

The impact of the organizational climate on the job performance of working individuals

Ayed Masoud Al-Aklaby

Muhammad Ali Al-Zari

College of Management || Al-Baha University || KSA

Abstract: The outcome of organizational climate among individuals within organizations is the nature of the work they do and that has an impact on their behavior. This study aimed to identify the trends personnel Directorate of Prisons towards the predominant directing climate and the level of functionality from their point of view. To achieve its goals this study used a descriptive analytical approach, where a questionnaire has been designed and distributed to a sample (40), and processed statistically using statistical analysis (SPSS) program. After analysis, many results has been reached including: The existence of negative trends at low sample about the axis (organizational structure) as one of the organizational climate axes. And a low of negative attitudes among respondents towards the axis (leadership style) as one of the organizational climate axes. The existence of negative trends at low sample about the axis (systems and procedures) as one of the organizational climate axes. The study made several recommendations including: Paying attention to officials of the General Directorate of Prisons different levels Occupation organizational climate where elements that have a large impact positively or negatively on the humanitarian and economic activities within the prison sector and activities. The need to stand on the factors that will work to create negative attitudes toward the prevailing regulatory climate with personnel Directorate patio area and processed prisons and overcome. The workers in the prison sector urged at various levels and ranks in all departments and units and departments in this sector to contribute to and participate in the industry and make decisions and try to take advantage of the positive opinions and suggestions, which they get them]].

Keywords: organizational climate, job performance, working individuals, Al-Baha prisons.

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة

عائض مسعود الاكلي

محمد علي الزارعي

كلية الإدارة || جامعة الباحة || المملكة العربية السعودية

المستخلص: يعتبر المناخ التنظيمي محصلة الرأي الجماعي لدى الافراد داخل التنظيمات عن طبيعة العمل التي يعملون فيها والتي لها تأثير على سلوكهم، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الافراد العاملين بمديرية السجون بمنطقة الباحة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم. لكي تحقق هذه الدراسة أهدافها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بما يتناسب مع مثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم تصميم استمارة استبيان ووزع منها (40) استمارة على عينة الدراسة، وتم معالجتها احصائيا باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وبعد تحليل النتائج تم التوصل الى العديد من النتائج ومنها: وجود توجهات سلبية منخفضه لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي. وجود توجهات سلبية منخفضه لدى أفراد العينة نحو محور (نمط القيادة) كأحد محاور المناخ التنظيمي. وجود توجهات سلبية منخفضه لدى أفراد العينة نحو محور (نظم واجراءات

العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي. وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة اهتمام المسؤولين بمديرية العامة للسجون باختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي حيث ان لها أثر كبير ايجابيا او سلبيا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل قطاع السجون. ضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة ومعالجتها والتغلب عليها. حث العاملين في قطاع السجون على مختلف مستوياتهم ورتبهم في جميع الإدارات والوحدات والأقسام في هذا القطاع على الإسهام والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ومحاولة الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم الايجابية التي يعبرون عنها.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الأفراد العاملين، سجون منطقة الباحة.

مقدمة:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها . (حمود، 2002):.

من خلال هذا المناخ يسعى الافراد الى تأدية المهام والمسئوليات المكلفين بها والتي تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون بها، واثناء عمل الافراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم ويقيمون علاقاتهم ويسعون الى تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم، من هنا يتحدد مستوى رضاء الافراد الذي به تتأثر سلوكياتهم سواء داخل عملهم او خارجه، وهو ما ينعكس على مستوى ادائهم ومن ثم على مستوى اداء المنظمة.

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحوللات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها. (العميان، 2005).

وقد وقع اختيار الباحث على موضوع المناخ التنظيمي ليكون محوراً أساسياً لدراسته الحالية نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية تكمن في الكشف عن الانعكاسات السلبية أو الإيجابية لنوع ومستوى المناخ التنظيمي السائد بمديرية السجون بمنطقة الباحة وتأثيره على مستوى الاداء لدى الافراد العاملين في هذا القطاع. ويعتبر قطاع السجون احد القطاعات الامنية المرتبطة بوزارة الداخلية والباحث هو أحد منسوبي هذا القطاع ، مما يسهل عليه إجراءات تطبيق دراسته الحالية.

مشكلة الدراسة:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة ، وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية(السكران، 2004).

يعتبر العنصر البشري أهم أصل ومورد في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة ، ولتأمين تنمية إمكانات وقدرات الموارد البشرية ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة تتيح لأفراد القوى العاملة النمو والتطور والاستخدام الأفضل لقدراتهم ومهاراتهم حتى يكون هناك توازن بين أهداف المنظمة والعاملين.

وكثير من مشكلات المنظمات هي بسبب مناخ تنظيمي سلبي يؤدي الى سلوك يترتب عليه التقصير، التهاون، الغياب، التأخير، انتهاء الخدمة، عدم اللامبالاة، وبالتالي يؤثر على اداء العمل والإنتاجية التي تعرقل أهداف هذه المنظمة التي تسعى للوصول إليها.

وتنحصر مشكلة الدراسة هنا في التعرف على توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة باعتباره أحد القطاعات الأمنية المرتبطة إداريا بوزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي وتتمثل هذه المشكلة في التساؤل الرئيس التالي:
ما هي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي؟

تساؤلات الدراسة:

- 1- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو الهيكل التنظيمي؟
- 2- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو نمط القيادة؟
- 3- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو نمط الاتصال؟
- 4- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو نظم واجراءات العمل؟
- 5- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو الحوافز والتشجيعات؟
- 6- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو تنمية الموارد البشرية؟
- 7- ماهي توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو التكنولوجيا؟
- 8- ما هو مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر الافراد العاملين بسجون المنطقة؟

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على:

- 1- توجهات الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة نحو عناصر المناخ التنظيمي وهي:
(الهيكل التنظيمي - نمط القيادة - نمط الاتصال - نظم واجراءات العمل - الحوافز والتشجيع - تنمية الموارد البشرية-التكنولوجيا)
- 2- مستوى الاداء الوظيفي من وجهة نظر الافراد العاملين بسجون المنطقة؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية النظرية: تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور عناصر ومكونات المناخ التنظيمي في مستوى الاداء الوظيفي لدى العاملين، وكذلك معرفة أهمية النظريات والمدارس التي تساعد في تفسير السلوك التنظيمي للعاملين في مديرية سجون منطقة الباحة، وهذا بدوره يساعدنا على فهم اداء المنظمة ذاتها في غالبية اوجه المهام والاعمال. ووسط هذا المناخ يعمل الافراد في التنظيم على اداء اعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة اذا توفر لهم مناخ مناسب. حيث أولى العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي أهمية بالغة لهذا الموضوع ولكونه ذو صلة بالأفراد من خلال تحسين أدائهم.
- الأهمية العملية: تساهم هذه الدراسة في الكشف عن العوامل والمعوقات والصعوبات التي قد تتسبب في ضعف الرضا نحو متغيرات المناخ التنظيمي السائد في مديرية سجون منطقة الباحة، والوقوف على أهمها. والذي قد

يؤدي ضعف الاهتمام بها إلى ميل بعض العاملين في الانتقال من قطاع الى قطاع امي اخر أو إصابتهم بالإحباط ،
فزيادة انفعالهم، وتقل إنتاجيتهم وقد يؤدي ذلك إلى تفكيرهم في التسرب من العمل الأمني وإنهاء خدماتهم.

