

اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية الأداء الوظيفي

- دراسة ميدانية على هيئة استثمار بابل -

يمامة مظهر عزاوي السلامي

كلية الفنون الجميلة || جامعة بابل || العراق

الملخص: تعمل المنظمات جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء الأفراد العاملين فيها للوصول إلى الأهداف المرسومة. لذلك لا بد لها من تفعيل عناصر البيئة الداخلية من متغيرات تنظيمية متعددة. ويهدف البحث الحالي على تسليط الضوء على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين فعالية الأداء الوظيفي، ومعرفة اتجاهات العاملين في هيئة استثمار بابل بالعراق بعلاقة هذه المتغيرات بالأداء الوظيفي، وتوصلت النتائج إلى أن المتغيرات التنظيمية لها الأثر الكبير في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين والذي ينعكس بالنتيجة على أداء المنظمة، كما لا توجد فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة هذه المتغيرات بفعالية الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات ((الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري).

الكلمات المفتاحية: الأداء الوظيفي، المتغيرات التنظيمية، هيئة استثمار بابل.

المقدمة:

تسعى المنظمات الإدارية عادتاً إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات التنظيمية، لذلك فهي تواجه مجموعه من التحديات، ومن أبرز هذه التحديات هو حاجتها لتحسين مستوى أداءها في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها هذه المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي المتسارع مما يفرض عليها الإبداع والتطوير المستمرين، لذلك على المنظمات التركيز على المتغيرات التنظيمية التي تمثل مجموعه من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر بصورة مباشرة على أداء الأفراد والمنظمة أيضاً.

مشكلة البحث :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة منها متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية لكي تستطيع اللحاق مع متطلبات التغيير السريعة، وتتمثل متغيرات البيئة الداخلية بالهيكل التنظيمي، وطبيعة العمل وما يتضمنه من صلاحيات ومسؤوليات، وأنظمة المعلومات والاتصالات التي تؤدي دوراً مهماً في انسيابية الأداء بين الأجزاء المختلفة للمؤسسة، كما وأن العمليات والتكنولوجيا المستخدمة من قبل المنظمة تعد أحد أهم متغيرات البيئة الداخلية المؤثرة على أداء الأفراد وأداء المنظمة، وإن عدم إدراك المنظمات لأهمية هذه المتغيرات ومراجعتها من وقت لآخر لما له من أثر في حفز السلوك الإبداعي وزيادة دافعية العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم قد شكل مشكلة تستحق البحث. وبشكل أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تتمثل في أن تحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع الوظائف ومحتواها والأعمال التي تنجزها، وإعادة النظر فيها أي تقوم بتحليل الأعمال وتصميمها أو إعادة تصميمها، ويكمن الهدف من هذا النشاط في جعل الأعمال

أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها، أي أن الهدف في زيادة دافعية العاملين و جعلهم أكثر إنتاجية و رضا و التزام و ولاء في أعمالهم وبالنتيجة هو الزيادة في أدائهم الوظيفي.

أهداف البحث :

تنحصر أهداف البحث في الآتي :

1- تسليط الضوء على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى فعالية الأداء الوظيفي بهيئة استثمار بابل.

2- التعرف على اتجاهات العاملين وعلاقة المتغيرات التنظيمية بفعالية الأداء الوظيفي للعاملين بهيئة استثمار بابل.

3- تحسين البيئة التنظيمية من خلال لفت أنظار المعنيين بالهيئة بضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات لتحسين فعالية الأداء الوظيفي .

أهمية البحث :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية تبني فاعلية الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات خاصة تلك التي تم تخصيصها إذ سيساعدها على تبني أساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتها ويمنح العاملين الفرصة للإبداع والتطور الذاتي، إضافة الى تبني سياسة التغيير فيها. كما أن التعرف بمحددات الأداء الوظيفي ومعرفة العوامل التي تعززه وتشجعها من شأنه أن يسهم في جذب العاملين لبيئة العمل وزيادة إنتاجيتهم

فروض البحث : ركز البحث حول الفرضيات الرئيسية الآتية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية: (الهيكل التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) وبين فعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة استثمار بابل.

2 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية) وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة استثمار بابل تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري للوظيفة)

حدود البحث :

- لن يتطرق البحث إلى قياس المتغير التابع وهو فعالية الأداء الوظيفي بهيئة استثمار بابل محل البحث، ويرجع ذلك أساساً إلى قناعة الباحثة بعدم جدوى قياس هذا المتغير خاصة وأن المؤشرات العامة تدل على متوسط مستوى أداء وجودة خدمات هذه الهيئة من ناحية، كما أننا لا نهدف إلى قياسها لأننا لا نهدف أصلاً إلى اختبار العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى فعالية الأداء الوظيفي بهيئة استثمار بابل من ناحية أخرى، بل أن الهدف الأساسي هو الوقوف على اتجاهات العاملين نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بمستوى الأداء الوظيفي حتى يمكن معرفة أكثر المتغيرات تطبيقاً، وبالتالي تأثيراً في مستوى الفعالية وهي خطوة هامة وضرورية يجب أن تتم قبل قياس مستوى فعالية المنظمات محل الدراسة الميدانية، ولعل هذا هو التوجه الأساسي لهذا البحث .

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على قياس اتجاهات العاملين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة استثمار بابل لتبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الأبعاد السلبية.

- الحدود المكانية: اقتصر تطبيق هذه البحث على هيئة استثمار بابل في العراق.

- الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة الميدانية عام 2017م.

