Comprehensive Journal of Science
Volume (11), Issue (42), (Sapt, 2026)
ISSN: 3104-6266

مجلة العلوم الشاملة
المجلد (11) العدد 42 سبتمبر 2026
ردمد: 3104-6266

المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية

د. المختار إسماعيل عبدالله العروسي

قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة الزاوية، ليبيا

Email: almukhatar@hotmail.com | ORCID: 0009-0007-4785-1119

Organizational Variables and Their Relationship to the Job Performance of Secondary School Principals in the City of Zawiya

Dr. Almukhatar Ismail Abdullah Al-Arousi

Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Zawiya, Libya

Email: almukhatar@hotmail.com | ORCID: 0009-0007-4785-1119

تاريخ الاستلام: 2026/09/02 –تاريخ المراجعة:2026/09/08– تاريخ القبول: 2026/10/06– تاريخ للنشر: 07/ 11/ 2026

الملخص

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية، من خلال ستة أبعاد هي البناء التنظيمي، وأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات الإدارية، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة المكونة من 45 عبارة، وطبقت أسلوب الحصر الشامل على 22 مديراً. استخدمت الدراسة معامل ارتباط بيرسون واختبار العينة الواحدة ومعامل ألفا كرونباخ. سجلت الاتصالات الإدارية متوسطاً قدره 3.73، والحوافز 3.76، مقابل 2.68 لأنظمة وإجراءات العمل، و2.91 لنمط القيادة. وبلغ متوسط الأداء الوظيفي 3.63، بينما انخفض متوسط تقويم الأداء إلى 2.18. وبلغ معامل الارتباط الإجمالي بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي 0.64، مع دلالة إحصائية معروضة في النتائج. وتوصي الدراسة بتبسيط الإجراءات، وتطوير القيادة والتدريب والحوافز، وتحسين أدوات تقييم الأداء والتغذية الراجعة.

الكلمات المفتاحية: المتغيرات التنظيمية؛ الأداء الوظيفي؛ القيادة؛ الاتصال الإداري؛ التدريب؛ مدارس التعليم الثانوي.

Abstract

This study examined the relationship between organizational variables and job performance among secondary-school principals in Zawiya, Libya. Six organizational dimensions were investigated: organizational structure, work systems and procedures, administrative communication, leadership style, incentives, and training. A descriptive-analytical design was used, with a 45-item questionnaire administered through a census of 22 principals. Pearson correlation, a one-sample t-test, and Cronbach's alpha were employed. Mean scores were 3.73 for administrative communication, 3.76 for incentives, 2.68 for work procedures, and 2.91 for leadership style. The overall job-performance mean was 3.63, whereas performance appraisal scored 2.18. The study reported an overall positive correlation between organizational variables and job performance (r = 0.64). Its findings support simplifying work procedures, strengthening training and leadership practices, reviewing incentive systems, and improving performance-feedback arrangements.

Keywords: Organizational variables; Job performance; Leadership; Administrative communication; Training; Secondary schools.

الإطار العام للدراسة

مقدمة

تواجه المنظمات، على اختلاف أنواعها وأحجامها وطبيعة أنشطتها، تحديات متزايدة تفرض عليها العمل المستمر لتحسين مستوى أدائها، بما يضمن قدرتها على التكيف مع المتغيرات المتسارعة في بيئة العمل. وفي هذا السياق، تبرز أهمية المتغيرات التنظيمية باعتبارها مجموعة من العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في سلوك العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي. ومن ثم، فإن اهتمام المنظمات بتحسين أدائها لا ينبغي أن يقتصر على تبني التقنيات والأدوات الحديثة، بل يجب أن يمتد ليشمل تطوير التوجهات الإدارية، وتعزيز

السلوكيات التنظيمية الإيجابية، ومراجعة الفلسفة الإدارية والسياسات المعتمدة، بما يسهم في تهيئة بيئة تنظيمية داعمة للكفاءة والإبداع وتحقيق الأهداف المؤسسية.

مشكلة الدراسة

تُعد المتغيرات التنظيمية من العوامل الأساسية التي تسهم في استثمار قدرات الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، كما تؤدي دورًا مهمًا في تنمية الأداء الوظيفي وتحسينه وتعزيز القدرة على الإبداع والتطوير. وتزداد أهمية هذه المتغيرات في المؤسسات الحكومية نظرًا إلى طبيعة مسؤولياتها وتعدد مهامها والحاجة إلى رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة الخدمات.