ميررات الدراسة:

- ضرورة معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالسجون بإدارة السجون بالباحة.
- رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة السجون بالباحة.

حدود البحث:

- الحدود المكانية: مديرية سجون منطقة الباحة.
- الحدود الزمانية: 2021- 2022م
- الحدود الموضوعية: العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة.

مصطلحات ومفاهيم الدراسة:

المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي " محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة(السكران، 2004)
ونستطيع أن نقدم التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي على أنه(محصلة الظروف والمتغيرات والاجواء الداخلية لمديرية سجون منطقة الباحة كما يفسرونها ويحللونها منسوي قطاع السجون من الافراد العاملين بسجون منطقة الباحة لستنتجوا منها مواقفهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وانطباعهم وانتمائهم وولائهم لقطاع السجون).
الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء الوظيفي بأنه (حصيلة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين)(
الصغير ، ٢٠٠٢)

ونستطيع أن نقدم التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي على أنه(حصيلة الجهد الذي يبذله افراد سجون منطقة الباحة داخل عملهم من اجل تحقيق هدف معين)

الاطار النظري:

مفهوم المناخ التنظيمي:

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي، يلاحظ بأن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه.
وقد عرف فورهان وجلمر : Forhand and Gelmer المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها(الصيرفي، 2009)

وأما العميان فيعرف: المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة ، القيم ، العادات، الأعراف ، الأنماط السلوكية ، المعتقدات الاجتماعية وطرق

العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة (العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، 2008)

وعرفه آخرون على أنه: مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المنظمة و التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة ، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية السائدة ، فضلا عن بيئة العمل و الحوافز و السياسات والإجراءات و نظم العمل و نظم التطوير الإداري ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة (فاروق، 2005)

وبناء على التعاريف يمكن استخلاص بعض الخصائص المشتركة التالية لهذا المفهوم:

- 1- أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من السمات والخصائص التي تعكس طابعا مميزا للبيئة الداخلية للمنظمة.
 - 2- هذه الخصائص تنتج من محصلة تفاعل الأهداف والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة في المنظمة.
 - 3- هذه الخصائص تكون مدركة بتكامل بواسطة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- تؤثر هذه الخصائص المدركة على سلوك وأداء الأفراد في العمل، بالشكل الذي يؤدي في النهاية إلى قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة.

أهمية المناخ التنظيمي:

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المنظمات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غاياتها المنشودة.

وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما سواء على سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم (الجزراوي، 1990).

المناخ التنظيمي في المدارس الإدارية:

ان قيادة وادارة الافراد في الاسلام سبقت مفاهيم الادارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً او رب عمل ولقد انطلق الاسلام في تعامله من عدة مرتكزات قيادية هامة منها: الوسطية-الإنسانية- الانتماء- التفاعل مع متغيرات البيئة(علاقي، 2014).

كان التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الادارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجيه متساوية(علاقي، 2014).

المدرسة الكلاسيكية:

أ- الادارة العلمية:

من رواها فردريك تايلور وافترض ان الافراد كسالى وانهم مدفوعون فقط من الناحية المادية وانهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الاعمال المنوطة بهم(ماهر، 2005).

ووضع عدة مبادئ في الإدارة العلمية منها: (الوصول للسبل المثلى-الاختيار العلمي للأفراد-التخصص الوظيفي-الحوافز المالية). (ديسلر، 2010)

وهذه الإدارة ركزت على ضرورة التخصص في العمل والتصميم الكفو للوظيفة ومن ثم توجيه الافراد بالحوافز المالية.

ب- العملية الادارية:

ورائدها هنري فايول ويفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الانساني من خلال العملية الادارية والقواعد والاورامر(ماهر، 2005)

ووضع اربعة عشر مبدا يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الادارة على خير وجه ومنها: (تقسيم العمل-السلطة والمسئولية-وحدة الامر-التسلسل والتدرج).

النظرية البيروقراطية:

من روادها كاكس فيبر ويفترضون بان الناس غير عقلانيين وانهم انفعاليون في ادائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل(ماهر، 2005)

المدرسة السلوكية:

أ- نظرية العلاقات الانسانية:

ركزت على الاهتمام بالإنسان كإنسان من خلال اتصاله وتفاعله مع الجماعة وان العوامل النفسية والاجتماعية بين العاملين لها دور كبير في زيادة الكفاء والإنتاجية(ماهر، 2005)

يجب النظر الى المنظمة على انها نظام اجتماعي متداخل الاجزاء أي انها كالجسد الواحد اذا تأثر فيه جزء تداعى بنفس التأثير أجزاء المنظمة الاخرى(الصباب.ص50).

ب- نظرية الحاجات الانسانية:

ورائدها ماسلوا ويقول ان الانسان دائم الحاجة فهو ما ان يشبع حجه حتى تظهر لديه اخرى يبدا السعي وراء اشباعها(الصباب، 2014).

ج- نظرية فريدريك هيرزبرج:

ان الشعور بالرضا عن العمل يتولد عن عوامل تسمى العوامل الدافعة: وهي تصف علاقة الفرد بما يعمله ومن هذه العوامل ما يلي: (التنوع- الانجاز- التقدير- الاستقلالية) (الصباب، 2014).

وعوامل وقائية: وهي تصف علاقة الفرد بالمحيط الذي يؤدي العمل فيه ومن هذه العوامل ما يلي: (الصباب، 2014).

د- كريس ارجيرس: الفرد الناضج:

ان اجبار العاملين على الالتزام بالقواعد، وتلقي الاوامر من رؤسائهم الذين يتولون رقابة كثيفة يؤدي دفع العاملين وحثهم على ان يكونوا كسالى وتابعين.(ديسلر، 2010)

المدرسة الحديثة:

أ- نظرية النظام المفتوح:

ادرك علماء التنظيم والادارة ان المنظمات ليست ساكنه بل متحركة فهي تحصل على مواردها من المجتمع(ماهر، 2005).

اتجاهاته النفسية-حاجاته الشخصية.

- عناصر الجماعة مثل: التعاون-الصراع-الاتصالات-القيادة.
 - عناصر المنظمة مثل: الهيكل التنظيمي-السلطة-درجة المركزية-القيادة-الاتصال-التوجيه.
 - عناصر البيئة مثل: العادات-التقاليد-الظروف الاقتصادية والثقافية والسياسية.(الصباب، 2014)
- فكل هذه العناصر لها تأثير على سلوك الفرد وادائه الوظيفي داخل عمله.

العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل أهمها:

- 1- الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: يدخل في الجانب المادي، كفاية الموارد المادية اللازمة لتنفيذ المشاريع والخطط والبرامج، وجميع أعمال المنظمة ضمن الزمن المحدد ولذلك نظراً لما يخلفه أي تقصير في هذا الجانب وإرباك للعمل، وتأثير سلبي على معنويات العاملين وحماستهم ومصداقية القائمين على العمل، (الحاج، 1984).
- 2- النمط القيادي والإشرافي: فالنمط القيادي للمدير وطريقة تعامله مع العاملين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز نقد عاملاً هاماً في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة. (الكبيسي، 1998).
- ويؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشكلاتهم واهتماماتهم، وإضافتها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيراً بالغاً على مدى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، ولذلك يوتي القائد جانباً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.
- 3- الهياكل التنظيمية: كلما كانت الهياكل التنظيمية للمؤسسة مرنة، ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل التي تجعل من المناخ التنظيمي مغلقاً. (حسن، 1977).
- 4- خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية: فعوامل السن، والجنس والشهادة والخبرة السابقة، والتنشئة الاجتماعية، وغيرها من العوامل الشخصية، تلعب دوراً في خلق الأجواء المنافية الإيجابية أو السلبية. (حسن، 1977).