الدراسات السابقة:

نستعرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع (الأداء الوظيفي) وماهي النتائج التي تم توصل إليها الباحثين، ثم نستعرض الإضافة التي جاءت بها الدراسة الحالية بالاعتماد على ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

اسم الباحث	عنوان الدراسة	أهم النتائج التي توصلت إليها	سنة إعداد الدراسة
علاء خليل محمد العكش	نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"	لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة، وان مستوى الأداء كان مرتفعاً	2007
ناصر محمد إبراهيم السكران	المنافسة التنظيمية وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض	وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل، وإدراك الموظف لوظيفة، والاتصالات الإدارية.	2004
أسعد احمد محمد عكاشة	اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي	هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية	2008

من خلال الاستعراض السابق لبعض الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة، توصلت الباحثة إلى:-

1. عدم اتفاق الباحثين على المتغيرات التنظيمية التي لها العلاقة أو تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي.
2. تضارب النتائج الخاصة كون هذه الدراسات هي دراسات ميدانية يصعب قياسها بدقة إضافة إلى اختلاف مجتمع البحث.
3. ركزت الدراسات على أحد المتغيرات دون الأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الأخرى التي لها علاقة بفاعلية الأداء الوظيفي.
4. استطاعت الباحثة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة بموضوع الدراسة أن تستنتج أن المتغيرات التنظيمية التي تؤثر على فاعلية الأداء الوظيفي هي كثيرة ومتعددة ولا يمكن تناولها جميعاً في دراسة واحدة، ولكننا اختارنا الأكثر تأثيراً على فاعلية الأداء الوظيفي والتي تشكل اللبنة الأولى لاستثمار طاقات الأفراد وتوجيهها في المسار الصحيح نحو الإبداع وتنمية الأداء وتطويره، لذلك من الضروري بمكان التعرف على أهم هذه المتغيرات التي تساهم وبشكل فاعل في تحسين مستوى أداء العاملين في هيئة استثمار بابل.

المبحث الأول: فاعلية الأداء الوظيفي

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. وسنتطرق إلى بعض الأبعاد التي تتعلق بمحور الأداء الوظيفي، وهي: مفهوم الأداء، معايير الأداء.

مفهوم الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية مؤسسة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء (Performance) والمأخوذ من كلمة (Performe) والتي تعني (نفذ، أنجز، أدى) ⁽¹⁾ ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- الأداء: هو استجابة أو هو أفعال أو رود أفعال في إطار نظام تفاعل اجتماعي ⁽²⁾
- الأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ⁽³⁾

- وعرف هلال الأداء الوظيفي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ⁽⁴⁾

لذلك نستطيع أن نقول أن الأداء هو القدرة على تحويل المدخلات الخاصة بالمنظمة (مواد أولية، مواد نصف مصنعة، عدد وآلات...الخ) إلى مخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، فهو يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. أي إلى عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وأقل تكلفة ممكنة.

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

ومفهوم الأداء يتضمن معايير أخرى مثل الكفاءة والفعالية، أما الكفاءة تعني "النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى لذلك فهو مفهوم يرتبط بالقدرة على أداء الأعمال أي المهارات"، أما الفعالية فهي تشير " إلى الأهداف المتحققة من قبل المنظمة" ⁽⁵⁾.

كذلك يرتبط الأداء بمعدلات دوران الموظفين والحوادث والغياب والتأخير عن العمل حيث أن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك يسهم أداؤه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في العمل وقلة حوادثه، لذلك يمكن القول أن الأداء المرضي يتضمن مجموعة من المتغيرات من حيث أداء العمل بفاعلية وكفاءة مع حد أدنى من المشاكل والمعوقات والسلبيات الناجمة عن سلوكه في العمل.

ويتضح مما سبق، ومع تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء كانت دراسات نظرية أم ميدانية، وباختلاف مدارس وخلفيات الباحثين وتوجههم، إلا أن هناك عوامل مشتركة تجمعهم، ويعتبر اختلافهم جزئي وليس جوهري، فهم يشتركون بعدة عناصر تجمعهم تقريباً بموضوع الأداء وهي كما يلي:
الموظف: وما يمتلكه من معرفة وقدرات ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.

(1) Dictionnaire Larousse de la langue française. P 766. 2001.

(2) أبو سريع، بدر، " إدارة الموارد البشرية- مرجع إدارة الأعمال"، بدون ناشر، مصر، 2008، ص 7.

(3) راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 215.

(4) هلال محمد عبد الغني، " مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996، ص 23.

(5) سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للطبع والتوزيع، عمان- الأردن، 2002، ص 138.

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

الموقف : وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية .
وبالتالي فإن الأداء الحقيقي ينظر إليه على أنه نتاج لعدد من العوامل المتداخلة التي يجب ألا يتم التركيز على واحدة دون أخرى وألا يتم تجاهلها تماما، بل يتم محاولة التوفيق فيما بينها جميعاً والتركيز على جميع العناصر معاً في آن واحد.

ويجب أن نشير إلى أن الأداء ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق غاية هي "النتائج"، ولهذا ينظر إلى الأداء على أنه الترجمة العملية لكافة مراحل التخطيط في المنظمة، وهو بذلك يحتل الدرجة الثانية في الأهمية بين الوظائف الأساسية للإدارة حيث يأتي بعد وظيفة التنظيم فمثلاً يمكن لأي منشأة حكومية أو مؤسسه عامه أن تخطط وتنظم إلا أنها قد لا تستطيع بالضرورة أن تحقق إية نتائج ما لم تطبق الخطط والسياسات التي رسمتها بشكل صحيح ومن يقوم بذلك هم الموظفون ، فهي لا تستطيع ضمان حسن الأداء ، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء على أنه الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.
وينبغي التمييز بين الأداء والجهد المبذول، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فإنه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فالطالب قد يكون مجتهداً ويبذل جهداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة، فيكون بهذه الحالة الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض⁽⁶⁾

معايير الأداء:

تنوع المعايير (عناصر) المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالعاملين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها والأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل
- كمية الجهد المبذول: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية وخلال فترة زمنية محددة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- المثابرة في العمل : وتشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله، وقد لا يهتم بعض الأفراد بسرعة الأداء أو كميته بقدر اهتمامهم بنوعيته وجودة الجهد المبذول⁽⁷⁾.
- وهناك معايير متعلقة بسلوك الأفراد العاملين (سلوك الأداء) مثل (التعاون، درجة الاعتماد على العاملين، السلوك الشخصي، المواظبة، استعمال وقت العمل...الخ)
ويرى هلال أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه فقط، ولكن نتيجة لعملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به⁽⁸⁾.