فرضية الدراسة

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية : (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز، التدريب.) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية.

متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرات مستقلة ومتغير تابع، وذلك على النحو الآتي:

أ. المتغيرات المستقلة: تتمثل في المتغيرات التنظيمية الآتية:

البناء التنظيمي.

الإجراءات وأنظمة العمل.

الاتصالات.

نمط القيادة.

الحوافز.

التدريب.

ب. المتغير التابع: يتمثل في الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الحيوي الذي تؤديه المتغيرات التنظيمية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، ولا سيما المديرين، باعتبارهم من العناصر الأساسية المسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة داخل المؤسسات.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على أهم المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية.

التعرف على واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين مدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية.

الكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات التنظيمية، المتمثلة في البناء التنظيمي والإجراءات وأنظمة العمل والاتصالات ونمط القيادة والحوافز والتدريب، ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين.

توعية المسؤولين والمعنيين في القطاع العام بأهمية تحسين البيئة التنظيمية بوصفها أحد المداخل الممكنة للارتقاء بالأداء الوظيفي وتعزيز الإبداع الإداري.

تقديم مقترحات وتوصيات عملية يمكن أن تساعد متخذي القرار في تطوير المتغيرات التنظيمية وتحسين أداء المديرين.

الدراسات السابقة

توسع حديث في الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية

أظهرت دراسة Alnnale (2026)، المنشورة باللغة الإنجليزية في مجلة الشهاب للعلوم الإنسانية على عينة من 35 عضواً بهيئة التدريس، ارتباط اكتساب المهارات المهنية واستخدام الأدوات التعليمية بتحسن الأداء التدريسي؛ وهي تدعم أهمية التدريب وتنمية المهارات، مع اختلاف مجتمع الدراسة ومؤشر الأداء عن البحث الحالي. وفي مجلة العلوم الشاملة، درس Abushafa (2026) التطور المهني في الجامعات الليبية بعينة من 113 مشاركاً

وبمنهج مختلط، وتوصل إلى دور المؤتمرات في إتاحة التعلم والتواصل المهني في ظل تحديات البنية التحتية؛ مما يبرز أن أثر التدريب يعتمد كذلك على البيئة التنظيمية الداعمة.

أ- الدراسات العربية:

1- دراسة السكران (1425هـ) ، بعنوان:"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض .

هدفت هذه الدراسة للتعرف على توجهات العاملين في قطاع الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد في هذا القطاع وعلاقة ذلك بأدائهم. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو نظم وإجراءات العمل.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط قوات الأمن الخاصة نحو الاتصالات الإدارية كأحد محاور المناخ التنظيمي المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى ضباط الأمن الخاص نحو محور "إدراك الموظف لدوره " كأحد محاور الأداء الوظيفي.

2- دراسة العساف (1425هـ) بعنوان:" واقع الأداء الإبداعي ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على ما المعوقات التي تحد من قدرة مديرات المدارس بمدينة الرياض الأداء الإبداعي؟ وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء مديرات المدارس بمدينة الرياض تبعاً لاختلاف أعمارهن.

- أن من أهم المعوقات التنظيمية التي تحد من قدرة مديرات المدارس على الأداء : (ضغوط العمل، تكاليف الإبداع ، عدم كفاية الحوافز ،عدم موضوعية معايير تقويم الأداء ،غياب دعم القيادة، مقاومة التغيير ، غياب جو الحرية.)

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء أفراد عينة الدراسة وفقًا لمتغير سنوات الخبرة.

3- دراسة الحقباني (1418هـ) بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية: (نمط القيادة،التدريب، الحوافز ،الأنظمة والإجراءات،الاتصالات والمعلومات.) وكان من أهم نتائجها :

- انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تداول المعلومات 2- أن لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى(0.05=) بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها تعزى لتأثير الجنس.

ب : الدراسات الأجنبية:

1- دراسة سكوت (1994) بعنوان : "تحديد السلوك الإبداعي : مدخل لنموذج الإبداع الفردي في مكان العمل"

هدفت هذه الدراسة لتطوير واختبار نموذج السلوك الإبداعي الفردي . وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن القيادة، ومساندة الإبداع، وتوقعات الإدارة للدور ومرحلة الحياة الوظيفية والأسلوب النظامي لحل المشاكل كلها ترتبط بشكل واضح وكبير بالسلوك الإبداعي.

- إن نوعية العلاقة بين المشرف والمرؤوس تؤثر على السلوك الإبداعي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الإبداع في أداء عينة الدراسة تبعاً لاختلاف أعمارهن.

