزي، موسى، التنظيم الاداري الاساليب والاستشارات، ط١، الاردن- عمان، ناشرون وموزعون، ٢٠١٠

٥- المدهون، موسى والجزائري، ابراهيم، تحليل السلوك التنظيمي، ط١، عمان، المركز العربي للخدمات الطلابية، ٢٠٠٥

٦- الصيرفي، محمد(٢٠١٠) قياس وتقويم اداء العاملين، ط١، مؤسسة حورس الدولية الاسكندرية.

٧- الكرالدة، طاهر محمود(٢٠١١) الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٨- المرسى، جمال الدين محمد (٢٠٠٦) ادارة الاستراتيجية في الموارد البشرية، ط١، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

٩- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر (٢٠٠٥) ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط١، دار وائل، عمان

١٠- القريوني، محمد قاسم (٢٠١٠)، الوجيزة في ادارة الموارد البشرية، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع عمان.

١١- زوليف، مهدي حسن (٢٠٠٣) ادارة الافراد، ط١، دار صفاء للنشر والتوزيع.

ثانياً: الانترنت

١.WWW.POLIC.EMC.GOR.PH>RE PPRTS.

٢.Library.iugaza.edu,ps>thesis

٣.www.nauss.edu.sa>m-as-١٤-٢٠١٠-٢٠١١

المحور الاول: البيانات الشخصية

١- الجنس ( )ذكر ( )انثى

٢- المؤهل العملي:

( ) دبلوم فأقل ( )بكالوريوس

( ) ماجستير ( )دكتوراه

٣- الفئة العمرية:

( ) اقل من ٣٠ سنة ( )٣٠-اقل من ٤٠

( ) ٤٠-اقل من ٥٠ سنة ( )٥٠ سنة فأكثر

٤- المسمى الوظيفي:

٥- سنوات الخبرة العملية

( ) اقل من ٥ سنوات ( )اقل من ١٠ سنوات

( ) ١٠-اقل من ١٥ سنة ( )١٥ سنة فأكثر

المحور الثاني :ابعاد المناخ التنظيمي

١. تنمية وتطوير الجانب الانساني	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- لدى العمالين قدرة على الابداع ووتطوير العمل					
٢- تتوفر لدى العاملين كامل متطلبات العمل					
٣- يقدم العاملون مصحلة العمل على مهامهم الشخصية					
لدى العاملين مهارة كشف الوثائق المزورة					
٢. الحوافز	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
١- تمنح الحوافز بناءً على مجهود العاملين في العمل					
٢- تهتم الادارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية					
٣- هناك تركيز على جانب المكافأة اكثر من التركيز على جانب العقوبة					
٤- يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع الجهود					
٣. الهيكل التنظيمي	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
١- خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة					
٢- يتصف الهيكل التنظيمي المرونة الكافية					
٣- هنالك مستوى عالٍ من المرونة بين مستويات الهيكل التنظيمي					
٤- تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم					
٤. مركزية القرارات	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
١- تحرص الادارة على اشراك العاملين في وضع القرارات					
٢- يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها					
٣- يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					
٤- يعتمد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود					
٥. العلاقات الداخلية	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
١- توجد سهولة في الاتصال لتبادل المعلومات					
٢- يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات					
٣- تنجز العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين					
٤- الاتصالات داخل المنظمة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة – هابطة)					

الأداء الوظيفي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
١- توجد رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد					
٢- يتم تحمل مسؤلية انجاز ما يكفلون به					
٣- توجد علاقة طبية مع زملاء العمل					
٤- هناك انتظام في العمل (الحضور والاجازات)					
٥- يبادر العاملون بتقديم الاراء والمقترحات التي تساهم في تطوير اداء العمل					
٦- هناك محافظة على الزي الرسمي					
٧- يرى الرؤساء ان الكفائة الانتاجية تفوق كفاءة الجهات الاخرى					
٨- يعتمد العاملون على انفسهم في انجاز العمل					
٩- يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بأنجاز العمل بروح الفريق					
١٠-يحرص الموظف على القيام بالمهام المكلف بها بإتقان					