(6) يسري جودة، إبراهيم عبد النبي، " إدارة السلوك التنظيمي: المدخل السلوكي لتطوير الأداء في المنظمات المعاصرة"، بدون ناشر، 2012، ص 13-21.

(7) باباه ولد سيدن " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة أبي بكر بلقايد- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2010، ص 48.

ويوضح السلمي أن المقدرة والرغبة في العمل يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرة الشخص على القيام بالعمل، ويخلص ذلك من خلال المعادلة التالية: مستوى الأداء = المقدرة على العمل x الرغبة في العمل⁽⁹⁾.

المبحث الثاني: المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين فعالية الأداء الوظيفي

لكي تحقق المنظمة الأهداف التي تسعى إليها، لا بد لها من متابعة المتغيرات التنظيمية والتي تمثل بيئة المنظمة الداخلية والتي تساهم بزيادة فاعلية أداء المنظمة والعاملين فيها، إلا أن هذه المتغيرات متعددة الجوانب والأبعاد ولا يستطيع أي باحث أن يتناولها جميعاً في دراسة واحدة. لذلك سيتم دراسة أهم هذه المتغيرات من وجهة نظر الباحثة:

1- الهيكل التنظيمي: هو الإطار العام الذي يحدد التقسيمات والعناصر والوحدات الفرعية التي تقوم على أداء مختلف الأنشطة التي تساهم في تحقيق الأهداف وطموحات المنظمات الإدارية، كما يوضح العلاقات بين أقسامها وإداراتها، وكذلك خطوط السلطة وقنوات الاتصالات التي تربط المستويات التنظيمية المختلفة بها⁽¹⁰⁾.

ويعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية والاختناقات وغيرها.

وبذلك يعتبر الهيكل التنظيمي وثيقة توضيحية يمكن الاستعانة بها لدراسة التطور التاريخي والوظيفي للمؤسسات الإدارية خلال فترة معينة⁽¹¹⁾، لذلك فهو وسيلة وأداة هادفة لتحقيق أهداف المنظمات وذلك من خلال:

المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، تسهيل تحديد ادوار الأفراد، المساعدة في اتخاذ القرارات، لذلك يعتبر تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المنظمات تأثير كبير، وأن عدم تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم ينتج عنه العديد من النتائج السلبية والخطيرة منها (تدني معنويات ودافعية العاملين للعمل، بطء القرارات واتخاذ قرارات غير سليمة، حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق بسبب التضارب بالأهداف تزايد النفقات وخاصة في المجالات الإدارية بسب طول السلم الهرمي والمغالاة في الإجراءات والعمل الكتابي).

2- أنظمة وإجراءات العمل: وهي توضح الخطوات التي يجب أتباعها لتحقيق أهداف معينة، لذلك فهي تنطوي على تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات، كما إنها تتكون من مراحل متوالية من ابتداء العمل إلى أن يتم انجازه في تتابع زمني، حيث يكون لكل مرحلة منها توقيت محدد يجب إنجازها فيه، ويقول Alderson في تعريفه للإجراءات:⁽¹²⁾

(8) هلال محمد عبد الغني، مصدر سبق ذكره.

(9) علي السلمي، " إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995

(10) يسري جودة، إبراهيم عبد النبي، " الإدارة : مدخل الفعالية في وظائف المدير العصري"، مكتبة تبارك، الزقازيق- مصر، 2010، ص. 180 .

(11) محمود سلمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، 2002، ص. 205.

(12) Alderson W., Marketing Behavior and Executor Action, "Irwin ilinois, 1957", p.444..

"إنها طريقة موصوفة سلفاً عن كيفية تنفيذ الأعمال"، أما Konntz⁽¹³⁾ فيقول " أن الإجراءات تشتمل على مجموعة محددة من خطوات العمل موضحة بشكل محدد بالطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط".

لذلك اهتمام المنظمة بأنظمة وإجراءات العمل ومحاولة تبسيطها تساهم في تقليل المجهود الذهني والعصبي للعاملين لأنها تجنبهم التفكير فيما يجب عمله في كل عملية وفي كل مرة وفي هذا توفير للوقت والجهد، مما ينعكس بالإيجاب على فاعلية الأداء الوظيفي لهم.

3- الاتصالات: تقوم العمليات الإدارية أساساً على الاتصالات . فالاتصالات الإدارية تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمة وخارجها، وكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل و أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى. فقرارات المنظمة و أهدافها و توجهاتها و خططها ترتبط بعملية الاتصالات⁽¹⁴⁾.

وتظهر أهمية الاتصال في كثير من الجوانب منها" التعبير عن المعاني والأفكار والمشاعر، بناء علاقات إنسانية طيبة، المساعدة في عملية اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الإدارية"

لذلك فالاتصالات الفعالة تسهم بشكل مباشر وفي تحسين فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة المرتبطة بهذا الموقف، لذلك فأن النمط القيادي كسلوك هو محصلة التفاعل الذي يحدث بين جميع مكونات القيادة⁽¹⁵⁾.

ويتمثل جوهر عملية القيادة في قدرة القائد على التأثير في سلوك ومشاعر واتجاهات وآراء الآخرين، والتأثير المقصود هنا ليس التأثير المستند إلى استخدام القوة والسلطة لتوجيه الرؤوسين للعمل، وإنما هو الأسلوب الذي يعتمد على الإقناع والاستمالة وشحن الهمم نحو تحقيق التعاون والانسجام⁽¹⁶⁾.

