

البحث السابع :

" تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين "

المصادر :

أ / حنان بنت حسين بوقس
قسم الإدارة والتخطيط كلية التربية
جامعة أم القرى بمكة المكرمة

" تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين "

أ / حنان بنت حسين بوقس

• المقدمة:

تنشأ المنظمات من أجل تحقيق أهداف معينة، تحقق من خلالها العديد من المصالح العامة والخاصة، وهي تعتمد في نجاحها وتحقيق أهدافها على العديد من العناصر المتشابكة والمتداخلة، وعلى رأسها العنصر البشري، الذي يُعتبر المحرك الأول، والمحور الأساسي للعمل، فعليه تقع مسئولية الأداء والإنجاز واليه وإلى كافة أفراد المجتمع تعود النتائج، وبقدر كفاءة وفاعلية هذا العنصر في تسيير وتحريك العمل، يكون إنجاز المنظمات وارتقاؤها إلى مستويات عالية من الأداء المتميز بالإبداع والابتكار. ولكن كفاءة وفاعلية العنصر البشري في العمل تتأثر بالعديد من العوامل المختلفة المحيطة بالفرد سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

وللعوامل الداخلية للمنظمة دور أساسي في التأثير على السلوك الوظيفي للفرد، لأن المنظمة تعتبر مصدراً أساسياً في توفير بيئة إدارية وأخلاقية ذات سمات أو صفات معينة تساعد الموظف على أن يسلك السلوك الصحيح في أداء العمل .

يلقى موضوع الفساد الإداري اهتماماً كبيراً من الكثيرين في مختلف دول العالم رغم قلة ما كتب عنه نسبياً باللغة العربية، والسبب في ذلك يعود إلى كثرة الحديث بين الجمهور عن الفساد الإداري والانحرافات السلوكية للموظف العام أثناء تأدية وظيفته مثل عدم المحافظة على سرية العمل، وعدم الالتزام بأوقات الدوام الرسمي، والتغيب بدون عذر، وتقديم خدمات خاصة للأصدقاء والمعارف على حساب الآخرين، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، وما تؤدي إليه هذه المخالفات من نتائج سيئة منها تعطيل مصالح الجمهور، وتعثر معاملاتهم اليومية، وتسبب في إهدار كثير من الوقت والمال والجهد، وضياع كثير من الحقوق، وما ينجم عن ذلك من تأثير سلبي على مجالات التنمية المختلفة للوطن.

وتتأثر سلوكيات الفرد بعوامل عديدة قد تكون من المجتمع الذي يعيش فيه أو من القيم التي يتمسك بها الفرد، كما قد تتأثر بالظروف السائدة في المنظمة التي يعمل بها. وكلها قد تؤدي إلى أن يسلك الفرد السلوك الإيجابي أو السلبي في تصرفاته. وانطلاقاً مما سبق تسعى الباحثة لدراسة تأثير المناخ التنظيمي للجهاز الإداري على سلوك الموظفين.

• القسم الأول : الإطار المنهجي :-

• مصطلحات البحث:

« الوظيفة العامة : هي مجموعة من الواجبات والمسئوليات والتخصصات والسلطات التي تُنَاط بالموظف كما يحددها القانون، وعليه أن يلتزم

بتنفيذها ويحترمها ويستوعبها، ويتدرب على مزاولتها، ويطبقها على أفضل وجه ممكن" (١).

« السلوك التنظيمي: " هو تلك التصرفات الإدارية التي تتم وفقاً لمعايير تنظيمية ، موضوعة مسبقاً بقصد الوصول إلى هدف محدد" (٢).

« المناخ التنظيمي : " هو مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة، والتي يكون لها تأثير أو انعكاس على أداء ودرجة رضاء مظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة" (٣).

• ثانياً : مشكلة البحث :

يُقاس مدى رقي الدولة وتحضرها، ومدى تخلفها وانحطاطها بمدى مستوى موظفيها العلمي والخلقي. فال موظف العام هو الذي يمثل الدولة ويتصرف باسمها، وهو المؤتمن على حقوق الأفراد وتحقيق مصالحهم، وحماية أمنهم وحررياتهم، بما يُسند إليه حسب مركزه من سلطات واختصاصات . وإذا لم يحسن اختياره كأفضل وأنزه المتقدمين لشغل المناصب العامة في الدولة، فإن ذلك يكون سبباً في فساد جهازها الإداري. لذا لزم فيمن يشغل هذه الوظائف أن يكون أهلاً لها، فهذا هو السبيل الأمثل لضمان القيام بأعباء ومسئوليات هذه الوظائف على خير وجه(٤)، ومن هنا كان اهتمام الدول المختلفة ومنها المملكة باختيار الموظف العام عن طريق تحديد شروط معينة في قبوله لشغل الوظيفة العامة .

ولقد حدد الإسلام شرطاً أساسياً لتولي الوظيفة العامة وهو الصلاحية وترتكز الصلاحية على عنصرين هما القوة والأمانة، وتحت عنصري القوة والأمانة تندرج أمور عديدة يجب توافرها في الفرد الذي يشغل الوظيفة العامة بالإضافة إلى شرط العلم (وفقاً لرأي بعض فقهاء المسلمين، مثل ابن تيمية وآخرين) . كما نصت أنظمة الخدمة المدنية في الدول المختلفة ومنها المملكة العربية السعودية، على واجبات وظيفية تلزم الموظف العمل من خلالها من تأريخ تسلمه العمل، كما حددت جزاءات توقع على من يخل بهذه الواجبات، وذلك انطلاقاً من أهمية الوظيفة العامة التي أنشئت أصلاً لتحقيق المصلحة العامة. وإنه بالرغم من أن اختيار الموظف العام يفترض أن يتم وفقاً لمبدأ الجدارة المكتوب في اللوائح ، وربما يُمارس في بعض الأحيان شكلياً ، وبالرغم من أن الجزاءات المفروضة والعقوبات المنصوص عليها نظاماً ضد كل من يخل بواجبات الوظيفة. إلا أن انحراف الموظف عن السلوك الأخلاقي، وخروجه عن حدود الواجبات الوظيفية، والحديث عن انتشار الفساد الإداري في تزايد ملحوظ بالإضافة إلى كثرة الحديث وانتشاره بين أفراد المجتمع عن ارتضاع معاناة المواطنين المستفيدين من الخدمة التي يقدمها الموظف العام.

"ومن الممكن إدراك عظم المخاطر التي يمكن أن يقود إليها الفساد الإداري سواء أكان ذلك بالنسبة للفرد أم المجتمع، خاصة إذا ما استشرى في مجتمع ما ، فإن ضرره لا يقتصر فقط على مرتكبيه بل يمتد ليشمل من حولهم من

الأفراد كما أنه يخلخل جميع أنظمة وقيم المجتمع السياسية والاقتصادية والإدارية والاجتماعية. ولقد كثر النقاش حول نتائج أو آثار الفساد الإداري (ه) ولكن البحث في أسباب أي مشكلة يُعد أهم من نقاش نتائجها أو الآثار المترتبة عليها .

لذلك كان لابد من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الانحراف الوظيفي للموظف العام، والتي قد تكون من تأثير المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، أو نتيجة الظروف السائدة في مكان عمله، والتي تُعرف بالمناخ التنظيمي أو البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة، كما أن الوقوف على العوامل المؤثرة على أداء الموظفين مهم جدا لمعالجة القصور، وكما يُقال الوقاية خير من العلاج.

وبعد تحديد وعرض المشكلة، تبرز العديد من التساؤلات التي تساعد على مزيد من الإيضاح لمشكلة البحث، ومن أهمها :

- ◀ ما مدى وضوح الأهداف، والاختصاصات، والمسؤوليات، والأدوار في المنظمات العامة؟ وما هو تأثير البناء التنظيمي السيئ على سلوك الموظفين؟
- ◀ ما مدى فعالية نظام الاتصالات السائد في المنظمة وقدرته على تحقيق الترابط والتماسك، وانعكاس ذلك على جدية العمل؟
- ◀ ما مدى تأثير النمط القيادي المتبع من قبل القيادة على سلوك الموظفين؟
- ◀ ما مدى تأثير نظام الحوافز بنوعيتها الذي تتبناه المنظمة على سلوك الموظفين؟

• أهمية البحث :

نظرا لاتصال هذا الموضوع الوثيق بكافة النشاطات في الدولة، فإن أهميته تنبثق من:

- ◀ أهمية العمل بشكل عام وما يتطلبه من أمانة ونزاهة وإخلاص.
- ◀ أهمية الوظيفة العامة بشكل خاص، وإبراز أهمية البعد الأخلاقي فيها.
- ◀ أهمية الموظف العام الذي يُسند إليه العمل أو الوظيفة العامة، لأن سلامة أداء الموظف بأجهزة الإدارة العامة وفعالية هذه الأجهزة مرتبطة بأخلاقيات وسلوكيات العاملين فيها.

• أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى دراسة ومناقشة مدى تأثير العوامل التنظيمية المختلفة على أداء وسلوك الموظفين، وإن هذا البحث يُعد محاولة للوصول إلى حلول معينة للتعامل مع أهم العوامل المؤثرة في سلوك العاملين المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة .

ويتحقق هذا الهدف الرئيسي من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- ◀ التعرف على أهم العوامل الإدارية الداخلية للمنظمة المؤثرة على سلوك الموظفين .
- ◀ عرض لأهم الجوانب الإيجابية المترتبة على توافر مناخ تنظيمي جيد يتصف بجودة البناء التنظيمي، وتوافر نظام جيد للاتصالات يسمح بتبادل

الآراء والمعلومات، والقودة الحسنة من قبل القيادة، والعدالة في منح الحوافز بنوعيتها.

◀ الخرج بتوصيات قد تساهم في توفير مناخ تنظيمي فعال يساعد الموظف على نهج السلوك الأخلاقي .

• فرضيات البحث :

الفرضية الأساسية للبحث :

يتأثر السلوك التنظيمي للموظف بمجموعة من العوامل التنظيمية للإدارة :
ومن هذه الفرضية يتفرع عدد من الفرضيات الفرعية الأخرى ذات العلاقة الوثيقة بها وهي كما يلي :

◀ ما مدى تأثير البناء التنظيمي القائم في المنظمة على سلوك الموظفين؟

◀ ما مدى تأثير نظام الاتصالات السائد في المنظمة على سلوك الموظفين ؟

◀ ما مدى تأثير النمط القيادي المتبع في المنظمة على سلوك الموظفين ؟

◀ ما مدى تأثير نظام الحوافز المتبع في المنظمة على سلوك الموظفين ؟

• منهج البحث :

المنهج المستخدم في البحث هو المنهج التحليلي الإحصائي لدراسة المشكلة، وهو في الواقع دراسة فاحصة للتعرف على أسبابها ونتائجها للوصول إلى نتائج محددة، وذلك عن طريق معلومات وبيانات قامت الباحثة بجمعها من خلال الآتي: أ - المصادر الميدانية : وهي التي تم جمعها لتغطية الدراسة الميدانية وتوضيح المشكلة وإثبات الفرضيات أو نفيها، عن طريق الاستبيان الذي تم استخدامه . ب - المصادر المكتبية : وهي التي تم الاطلاع عليها لتغطية الجزء النظري من الدراسة من خلال المصادر العلمية المتاحة مثل الكتب المتخصصة، والدوريات، والمجلات، والرسائل العلمية، والمراجع الأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة .

• حدود البحث :

◀ الدراسة تمت على بعض الأجهزة الحكومية (الصحة ، التعليم) في محافظة جدة.

◀ اقتصر البحث على دراسة بعض العوامل التنظيمية والتي لها تأثير مباشر على مناخ التنظيم أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة (البناء التنظيمي، نظام الاتصالات ، النمط القيادي المتبع ، نظام الحوافز بنوعيتها).

• القسم الثاني : الإطار النظري :

• دراسة البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة (المناخ التنظيمي)

• أولاً: تعريف البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة:

البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة يُطلق عليها البعض مصطلح المناخ التنظيمي والبعض الآخر مصطلح البيئة التنظيمية، ويفرق بينهما آخرون . وهذا يرجع إلى أسباب عديدة منها :

« أن المناخ التنظيمي، موضوع حديث، انتشر مؤخراً في الدراسات الإدارية ولاسيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات الأجنبية المهمة بالسلوك التنظيمي، لكن ما زال موضوع جدل وخلاف.

« "إن الدراسات التجريبية والاجتهادات النظرية الرامية إلى تحديد ماهية المناخ التنظيمي والإطار العام له لا تعني إمكانية تحديد هيكل ثابت محدد لمناخ ينطبق على أية منظمة، ذلك أن المناخ داخل أية منظمة يتأثر بالضرورة بالبيئة الخارجية والظروف الداخلية التي يعمل فيها المشروع ويتعرض كلا العاملين للتغيير من مجتمع إلى آخر. ومن منظمة لأخرى داخل نفس المجتمع، وبالنسبة لنفس المنظمة من وقت لآخر" (٦).

« "ليس هناك تحديد دقيق للعناصر والأبعاد الأساسية المكونة للبيئة التنظيمية... حيث أن الموضوع لا زال حديثاً إلى حد ما بالنسبة لمجالات التنظيم الأخرى، ولا تزال الجهود في هذا الجانب "استكشافية" في أغلب عناصرها... ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالبيئة التنظيمية بين منظمة وأخرى، فضلاً عن اختلافه فيما بين العاملين داخل المنظمة الواحدة" (٧).

« ترى الباحثة بالإضافة إلى ما سبق أن تحديد مفهوم واضح للبيئة الإدارية الداخلية للمنظمة لم يكن سهلاً لاختلاف المنظمات التي أجريت عليها الأبحاث سواء منظمات صناعية اقتصادية، أو تربوية مثل المدارس وغيرها وبالتالي تؤدي إلى اختلاف مفهوم المناخ بداخل كل منظمة من هذه المنظمات، ولم يكن سهلاً أيضاً نظراً لقلّة الدراسات والكتابات العربية عن البيئة التنظيمية، والنقل فقط عن الكتابات الأجنبية لمناخاتهم والتي تتشابه في بعض الأبعاد وتختلف في عوامل وعناصر أخرى.

والأسباب السابقة لا تمنع من الاستفادة من الدراسات التي كتبت بشأن المناخ التنظيمي، وفي السطور التالية سيتم عرض بعض من التعاريف العديدة التي قيلت عن المناخ التنظيمي.

« يعرف "مكنسكي Muchinsky" المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة من الصفات أو الخصائص المميزة للتنظيم ككل أو لأحد أجزائه والتي من خلالها يمكن إدراك الأسلوب الذي يتعامل به التنظيم مع البيئة والعاملين فيه" (٨).

« وطبقاً لرأي "برتشارد كارزيك Prichard & Karasick" فإنه يُعد تعبيراً عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة. وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تُخدم كأساس لتفسير القرارات، بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته. ويظهر هذا التعريف أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل أو تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (٩).

ويمكن القول بأن الباحثين توصلوا إلى اتفاق جزئي فيما يتعلق بمعنى المناخ الخاص بالمنظمات، فعلى المستوى الفردي تم تعريف المناخ على أنه خلاصة فهم بيئة عمل المنظمة على أساس وصفي وليس تقييما (١٠).

وخلاصة ما سبق يمكن القول بأن المناخ يتكون من الانطباع المتكون لدى الأعضاء عن بيئة العمل والتي لها تأثير على سلوك العاملين بها. وهذا ما ركز عليه كل من "فورماند وجلمر Forehand & Gilmer" بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة، والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك منسوبيها (١١).

أما "تاجيري Tagiuri": فذكر أن المناخ التنظيمي هو الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر على سلوكهم (١٢).

• العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم. هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي. وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم.

(١) عوامل التأثير الخارجي External Influences (١٣):

« ثقافة التنظيم Organizational Culture: لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد. فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة.

« ظروف العمل Working Conditions: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد. وتشتمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء... الخ.

« البيئة الخارجية External Environment: تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم - النظام الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي.. الخ.

« البيئة التقنية Technology: تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه.

« البيئة الاجتماعية Social Environment: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص.

« تماسك الجماعة وولاؤها Group Cohesiveness and Loyalty: درجة تماسك الجماعة وولاؤها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة.

(٢) عوامل تنظيمية Organizational Factors :

تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم أو من خلال تأثيرها على تصرفات أعضاء المنظمة (١٤).

« طبيعة البناء التنظيمي Organizational Structure : البناء التنظيمي الجامد والأنظمة والسياسات والإجراءات البيروقراطية غير المرنة قد تكون مقبولة لدى بعض الأفراد لكنها قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق لدى الآخرين .

« النمط القيادي المتبع Leadership Style : إساءة استخدام السلطة من قبل القيادات التنظيمية قد تحدث نوعاً من ردود الفعل السلبية لدى المرؤوسين . فلأسلوب القيادي المتبع الأثر الواضح على سلوك وأداء المرؤوسين .