ثانياً: عوامل تنظيمية:

وتشمل: طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، استحالة التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، العبء الوظيفي، الغموض، نظام الأجور والحوافز، أهداف المنظمة، درجة الإثراء الوظيفي، التناقضات والصراعات التنظيمية.

ثالثاً: عوامل تأثير الأشخاص: وتشمل: قدرات الفرد، تناقض القيم، درجة المخاطرة (الطجم والسواط، ٢٠٠٠).

عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك التي يكون لها اثر كبير على مستوى الاداء في المنظمة .

التدريب: حيث أنه يلعب دوراً أساسياً وجوهرياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلسل من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية. المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

أساليب التحفيز: أي لا بد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداءه عمل ما، فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة.

الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمناخ الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (بحر، 2005)

نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و العناصر المكونة له ، و ما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم و على فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج كروفيت و هالين:

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الإستبيان ، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي: المجموعة الأولى:

- 1- الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه
- 4- الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة
- 2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل
- 3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و إنجازهم له.
- 4- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة ، النمط القيادي و محتوى الوظيفة

ثانيا: نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيراته على كفاءة و إنتاجية المنظمة ، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي ، وقد استنتج من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة كما انه فرق بين العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال ، اتخاذ القرار ، الاهتمام بالعاملين ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الضغوط .(فوزي ، 2007)

عناصر المناخ التنظيمي التي تم استخدامها للدراسة:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة.

فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد إسمها ، شكلها ، اختصاصاتها ، مجال عملها تقسيمها الإداري ، تخصصات العاملين بها ، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي (فليه و السيد، 2005)

2- نمط القيادة:

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (خضير، 2002)

تعرف القيادة بأنها " عملية التأثير في التابعين " ، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية ، التسلطية ، العقاب ، الاتصال الهابط و الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء ، الأفكار ، المشاركة و الإبداع ، و توجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية تفويض السلطة ، الاتصال ذي الاتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة و الإبداع(العميان ، 2004)

3- نمط الاتصالات:

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات الأفكار الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر القرارات التعليمات و التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات(فليه و السيد، 2005)

4- نظم وإجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات ، الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم و تسليم المعاملات و كيفية مراجعتها و بحثها وإنهاءها ، كما تبين التسلسل الوظيفي و كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية ، شؤون الموظفين التعامل مع المراجعين (المغربي، 1995) يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذى أهمية. (العميان، 2004).

ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء، بل يظل يَرَقُب اقتراب نهاية الدوام حتى يَخْلُص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً. (القريوتي، 1993).

نستطيع القول انه كلما كانت الانظمة والتعليمات مقيدة تقيد مطلق فانه لن يكون هناك بيئة عمل مبتكرة ومتجددة وخاصة في القطاع العسكري الذي تكون انظمة ثابتة ولا يوجد فيها تغيير.

5- الحوافز والتشجيع

يمكن تعريف الحوافز على أنها "مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية ، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى ، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة(المغربي، 1995) فهذا يعني انه كلما كان هناك نظام مفعول وديناميكي كان هناك فريق عمل نشط وفعال وناجح ويحقق أهداف المنظمة التي تسعى اليها وكذلك التشجيع نوع يحفز الافراد على العمل ويزيد من جهودهم وطاقاتهم لبذل المنافسة وروح الفريق.

6- تنمية الموارد البشرية:

تعتمد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال العنصر البشري ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم الاستثمارات التي تعتمدها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل من خلال التدريب وتنمية القدرات والتطوير.

7- تكنولوجيا العمل:

إننا نعيش في عالم أحدثت فيه التكنولوجيا ثورة لا يُنكرها أحد، فقد اقتحمت التكنولوجيا جميع مجالات الحياة الصناعية، والزراعية، والتجارية، والتعليمية، وأصبح عالم اليوم يختلف عن عالم السنوات الماضية. وتعدني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل ، و تحديثه من حين لآخر(الصيرفي، 2009)

مفهوم الأداء الوظيفي:

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية ، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء. (الريبيق، 2004)

كما عرف هايترز (Haynes) الأداء بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال (الماضي، ١٤١٧ هـ) حيث يرى بدوي ومصطفى أيضا أن الأداء هو: عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (بدوي و مصطفى، ١٩٨٤)

ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (عاشور، ١٩٨٦: ص 25) وهو أيضا نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير، ١٩٩٥):

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أم دراسات ميدانية، ويشير توماس جيلبرت إلى مصطلح الأداء حيث يقول بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها. (درة، ١٩٩٨)

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

- 1- الموظف: وما يمتلكه من معرفه ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
 - 2- الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.
 - 3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (الصغير، 2002)
- ونلخصه بالقول إلى أن مفهوم الأداء الوظيفي هو ذلك النشاط الذي يقوم به العاملين من خلال أداء واجبات ومهام ومسؤوليات، التي يجب عليهم القيام بها كل في موقعه الوظيفي، والأداء الأمثل هو القيام بالواجبات والمهام والمسؤوليات على أكمل وجه.

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

- 1- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصممة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، و قد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي (فيصل، 2001)
- 2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة و استقرارها و فعاليتها(يصل، 2008).
- 3- المنظمة تكون أكثر استقرارا و أطول بقاءً حين يكون أداء العاملين متميزا ، و من ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة و قيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، و من ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة و في أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات و دوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات و دوافع الرؤساء و القادة أيضا (طلال، 2004).

4- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة (فيصل، 2008)

عناصر الأداء الوظيفي:

- أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- ج- كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- د- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله (عبد الله ، ١٩٧٩).

تحسين الأداء الوظيفي:

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (خليفة، 2007).

طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية و الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ، و هذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي ، العنصر البشري ، الآلات و المعدات ، التكنولوجيا المستخدمة ، ومن تلك الوسائل التالي:

- أ- تنمية القوى البشرية بالتدريب
- ب- خلق الدوافع و الحوافز لدى العاملين
- ج- الإدارة بالأهداف
- د- المشاركة و العمل الجماعي
- هـ- تصميم العمل
- و- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل. (فيصل ، 2008)

عناصر إدارة التحسين الشاملة:

- تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات اساسية هي:
- أ- التوجيه: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية التي تعمل على تركيز الطاقات و حشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة.
 - ب- المفاهيم الأساسية: منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال
 - ج- عمليات التسليم: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة و فعالية و تزيد من قدرتها على التكيف.

- د- التأثير التنظيمي: يختص بوصفه للمقياس والهيكل التنظيمي للمنظمة.
- هـ- المكافآت و الاعتراف بالفضل: يتضمن المكافآت المالية و غير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل الهرم الإداري (زياد، 2007)

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: دراسة الصغير : (2002) م : المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى أداء العاملين بالمنظمات الأمنية واتباع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة ، حيث استخدم الباحث مقياس " ليتوين " و"سترنجر" لقياس المناخ التنظيمي مع إجراء بعض التعديلات وفقاً لما يتلاءم مع أغراض دراسته ومجالها التطبيقي ، كما أنه استخدم أيضا مقياس " زاميتو " لقياس الأداء الوظيفي والذي يتكون من (١٩) عبارة مع إجراء بعض التعديلات عليه ، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (٣٢٥) من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن واقع المناخ التنظيمي في شرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً في جميع محاوره ، وأن أداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة لمحور الأداء ويوجد تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي (العلاقات- وأساليب تحسين العمل). على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.