لذلك تعتبر القيادة هي قلب الإدارة النابض، فالقائد الإداري هو المسؤول عن تسيير العمل وحفز الهمم وبث روح الحماس والحيوية لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، والذي ينعكس على فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة والعاملين فيها.

5- الحوافز: تعتبر الحوافز إحدى الوسائل الهامة التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى تنمية وتعزيز الأداء الإبداعي في المنظمات، فالحوافز لها أثرها على تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادأة والتجديد، وبذل مزيد من الجهد في الانجاز وزيادة الطلاقة الفكرية والإنتاجية، وتعتبر الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته⁽¹⁷⁾.

لذلك فالحوافز هو المثبر الذي يؤدي إلى إحداث تغيير ايجابي في السلوك، تحدده قوة المثبر ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي

(13) Koontz H.& O,Donnell C., OP.Cit, P.459.

(14) محمد المانع، "تقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض 2006، ص18.

(15) حنفي سليمان، " مقدمة في السلوك التنظيمي"، بدون ناشر، 2006، ص 308.

(16) يسري جودة، ابراهيم عبد النبي، مصدر سبق ذكره، ص325.

(17) عبد الرحمن هيجان، ""معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، عدد 1، معهد الإدارة العامة: الرياض، ص15.

إليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحريك دوافع الإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه⁽¹⁸⁾.

وبضوء ذلك على المنظمات إدراك دوافع الأفراد وتحفيزهم للعاملين من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا وهذا بالضرورة ينعكس على أدائهم للإعمال الموكلة إليهم ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

6- التدريب: يعتبر التدريب من الوظائف الجوهرية لإدارة الموارد البشرية، وهي وظيفة مكملة لوظائف أخرى عديدة مثل وظائف الاستقطاب والاختيار والتعيين والنقل والترقية، وتهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثماراً في الموارد البشرية، قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب وتنمية الموارد البشرية في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل وتحسين أداءه، فالتدريب يعتبر من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمقبلة للعاملين.

وقد ركزت العديد من المؤسسات والجهات الحكومية وغيرها على العنصر البشري وبشكل كبير لما له من أهمية وتأثير على واقعها ومستقبلها، فهو الوسيلة للوصول إلى أهداف وغايات كافة المنظمات الخاصة والعامة، فالتدريب الإداري علاوة على أنه يقوم بتزويد الأفراد بالمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم وتطوير مهاراتهم فهو أيضاً يقوم على تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية⁽¹⁹⁾.

ومن خلال ما تم عرضه نجد أن نجاح المنظمات وتقدمها وإبداعها مرتبط بالعدد من المتغيرات التنظيمية التي كلما سعت إلى الاهتمام بها زادت فاعلية الأداء الوظيفي، والذي ينعكس على الأداء المنظمي وقدرتها على التنافس.

الإطار المنهجي

نتناول في هذا الإطار الإجراءات المنهجية للدراسة من حيث منهج الدراسة الذي تم استخدامه والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة بيانات وتحديد مجتمعه وعينته، وأدواته من حيث بنائها، والإجراءات المتبعة في التأكد من صدقها وثباتها، وهي على النحو التالي:

* اختارت الباحثة مجتمع البحث فيما تتضمنه هيئة استثمار بابل بالعراق من العاملين، حيث تم تحديد مجتمع الدراسة، وضمن هذا السياق تم حصر العاملين بهيئة استثمار بابل حيث تشمل على ما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (1)

تفصيلات مجتمع الدراسة وأفراد العينة (هيئة استثمار بابل)

عدد أفراد العينة	العدد	المستوى الإداري
1	1	مدبر عام
1	1	مساعد مدير عام
1	1	مدير إدارة
6	6	رئيس قسم
18	18	مسئول شعبية

(18) ناصر العديلي، "الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي"، دار العبيكان للنشر، الرياض-السعودية، 1981، ص17.

(19) أحمد الكردي، "قياس العائد من التدريب"، موقع كنانة أون لاين : <http://kenanaonline.com>.

عدد أفراد العينة	العدد	المستوى الإداري
73	73	موظف
100	100	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة. من واقع إحصائيات هيئة استثمار بابل 2017م
اعتمدت الباحثة عند تحديد أسلوب جمع البيانات على أسلوب المسح الشامل، واستخدام المصادر الثانوي بالاتجاه إلى المنهج التاريخي في معالجة الإطار النظري (الكتب والمراجع العربية والأجنبية والدوريات...الخ)، والمصادر الأولية بالاعتماد على استمارة الاستقصاء

متغيرات الدراسة:

• المتغيرات المستقلة : وتتضمن الهيكل التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب،

• المتغيرات التابعة : وتتضمن فعالية الأداء الوظيفي في هيئة استثمار بابل.

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وفي هذا المنهج تم استخدام الإحصاء الوصفي المتمثل في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاهات العاملين في هيئة استثمار بابل نحو علاقة المتغيرات التنظيمية بفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين وذلك من خلال الاستجابات التي تم تعريفها من أداة الدراسة، لذلك تم إعداد استمارة الاستقصاء مع مراعاة عند تصميم أن تنطوي على كافة الأبعاد التي اتفق عليها الكتاب والباحثون لتخدم أهداف أشمل وأعم من حيث تفسير أسباب الاختلافات كما تدركها مفردات عينة البحث، وتضمنت استمارة الاستقصاء من عدة أقسام رئيسية هي :

المحور الأول : البيانات الأولية :

- 1- الجنس.
- 2- العمر.
- 3- المؤهل العلمي.
- 4- الخبرة الوظيفية.
- 5- المستوى الإداري للوظيفة.