« المبالغة في المسؤوليات Excessive Responsibility : تزداد نسبة الإحباط لدى الفرد إذا أخفق في أداء ما هو متوقع منه أداؤه . نسبة هذا الشعور تزداد كلما تزايدت الضجوة بين ما هو مؤمل منه وبين ما تحقق أداؤه . المبالغة أيضاً في منح الصلاحيات وعدم قدرة الشخص الممنوحة له بتحمل مسؤولياته سيحدث لديه شعور بالإحباط والقلق .

« العبء الوظيفي Task Load : تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقض فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء الكثيرة مما سينعكس سلباً على أداؤه .

« الغموض Ambiguous Demands : على الرغم من اختلاف حاجات الأفراد للتنظيمات والتوجيهات القيادية ، إلا أن كل منهم لابد أن يحصل ولو على فكرة عامة عما هو متوقع منه أداؤه ، درجة الإحباط تتزايد لدى الفرد في حالة عدم حصوله على أي تقييم لأدائه أو إذا ما اكتشف أن الإدارة تستخدم معايير أداء متغيرة لا تتفق مع أهداف المنظمة .

« نظام الأجور والحوافز Wage and Incentive System : يشتمل هذا العنصر على الحوافز المادية والمعنوية بالإضافة إلى نظام دفع الأجور . تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضاً في الاستمرار بالمنظمة . على الرغم من اختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية ، حسب المستوى الوظيفي للفرد، إلا أن تبني المنظمة لنظام حوافز جيد يزيد من فعاليتها ويوجد مناخاً أكثر إيجابية .

« أهداف المنظمة Organizational Objectives : الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها تحدد طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف .

« درجة الإثراء الوظيفي Job Enrichment : يهدف هذا المنهج إلى إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي .

« التناقضات والصراعات التنظيمية Organizational Conflict : تعتبر من الظواهر الحتمية على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى المنظمة .

وتمثل أحد الأبعاد الرئيسية لبيئة التنظيم الداخلية . التفاعل معها بإيجابية يعتبر من الأولويات التي لا بد أن تضطلع بها الإدارة .

◀ الاتصالات الإدارية: أضاف عدد من كتّاب الإدارة أمثال "بافلز وباريت" إلى العوامل التنظيمية السابقة ، والمؤثرة على المناخ التنظيمي، عامل الاتصال كوسيلة لتعريف الأفراد بأهمية العمل وأبعاده وأهدافه، حيث يُعد الاتصال أداة فعّالة للتأثير في السلوك الوظيفي للعاملين، من خلال تعديل مواقفهم واتجاهاتهم من خلال مساعدتهم على إعادة النظر فيها وفحصها وتحليلها .

وهذه الدراسة تركز على بعض من العوامل التنظيمية السابقة وهي: البناء التنظيمي، الاتصالات، النمط القيادي المتبع، ونظام الحوافز، والتي تعتبر متغيرات البحث.

• ثالثاً: أهمية دراسة البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة (المناخ التنظيمي):

للبيئة الإدارية الداخلية تأثير مهم على كافة المتغيرات داخل التنظيم وعلى العلاقات المختلفة بصفة عامة، كما لها تأثير كبير على سلوك الأعضاء وبالتالي على سلوكهم التنظيمي مما ينعكس في النهاية على المنظمة وقدرتها في تادية المهام المطلوبة منها وتحقيق أهدافها بنجاح، وإن أحد الأهداف الأساسية لمعظم التنظيمات، إن لم يكن لجميعها، الحصول على أداء العمل بكفاءة وفعالية، ولتحقيق هذا الهدف عن طريق العاملين، لا بد أن يتمتع العاملون برضا وظيفي مرتفع كما أثبتته الدراسات ونتائج البحوث .

أي أن بيئة العمل لها تأثيرها على حالة الرضا للفرد ومستوى أدائه المتوقع، حيث أجريت عدة دراسات ميدانية أثبتت أن هناك ارتباطاً طردياً قوياً بين المناخ التنظيمي والرضا عن العمل، فزيادة درجة الإيجابية في المناخ التنظيمي، تزداد درجة رضا العاملين عن العمل والعكس صحيح (١٥).

يعتقد الكثير من منظري الإدارة أن مناخ المنظمة مهم لنجاحها، حتى في حالة استخدام الأساليب الإدارية الجيدة سواءً من ناحية التخطيط الجيد التنظيم، ومراعاة الدقة في استقطاب العاملين، والموضوعية في الرقابة والتحفيز كلها يمكن أن تخفق إذا كان المناخ التنظيمي سيئاً، إن مناخ المنظمة لا يقل أهمية، فيما يتعلق بالتأثير على الأداء الوظيفي، عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالتخطيط، والتنظيم، التوظيف، الدوافع، الرقابة، ... كل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعّالة إذا ما نُفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة، ومن الأمور المسلم بها أن سلوك واتجاهات الأفراد تتأثر بطبيعة العمل الذي يقومون به وبمعطيات البيئة الداخلية التي يقومون بتأدية العمل بها(١٧).

ويؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر وفعّال في عملية التطور الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، حيث أن هناك قسماً كبيراً من الدراسات يؤكد مدى تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد، وبالتالي على السلوك التنظيمي، وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام . كما أكدت

العديد من الدراسات القديمة، وتتفق معها الدراسات الحديثة حول عدد من المعايير التي تربط فاعلية تنفيذ التنظيمات لمخرجاتها بالجو السائد فيها سلباً أو إيجابياً، كما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم (١٨) .

إن مناخ العمل كما يراه بعض الكُتّاب هو تلك الصفة الثابتة نسبياً في بيئة المنظمة الداخلية والتي تنتج عن سلوك وسياسات أعضاء المنظمة خاصة الإدارة العليا في المنظمة، ومناخ العمل كما يراه أفراد المنظمة يعتبر بمثابة أساس لتفسير أوضاع العمل وبمثابة مصدر لتوجيه نشاطاتها(١٩).

يُستنتج مما سبق أن المناخ التنظيمي ينشأ من الانطباع العام والمتكون لدى الأفراد كالطريقة التي يتعامل بها المدراء مع العاملون، فلسفة الإدارة، جو العمل، وأنواع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، وانعكاس ذلك على سلوك وأداء العاملين بالمنظمة سلباً أو إيجابياً.

• رابعاً : أثر البيئة الإدارية الداخلية للمنظمة (المناخ التنظيمي) على سلوك العاملين:

إن العاملين في المنظمة هم الوسيلة الأساسية لإنجاز الأعمال وبلوغ الأهداف داخل المنظمة لأن عملهم في بيئة تنظيمية (إيجابية) تؤدي بطبيعة الحال إلى رفع مستوى كفاءة الأداء لديهم بعكس ما إذا كانت هذه البيئة التنظيمية (سلبية) فينتج عنها مستويات منخفضة من الأداء مما يؤثر تأثيراً سلبياً على إنجاز أعمال وأهداف ومهام المنظمة، الأمر الذي يكون له آثار سلبية على تحقيق أهداف التنمية والتقدم.

يعتبر بعض كُتّاب الإدارة المناخ التنظيمي حجر الأساس لتحقيق فعالية المنظمة سواءً كان ذلك من وجهة نظر العاملين (والمتمثلة في زيادة الرضا) أو من وجهة نظر المسؤولين (والمتمثلة في زيادة الإنتاجية) لاعتبارهم أن المناخ التنظيمي يعني كافة الظروف والعناصر السائدة داخل المنظمة والتي تحيط بالفرد أثناء عمله وتؤثر على نفسيته واتجاهاته وسلوكه في العمل والمنظمة(٢٠) .

وهناك اتفاق للعديد من الكُتّاب على أن للمناخ التنظيمي (البيئة التنظيمية) تأثيراً على قدر كبير من الأهمية فيما يتعلق بدنامية سلوك الأفراد في التنظيم بشكل عام.

وتشير إحدى الدراسات إلى التأثيرات التالية للمناخ التنظيمي على السلوك(٢١):

- ◀ تأثير مباشر على دافعية العمل لدى الفرد وعلى الأداء وعلى الرضا عن العمل.
- ◀ تأثيرات على سمات شخصية الفرد .
- ◀ تأثيرات على النمط الإداري وبالتالي على الأفراد والأداء التنظيمي.

ويقول الصباغ (٢٢) عن أثر البيئة الإدارية على سلوك الموظف، ومسؤولية المنظمة (متمثلة في الإدارة العليا) في توفير البيئة الإدارية الجيدة، يقول: إن المنظمة تعتبر مصدرا أساسيا في توفير بيئة إدارية وأخلاقية ذات سمات أو صفات محددة تساعد الموظف على أن يسلك سلوكا أخلاقيا . لأن من المتفق عليه أن أي جهاز إداري له بيئته الإدارية الخاصة به والتي تسمى (بالمناخ التنظيمي) وتعكس تلك البيئة الإدارية الفلسفة والأساليب الإدارية المتبعة في الجهاز الإداري والتي تختلف من جهاز إلى جهاز . ويسلك الموظف سلوكا إداريا معيناً في إطار تلك البيئة الإدارية وخصائصها . وهذا السلوك لا يعكس قيم وأخلاقيات الموظف فقط بل يعكس أيضا الأخلاقيات السائدة في المنظمة التي يعمل بها .