2- دراسة إيكفال (1996) بعنوان : "المناخ المؤسسي للإبداع والابتكار "

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة :

- المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للابتكار والأداء الجيد.

- النزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الابتكارية للمؤسسة.

- هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي .

التعليق على الدراسات السابقة:

استعرض الباحث عددًا من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي تناولت المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي والإبداع الإداري من زوايا متعددة. وقد أسهمت هذه الدراسات في تكوين تصور عام حول طبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية ومستوى أداء العاملين، كما ساعدت في تحديد الجوانب التي تستحق المزيد من البحث والدراسة.

أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

تختلف الدراسات السابقة في طبيعة المتغيرات والأبعاد التي ركزت عليها، وفي الزوايا التي تناولت من خلالها البيئة التنظيمية والأداء الوظيفي والإبداع الإداري. فقد ركز بعضها على الحوافز أو الأداء الوظيفي أو الأداء الإبداعي، بينما تناول بعضها الآخر المناخ التنظيمي أو المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالإبداع والأداء.

ويتيح هذا التنوع المجال لتناول الموضوع من منظور يجمع عددًا من الأبعاد التنظيمية ضمن إطار واحد. وفي هذا السياق، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على ستة متغيرات تنظيمية، هي: البناء التنظيمي، وأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، ودراسة علاقتها بالأداء الوظيفي للمديرين بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية.

الإطار النظري للدراسة

الربط بين التدريب والبيئة التنظيمية

تساعد المقارنة بين نتائج Alnnale (2026) و Abushafa (2026) على التمييز بين امتلاك المهارات الفردية من ناحية، وبين إتاحة الفرص التنظيمية اللازمة لتطوير تلك المهارات من ناحية أخرى. لذلك لا يكفي وجود برامج تدريبية بالاسم دون تقييم ارتباط محتواها باحتياجات المديرين وقدرتها على تغيير الممارسة الفعلية.

تمهيد

تُعد المتغيرات التنظيمية من العوامل المهمة التي تؤثر في سلوك العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي داخل المنظمات، إذ ترتبط طبيعة البيئة التنظيمية بما يتوافر فيها من إمكانات وظروف تساعد الأفراد على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية. كما أن تهيئة بيئة تنظيمية إيجابية يمكن أن تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين على بذل المزيد من الجهد، وتنمية قدراتهم الإبداعية.

وتؤدي المتغيرات التنظيمية دورًا مهمًا في تهيئة المناخ الملائم للأداء المتميز، من خلال توفير بناء تنظيمي واضح، وإجراءات عمل مرنة، واتصالات إدارية فعالة، وأنماط قيادة داعمة، ونظم حوافز مناسبة، وبرامج تدريبية تسهم في تطوير مهارات العاملين. ومن ثم، فإن اهتمام الإدارة بهذه المتغيرات يمثل أحد المداخل المهمة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

أولًا: المتغيرات التنظيمية التي تسهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي

تتعدد المتغيرات التنظيمية وتتباين أبعادها وفقًا لطبيعة المنظمة وأهدافها وظروف عملها، الأمر الذي يجعل من الصعب تناول جميع هذه المتغيرات في دراسة واحدة. لذلك، تركز الدراسة الحالية على ستة متغيرات تنظيمية يرى الباحث أهميتها في تفسير مستوى الأداء الوظيفي للمديرين ، وهي: البناء التنظيمي، وأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب.

1- البناء التنظيمي

يمثل البناء التنظيمي الإطار الذي تُحدد من خلاله العلاقات الرسمية بين الوظائف والوحدات الإدارية داخل المنظمة، كما يوضح توزيع المهام والمسؤوليات والصلاحيات، وخطوط السلطة والإشراف والمساءلة. ويتضمن البناء التنظيمي كذلك طبيعة التنسيق بين الإدارات، ومدى وضوح الأدوار الوظيفية، ومستوى الاستقلالية الممنوحة للعاملين في تنفيذ مهامهم واتخاذ القرارات المرتبطة بأعمالهم.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي في كونه أداة إدارية رئيسية تساعد على تنظيم جهود العاملين وتنسيق أنشطتهم بما يضمن توجيهها نحو تحقيق الأهداف المحددة. كما يوفر الإطار الذي تتم داخله ممارسة الوظائف الإدارية وتبادل المعلومات وتحديد المسؤوليات، بما يقلل من ازدواجية الاختصاصات وتعارض المهام.