الدراسة الثانية: دراسة البدر (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل: دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مستوى المناخ التنظيمي السائد في مديرية الدفاع المدني بالرياض وكذلك مستوى ضغوط العمل لديهم، وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل، بالإضافة إلى التعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي وضغوط العمل باختلاف المتغيرات (العمر، الرتبة، المؤهل العلمي، مسمى الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية). وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أظهرت الدراسة توجهاً نحو الموافقة على توافر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض والإدارات والمراكز التابعة. وجود علاقة عكسية متوسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين توافر مناخ تنظيمي ومستوى ضغوط العمل لدى ضباط مديرية الدفاع المدني. عدم وجود فرق دال إحصائياً بين نتائج عينات الفئات العمرية وفئات الرتب تجاه واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل عند مستوى (0.05).

وأوصت الدراسة بتكثيف التدريبات وتوظيف التقنيات الحديثة والاهتمام بالتجهيزات الفنية المساعدة والتأكيد على وحدة الأمر سواء كان في التنظيم الإداري أو في الممارسة وأوصت كذلك بأهمية مشاركة المرؤوسين وبمراجعة عبء العمل.

الدراسة الثالثة: دراسة مهبوبي (2007) تحت عنوان المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، حيث سعت إلى التعرف إلى توجهات الممرضين للمناخ السائد وإلى توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ الغير ملائم والاحترق النفسي.

الدراسة الرابعة: دراسة الكلابي، (2010) : بعنوان بالمناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، جامعة الملك سعود استعراض الدراسات السابقة المعنية بأدبيات المناخ التنظيمي، وتشرح بشيء من التفصيل ماهية هذا المناخ ومحدداته، وتأثيره، وكيفية تكوينه، مركزة على المناقشات المهمة الخاصة بمفهوم المناخ التنظيمي ومستواه التحليلي وتمييزه عن أنواع المناخ المختلفة، بالإشارة لما يمكن دراسته وفحصه بالأبحاث التجريبية على مؤسسات المملكة السعودية.

التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة خمسة دراسات سابقة دارت حول موضوع البحث الحالي والتي تشابهت الى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي اللذان تناولهما الباحث في دراسته ، إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ومقياس المناخ التنظيمي في كل منهما. وقد لاحظ الباحث أن جميع الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي قد اختلف فيما بينها في طرق قياس هذا المناخ ، فبعض الدراسات حددت نموذجاً معيناً لقياس أبعاد المناخ التنظيمي مثل نموذج لتون وسترنجر وبعضها لم تحدد مقياساً معيناً بذاته ، وإنما اعتمدت بعض الأبعاد التي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي الذي يتوافق مع دراسة الباحث . كما أنها اختلفت أيضاً في منهجية الدراسة من حيث تصميم أداة الدراسة ، فقد استخدمت بعضها نموذج البعد الخماسي والبعض الآخر استخدمت نماذج أخرى وقد لاحظ الباحث أيضاً أن الدراسات التي استعرضها استخدمت أساليب بحثية مختلفة . وعلى الرغم من أن غالبيتها استخدم المنهج الوصفي ، إلا أن بعضها طبق المدخل المسحي بالعينة ، وبعضها طبق المدخل المسحي الشامل. ويستنتج الباحث من ذلك أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث موضوع ومجتمع الدراسة .

منهج الدراسة:

يتبع هذا البحث المنهج الوصفي والذي يتناسب مع أهدافه، حيث يقوم بملاحظة ظاهرة معينة أو حدث ما، ويتناولها بالتحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أهداف محددة لمشكلة اجتماعية أو إنسانية، وتتلخص أهداف المنهج الوصفي في "جمع بيانات عن ظاهرة موجودة فعلاً في مجتمع معين، وتحويلها لمعلومات لتحديد المشاكل الموجودة أو توضيح بعض الظواهر، وإجراء مقارنة وتقييم لتلك الظواهر وتحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة مشابهة والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية واتخاذ قرارات مناسبة في مشاكل ذات طبيعة مشابهة وإيجاد العلاقة بين الظواهر المختلفة" (مطاوع والخليفة، 2014، 49). تم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science - SPSS) الإصدار (24)، وتم استخراج النتائج .

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في السجون بمديرية منطقة الباحة .

عينة الدراسة:

عينه عشوائية بسيطة من الافراد العاملين في قطاع السجون والبالغ عددهم(40) فرد من المجتمع الكلي (220) ضابط من مختلف الرتب بتوزيع اداة الدراسة الاستبانة بطريقة مباشرة حيث شملت كل الوحدات التابع للإدارة

تم حساب حجم العينة من خلال رموز المعادلة وقيمها في الجدول (1)

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)\left(\frac{d}{Z_{1-\alpha/2}}\right)^2 + P(1-P)} \quad \text{المعادلة:}$$

جدول رقم (1) يوضح حجم العينة عن طريق المعادلة

الرمز	التفسير	القيمة
n	حجم العينة	40
N	حجم مجتمع الدراسة	220
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الثقة	%95
P	معامل الاختلاف بين مفردات المجتمع وهو قيمة ثابتة	%5
d	مستوى الخطأ المقبول وهو مكمل لمستوى الثقة	%5

ومن المعادلة يتضح ان العينة تبلغ 140 فرداً للعينة الحقيقية ولكن نسبة لعدم استجابة العينة للاستبانة الإلكترونية اكتفى الباحث بـ 40 فرداً لعينة البحث حيث تم التحليل منها.

وصف عينة الدراسة:

والجداول التالية توضح وصفاً لعينة الدراسة حسب متغيرات: (المؤهل التعليمي، الرتبة، العمر، سنوات الخدمة)

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل التعليمي:

التكرار	المؤهل التعليمي
4	ابتدائي
3	متوسط
20	ثانوي
4	تقنية
9	بكالوريوس
40	الاجمالي

الجدول من إعداد الباحث

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر:

التكرار	العمر
23	21 الى 30
9	30 الى 40
8	40 فاكثراً
40	الاجمالي

الجدول من إعداد الباحث

جدول رقم (4) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الرتبة:

التكرار	الرتبة
5	جندي
7	جندي اول
7	عريف

الرتبة	التكرار
وكيل رقيب	6
رقيب	6
رقيب اول	5
رئيس رقباء	4
الاجمالي	40

الجدول من إعداد الباحث

جدول رقم (5) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخدمة في العمل:

سنوات الخدمة	التكرار
اقل من 10	23
من 10 الى 20	9
من 20 فاكثراً	8

الجدول من إعداد الباحث

نتائج الدراسة:

نتائج المحور الأول : الهيكل التنظيمي (H)

جدول رقم (6) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور الهيكل التنظيمي والذي يرمز له بالرمز (H)