المحور الثاني : المتغيرات التنظيمية التي تساهم بتحسين مستوى الأداء الوظيفي:

- 1- الهيكل التنظيمي .
- 2- أنظمة وإجراءات العمل.
- 3- الاتصالات.
- 4- نمط القيادة.
- 5- الحوافز.
- 6- التدريب .

تم تقنين قائمة الاستقصاء باستخدام معياري الصدق والثبات، وإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون، جدول رقم(2) يوضح معاملات الارتباط وكما يلي:-

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والمعدل الكلي لها

1- الهيكل التنظيمي :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	البساطة ويركز فقط على العمليات الهامة والرئيسية في الهيئة	0.39	0.012**
2	المرونة وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة بالهيئة	0.538	0.000**
3	القدرة على انجاز المهام والأنشطة بكفاءة عالية	0.483	0.001**
4	يحقق اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي وفرات عالية في التكاليف بالهيئة	0.421	0.014**
5	تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التابعة للهيئة	0.560	0.000**

2- أنظمة وإجراءات العمل

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة	0.563	0.000**
7	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	0.318	0.021**
8	تفوض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	0.611	0.001**
9	يتخذ المسئولون القرارات في الوقت المناسب.	0.499	0.002**
10	المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا	0.495	0.003**

3- الاتصالات:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
11	أستطيع استخدام علاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية.	0.396	0.012**
12	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	0.611	0.000**
13	صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها بالهيئة	0.599	0.000**
14	تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين بالهيئة	0.716	0.000**
15	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.	0.402	0.011**

4- نمط القيادة:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
16	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.	0.311	0.100**
17	الفرصة متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	0.398	0.011**
18	أشعر بأن لدي قدراتاً كافية من السلطات تمكنني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة.	0.340	0.39**
19	تفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية.	0.502	0.001**
20	تخفيف العبء على الإدارة العليا مما يسمح لها بالاهتمام بالمستقبل بعيد الأمد	0.488	0.002**

5- الحوافز:

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
21	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	0.600	0.000**
22	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	0.511	0.001**
23	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	0.410	0.011**
24	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	0.699	0.000**
25	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	0.501	0.002**

6- التدريب :

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.	0.403	0.011**
27	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.	0.502	0.001**
28	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	0.697	0.000**
29	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	0.340	0.020**
30	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	0.411	0.004**

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والمعدل الكلي لعباراته دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من (0.05) وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية والتي تساوي 0.341، وبذلك تعتبر العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول رقم (3)

معاملات الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لعبارات الاستمارة (الاتساق البنائي)

المحور الثاني	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	المتغيرات التنظيمية.	0.875	0.001**
	الاتساق الكلي لأداة الدراسة	0.752	0.000**

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الجدول السابق يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات استمارة الاستقصاء يتراوح ما بين (0.752) و(0.875) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل عبارة من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستمارة.

جدول رقم (4)

معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المتغيرات التنظيمية	الهيكل التنظيمي	5	0.819**
	أنظمة وإجراءات العمل	5	0.841**
	الاتصالات	5	0.850**
	نمط القيادة	5	0.932**
	الحوافز	5	0.891**
	التدريب	5	0.918**
	جميع عبارات الاستمارة	30	0.962*

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني مرتفعة نسبياً. كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستمارة، حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.962) وهذا يدل على القدرة العالية لأداة الدراسة على قياس ما صممت من أجله، كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert للاتجاهات والذي يتكون من خمس (5) نقاط، حيث يعبر الرقم - المقياس - (5) عن الحد الأقصى، ثم تتدرج الأرقام هبوطاً حتى الرقم - المقياس - (1) الذي يعبر عن الحد الأدنى، وعلى ذلك فإن منهجية قائمة الاستقصاء مبنية على أساس التقييم بعدد من الدرجات (من 1 إلى 5 درجات) تمثل معياراً للحكم على إيجابية أو سلبية العناصر ككل في أداة الدراسة.

حيث تم توزيع عدد (100) استمارة استقصاء على جميع مفردات مجتمع البحث، وتجميع الاستمارات بالكامل واستبعاد أية استمارة لعدم استكمالها أو وجود أخطاء بها، كما هو موضح بالجدول التالي جدول رقم (5) كما يلي :

جدول رقم (5)

أعداد الاستمارات الموزعة على مفردات عينة البحث

الاستمارات الموزعة	الاستمارات المجمعة	استمارات بها أخطاء	استمارات غير مستكملة	النسبة المئوية
100	98	3	5	%91.8

* تم معالجة البيانات الإحصائية للبحث كالآتي:-

جدول رقم (6) (عرض البيانات الشخصية)

1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	70	70%
أنثى	28	30%

2- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
10%	10	من 20-29 سنة
30%	28	من 30-39 سنة
40%	40	من 40-49 سنة
20%	20	من 50 سنة فأكثر

3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
30%	30	الثانوية العامة فأقل
60%	58	بكالوريوس
10%	10	دراسات عليا

4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الوظيفية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
10%	10	أقل من 5 سنوات
20%	20	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
60%	60	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة
10%	8	من 15 سنة فأكثر

5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة

النسبة %	التكرار	نوع الوظيفة
90%	88	وظيفة إدارية
10%	10	وظيفة فنية
100.0	98	المجموع

من خلال البيانات الشخصية أعلاه يتضح أن عينة البحث قادرة على استثمار المتغيرات التنظيمية لتحسين مستوى أدائهم وصولاً إلى مستوى أداء جيد، كما نود الإشارة إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال استخراج قيمة (Z) والتي بلغت (0.988) لجميع عبارات المحور (30) عبارة عند مستوى دلالة 0.05. تحليل عبارات الاستقصاء باستخدام اختبار T للعينة الواحدة.