وأن نوعية وطبيعة النمط السلوكي الإداري وما يحتويه الجهاز الإداري من أخلاقيات يعكس أولا وقبل كل شيء نوعية وأخلاقيات من هم في القمة والتي تؤثر بلا شك فيه على أخلاقيات وسلوكيات العاملين . إن الجهاز الإداري بما يسوده من أخلاقيات إدارية هو الذي يتولى في معظم الأحيان إن لم يكن فيها كلها تكييف نمط السلوك الإداري للعاملين بما يراه مناسباً .

كما يضيف بعبرة (٢٣) قائلاً: إن أهمية البيئة الإدارية الداخلية فيما يتعلق بأثر المنظمة وقدرتها على تأدية مهامها، يتوقف على الصورة التي توجد بها المنظمة في أذهان العاملين، وإن إحدى النواحي الهامة ذات التأثير على كفاءة القوى العاملة في داخل المنظمة هي نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، فإذا تصور العاملون في المنظمة (الإدارة العليا) أنها تضع لنفسها طموحات كبيرة وتسعى جاهدة لتنفيذها، انعكس ذلك على سلوك الأفراد العاملين بها، أيضا إذا تصور العاملون في المنظمة أن السياسة العامة لها هي في تشجيع الأداء الجيد ومعاقبة الأداء السيئ أصبح مهمهم الأساسي هو إثبات النوع الأول من السلوك والابتعاد عن النوع الثاني قدر الإمكان، وإذا وجد الأفراد من خلال تعاملهم مع إدارة المنظمة أن الشخص الذي يبدي رأيا مخالفا لرأي الإدارة تجري معاقبته مهما كانت درجة صواب رأيه، أحجم الجميع - علنا على الأقل - عن تقويم كيفية سير الأمور في المنظمة .

والأهم من ذلك أن يجد العاملون ذلك حقيقة أي أن تطبق المنظمة ما هو مفروض منها تطبيقه قولاً وعملاً، بأن تكون قدوة في كل الأمور، لا أن تقول شيئاً وتفعل شيئاً آخر. أي أن تحقيق التصورات الصحيحة يكون بالتطبيق حين يرتسم ذلك في أذهان الأفراد العاملين من خلال ما تقوم به الإدارة أو المنظمة . ويتضح من كل ذلك دور المناخ (البيئة التنظيمية) في إيجاد الجو الملائم لنهج السلوك الأخلاقي والتأثير في سلوكيات الأعضاء في الاتجاه المرغوب من خلال تصرفات القيادة (القائد الإداري) كقدوة حسنة للعاملين .

• القسم الثالث : الدراسة والتحليل :-

المنهج المستخدم في البحث هو المنهج التحليلي الإحصائي لدراسة المشكلة وهو في الواقع دراسة فاحصة للتعرف على أسبابها ونتائجها للوصول إلى نتائج محددة، وذلك عن طريق معلومات وبيانات قامت الباحثة بجمعها من خلال

المصادر المكتبية، والمصادر الميدانية من خلال تصميم استبانة بأسئلة ذات إجابات مغلقة لقياس مدى صحة الفرضيات التي بُني عليها البحث .

وقد حرصت الباحثة على التأكد من مصداقية وثبات الاستبانة (أداة البحث) وفيما يتعلق بالمصداقية Validity والثبات Reliability للاستبانة فإن مصداقيتها تحققت تقريبا بأسلوبين .

الأول : وتم من خلال التوزيع المبدئي على جزء (Segment) من العينة وقدره ٥٠ مفردة بنسبة (٢٠٪) .

الثاني : وحدث من خلال عرض الطبعة الأولى من الاستبانة على بعض أعضاء هيئة التدريس . للإطلاع عليها وإبداء وجهات نظرهم المفيدة والمثرية لمحتوياتها .

وكان لهدين الأسلوبين أكبر الأثر على حذف أو إضافة أو تصحيح معلومة أو إعادة صياغة لبعض الأسئلة لتكون أكثر وضوحاً ودقة .

أما بخصوص الثبات، فإن الباحثة تفترض أنه إذا بلغت نتيجة الامتحان ٧٠٪ فأكثر فإن ذلك يدل على الثبات ولهذا فقد قامت بعمل امتحان سبيرمان براون Spearman Brown والذي سماه Split- Halves - ويقصد به العمل بشطر العينة الفرعية (٥٠) مفردة إلى نصفين مما يُعني عن إعادة الامتحان لمقارنة النتائج لكل من ٢٥ مفردة الأولى مع الـ ٢٥ مفردة الثانية . وكان الارتباط في الأولى (٠.٦٧) وفي الثانية (٠.٧٩) ومتوسطها = (٠.٧٣)، وعند تطبيق المعادلة

$$\text{على هذا المتوسط ... وهي : } \frac{2 \text{ eyy } 1}{1 + \text{eyy } 1} = 0.73$$

حيث أن exx1 يرمز إلى الثبات الكلي للقيم ، eyy1 ترمز إلى معامل الارتباط بين درجات الأفراد ، وذلك بنسبة كالتالي :

$$\text{exx } 1 = \frac{2 (0.73)}{1 + (0.73)} = \frac{1.46}{1.73} = 0.84$$

وكما يبدو من النتيجةين (٠.٧٣) و (٠.٧٨٤) وهما أكبر من النسبة (٠.٧٠) المفترضة فإن ذلك يدل على ثبات نسبة الاستبانة .

أما مجتمع البحث فهو يتكون من الإداريين التنفيذيين السعوديين العاملين في المستويات الوسطى والدنيا لأجهزة الإدارة العامة، الخاصة بالتعليم والصحة بمحافظة جدة. وبالبلغ عدد ١٩٨٣م موظفا .

وقد بلغ إجمالي مفردات عينة الصحة : ١٢٤٣ مفردة ، أما مجتمع البحث الكلي للتعليم فقد بلغ ٧٤٠ مفرد .

وعلى ضوء ذلك تم تحديد (١٥٪) من مجموع البحث الكلي لتوزيع الاستمارات عليهم. وللتأكد من أن اختيار الباحثة لـ ١٥٪ تمثل مجتمع البحث

تمثيلاً أقرب ما يكون إلى الصدق، ونظراً لاستخدام النسب، فإنه يمكن تحديد حجم العينة على أساس القانون التالي:

$$n = \frac{N}{(N - 1)b^2 + 1}$$

حيث تمثل N = حجم المجتمع الكلي للتعليم والصحة = ١٩٨٣م مفردة.

n = حجم عينة البحث والتي تمثل مجتمع البحث الكلي = ٢٣٨ مفردة .

b = الحد على الخطأ ويحددها الباحث .

بفرض أن احتمال الفشل = احتمال النجاح .

$$P = q = 1-p$$

بافتراض أن $p = q = \frac{1}{2}$ ومن هنا تم الحصول على القانون السابق .

$$n = \frac{N}{(N - 1)b^2 + 1}$$

لأنه عندما تكون $p = q = \frac{1}{2}$ نحصل على أحسن حجم عينة ممكن في حالة اختبارات النسب .

$$n = \frac{N}{(N - 1)b^2 + 1} \quad 238 = \frac{N}{(1982 -)b^2 + 1}$$

$$238 \{(1982)b^2 + 1\} = 1983$$

$$471716 b^2 + 238 = 1983$$

$$471716 b^2 = 1983 - 238$$

$$b^2 = \frac{1745}{471716}$$

$$b^2 = 0.0036992$$

$$b = \sqrt{0.0036992}$$

$$b = 0.06$$

$b=0.06$ الحد على الخطأ كما حددتها الباحثة (٦%) ، يظهر الحجم الممكن للعينة كما تم تحليله فعلا - بمعنى آخر أن حجم عينة البحث الداخلة في عملية التحليل تمثل مجتمع البحث الكلي تمثيلا أقرب ما يكون إلى الصدق... وهذا ما يدور واضحا من نتيجة المعادلة الآتية.

$$n = \frac{1983}{8.1352} \quad n = \frac{1983}{(0.06) + 1}$$

$$n=243$$

$n=243$ هو حجم عينة البحث المفروض أن يكون ممثلاً للحجم الكلي. ولكن يتضح أن الفرق بسيط بين حجم العينة (المفترض أن يدخل في عملية التحليل ويمثل المجتمع الكلي تمثيلا صادقا هو ٢٤٣ مفردة) والداخل في عملية التحليل فعلا وهو ٢٣٨ مفردة .