وكلما اتسم البناء التنظيمي بالوضوح والمرونة والتناسب مع طبيعة العمل، زادت فرص تحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية، وسهُل على المديرين اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها. أما الغموض في الصلاحيات وتداخل المسؤوليات فقد يؤديان إلى إبطاء الإجراءات وإضعاف كفاءة الأداء. وبناءً على ذلك، يُعد البناء التنظيمي أحد المتغيرات التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء الوظيفي داخل المنظمات.

2- أنظمة وإجراءات العمل

تشير أنظمة وإجراءات العمل إلى مجموعة السياسات والقواعد والتعليمات والأساليب التي تنظم الأنشطة والعمليات داخل المنظمة، وتحدد الكيفية التي تُنجز بها الأعمال لتحقيق الأهداف المؤسسية. وتساعد هذه الأنظمة على توحيد أساليب العمل، وتحديد خطوات تنفيذ المهام، وضمان الالتزام بالضوابط الإدارية المعتمدة.

وتتوقف فاعلية أنظمة وإجراءات العمل على مدى وضوحها وملاءمتها لطبيعة الأنشطة التي تنظمها، فضلًا عن سهولة تطبيقها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل. فالإجراءات الواضحة والمرنة تساعد على اختصار الوقت والجهد، وتقلل من الأخطاء والتداخل في الاختصاصات، وتوفر للعاملين إطارًا مناسبًا لإنجاز مهامهم، وفي المقابل، قد تؤدي المبالغة في الإجراءات الروتينية والتعقيد الإداري والتشدد غير المبرر في تطبيق القواعد إلى إبطاء العمل والحد من المبادرة والإبداع. لذلك، فإن تطوير أنظمة وإجراءات العمل وتبسيطها بما لا يتعارض مع القوانين والضوابط المنظمة للعمل يمكن أن يسهم في رفع كفاءة الأداء الوظيفي وتحسين مستوى الإنجاز.

3- الاتصالات الإدارية

تُعد الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية التي تقوم عليها العمليات الإدارية، إذ تمثل الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعلومات والتعليمات والقرارات بين المستويات الإدارية المختلفة، وبين المنظمة والجهات التي تتعامل معها. وتؤدي الاتصالات دورًا مهمًا في ضمان تدفق المعلومات وانسيابها، وتحقيق التنسيق بين الإدارات والوحدات التنظيمية.

وتزداد أهمية الاتصالات الإدارية عندما تتسم بالوضوح والدقة والسرعة والتوقيت المناسب، لأن ذلك يساعد المديرين على فهم الأهداف والسياسات والخطط، واتخاذ القرارات المناسبة، ومتابعة تنفيذ المهام، ومعالجة المشكلات التي قد تعترض سير العمل. كما تسهم الاتصالات الفعالة في تعزيز التعاون بين العاملين، وتبادل الخبرات، وتقليل سوء الفهم والتعارض في القرارات.

وفي المقابل، فإن ضعف قنوات الاتصال أو تأخر المعلومات أو عدم وضوحها قد يؤدي إلى تعطيل الإجراءات الإدارية، وتأخر اتخاذ القرارات، وانخفاض مستوى التنسيق بين الإدارات. ولذلك، فإن تطوير نظم الاتصالات الإدارية يمثل عاملًا مهمًا في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز فاعلية العمل المؤسسي (المانع، 2006، ص. 18)

4- نمط القيادة

تمثل القيادة أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها الأنشطة الإدارية في المنظمات العامة والخاصة، لما لها من دور في توجيه العاملين والتأثير في سلوكهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فالقيادة الفعالة لا تقتصر على إصدار التعليمات ومتابعة تنفيذها، بل تشمل أيضًا بناء العلاقات المهنية الإيجابية، وتوفير الدعم للعاملين، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتنمية روح المسؤولية والمبادرة، ويؤثر نمط القيادة في طبيعة العلاقة بين المديرين والعاملين، وفي مستوى الثقة والتعاون داخل المنظمة، كما ينعكس على استعداد الأفراد لتحمل المسؤولية وتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية. فالقيادة التي تتسم بالمرونة والعدالة والتواصل الفعال يمكن أن تساعد على تهيئة بيئة عمل تشجع على الابتكار وتحسين أساليب الأداء، كما أن قدرة القائد على تنسيق الجهود، وتعبئة الطاقات، وتوجيه الموارد البشرية نحو الأهداف المحددة تسهم في رفع كفاءة العمل وتحسين جودة الإنجاز. ومن ثم، فإن اختيار الأسلوب القيادي الملائم لطبيعة المنظمة والعاملين وظروف العمل يعد من العوامل المهمة التي يمكن أن تدعم الأداء الوظيفي وتعزز الإبداع الإداري.