جدول رقم (7)

نتائج تحليل عبارات المحور الأول (المتغيرات التنظيمية)

1- الهيكل التنظيمي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	البساطة ويركز فقط على العمليات الهامة والرئيسية في الهيئة	3.88	0.323	77.40	28.333	0.00 **
2	المرونة وسرعة التكيف مع الظروف المحيطة بالهيئة	4.01	0.435	79.40	29.875	0.00 **
3	القدرة على انجاز المهام والأنشطة بكفاءة عالية	3.99	0.543	74.80	27.587	0.00 **
4	يحقق اقتصاديات الحجم الكبير وبالتالي وفرات عالية في التكاليف بالهيئة	3.01	0.905	45.70	18.012	0.00 **
5	تحقيق درجة عالية من اللامركزية لصالح القطاعات التابعة للهيئة	2.98	0.987	50.00	18.433	0.00 **
	جميع عبارات الهيكل التنظيمي	3.54	0.546	70.60	12.511	0.00 **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى الهيكل التنظيمي عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (4.01) و (2.98) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (0.987) إلى (0.323) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى الهيكل التنظيمي إلى الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ونظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة.

2- أنظمة وإجراءات العمل

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	استخدام أساليب نمطية ونظم عمل محددة	2.99	1.215	54.66	2.144	0.001 **
7	توفر الإدارة للعاملين المعلومات اللازمة لأداء العمل باستمرار.	2.15	1.200	60.19	1.657	0.352 **
8	تفويض لي الصلاحيات الكافية التي تمكنني من اتخاذ القرارات أثناء العمل.	2.30	1.034	56.76	1.893	0.000 **

م.	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
9	يتخذ المسئولون القرارات في الوقت المناسب.	2.43	1.130	65.67	2.642	0.000 **
10	المغالاة في استخدام النظم واللوائح والتشدد في تطبيقها وإعاقة العمل أحيانا	2.00	0.999	40.67	2.981	0.000 **
	جميع عبارات اجراءات وأنظمة العمل	2.80	0.986	56.88	3.011	0.500 **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات من (6) إلى (10) من الاستقصاء والتي تقيس مستوى إجراءات وأنظمة العمل لدى مفردات عينة الدراسة عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (2.89) و (2.00) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.034) إلى (0.999) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى إجراءات وأنظمة العمل إلى أن توفر إجراءات عمل سليمة تؤدي إلى توحيد طريقة العمل، ليصبح هناك أسلوب عمل موحد وتصرفات عمل واحدة لدى العاملين في المنظمة، كما تساعد على تخصص العاملين في عملهم تخصصاً دقيقاً مما يؤدي إلى إتقان كل فرد لواجباته وتحقيق السرعة في الأداء.

3- الاتصالات

م.	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
11	أستطيع استخدام علاقتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية.	3.64	0.765	70.98	19.98	0.000 **
12	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	2.01	1.098	41.86	14.87	0.000 **
13	صعوبة تحقيق تنسيق وتكامل بين قطاعات مستقلة عن بعضها بالهيئة	4.00	0.742	80.64	34.85	0.000 **
14	تسهيل التنسيق بين الاختصاصيين بالهيئة	3.87	0.321	69.30	8.98	0.000 **
15	يسمح نظام الاتصالات بانسياب المعلومات اللازمة والكافية لاتخاذ القرار إلى المستويات الدنيا.	3.98	0.875	75.87	20.78	0.000 **
	جميع عبارات الاتصالات الإدارية	3.50	0.653	75.00	18.98	0.000 **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول أن المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات من (11) إلى (15) من الاستقصاء والتي تقيس مستوى عملية الاتصالات لدى مفردات عينة الدراسة عند مستوى أعلى من المتوسط العام

للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (4.00) و (2.01) درجة، أن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.098) إلى (0.321) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى عملية الاتصالات بين مفردات عينة الدراسة، على أن التنظيم هو شبكة من الاتصالات (هابطة، صاعدة، أفقية) لنقل المعلومات في جميع الاتجاهات للمساعدة على تحقيق التكامل والترابط بين الأجزاء المتعددة في التنظيم.

4- نمط القيادة

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
16	تتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.	2.04	1.162	48.48	6.765	0.000 **
17	الفرصة متاحة لمشاركة العاملين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات.	3.66	1.013	61.40	2.143	0.020 **
18	أشعر بأن لدي قدرًا كافيًا من السلطات تمكنني من أداء عملي بالكيفية المطلوبة.	2.07	1.064	52.87	4.675	0.000 **
19	تفوض الصلاحيات اللازمة للمستويات الدنيا عند اتخاذ القرارات الروتينية.	2.88	1.115	48.77	8.874	0.000 **
20	تخفيف العبء على الإدارة العليا مما يسمح لها بالاهتمام بالمستقبل بعيد الأمد	3.50	0.986	76.30	20.854	0.000 **
	جميع عبارات (نمط القيادة)	2.75	0.654	60.77	1.876	0.020 **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات من (16) إلى (20) من الاستقصاء والتي تقيس مستوى نمط القيادة لدى مفردات عينة الدراسة ويتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.66) و (2.04) درجة، أن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.162) إلى (0.986) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى نمط القيادة بين عينة الدراسة كون القيادة تمثل محورا ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات، فالقيادة الواعية تعمل على ترشيد سلوك الأفراد العاملين وحشد طاقاتهم وتوجيههم وتبني أفكارهم الإبداعية لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين.