عبارات المحور (7 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (H1) تكرار نسبة	تكرار	16	7	5	11	1	2.35	1.331	منخفض
	نسبة	40	17.5	12.5	27.5	2.5			
2- (H2) تكرار نسبة	تكرار	16	10	4	9	1	2.23	1.227	منخفض
	نسبة	40	25	10	22.5	2.5			
3- (H3) تكرار نسبة	تكرار	11	14	7	5	3	2.38	1.234	منخفض
	نسبة	27.5	25.5	17.5	12.5	7.5			
4- (H4) تكرار نسبة	تكرار	9	12	10	6	3	2.55	1.218	منخفض
	نسبة	22.5	30.0	25.0	15.0	7.5			
5- (H5) تكرار نسبة	تكرار	6	3	5	17	9	3.50	1.340	متوسط
	نسبة	15.5	7.5	12.5	42.5	22.5			
6- (H6) تكرار نسبة	تكرار	10	11	14	4	1	2.38	1.055	منخفض
	نسبة	25.0	27.5	35.0	10.0	2.5			
7- (H7) تكرار نسبة	تكرار	5	5	19	7	4	3.00	1.109	متوسط
	نسبة	12.5	12.5	47.5	17.5	10.5			

عبارات المحور (7 عوامل)	المقاييس	منخفض جدا	منخفض متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
نتيجة المحور (H)	المتوسط	1.91					منخفض	
	الانحراف المعياري	0.935						

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول نجد أنه حصل على 1.91 أي (منخفض) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

بما أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (مرتفعاً جداً، مرتفع، متوسط، منخفض،.....) مقياس ترتيبي، و الأرقام تعبر عن الأوزان وهي (5 = مرتفع جداً، 1 = منخفض جداً). ثم نحسب بعد ذلك المتوسط المرجح ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي في مثالنا هذا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5. حيث أربعة تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، و من 2 إلى 3 مسافة ثانية، و من ثلاثة إلى 4 مسافة ثالثة، و من 4 إلى 5 مسافة رابعة). خمسة تمثل عدد الخيارات و بالتالي عند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

جدول رقم (7) المتوسط المرجح لإجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي ودرجة التغيير

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض جداً	من 1 إلى 1,79
منخفض	من 1,80 إلى 2,59
متوسط	من 2,60 إلى 3,39
مرتفع	من 3,40 إلى 4,19
مرتفع جداً	من 4,20 إلى 5,00

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول نجد أنه حصل على 1.91 أي (منخفض) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,1. بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة "منخفض" على العبارة التالية:

- يوجد في هذا القسم وصف وظيفي واضح وموزع بشكل منطقي
- سياسات وهيكل التنظيم موضحة بشكل جيد
- يوجد توافق في الهيكل التنظيمي مع مهام واعمال الادارة
- تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالإدارة مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم
- يتميز الهيكل التنظيمي في الادارة بالتكيف والمرونة

أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث يرون انه لا يوجد وصف وظيفي واضح وان سياسات وهيكل التنظيم غير موضح بشكل جيد ولا يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي ومهام واعمال الادارة وان التخصصات العاملين لا تتناسب مع طبيعة مهام وواجبات ووظائف الافراد.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٠ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة "محايد" على العبارة التالية وهي:
هناك ازدواجية في الاعمال والوظائف الادارية

نتائج: محور نمط القيادة:

جدول رقم (8) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات محور نمط القيادة والذي يرمز له بالرمز (K)

عبارات المحور (7 عوامل)	المقاييس	منخفض جدا	منخفض متوسط	مرتفع مرتفع	مرتفع جدا	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (K1) تكرار	24	4	5	7	0	1.88	1.202	منخفض جداً
	60.0	10.0	12.5	17.5	0			
2- (K2) تكرار	27	8	4	1	0	1.48	.784	منخفض جداً
	6.15	20.0	10.0	2.5	0			
3- (K3) تكرار	14	16	5	5	0	2.53	1.000	منخفض
	25.0	40.0	12.5	12.5	0			
4- (K4) تكرار	20	10	8	2	0	1.80	.939	منخفض
	50.0	25.0	20.	5.0	0			
5- (K5) تكرار	17	10	9	4	0	2.00	1.028	منخفض
	42.5	25.	22.5	10.	0			
6- (K6) تكرار	18	11	3	8	0	2.025	1.1655	منخفض
	45.0	27.5	7.5	20.0	0			
7- (K7) تكرار	25	6	6	3	0	1.68	.997	منخفض جداً
	62.5	15.	15.	7.5	0			
نتيجة المحور (K)	المتوسط		منخفض					
	1.91		.935					
		الانحراف المعياري						

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثاني نجد أنه حصل على 1.91 أي (منخفض) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٠ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة (منخفض جداً) على العبارة التالية:

- يتيح المسئول المباشر المجال للموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار

- يعمل المسئول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار

- يبدي المسئول المباشر اهتماماً كبير برغبات المرؤسين

أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية كبيرة نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة جداً في الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث يرون ان المدير المباشر لا يتيح مجال المشاركة في اتخاذ القرار وهو معدوم وغير موجود ولا يوجد تحفيز وتشجيع لأفراد على عملية التغيير والإبداع والابتكار ويرون ان المسئول المباشر لا يهتم ولا يبالي برغبات المرؤسين ويرونها منخفضة جداً وهي اقل درجة في المحور الثاني.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة (منخفض) على العبارة التالية:

- هناك ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمؤسسين
- يشجع المسئول المباشر رؤوسيه لإبداء وجهة النظر والاقتراحات
- تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز
- يقوم المسئول المباشر بتشجيعي على حل مشكلات العمل بنفسني

أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث يرون انه لا يوجد ثقة وتعاون بين المسئول المباشر والمؤسسين وانخفاض التشجيع وابداء وجه النظر والاقتراحات ولا يوجد هناك عدل ومساواة مع الآخرين وانه لا يوجد تشجيع على حل مشاكل العمل من المسئول المباشر بصورة منخفضة .

المحور الثالث: نمط الاتصال (I)

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور نمط الاتصال والذي يرمز له بالرمز (I)

عبارات المحور (7 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	متوسط منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (11) تكرار نسبة	10	10	14	6	0	2.40	1.023	منخفض	
	25.	25.	35.	15.	0				
2- (12) تكرار نسبة	9	9	14	9	0	2.65	1.145	متوسط	
	22.5	22.5	35.0	22.5	0				
3- (13) تكرار نسبة	6	6	9	5	6	2.72	1.291	متوسط	
	15.	15.	22.5	12.5	15.0				
4- (14) تكرار نسبة	8	8	14	6	3	2.55	1.197	منخفض	
	20.	20.	35.	15.	7.5				
5- (15) تكرار نسبة	7	7	11	9	5	2.85	1.312	متوسط	
	17.5	17.5	27.5	20.	12.5				
6- (16) تكرار نسبة	5	5	13	7	3	2.75	1.127	متوسط	
	12.5	12.5	32.5	30.	7.5				
7- (17) تكرار نسبة	24	24	10	3	0	1.63	.925	منخفض	
	60.	60.	25.	7.5	0				
نتيجة المحور (I)	المتوسط		2.585	منخفض قريب من المتوسط					
	الانحراف المعياري		1.845						

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثالث نجد أنه حصل على 2.585 (منخفض) قريب من المتوسط حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة "منخفض" على العبارة التالية:

- تستخدم الادارة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)
 - تبذل الإدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الاتصالات
 - يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق
- أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث يرون ان الادارة لا تستخدم جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات وان هناك انخفاض في تغلب الادارة على معوقات الاتصال ويرى الافراد انه لا يمكن الاتصال بالمستويات الادارية العليا الا بوجود عوائق.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,١٠ بين تكرارات واستجابات أفراد العينه لصالح الاستجابة (متوسط) على العبارة التالية وهي:
- تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
 - تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة بشكل جيد
 - تستخدم الادارة وسائل حديثة ومنتطورة في الاتصالات
 - يساهم نظام الاتصال على تحقيق أهداف الادارة وأهداف العاملين
- أي ان بعض الافراد لديهم توجه محايد نحو العبارات السابقة في المحور الثالث بصورة متوسطة في نمط الاتصال.