5- الحوافز

تُعد الحوافز من الوسائل الإدارية المهمة التي تستخدمها المنظمات لتشجيع العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفاعلية، وزيادة رغبتهم في الإنجاز والمبادرة وتطوير أساليب العمل. وتشمل الحوافز صورًا متعددة، منها الحوافز المادية، كالمكافآت المالية، والحوافز المعنوية، كالتقدير والثناء وفرص الترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتنبع أهمية الحوافز من دورها في التأثير في دوافع العاملين واتجاهاتهم نحو العمل، إذ يمكن لنظام الحوافز العادل والمرتبط بمستوى الأداء أن يشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهد، وتحمل المسؤولية، وتقديم أفكار جديدة تسهم في تحسين العمل. كما أن الاعتراف بجهود العاملين وإنجازاتهم يعزز شعورهم بالتقدير والانتماء إلى المنظمة، ولتحقيق الأثر الإيجابي للحوافز، ينبغي أن تتسم معايير منحها بالوضوح والعدالة والشفافية، وأن ترتبط بقدر مناسب من الإنجاز الفعلي، مع مراعاة اختلاف احتياجات العاملين وطبيعة الوظائف التي يشغلونها. أما ضعف الحوافز أو عدم العدالة في توزيعها فقد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والتراجع في مستوى الإنجاز.

وعليه، يمكن النظر إلى الحوافز باعتبارها أحد العوامل التنظيمية التي تساعد على تعزيز المبادرة والإبداع وتحسين الأداء الوظيفي، متى صُممت بصورة مناسبة وارتبطت بأهداف المنظمة واحتياجات العاملين (هيجان، 1420هـ، ص. 15).

6- التدريب

يُعد التدريب إحدى الوسائل الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير معارف العاملين ومهاراتهم وقدراتهم، بما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر ومواكبة التطورات التي تشهدها بيئة العمل. وتبرز أهميته في كونه عملية منظمة تستهدف إكساب الأفراد المعارف والخبرات والمهارات اللازمة لتحسين أدائهم الحالي والاستعداد لمتطلبات العمل المستقبلية.

وتزداد أهمية التدريب في ظل التغيرات المتسارعة في أساليب الإدارة والتقنيات المستخدمة في تنفيذ الأعمال، إذ تحتاج المنظمات إلى تطوير قدرات العاملين باستمرار حتى تتمكن من التعامل مع المستجدات وتحسين جودة الأداء والإنتاجية. كما يساعد التدريب على تقليل الأخطاء، وتعزيز القدرة على حل المشكلات، ورفع مستوى الثقة في أداء المهام والمسؤوليات.

ولا تقتصر أهمية التدريب على الجوانب الفنية والإجرائية، بل تمتد إلى تنمية مهارات الاتصال والعمل الجماعي والقيادة واتخاذ القرار والتفكير الإبداعي. ويمكن للبرامج التدريبية المصممة وفقًا للاحتياجات الفعلية للعاملين أن تساعد على تنمية المبادرة وتحفيزهم على اقتراح حلول وأساليب جديدة لتطوير العمل.

وفي هذا السياق، يشير هيجان إلى أهمية تشجيع الأفراد المبدعين وتدريبهم من خلال برامج تستهدف تعزيز قدراتهم الإبداعية وتنميتها (هيجان، 1999، ص. 74).

وبناءً على ذلك، فإن التدريب المخطط والمرتبط باحتياجات المنظمة والعاملين يمثل أحد المداخل المهمة لتحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التطوير المستمر.

خلاصة

يتضح مما سبق أن المتغيرات التنظيمية الستة، المتمثلة في البناء التنظيمي، وأنظمة وإجراءات العمل، والاتصالات الإدارية، ونمط القيادة، والحوافز، والتدريب، تمثل أبعادًا مهمة في دراسة البيئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. فالبناء التنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات، وأنظمة العمل تنظم تنفيذ المهام، والاتصالات تضمن تدفق المعلومات، والقيادة توجه الجهود، والحوافز تعزز الدافعية، بينما يسهم التدريب في تطوير المعارف والمهارات والقدرات.