5- الحوافز

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
21	تتم عملية الترقية استناداً إلى معيار التميز في العمل والكفاءة في الأداء.	2.01	1.222	50.88	2.888	0.000 **
22	تهتم الإدارة العليا بمنح الحوافز المادية والمعنوية للعاملين.	2.33	1.111	55.65	2.888	0.020 **

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
23	يتم مكافأة الأفكار الجديدة التي يتم اقتراحها لتطوير الأداء.	2.98	1.123	40.65	12.876	0.000 **
24	يتم تقييم الأداء على أسس موضوعية.	3.30	0.765	76.73	22.873	0.000 **
25	يغلب اتجاه الإدارة نحو المكافأة والتشجيع بدل الاتجاه نحو الانتقاد والتهديد.	3.40	0.432	79.98	35.981	0.000 **
	جميع عبارات نظام الحوافز	3.75	0.775	65.50	4.500	0.000 **

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات من (21) إلى (25) من الاستقصاء والتي تقيس مستوى الحوافز للعاملين لدى مفردات عينة الدراسة ويتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى الحوافز عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.40) و (2.01) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.123) إلى (0.432) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى الحوافز بين مفردات عينة الدراسة لما لها من أثر كبير على نفسية العاملين ومدى رضاهم عن عملهم ومن ثم قناعتهم واستمرارهم فيه، مما يرفع من مستوى اداءهم.

6- التدريب

م.	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
26	تحرص الإدارة على التعرف على احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى أداءهم لأعمالهم.	3.24	0.765	69.40	9.95	0.000 **
27	تحرص الإدارة على توفير الخدمات اللازمة والفرص لتطوير قدرات الموظفين.	2.00	1.087	35.86	16.986	0.020 **
28	تخضع البرامج التدريبية لعملية تقييم ومراجعة مستمرة.	2.87	0.871	55.80	3.982	0.000 **
29	يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها.	3.86	0.987	63.98	4.098	0.000 **
30	تعقد الإدارة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة الموظفين لاكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء العمل.	3.54	0.876	64.99	6.998	0.000 **
	جميع عبارات (التدريب)	3.00	0.500	60.00	0.987	0.700

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

يوضح الجدول المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية للعبارات من (25) إلى (30) من الاستقصاء والتي تقيس مستوى تدريب العاملين لدى مفردات عينة الدراسة ويتبين من الجدول أن المتوسطات الحسابية نحو العبارات التي تقيس مستوى الحوافز المختلفة للعاملين عند مستوى أعلى من المتوسط العام للمقياس والتفاوت بينها محدود حيث ينحصر في الفرق ما بين (3.54) و (2.00) درجة، وأن الانحرافات المعيارية للعبارات تتراوح بين (1.087) إلى (0.871) درجة مما يدل على مستوى منخفض من التشتت، وقد يرجع ذلك الاختلاف في مستوى التدريب على أنه يقوم بتطوير وتنمية الأفراد العاملين واكسابه المهارات، أي انه نشاط يحدث تغيرات ايجابية في الأفراد مما يساعد على تحسين أداءهم

ومن ذلك كله يتضح أن: المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي متعددة ولكن تعتمد على طبيعة المنظمة سواء كانت منظمة صناعية أو تجارية... الخ، ومدى توفرها والوسيلة التي يتم تطبيقها فيها، لذلك فهي تساهم بشكل متفاوت على تحسين فعالية الأداء الوظيفي.

* اختبار صحة فروض البحث

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية: (الهيكل التنظيمي، إجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب). وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين هيئته استثمار بابل. لإيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء تم استخدام اختبار بيرسون عند مستوى دلالة (0.05) = α جدول رقم (8).

جدول رقم (8) معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية وبين الأداء الوظيفي

مجموع عبارات المتغيرات	التدريب	الحوافز	نمط القيادة	الاتصالات	أنظمة وإجراءات العمل	الهيكل التنظيمي	الإحصاءات
معامل الارتباط	0.422	0.412	0.520	0.510	0.410	0.411	0.601
مستوى الدلالة	0.000 **	0.000 **	0.000 **	0.000 **	0.000 **	0.000 **	0.000 **
حجم العينة	98	98	98	98	98	98	98

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

الجدول السابق يوضح أن: قيمة معامل الارتباط r "لجميع المتغيرات التنظيمية" تساوي (0.601) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$). وهذه النتيجة توضح أن (للهيكل التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات، نمط القيادة، والتدريب، والحوافز) لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في هيئة استثمار بابل.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية. ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بهيئة استثمار بابل تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري للوظيفة).

1- الجنس:

جدول رقم (9) تحليل أفراد العينة نحو متغير الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المتغيرات التنظيمية	ذكر	70	3.34	0.432	0.040	0.944 **
	أنثى	28	3.22	0.415		
جميع المحاور	ذكر	70	3.51	0.347	0.800	0.345 **
	أنثى	28	3.50	0.350		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه أن: القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (0.800) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.345) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الإجابات حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2- العمر:

جدول رقم (10)

تحليل أفراد العينة نحو متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
المتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	0.600	3	0.200	1.234	0.200**
	داخل المجموعات	40.765	98	0.150		
جميع المحاور	بين المجموعات	0.150	3	0.155	0.987	0.500**
	داخل المجموعات	40.500	98	0.130		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (0.987)، كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.500)، مما يعني عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير العمر، التي تثبت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أداء عينة الدراسة تبعاً لاختلاف أعمارهم.

3- المؤهل العلمي:

جدول رقم (11)

تحليل أفراد العينة نحو متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
المتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	0.732	3	0.224	0.876	0.321**
	داخل المجموعات	90.653	98	0.333		
جميع المحاور	بين المجموعات	0.681	3	0.232	1.931	0.032**
	داخل المجموعات	39.987	98	0.211		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن: قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.931)، وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور (0.032)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، والتي يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

4- سنوات الخبرة :

جدول رقم (12)

تحليل أفراد العينة نحو متغير الخبرة الوظيفية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	مستوى الدلالة
المتغيرات التنظيمية	بين المجموعات	1.432	3	0.542	1.765	0.155**
	داخل المجموعات	90.876	98	0.321		
جميع المحاور	بين المجموعات	0.001	3	0.022	0.005	0.989**
	داخل المجموعات	40.741	98	0.231		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (0.005) وكذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.989)، مما يعني عدم وجود فروق بين إجابات الباحثين تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية. التي يوضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الخبرة الوظيفية.