أي عند طرحهما من بعضهما فإن النتيجة هي (مفردة 5=243-238) وهي قريبة جدا من ٦ قيمة b .

وبالتالي فأقرب نسبة يمكن تحديدها هي ١٥% من حجم المجتمع الكلي للبحث ، وبالتالي فإن هذا هو حجم العينة الذي جعل الخطأ لا يتجاوز قيمة $b=0.06$ مما يعكس مستوى الثقة في صحتها إلى ٩٥% تقريبا .

جدول رقم (١) : نسبة الفاقد والمستبعد من الاستثمارات الموزعة

عينة التعليم		عينة الصحة		البيان
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
١٦%	٢٤	٢٣.٠%	٤٦	الفاقد
١٣.٣%	٢٠	١١.٠%	٢٢	المستبعد
٧٠.٧%	١٠٦	٦٦.٠%	١٣٢	الداخل
١٠٠.٠%	١٥٠	١٠٠.٠%	٢٠٠	مجموع الاستثمارات التي وزعت

• التحليل لفرضيات البحث :

• أولاً : البناء التنظيمي :

وجه السؤال التالي لأفراد عينة التعليم والصحة، والذي يتضمن عبارات تصف طبيعة البناء التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

س / في المنظمة التي تعمل بها، يتسم البناء التنظيمي بالآتي :

- ◀ الوصف الدقيق للوظائف يعتبر أحد الأشياء الموجودة فعلا في منظمتهك .
- ◀ التوزيع السليم للسلطة يعد أحد سمات التنظيم الذي تعمل به .
- ◀ الصلاحيات الممنوحة للموظفين تتوازي مع الأعمال والمسئوليات المطلوبة منهم.

- ◀◀ إجراءات العمل تتسم بالبساطة .
- ◀◀ أهداف المنظمة واضحة بشكل جيد .
- ◀◀ تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء العمل.
- ◀◀ وضوح الاختصاصات والمهام .
- ◀◀ وضوح معايير تقييم الأداء .

جدول رقم (٢): بوضوح طبيعة البناء التنظيمي

رقم العبارة	عينة الصحة						عينة التعليم					
	موافق			غير موافق			موافق			غير موافق		
	تكرار	%	مجموع	تكرار	%	%	تكرار	%	مجموع	تكرار	%	مجموع
١	١٠٣	٪٧٨	٢٩	٢٩	٪٢٢	١٣٢	٨٠	٪٧٥,٥	٢٦	٢٦	٪٢٤,٥	١٠٦
٢	٤٠	٪٣٠	٩٢	٩٢	٪٧٠	١٣٢	٣٧	٪٣٥	٦٩	٦٩	٪٦٥	١٠٦
٣	٣٧	٪٢٨	٩٥	٩٥	٪٧٢	١٣٢	٢٦	٪٢٥	٨٠	٨٠	٪٧٥	١٠٦
٤	٤٢	٪٣٢	٩٠	٩٠	٪٦٨	١٣٢	٣٥	٪٣٣	٧١	٧١	٪٦٧	١٠٦
٥	٨٥	٪٦٤	٤٧	٤٧	٪٣٦	١٣٢	٧١	٪٦٧	٣٥	٣٥	٪٣٣	١٠٦
٦	٢٨	٪٢١	١٠٤	١٠٤	٪٧٩	١٣٢	٣٢	٪٣٠	٧٤	٧٤	٪٧٠	١٠٦
٧	٩٣	٪٧٠	٣٩	٣٩	٪٣٠	١٣٢	٦٦	٪٦٢	٤٠	٤٠	٪٣٨	١٠٦
٨	٤١	٪٣١	٩١	٩١	٪٦٩	١٣٢	٣٦	٪٣٤	٧٠	٧٠	٪٦٦	١٠٦

من الجدول السابق رقم (٢) يتضح أن إجابات عينة الصحة وعينة التعليم تتقارب من حيث الموافقة أو عدم الموافقة على العبارات المطروحة عليهم، من حيث أن الغالبية من عينة الصحة، وعينة التعليم كانت إجاباتهم بـ (غير موافق) على ما يلي :

- ◀◀ وجود وصف دقيق للوظائف داخل المنظمة .
 - ◀◀ وضوح معايير تقييم الأداء
 - ◀◀ التوزيع السليم للسلطة .
 - ◀◀ التوازن بين الصلاحيات الممنوحة والأعمال والمسئوليات المطلوبة من العاملين.
 - ◀◀ تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت ، ونقص فترات الراحة أثناء العمل.
- وتتفق الأكثرية في أن إجاباتهم بـ (موافق) كانت على: وضوح أهداف المنظمة ، بالإضافة إلى وضوح الاختصاصات والمهام .

إن وضوح الأهداف للعاملين، بالإضافة إلى وضوح الاختصاصات والمهام مطلوب لتحقيق الأهداف المرجوة ولكن ليست كافية لتكون بيئة تنظيمية جيدة تساعد العاملين على العمل الجيد ، في ظل غياب الوصف الدقيق للوظائف والأنظمة والسياسيات البيروقراطية غير المرنة والتي قد تؤدي إلى الإحباط والشعور بالقلق بالإضافة إلى أن إساءة استخدام السلطة قد ينتج من غياب التوزيع السليم للسلطة.

إن من العوامل المهمة التي تساهم في وجود مستوى متميز من الأداء للعاملين هو وجود بناء تنظيمي جيد قائم على أسس سليمة ، فيها مراعاة جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

أجريت العديد من الدراسات على تأثير البناء التنظيمي على سلوك الموظفين، والتي أوضحت العلاقة بين المناخ التنظيمي السليم يساهم في السلوك الإيجابي للموظفين، على العكس أن البناء التنظيمي السيئ يؤثر بدوره على سلامة أداء العاملين بالمنظمة. منها دراسة "محمد ماهر الصواف" (٢٤) لأهم العوامل ذات الأثر السلبى على السلوك، حيث ذكر أن عدم سلامة المناخ التنظيمي يؤدي إلى ظهور المخالفات من قبل العاملين داخل التنظيم، ومن العوامل التي أدت إلى عدم سلامة المناخ التنظيمي هي : سوء البناء التنظيمي والأدوات التنظيمية التي تقوم عليها، تداخل الاختصاصات ، ضعف المسؤوليات وعدم التوازن بين الصلاحيات والأعمال المطلوبة من العاملين، وعدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وكلها عوامل لها تأثيرها المباشر على تصرفات الأفراد وسلوكياتهم داخل المنظمة والذي يؤدي إلى انتشار الفوضى وأن يتهرب كل موظف من مسؤولياته، بل ويسهل الانحراف بالسلطة، أيضا دلت نتائج الأبحاث التي أجريت على أن البناء التنظيمي السيئ يعد سببا مباشرا لكثير من المشاكل النفسية للعاملين، مما يجعلهم أقل التزاما بالسلوكيات الواجبة.

كما تؤكد دراسة أخرى على أن الروتين والبيروقراطية من حيث تعقد إجراءات العمل تؤدي إلى مجموعة مساوئ تؤثر بدورها على أداء العمل ، منها : انخفاض إنتاجية العاملين، وانخفاض الروح المعنوية ، والانعزال الاجتماعي ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة (٢٥) ، ومن الطبيعي أن لهذه العوامل تأثيرا على سلوك العاملين وأداء العمل.

كما أن تزايد المهام ، مصحوبة بضغط الوقت، وتناقص فترات الراحة أثناء العمل، قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالأعباء الكثيرة دون توقف مما ينعكس سلبيا على أدائه. والنتيجة أن " للبناء التنظيمي القائم في المنظمة تأثيرا على سلوك العاملين".

• ثانياً : نظام الاتصالات :

وجه السؤال التالي لأفراد عينة الصحة والتعليم، والذي يتضمن عبارات توضح نظام الاتصالات بالمنظمة التي يعملون بها.

س / في المنظمة التي تعمل بها يتسم نظام الاتصالات بالآتي :-

- ◀ الصراحة والانفتاح مع القيادة في تبادل المعلومات حسب المصلحة العامة .
- ◀ الحصول على المعلومات اللازمة لأداء الأعمال بطريقة سهلة جدا .
- ◀ اهتمام الإدارة العليا بأراء ومقترحات العاملين بالمنظمة .
- ◀ توافر قاعدة غنية من المعلومات والبيانات اللازمة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات.
- ◀ الاهتمام الكافي من قبل القيادة بتعريف العاملين بأهداف المنظمة .
- ◀ توافر أساليب مختلفة لتوجيه العاملين بكيفية تنفيذ الأعمال، مثل الدورات، الندوات، وغيرها.