المحور الرابع: نظم وإجراءات العمل (A)

جدول رقم (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور نظام إجراءات العمل والذي يرمز له بالرمز (A)

عبارات المحور (6 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (A1) تكرار نسبة	تكرار	17	13	3	4	3	2.08	منخفض
	نسبة	42.5	32.5	7.5	10.0	7.5		
2- (A2) تكرار نسبة	تكرار	17	10	8	5	0	2.3	منخفض
	نسبة	42.5	25.	20.	12.5	0		
3- (A3) تكرار نسبة	تكرار	17	11	4	7	1	2.10	منخفض
	نسبة	22.5	27.5	10.	17.5	2.5		
4- (A4) تكرار نسبة	تكرار	10	5	19	6	0	2.53	منخفض
	نسبة	25.	12.5	47.5	15.0	0		
5- (A5) تكرار نسبة	تكرار	12	8	12	6	2	2.45	منخفض
	نسبة	30,	20.	30.	15.	5.		
6- (A6) تكرار نسبة	تكرار	18	11	5	5	1	2.00	منخفض
	نسبة	45.	27.5	12.5	12.5	2.5		
نتيجة المحور (A)	المتوسط	2.40		منخفض				1.565
	الانحراف المعياري							

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع نجد أنه حصل على 2.40 (منخفض) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة (منخفض) على العبارة التالية:

- لا توجد قيود صارمة مفروضة على أداء الأعمال وواجباتي الوظيفية
- لا أشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقاة على عاتقي في العمل
- يتيح لي العمل فرص عديدة للتجديد والابتكار والتطوير
- يتمتع العاملون في ادارتك بالإجازات التي يستحقونها وفق النظام
- توفر لي وظيفتي الامن والاستقرار الوظيفي
- يتيح لي العمل فرص عديدة للابتكار والتجديد

أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في الهيكل التنظيمي في المنظمة حيث يرون وجود قيود صارمة ومفروض على أداء الأعمال والواجبات هناك ظلم يشعر به الافراد من الادارة حيال الأعمال والواجبات الملقاة على عاتقهم يرى الافراد ان العمل لا يتيح فرص للتجديد والابتكار والتطوير وان الاجازات تمنع عند طلبها مما يشعر الفرد بالتضجر وعدم المساواة والعدل ويرى ان الوظيفة العسكرية لا توفر الامن والاستقرار الوظيفي لوجود الانظمة والقيود الصارمة والمفروضة على الافراد كما انه يرى ان العمل لا يتيح فرص التجديد والابتكار بصور منخفضة وسلبية تجاه طبيعة واجراءات العمل في المحو الرابع.

المحور الخامس: الحوافز والتشجيعات (T)

جدول رقم (11) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور الحوافز والتشجيعات والذي يرمز له بالرمز (I)

عبارات المحور (7 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (T1)	تكرار	9	7	4	12	8	3.08	متوسط
	نسبة	22.5	17.5	10.	30.	20.		
2- (T2)	تكرار	16	17	4	1	2	1.90	منخفض
	نسبة	40.	42.	10.	2.5	5.		
3- (T3)	تكرار	5	4	8	14	9	3.45	مرتفع
	نسبة	12.5	10.	20.	35.	22.5		
4- (T4)	تكرار	17	6	9	6	2	2.25	منخفض
	نسبة	42.5	15.	22.5	15.	5.		
5- (T5)	تكرار	2	3	6	8	21	4.08	مرتفع
	نسبة	5.	7.5	15.	20.	52.5		
6- (T6)	تكرار	24	5	6	3	2	1.85	منخفض
	نسبة	60.0	12.5	15.0	7.5	5.0		
7- (T7)	تكرار	11	2	14	6	7	2.90	متوسط
	نسبة	27.5	5.	35.0	15.	17.5		
نتيجة المحور (T)	المتوسط			2.79			متوسط	
	الانحراف المعياري			.6061				

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الخامس نجد أنه حصل على 2.79 أي (متوسط) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة (مرتفع) على العبارة التالية:

- تعتبر الاقدمية هي المعيار الاساس في هذا القسم

- عند ارتكاب أي خطأ في هذا القسم تتم محاسبي على ذلك

أي ان بعض الافراد لديه توجه مرتفع نحو العبارات السابقة في المحور الخامس بصورة مرتفعة في الحوافز والتشجيع بحيث يرى ان الاقدمية هي المعيار الاساسي وانه تتم المحاسبة عند ارتكاب أي خطأ بدون انذار مسبق.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح

الاستجابة (متوسط) على العبارة التالية وهي

- يوجد عدالة في نظام الرواتب والاجور في ادارتك

- العاملون في هذا القسم لا يثقون في بعضهم البعض في العمل

أي ان بعض الافراد لديهم توجه محايد نحو العبارات السابقة في المحور الخامس بصورة متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح

الاستجابة (منخفض) على العبارة التالية وهي:

- هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء من قبل ادارتك

- يوجد توازن بين العمل والتشجيع وبين التهديد والانتقاد

- يوجد نظام مكافئات وترقيات للعاملين عند انجاز عمل جيد

أي ان معظم الافراد لديه توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في الحوافز والتشجيع في المنظمة حيث يرون بان الادارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات والآراء ولا يوجد توازن بين التشجيع وبين التهديد ويرى بعض الافراد ان نظام المكافاة وترقيات العاملين عند انجاز العمل منخفضة.

المحور السادس: تنمية الموارد البشرية (B)

جدول رقم (12) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور تنمية الموارد البشرية والذي يرمز له بالرمز (B)

عبارات المحور (5 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	الانحراف المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (B1)	تكرار	18	8	8	4	2	2.1	1.236	منخفض
	نسبة	45.0	20.	20.	10.	5.			
2- (B2)	تكرار	1	1	19	14	15	3.53	.847	مرتفع
	نسبة	2.5	2.5	47.5	35.	12.5			
3- (B3)	تكرار	12	5	15	5	3	2.55	1.260	منخفض
	نسبة	30	12.5	37.5	12.5	7.5			
4- (B4)	تكرار	16	10	8	6	0	2.10	1.105	منخفض
	نسبة	40.	25.	20.	15.	0			
5- (B5)	تكرار	11	6	12	7	4	2.68	1.328	متوسط

عبارات المحور (5 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
	نسبة	27.5	15.0	30.	17.5	10.5			
نتيجة المحور (B)	المتوسط			2,59			متوسط		
	الانحراف المعياري			.9133					

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور السادس نجد أنه حصل على 2.59 (متوسط) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينه لصالح الاستجابة (منخفض) على العبارة التالية:

- يوجد اهتمام من ادارتك بالعنصر البشري

- يوجد تدريب وتطوير الافراد لتحسين وتنمية قدراتهم

- ادارتك حريصة على جذب الكفاءات المؤهلة لإدارة العنصر البشري

أي ان معظم الافراد لديهم توجهات سلبية نحو العبارات السابقة بصورة منخفضة في تنمية الموارد البشرية حيث يرى انه لا يوجد اهتمام بالعنصر البشري بالشكل المطلوب وايضا فرص مواصلة الدراسة مقيدة بقيود تقلل من مواصلة الدراسة وان الادارة ليست حريصة بالشكل المطلوب في جذب الكفاءة المؤهلة لإدارة العنصر البشري بصورة منخفضة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينه لصالح الاستجابة (متوسط) على العبارة التالية:

• يوجد دورات تدريبية و تثقيفيه في تطوير الذات وتحسين الاداء

أي ان بعض الافراد لديهم توجه محايد نحو العبارات السابقة في المحور السادس بصورة متوسطة.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين تكرارات واستجابات أفراد العينه لصالح الاستجابة (مرتفع) على العبارة التالية:

• هناك فرص للعاملين لمواصلة تعليمهم اثناء الخدمة

أي ان بعض الافراد لديهم توجه ايجابي نحو العبارات السابقة في المحور السادس بصورة مرتفع حيث يرى البعض ان الادارة تسمح وتشجع على مواصلة الدراسة اثناء الخدمة.