5- المستوى الإداري للوظيفة:

جدول (13)

تحليل أفراد العينة وفق متغير المستوى الإداري للوظيفة

المحور	مستوى	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
المتغيرات التنظيمية	إدارية	88	2.999	0.500	1.602	0.040**
	فنية	10	3.111	0.445		
جميع المحاور	إدارية	80	3.644	0.350	1.002	0.230**
	فنية	10	3.687	0.340		

** توجد دلالة إحصائية عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الجدول أعلاه تبين أن: القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (1.002) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.230). مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha = 0.05)$ بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى الإداري للوظيفة، مما يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في قطاع المؤسسات الحكومية تعزى لمتغير المستوى الإداري للوظيفة.

نتائج البحث

توصل البحث على النتائج الآتية:

1. أن المتغيرات التنظيمية المتمثلة ب(الهيكل التنظيمي، أنظمة وإجراءات العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب) لها الأثر الكبير على تحسين فعالية الأداء الوظيفي للعاملين. حيث كلما كان الهيكل التنظيمي مرناً ومتناسقاً، وأنظمة وإجراءات العمل واضحة ومفهومة، والاتصالات سليمة بين الرئيس والمرؤوسين، وقيادة قادرة على تحفيز العاملين إبداعياً وتنميتهم من خلال زجهم في دورات تدريبية، كلما قاد ذلك إلى تحسن في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين والذي ينتج عنه أداء جيد للمنظمة.
2. من خلال النتائج التي توصل إليها البحث الحالي تبين أن مستوى أداء العاملين ببيئة استثمار بابل لا يتأثر بمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الإداري للوظيفة)، حيث العاملين في البيئة من كلا الجنسين ولديهم خبرة وظيفية ومؤهلات علمية تساهم في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي من خلال انجاز الأعمال التي يقومون بها بشكل يومي.

التوصيات

1. إعادة بناء الهيكل التنظيمي للهيئة، على أن يكون خالي من التعقيد ويتسم بالمرونة مع وضوح التخصص في العمل.
2. الاهتمام بالجوانب التطبيقية من زج العاملين بدورات تدريبية لرفع كفاءتهم في العمل.
3. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لتنمية فيهم روح المشاركة، والسماح لهم بطرح أفكارهم ومقترحاتهم من خلال عقد اجتماعات دورية بين العاملين والقيادة العليا.

4. العمل على تبسيط أنظمة وإجراءات العمل وذلك من خلال الابتعاد عن المركزية وإتاحة الفرصة للعاملين بإنجاز ما يوكل إليهم بحرية لإظهار إبداعاتهم.
5. تقييم أداء العاملين بالهيئة بصورة دورية والاعتماد على معايير ثابتة توضح مدى مساهمة العاملين بتحقيق أهداف المنظمة، وقدراتهم الإبداعية.
6. على الرؤساء القائمين بهيئة استثمار بابل الاستفادة من نتائج البحث وتوفير بيئة داخلية قادرة على زيادة إبداع العاملين كون ذلك سيساهم وبشكل كبير في تحسين فعالية الأداء الوظيفي للعاملين والهيئة.

اقتراحات لدراسات مستقبلية

وفق ما تم التوصل إليه من النتائج، تقترح الباحثة إجراء البحوث بدراسات مستقبلية وكما مدرج أدناه:-

1. أثر المواطنة التنظيمية على الأداء الوظيفي.
2. فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بالقطاع الحكومي والقطاع الخاص (دراسة مقارنة)
3. عدم الأمان الوظيفي وأثره على السلوك الإبداعي للعاملين.

المراجع

1. أبو سريع، بدر، "إدارة الموارد البشرية- مرجع إدارة الأعمال"، بدون ناشر، مصر، 2008.
2. جودة، يسري، عبد النبي، إبراهيم، "الإدارة مدخل الفعالية في وظائف المدير العصري"، مكتبة تبارك، مصر، 2010.
3. "إدارة السلوك التنظيمي: المدخل السلوكي لتطوير الأداء في المنظمات المعاصرة"، بدون ناشر، 2012.
4. حسن، راوية محمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. عبد الغني، هلال محمد، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
6. عبد الغني، هلال محمد، "مهارات إدارة الأداء"، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 1996.
7. عباس، سهيلة محمد، "إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي"، دار وائل للطبع والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
8. السلمي، علي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
9. العميان، محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، 2002.
10. المانع محمد، "تقنيات الاتصالات الإدارية ودورها في تحسين الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
11. هيجان، عبد الرحمن، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، عدد 1، معهد الإدارة العامة: الرياض، 2001.
12. ولد سيدن، باباه " دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة أبي بكر بلقايد- كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2010

المصادر الأجنبية

- 1-Dictionnaire Larousse de la langue française. P 766 .2001 .
- 2- Alderson W.,Marketing Behavior and Executor Action,"Irwin ilinois, 1957".
- 3- Koontz H.& O,Donnell C., OP.Cit, P.459.

المواقع الإلكترونية

1. <https://www.annajah.net/>
2. [-http://kenanaonline.com](http://kenanaonline.com).

Abstract: Organizations are working hard for improving their employee performance to meet their intended strategic goals. This entails to activate the role of the organizational changes in the work's internal environment. This paper highlights the most important organizational changes that improve the effectiveness of employee performance. Furthermore, the paper identifies the employees' attitudes in Babylon Investment Commission of Iraq regarding the relationship between organizational changes and the employees' performance. Results reveal that the organizational changes have a positive impact on employees' performance which is obviously reflects the organizational performance. Further, results showed no difference between the answers of respondents on what concern the relationship between organizational changes and the employee performance. The questionnaire includes questions about gender, age, official performance, academic qualification, official experience and administrative level.

Keywords: Employee performance, Organizational changes, Babylon Investment Commission.