◀ وضوح قنوات ومسارات الاتصال لجميع العاملين .

جدول رقم (٣): يوضح نظام الاتصالات السائد

رقم العبارة	عينة الصحة					عينة التعليم						
	موافق		غير موافق		%	موافق		غير موافق		%		
	تكرار	%	تكرار	%		تكرار	%	تكرار	%			
١	٥٠	٪٣٨	٨٢	٪٦٢	١٣٢	٪١٠٠	٤٤	٪٤٢	٦٢	٪٥٨	١٠٦	٪١٠٠
٢	٦٠	٪٤٥	٧٢	٪٥٥	١٣٢	٪١٠٠	٤٥	٪٤٢	٦١	٪٥٨	١٠٦	٪١٠٠
٣	٥٤	٪٤١	٧٨	٪٥٩	١٣٢	٪١٠٠	٤٦	٪٤٣	٦٠	٪٥٧	١٠٦	٪١٠٠
٤	٢٩	٪٢٢	١٠٣	٪٧٨	١٣٢	٪١٠٠	٣٠	٪٢٨	٧٦	٪٧٢	١٠٦	٪١٠٠
٥	٧٩	٪٦٠	٥٣	٪٤٠	١٣٢	٪١٠٠	٧٠	٪٦٦	٣٦	٪٣٤	١٠٦	٪١٠٠
٦	٧٢	٪٥٥	٦٠	٪٤٥	١٣٢	٪١٠٠	٦٢	٪٥٨	٤٤	٪٤٢	١٠٦	٪١٠٠
٧	٨٧	٪٦٦	٤٥	٪٣٤	١٣٢	٪١٠٠	٨٣	٪٧٨	٢٣	٪٢٢	١٠٦	٪١٠٠

من الجدول رقم (٣) السابق يتضح أن الغالبية من عينة الصحة وعينة التعليم كانت إجاباتهم بـ (موافق) على العبارات رقم (٥، ٦، ٧) والتي تدور حول اهتمام القيادة بتعريف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة، وضوح قنوات ومسارات الاتصال بالمنظمة، بالإضافة إلى عقد دورات وندوات مع العاملين لتوجيههم بآليات تنفيذ الأعمال .

كما يدل الجدول السابق أيضاً على أن الأكثرية من أفراد عينة الصحة والتعليم كانت إجاباتهم بـ(غير موافق) على العبارات الموجهة إليهم وهي (١، ٢، ٣، ٤) والتي تدل على عدم إمكانية توصيل آرائهم ومقترحاتهم للإدارة العليا، وأن نظام الاتصال السائد بمنظمتهم لا يتسم بالصراحة في تبادل المعلومات حسب المصلحة العامة، بالإضافة إلى عدم توافر قاعدة بيانات تساعد العاملين في أداء أعمالهم وحل المشكلات.

إن وضوح قنوات الاتصال للعاملين وإلمامهم التام بأهداف المنظمة، وطريقة تنفيذ الأعمال لا يعد كافياً لنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية .

إن حجب العاملين عن القيادة العليا، وعدم تمكنهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم له أثره السلبي على أداء العمل وسلوكيات العاملين. وإن عدم إعطاء القيادة الفرص للعاملين لإبداء أي آراء أو معلومات، ينعكس ذلك على شعور العاملين بعدم أهميتهم، ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك سلباً على أدائهم للعمل؛ وذلك يعني أن القيادة تركز على الاتصالات الهابطة. كما أن غياب البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات التي قد تواجه العاملين، والبيروقراطية غير المرنة قد تزيد من صعوبة الأداء، مما يؤثر على فهم واستيعاب الأفراد للحلول البديلة للمشكلة القائمة، وبالتالي يؤثر سلباً على مستوى الأداء وعلى تصرفات الأفراد وسلوكياتهم.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من وضوح قنوات الاتصال بالمنظمات التي يعمل بها أفراد العينتين إلا أن القيادة العليا تركز على الاتصالات الهابطة والمتمثلة في تعريفهم بكيفية أداء الأعمال ووضوح الأهداف، أي إعطاء الأوامر والتعليمات، وتهمل أهمية الاتصالات الصاعدة والمتمثلة في الصراحة والانفتاح في تبادل المعلومات بين القيادة والعاملين حسب المصلحة العامة. ومن الطبيعي أن ذلك له تأثير سلبي على مستوى الأداء وسلوكيات العاملين، وهذا ما أكدته العديد من الدراسات والتي أشارت إلى أهمية مشاركة العاملين من خلال إعطائهم الفرص لإبداء آرائهم ومقترحاتهم .

يؤكد "ياغي" (٢٦) أن الاتصال الجيد ، والذي يسمح بتبادل الآراء والانفتاح في تبادل المعلومات، عامل أساسي في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرئيس والمرؤوس وبالعكس ، ويخلق تفهما أعمق ووضوحاً أشمل بين أفراد التنظيم للوصول إلى أهداف المنظمة المرجوة. فالإتصالات الناجحة بين الأفراد في المنظمة على مختلف المستويات من شأنه أن يولد علاقات طيبة وبالتالي تطوراً وتحسناً في الأداء إذا إنها تساعد على الوضوح الفكري بين سائر أفراد المنظمة وأقسامها ووحداتها، فالعمل الجيد ينعكس في الاتصال الجيد.

لأن الاتصال يعدّ حلقة الوصل بين جميع أعضاء المنظمة لكافة المستويات المختلفة، كما أنه لا يمكن أن تتم أي خطوة في العملية الإدارية دون وجود نظام سليم للاتصال يكفل انسياب المعلومات والبيانات من مراكز اتخاذ القرارات إلى مراكز التنفيذ، وبالعكس من التنفيذيين إلى الإدارة العليا المتمثلة في الاتصالات الهابطة والصاعدة.

والنتيجة " أن نظام الاتصالات السائد في المنظمة تأثيراً على سلوك العاملين".

• ثالثاً : النمط القيادي المتبع :

وجه السؤال التالي لأفراد عينة الصحة والتعليم، والذي يتضمن عبارات تصف النمط القيادي المتبع في المنظمة التي يعملون بها .

س / في المنظمة التي تعمل بها، تحرص الإدارة العليا (القيادة) على ما يلي:

- ◀◀ إتاحة الفرص للعاملين لإبداء آرائهم ومقترحاتهم .
- ◀◀ اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل من قبل العاملين ، دون الرجوع للقيادة العليا.
- ◀◀ المساواة في الفرص بين الأفراد العاملين للمشاركة بعملية القيادة .
- ◀◀ تقويم العمل والأداء يتم من خلال الجماعة في المنظمة .
- ◀◀ التفويض في أداء الأعمال للموظفين من قبل الإدارة العليا، في حدود اللوائح والتعليمات.
- ◀◀ عقد اللقاءات والندوات والدورات من قبل القيادة لكل العاملين لمناقشة مشاكل المنظمة.

جدول رقم (٤): يوضح النمط القيادي المتبع

رقم العبارة	عينة الصحة						عينة التعليم					
	موافق			غير موافق			موافق			غير موافق		
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	مجموع	%
١	٥٥	٤٢%	٧٧	٥٨%	٣٩	٣٧%	٦٧	٦٣%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%
٢	٦١	٤٦%	٧١	٥٤%	٢٨	٢٦%	٧٨	٧٤%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%
٣	٥٠	٣٨%	٨٢	٦٢%	٤٤	٤١%	٦٢	٥٨%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%
٤	٦٠	٤٥%	٧٢	٥٥%	٤٩	٤٦%	٥٧	٥٤%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%
٥	٤٧	٣٦%	٨٥	٦٤%	٣٧	٣٥%	٦٩	٦٥%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%
٦	٩٣	٧٠%	٣٩	٣٠%	٦٦	٦٢%	٤٠	٣٨%	١٠٦	١٠٠%	١٣٢	١٠٠%

يتضح من الجدول رقم (٤) السابق أن الغالبية من أفراد عينة الصحة والتعليم، كانت إجاباتهم بـ (غير موافق) على العبارات الموجهة إليهم، والتي تصف شكل النمط القيادي المتبع في منظماتهم، والعبارات هي رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥). كما كانت إجابات الأكثرية من أفراد العينتين بـ (موافق) على العبارة رقم (٦) والتي تدور حول إقامة القيادات بمنظماتهم للدورات والندوات وعقد اللقاءات لمناقشة مشاكل المنظمة. إن مثل هذه السياسة أو الإجراء مهم جدا لسير العمل ورفع مستوى الأداء، إلا أنه غير كافٍ وحده لإيجاد بيئة عمل منتجة تخدم مصلحة المنظمة والفرد معا. إن الأسلوب القيادي المتبع له الأثر الواضح على سلوك وأداء الأفراد. إن القيادة التي تقوم على احترام شخصيات الأفراد العاملين معها من حيث إتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم كلاً حسب مستواه الإداري، ومعاملتهم على أساس قدراتهم، وإمكاناتهم من حيث اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي يقومون به دون الرجوع للقيادة العليا في كل صغيرة وكبيرة، إلا في الأمور الضرورية جداً، مع المساواة في الفرص بين الجميع للمشاركة في عمليات التخطيط وتنظيم العمل له أثره الإيجابي الواضح في تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، مما يساهم في إيجاد مناخ عامل مشجع قائم على الاعتماد النفسي وارتقاء إرضاء الوظيفي والروح المعنوية للعاملين، وزيادة الإنتاجية، مما ينعكس إيجابياً على سلوكيات الأفراد.