المحور السابع: التكنولوجيا (N)

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات

محور التكنولوجيا صال والذي يرمز له بالرمز (N)

عبارات المحور (6 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (N1)	تكرار	5	10	11	11	3	2.93	1.163	متوسط
	نسبة	12.5	25.0	27.5	27.5	7.5			
2- (N2)	تكرار	2	9	9	17	3	3.25	1.056	متوسط

عبارات المحور (6 عوامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
	نسبة	5.0	22.5	22.5	42.5	7.5			
3- (N3)	تكرار	7	19	12	2	0	3.23	.800	متوسط
	نسبة	17.5	47.5	30.	5.	0			
4- (N4)	تكرار	7	12	20	1	0	3.38	.807	متوسط
	نسبة	17.5	30.	50.	2.5	0			
5- (N5)	تكرار	3	9	8	17	3	3.20	1.114	متوسط
	نسبة	7.5	22.5	20.5	20.	42.5			
6- (N6)	تكرار	3	4	13	15	5	3.38	1.079	متوسط
	نسبة	7.5	10.	32.5	37.5	12.5			
نتيجة المحور (N)	المتوسط	3.35		متوسط				متوسط	
	الانحراف المعياري	1.196							

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور السابع نجد أنه حصل على 3.35 (متوسط) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:
وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.1، بين تكرارات واستجابات أفراد العينة لصالح الاستجابة (متوسط) على العبارة التالية:

- التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين
 - التكنولوجيا المستخدمة بالإدارة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.
 - التكنولوجيا التي تستخدمها الإدارة سهلة الاستخدام
 - تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالإدارة مع متطلبات العمل
 - ساهمت التكنولوجيا المستخدمة بالإدارة بتوفير الجهد
 - هناك استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الأداء
- أي ان بعض الافراد لديهم توجه محايد نحو العبارات السابقة في المحور السابع بصورة متوسطة حيث يرى ان التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة ساهمت في رفع مستوى أداء العاملين وادت الى سرعة انجاز العمل وتستخدم مع متطلبات العمل وساعدة في توفير الجهد وكما يرى ان هناك تأقلم واستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة الاداء بصورة متوسطة.

المحور الثامن: الأداء الوظيفي (P)

جدول رقم (9) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقره من فقرات محور الأداء الوظيفي والذي يرمز له بالرمز (P)

عبارات المحور (12 عامل)	المقياس	منخفض جدا	منخفض متوسط	مرتفع	مرتفع جدا	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
1- (P1) تكرار نسبة	تكرار	1	6	17	7	3.43	1.083	متوسط
	نسبة	2.5	15.0	42.5	22.5			
2- (P2) تكرار نسبة	تكرار	4	7	13	9	3.20	1.224	متوسط
	نسبة	10.	17.5	32.5	17.5			
3- (P3) تكرار نسبة	تكرار	2	7	14	13	3.25	1.032	متوسط
	نسبة	5.	17.5	35.	10.			
4- (P4) تكرار نسبة	تكرار	4	6	16	13	2.68	.944	متوسط
	نسبة	10.	32.5	40.	2.5			
5- (P5) تكرار نسبة	تكرار	2	7	16	13	2.85	.949	متوسط
	نسبة	5.	17.5	40.	32.5			
6- (P6) تكرار نسبة	تكرار	5	7	11	10	3.18	1.279	متوسط
	نسبة	12.5	17.5	27.5	17.5			
7- (P7) تكرار نسبة	تكرار	11	5	8	12	20.83	1.394	متوسط
	نسبة	27.5	12.5	20.	10.			
8- (P8) تكرار نسبة	تكرار	3	14	7	8	3.10	1.297	متوسط
	نسبة	7.5	35.	17.5	20.0			
9- (P9) تكرار نسبة	تكرار	11	7	13	6	2.58	1.259	منخفض قريب من المتوسط
	نسبة	27.5	17.5	32.5	7.5			
10- (P10) تكرار نسبة	تكرار	7	10	10	10	2.80	1.224	متوسط
	نسبة	17.5	25.0	25.	7.5			
11- (P11) تكرار نسبة	تكرار	12	8	6	9	2.68	1.493	متوسط
	نسبة	30.	20.	15.	12.5			
12- (P12) تكرار نسبة	تكرار	3	13	14	6	2.88	1.090	متوسط
	نسبة	7.5	32.5	35.0	10.			
نتيجة المحور (P)	المتوسط			3.33			متوسط	
	الانحراف المعياري			1.298				

الجدول من إعداد الباحث

بعد دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الثامن نجد أنه حصل على 3.33 (متوسط) حسب مقياس ليكارت الخماسي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

- يتم إنجاز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه
- توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل
- أيوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين

- لدى العاملين قدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
- يحرص العاملون على تنفيذ العمل وفقاً للخطط والبرامج المرسومة
- التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء العاملين
- يتوفر لدى العاملين القدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل
- توجد قدرة لدى العاملين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل
- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين
- يحافظ العاملون على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
- تتوافر لدى العاملون بالإدارة الرغبة والحماس لإنجاز العمل
- تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها

أي أن بعض الأفراد لديهم توجه متوسط نحو العبارات السابقة في المحور الثامن من الأداء الوظيفي بصورة متوسطة حيث أن معظم أفراد العينة يقومون بأداء جميع واجبات الوظيفة بصورة عالية، حيث يحرصون على تحقيق الأهداف العامة، ويخططون لعملهم قبل أدائه، ويتبعون التنظيم في المهام وواجبات العمل، ويقومون بالرقابة لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل، كما أنهم ينسقون مع الآخرين في أداء أعمالهم، وينجزون أحجاماً كبيرة من العمل يومياً، ويرون أن نسبة ما يتم تنفيذه في العمل مقارنة بالخطط والبرامج المرسومة تعتبر نسبة مرتفعة.