إن إحساس الأفراد بأن الإداء بالرأي ممكن، حتى إذا كان مخالفاً لرأي القادة في إدارتهم، يزيد إحساسهم بالمسئولية المشتركة.

وقد أكدت العديد من الدراسات النظرية، والأبحاث الميدانية التي تمت حول أثر النمط القيادي المتبع على سلوك العاملين، أن أفضل أسلوب قيادي لتنمية قدرات الأفراد العاملين في المنظمة، والاستفادة من قدراتهم بشكل كاف، هو الأسلوب الذي يتم فيه إشراك العاملين في المنظمة في عملية اتخاذ القرارات، وفي غيرها من الأمور التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها (٢٧). كما أن تفويض الصلاحيات للأفراد في حدود اللوائح، يساهم في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، ويساعد في تدريبهم مما يساعد في رفع مستوى الأداء وتحقيق المصلحة العامة للمنظمة والأفراد. والنتيجة أن " للنمط القيادي المتبع في المنظمة تأثير على سلوك العاملين".

• رابعاً: نظام الحوافز :

وجه السؤال التالي لأفراد عينة الصحة والتعليم، والذي يتضمن عبارات توضح نظام الحوافز بنوعيتها الذي تتبناه المنظمة التي يعمل بها الأفراد .

- س/ في المنظمة التي تعمل بها، تحرص الإدارة العليا (القيادة) على ما يلي :
- ◀◀ مكافأة العاملين المجددين على أدائهم المتميز .
 - ◀◀ توافر نظام الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي) لتشجيع الأداء الجيد .
 - ◀◀ اعتراف القيادة العليا بدور الموظف وأهميته في المنظمة ، يلمسه الجميع .
 - ◀◀ يتساوى عند القادة الإداريين، الموظف المهتم بعمله والنشيط في أدائه ، والموظف غير المهتم والكسول في عمله .
 - ◀◀ القيادة العليا تظهر اهتماما بمجهودات وقدرات العاملين في تحقيق الأهداف .
 - ◀◀ الإدارة العليا تتبنى نظام أجور عادل وحوافز مرضية للعاملين .

جدول رقم (٥): يوضح نظام الحوافز

العبارة رقم	عينة الصحة				عينة التعليم			
	موافق		غير موافق		موافق		غير موافق	
	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	مجموع
١	٥٤	٧٨	٤١	٦٣	٥٩	١٠٦	١٠٠	%
٢	٥٠	٨٢	٣٨	٦١	٥٧,٥	١٠٦	١٠٠	%
٣	٦١	٧١	٤٦	٥٧	٥٤	١٠٦	١٠٠	%
٤	١٠١	٣١	٦٥	٢٦	٢٥	١٠٦	١٠٠	%
٥	٥٢	٨٠	٣٩	٦٤	٦٠	١٠٦	١٠٠	%
٦	٥٤	٧٨	٤١	٥٧	٥٤	١٠٦	١٠٠	%

يتضح من الجدول رقم (٥) السابق أن الغالبية من عينة الصحة والتعليم كانت إجاباتهم بـ(غير موافق) على معظم العبارات الموجهة إليهم ، والتي تصف نظام الحوافز المتبع في منظماتهم، والعبارات هي رقم (١، ٢، ٣، ٥، ٦) كما كانت إجابات الأكثرية لعينة الصحة والتعليم بـ(موافق) فقط على العبارة رقم(٤) والتي محتواها أن الموظف النشيط والمهتم بعمله يتعامل من قبل القيادة العليا مثل الموظف الكسول في عمله وغير المهتم. ومن الطبيعي أن ينعكس ذلك سلبيا على أداء العمل ورضا العاملين .

إن تبني المنظمة نظام للحوافز كوسيلة لتشجيع الأداء المتميز، يكون سبباً في ارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين، فقد أشارت الدراسات العديدة على أن الحوافز بنوعيتها . المادي والمعنوي . تعتبر أداة للتأثير على أداء العمل الجيد وبالشكل المطلوب. كما يؤكد الكثيرون من المختصين على أن الحوافز بنوعيتها من العوامل الإيجابية التي لها دور في إثارة الدافع، مما ينعكس على زيادة إنتاجية الفرد وقدرته على أداء العمل ، نتيجة الأثر الذي يحدثه الحافز في نفس الإداري كما أن غياب الحوافز المناسبة يعد أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل الأفراد يقدمون أداء أقل مما هو متوقع (٢٨).

كما أن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مرضية يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بمثل هذه المنظمات.

لذلك يمكن القول إن من العوامل المهمة لرفع مستوى الأداء وترشيد العملية الإنتاجية هو توفير الرعاية الاجتماعية والإنسانية للعاملين، والعمل على تقديم الحوافز المادية أو المعنوية، التي تعمل على إشباع الحاجات الإنسانية لهم. والنتيجة أن لنظام الحوافز بنوعها المتبع في المنظمة تأثيراً على سلوك العاملين.

• التوصيات :

• أولاً: البناء التنظيمي:

◀ تطبيق الأسس العلمية في عملية اختيار وتعيين الأفراد لشغل الوظائف العامة على أن يسبق ذلك تقييم الإدارة لجوانب التنظيم الهيكلية والإنسانية، بالإضافة إلى اتباع المبادئ العلمية لتحليل الوظيفة من أجل بناء تنظيمي سليم.

◀ في حالة إعادة البناء التنظيمي من الضروري :

✓ مشاركة العاملين واستشارتهم في تحديد الأهداف الجديدة، وقنوات الاتصال، وتوزيع المهام، وتفويض السلطات في عملية اتخاذ القرارات.

✓ الاستفادة من التخصصات المختلفة للموظفين، بحيث يعمل كل موظف في مجال تخصصه.

✓ إتاحة الفرصة للعاملين بالعمل في مجالات أخرى قد يرغبون في ممارستها وفقاً لظروف العمل وإمكانيات المنظمة وطبيعية الوظيفة وتخصص الفرد.

◀ أهمية التنسيق بين الجامعات والمدارس والمؤسسات الحكومية بإعطاء الطلاب والطالبات فرصة التدريب أثناء العطل الرسمية للوقوف على الواقع العملي لطبيعية الوظيفة أو الوظائف المتاحة، وهذا يساعد الطالب أو الطالبة كثيراً في اختيار الوظيفة الملائمة لتخصصاتهم بعد الانتهاء من الدراسة والاتجاه نحو العمل، وهذه الخطوة تساهم كثيراً في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

• ثانياً: نظام الاتصالات:

◀ الاهتمام من قبل القيادة العليا (الإدارة) في المنظمات العامة على سيادة مناخ اتصال جيد من خلال :

✓ السماح للاتصالات بأن تأخذ كافة الاتجاهات.

✓ اتخاذ الحلول والوسائل الكفيلة لإزالة معوقات الاتصالات عن طريق تدريب كافة العاملين على كيفية استخدام أنظمة الاتصال الموجودة في المنظمة وتنمية مهارات الاتصال لديهم.

✓ توعية العاملين بأهمية الاتصالات خاصة الرؤساء والمدراء، وعدم حجبهم لأي معلومات أو مقترحات يبيدها العاملون .

✓ النظرة الموضوعية لنظام الاتصال من قبل الإدارة: القيادة، والرؤساء والمدراء.

✓ مساعدة الأفراد على تفهم أهمية الدقة في المعلومات، وعدم تخطي المرؤوسين للرؤساء في مزاوتهم للاتصالات - إلا في الحالات الضرورية - والتأكيد على أهمية نظام الاتصالات في تحقيق أهداف المنظمة .

◀ أن تكون التعليمات واللوائح والأنظمة بشكل مكتوب قدر المستطاع ليتمكن العاملون من الرجوع إليها، في دليل شامل متكامل للاتصالات وقنوات الاتصال.

• ثالثاً: النمط القيادي :

نظراً لتأثير النمط القيادي المتبع من قبل القيادة على سلوك العاملين وجدت الباحثة أنه من الضروري:

◀ الاهتمام بعملية استقطاب واختيار أفضل الموظفين لشغل المناصب القيادية مع وضع شروط تضمن حسن الاختيار واستمرارية مثل هؤلاء الموظفين.

◀ تدريب القادة ورؤساء الأقسام على أن يكونوا قدوة حسنة ومثالاً طيباً للعاملين، وهذا يؤثر تلقائياً على سلوك مرؤوسيهم، لأنهم أداة رقابية عليهم.

◀ البعد عن المركزية الشديدة ، ويتم عن طريق :

✓ إتاحة الفرصة للأفراد للمشاركة في عملية صنع القرارات.

✓ تفويض بعض السلطات للموظفين كلاً حسب تخصصه وقدراته ومهاراته.

✓ أن يراعى في عملية التفويض المستوى الإداري للموظف وأهمية العمل المفوض، والقرار المتخذ .

✓ متابعة إنجاز العمل المفوض، مع التوجيه والرقابة اللازمين لاستمرار الأداء في الطريق الصحيح.

◀ على القيادة العليا مراعاة التوازن بين الترغيب والترهيب في تعاملها مع التابعين لها من الأفراد. ومراعاة تحقيق التوازن بين المصلحة العامة ومصصلحة الأفراد .

• رابعاً : الحوافز والمكافآت:

◀ مراعاة العدالة والحياد في منح الحوافز بنوعيتها ، مع توخي التوازن بين الاحتياجات للعاملين، وإمكانات المنظمة وظروف العمل ، حتى يتحقق الرضا للعاملين والشعور بعدالة الإدارة .

◀ فورية منح الحوافز وربطها بالأداء والسلوك الجيد من أجل ضمان المحافظة على مستوى أخلاقي وأدائي جيد .

◀ ربط نظام الحوافز بعملية تقييم الأداء الوظيفي والتأكيد على مبدأ الإنجاز الفردي بما يحصل عليه الفرد من التغذية العكسية عن أدائه بصفة دائمة.

◀ يُفضل أن يكون منح الحوافز المادية والمعنوية بشكل علني للموظف المتميز من أجل إيجاد جو من التنافس الإيجابي بين الأفراد .

◀ استخدام مبدأ الثواب والعقاب بموضوعية والتدرج في منح المكافآت التشجيعية .

◀ التنوع في منح الحوافز الممنوحة حتى يتم إشباع الحاجات المختلفة للأفراد ، وحتى لا يحدث ملل لدى الأفراد من تكرار الحوافز الروتينية سواء المادية أو المعنوية ، والتغيير في أسلوب منحها وذلك وفقاً لاختلاف المستويات الوظيفية .

◀ الجدية في تطبيق مقترحات الأفراد والآراء الجديرة بالتطبيق كنوع من التحفيز.

• الهوامش :

- ١ - زكي راتب غوشة. أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة. ط١، (عمان: مطبعة التوفيق، ١٩٨٣م)، ص٢٥.
- ٢ - أحمد بن داود المزجاجي. أخلاقيات المدير المسلم في الإدارة العامة. (مجلة الشريعة والدراسات الإسلامية، الكويت: جامعة الكويت، العدد٢٤، رجب ١٤١٥هـ/ ديسمبر ١٩٩٤م)، ص٢٥١.
- ٣ - عبد الفتاح الشربيني. المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. (المجلة العربية للإدارة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد ١١، عدد ٣، صيف ١٩٨٩م)، ص٢٠.
- ٤ - محمد أنس قاسم جعفر. المبادئ الأساسية للوظيفة العامة في الإسلام ومدى تطبيقاتها المعاصرة في المملكة العربية السعودية. (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٤١٢هـ/ ١٩٩٢م)، ص١٣.
- ٥ - عبد الرحمن أحمد الهيجان. إستراتيجيات ومهارات مكافحة الفساد الإداري. (الدورة التدريبية عن الفساد الإداري، الرياض: المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ١٤١٧هـ/ ١٩٩٦م)، ص٢.
- ٦ - أسامة عبد الحليم مصطفى. مدى إدراك خصائص المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية. (مجلة الإدارة، مصر: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد ١٨، العدد ٤، إبريل ١٩٨٦م) ، ص٤٩.
- ٧ - العوضى منصور أحمد العوضى. قياس وتحليل عناصر البيئة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية. (مجلة المدير العربي، العدد ١١٣، يناير ١٩٩١م)، ص٧٢.
- 8 - Muchinsky; p. Psychology Applied to Work. (Home Wood, Illinois: Dorsey Press, 1983), p. 293 .
- ٩ - عبد الفتاح الشربيني . مرجع سابق ، ص٢٢ .
- 10 - William F. Joyce and John W. Slocum, JR . collective Climate agreement as a basis for defining Aggregate climates in organizations (academy of management Journal Vol. 27, No. 4, December , 1984) , p. 721.
- 11 - G. Forehand and B. Gilmer. Environment Variation in studies of Organizational Behavior. (Psychological Bulletin, 1964, No 62), p.362.
- 12 - R. Tagiuri : The Concept of Organizational Climate , In R. Tagiuri and G. Litwin (Eds) Organizational Climate: Exploration of a concept, (Boston: Harvard University press , 1968), P. 27 .
- ١٣ - عبد الله بن عبد الغني الطجم. وطلق بن عوض الله السواط. السلوك التنظيمي. ط٤، (جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، ١٤٢٤هـ/ ٢٠٠٣م)، ص٢٥٢ - ٢٥٤.
- 14 - J.C. Williams , Human Behavior in Organizations (Cincinnati:

Soth- Western Pub. Com. 1978), p. 355 .

- ١٥ - آمال مصطفى الحمامي. المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي. (مجلة التنمية الإدارية . الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، العدد ٥٨، السنة ١٥ يناير ١٩٩٣م)، ص ص ٢٦ - ٢٥ .
- 16 - Paul R. Timm and Brent D. Peterson . People at work: Human Relation in Organizations . (New York : West Publishing Company, 1980) , p.101.
- ١٧ - عبد الله بن عبد الغني الطجم. وطلق بن عوض الله السواط. مرجع سابق ، ص٢٤٧ .
- ١٨ - خالد عبد الرحيم الهيتي . وطارق شريف يونس . العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية. (المجلة العربية للإدارة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد الحادي عشر، العدد الرابع ، خريف ١٩٨٧ م) ، ص ص٥ - ٨ .
- 19 - Augustus Abbey abd John W. Dickson. R&D Work Climate and Innovation in semi – Conductors , (Academy of management Journal, Vol 26, No. 2 , 1983) , p. 362.
- ٢٠ - العوضي منصور أحمد العوضي. مرجع سابق ، ص ص ٦٦ - ٦٩ .
- ٢١ - صديق محمد عفيضي . وأحمد إبراهيم عبد الهادي . السلوك التنظيمي : دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية . (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٤م) ، ص٢٥٩ .
- ٢٢ - زهير الصباغ ، البعد الأخلاقي في الخدمة العامة . (مجلة الإدارة العامة، السنة الرابعة والعشرين، العدد ٤٨، الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٠٦هـ) ، ص ص٧١ - ٧٤ .
- ٢٣ - أبو بكر مصطفى بعيرة . دور المناخ الإداري في تنمية القوى العاملة في داخل المنظمة. (مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م، جدة: جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م، ١٤٠٨هـ/ ١٩٨٨م) ، ص٦٣ .
- ٢٤ - محمد ماهر الصواف . أخلاقيات الوظيفة العامة والعوامل الإدارية المؤثرة في مخالفتها بالتطبيق على المملكة العربية السعودية. (مجلة الإدارة العامة ، الرياض: معهد الإدارة العامة، السنة الثالثة والثلاثون ، العدد ٨٢، شوال ١٤١٤هـ) ، ص ص ٢٨ - ٣٣ .
- ٢٥ - طلال مسلط الشريف . العوامل المؤثرة في أداء العمل . (مجلة جامعة الملك عبد العزيز، م، جدة : جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، ١٤١٢هـ) ص ص ١٠٤ - ١٠٥ .
- ٢٦ - محمد عبد الفتاح ياغي . قياس مواقف المديرين من بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام: دراسة ميدانية . (مجلة جامعة الملك سعود، م، العلوم الإدارية (٢)، الرياض: جامعة الملك سعود، ١٤١١هـ) ، ص ص ١٥٨ - ١٥٩ .
- ٢٧ - أبو بكر مصطفى بعيرة. مرجع سابق ، ص ص٦٢ - ٦٣ .
- ٢٨ - المرجع السابق ، ص ٦٠ .