خلاصة الدراسة ونتائجها:

دفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الأفراد العاملين بمديرية السجون بمنطقة الباحة نحو المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم وتكونت عينة الدراسة من (40) فرد من العاملين بمديرية السجون بمنطقة الباحة وزعت عليهم استبانة الدراسة للتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، حيث تم توزيعها على جميع الإدارات والأقسام بمديرية السجون بالباحة. وقام الباحث باستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي SPSS وهذه الأساليب هي:

- التكرارات والنسب المئوية
 - المتوسط والانحراف المعياري
- وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية:
- 1- وجود توجهات سلبية منخفضة لدى أفراد العينة نحو محور (الهيكل التنظيمي) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 2- وجود توجهات سلبية منخفضة لدى أفراد العينة نحو محور (نمط القيادة) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 3- وجود توجهات إيجابية نوعاً ما منخفضة قريب من المتوسط لدى أفراد العينة نحو محور (نمط الاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 4- وجود توجهات سلبية منخفضة لدى أفراد العينة نحو محور (نظم وإجراءات العمل) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 5- وجود توجهات محايدة نحو محور (الحوافز والتشجيعات) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 6- وجود توجهات محايدة نحو محور (تنمية الموارد البشرية) كأحد محاور المناخ التنظيمي.
 - 7- وجود توجهات محايدة نحو محور (التكنولوجيا) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

- 8- وجود توجهات محايدة لدى افراد العينة نحو محور مستوى الاداء الوظيفي كمتغير تابع.
- 9- ان بعض الافراد لديه توجه مرتفع نحو المحور الحوافز والتشجيعات مرتف بحيث يرى ان الاقدمية هي المعيار الاساسي وانه تتم المحاسبة عند ارتكاب أي خطأ بدون انذار مسبق.
- 10- ان التكنولوجيا المستخدمة في الادارة ساهمت في رفع مستوى اداء العاملين وادت الى سرعة انجاز العمل
- 11- أن معظم أفراد العينة يقومون بأداء جميع واجبات الوظيفة بصورة عالية

توصيات الدراسة:

- في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية، يمكن أن نوصي بما يلي:
- ضرورة اهتمام المسؤولين بمديرية العامة للسجون باختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي حيث ان لها اثر كبير ايجابيا او سلبيا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل قطاع السجون وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع ومستوى ممكن من أنواع ومستويات المناخ التنظيمي مما يحقق اشباع رغبات وحاجات الافراد العاملين في السجون ويوثر ايجابيا على سلوكك وانطباعهم تجاه المنظمة الانطباع الحسن ورفع مستوى الكفاء والفاعلية الاداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية وذلك لما له من تحقيق أهداف قطاع السجون وأهداف العاملين بهذا القطاع من اشباع حاجتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية وبما يضمن تحقيق زيادة الإنتاجية والولاء لهذه المنظمة.
 - ضرورة قيام إدارة التخطيط والدراسات في السجون بإعادة دراسة الهيكل التنظيمي لهذا القطاع للعمل على تمييز أدوار الوحدات الرئيسية ومسئولياتها في تحقيق الأهداف بصورة أفضل وتوفير البساطة فيه بما يحقق جودة العلاقة وتسهيل إجراءات العمل وتسهيل فرص التعاون والتنسيق بين الوحدات والأفراد.
 - ضرورة استخدام القيادة الاسلوب الامثل والابتعاد عن استخدام السلطة الديكتورية التي من شأنها تخلق العوامل النفسية التي تقلل الإنتاجية وتنقص الثقة بين العاملين ورؤسائهم.
 - ضرورة مراجعة الإدارة العامة للشئون العسكريين بقطاع السجون نظم وإجراءات العمل القائمة حاليًا والبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئة ومتطلبات التطور الوظيفي.
 - محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الافراد العاملين بمديرية سجون منطقة الباحة وعالجتها والتغلب عليها.
 - حث العاملين في قطاع السجون على مختلف مستوياتهم ورتبهم في جميع الإدارات والوحدات والأقسام في هذا القطاع على الإسهام والمشاركة في صناعة واتخاذ القرارات ومحاولة الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم الايجابية التي يعبرون عنها ، مما يؤدي إلى زيادة همهم في تقصي أسباب المشكلات التي يوجهونها في بيئة عملهم ، وإيجاد الحلول المبتكرة لها.
 - رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية والمعنوية ، وتوفير كافة الامكانيات التي تساعد على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة إليهم وتفعيل دور إدارة العلاقات العامة لبرامج تكريم المتميزين من العاملين في قطاع السجون ، ومنحهم ما يستحقونه من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية.

المراجع

- أحمد عبد المجيد ، (1995)، تقويم الأداء : دراسة تحليلية تقويم الأداء في الجهاز الحكومي ، الرياض، معهد الإدارة العامة

- بحر، يوسف عبده، (2005). مشكلات السلوك التنظيمي، دراسة مقارنة بين الفكر الإداري الحديث والفكر الإسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النيلين السودان،
- البدر، إبراهيم بن حمد، (2006)، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- حريم حسن، (2004)، سلوك الافراد والجماعات في بيئة الاعمال، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع
- حمود خضير كاظم ، (2002)، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع
- ديسلر، جاري (2010)، اساسيات الادارة والمبادي والتطبيقات الحديثة، الرياض، دار المريخ.
- الربيع، محمد ابراهيم (2004)، العوامل المؤثرة في فاعلية الاداء الوظيفي للقيادات الامنية، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- السكران، ناصر محمد (2004)،، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض.
- الصباب، احمد واخرون، (2014)، اساسيات الادارة الحديثة، جدة، خوارزم العلمية.
- الصباغ، زهير وآخرون ، (1982) ، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين، عمان، معهد الإدارة العامة.
- الصغير ، فهد بن عثمان بن محمد ، (2002) ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
- الصبري، محمد (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات الحديث، الإسكندرية، مكتب الجامعي الحديث.
- الطجم ، عبد الله بن عبد الغني ، والسواط ، طلق بن عوض الله (2000)، السلوك التنظيمي : المفاهيم ، النظريات ، التطبيقات ، جدة : دار حافظ للنشر والتوزيع
- الطويان ، محمد بن عبد الله ، والسيف ، محمد بن إبراهيم ، (1995) ، الكفاءة العسكرية والتربوية للتدريب العسكري في كلية الملك فهد الأمنية ، الرياض : مركز البحوث الأمنية
- عاشور أحمد صقر (2005)، السلوك الإنساني في المنظمات ، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية >
- عبد الرؤوف، الدحله فيصل (2001)، تكنولوجيا الأداء البشري ، عمان، المكتبة الوطنية.
- عبد العزيز، العميرة محمد ، (2003)، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي ، من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير في ، الرياض ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية .
- عبد الملك، الشريف طلال (2004)، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- علاقي ، مدني عبد القادر، (2014)، إدارة الموارد البشرية، جدة، خوارزم العلمية.
- العميان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الرياض، دار وائل للنشر.

- فاروق عبد فليته، محمد عبد المجيد السيد، (2005)، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،
- فضل الله علي ، (1982)، السلوك التنظيمي : دراسة في التدريب والتطوير ، الدار البيضاء، المطبعة العصرية
- القربوتي ، محمد قاسم ، (1994)، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، عمان : مكتبة الشرق
- الكبيسي ، عامر ، (1998)، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، الدوحة : مطابع دار الشرق
- ماهر، احمد (2005)، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الإسكندرية، الدار الجامعية.
- محمد، البراهيم فيصل بن فهد بن (2008)، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى " ، رسالة ماجستير، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- محمود سلمان العميان ، (2004)، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان، دار وائل للنشر.
- المدهون ، الجزراوي ، (1995) ، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي للخدمات. الطالبية
- المغربي ، كامل محمد (1995)، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، عمان : دار الفكر للنشر والتوزيع
- وزارة الداخلية، (2002)، وزارة الداخلية النشأة والتطور، الرياض، مطابع وزارة الداخلية.
- مصطفى أحمد سيد ، (2000)، إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، الإسكندرية، الدار الجامعية.