ومن هذا المنطلق، تتجه الدراسة الحالية إلى فحص العلاقة بين هذه المتغيرات ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بمدارس التعليم الثانوي بمدينة الزاوية ، بهدف التعرف على طبيعة هذه العلاقة ومدى إسهام الأبعاد التنظيمية المختلفة في تحسين الأداء، وصولًا إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية.

ثانياً: الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

الأداء الوظيفي "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي تحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"(حسن،1999، 216).

ويعرفه عاشور على أنه" قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء"(عاشور، 2055، 25).

وتعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.

ويلقي توماس جلبرت الضوء على مصطلح الأداء الوظيفي ويقول بأنه "لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مُخرَج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً"(درة، 1998، 3).

محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كلٍ منها على الأداء، واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها.

ويرى مرسي والصباغ "أن الأداء يتأثر بالموقف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضاً محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة تُعدُّ جميعها محدداً رئيسياً في تحديد مستوى الأداء"(الصباغ، 1988، 28).

"وقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء، وعلى الرغم من تناقض نتائج هذه الدراسات إلا أنه لايمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي"(العبيدي، 1989، 22).

"وقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدَّم porter نموذجاً يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي)، فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ودافعيته، بينما فعالية هذا الجهد تتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة (عاشور، 2005، 38)

تحسين الأداء الوظيفي

"تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى"(عاشور، 2005، 45).

1- طرق تحسين الأداء الوظيفي:

يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، ومن تلك الوسائل التالي (إبراهيم، 2008، 95):

أ – تنمية القوى البشرية بالتدريب.

ب – خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

ج- الإدارة بالأهداف.

د- المشاركة والعمل الجماعي.

هـ- تصميم العمل (الوظيفة).

و- إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

ح- استخدام أساليب عمل محسنة.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلاّ أمثلة لوسائل كثيرة.، ويتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية:(الخليفة، 2009، 43) الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشاملة، والتي تتكون من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي: (الخليفة، 2009، 51)

أ- الطبقة الأولى (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة؛

ب- الطبقة الثانية (المفاهيم الأساسية): تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال.

ج- الطبقة الثالثة (عمليات التسليم): يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، وفي الوقت ذاته تخفض الوقت، الجهد والتكلفة.

د– الطبقة الرابعة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة.

هـ– الطبقة الخامسة (المكافآت والاعتراف بالفضل): يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالية بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، ويعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين، كما تتحدد بناءً عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم.

ولقد تعددت التعريفات الخاصة بتقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف أحمد ماهر: "تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، وبشكل يمّكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"(ماهر، 2007، 406).

ويرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة

ويعرفه آخرون على أنه: "عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا "(درة، 2008، 270).

ينظر هذا التعريف إلى تقييم الأداء من جانب الرسمية، لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها أثناء إنجازه لواجباته.

ويعرفه آخرون على أنه: "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضًا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"(عبدالباقي، 2000، 285).

يبين هذا التعريف أن التقييم ينصب على أداء الفرد، وسلوكه وتصرفاته والحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية ومدى نجاحه وترقيته في المستقبل.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا"(الصيرفي، 2007، 208).

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا، مستمرة، وهي عملية إيجابية لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل تهتم بنقاط القوة في الجهود التي يبذلها الفرد.

كما يعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به."(الطائي، 2006، 226)

الإطار العملي للدراسة

أولًا: منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، باعتبارهما من المناهج الملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية، حيث يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفًا كميًا وكيفيًا، وتحليل خصائصها والعلاقات بين متغيراتها.

ثانيًا: مجتمع الدراسة وعينتها

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مدراء مدارس التعليم الثانوي والبالغ عددهم 22 مديرا .

عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع تم اختيار طريقة الحصر الشامل لكل المدراء وبالتالي كان حجم العينة 22 مفردة

ثالثًا: أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداةً رئيسية لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. وقد صُممت الاستبانة بما يتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها، واشتملت على (45) عبارة تغطي مختلف الجوانب المتعلقة بالمتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي .

رابعًا: صدق الاستبانة وثباتها

حرص الباحث على التحقق من صلاحية الاستبانة للاستخدام في جمع البيانات، وذلك من خلال فحص صدقها باستخدام أسلوبي الصدق الظاهري والاتساق الداخلي، على النحو الآتي:

1- صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة:

جدول (1)

معامل الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	المتغيرات التنظيمية	0.900	0.000
الثاني	واقع الأداء	0.830	0.000

الجدول السابق (1) يوضح أن معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة يتراوح ما بين (0.830) و(0.900) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة، وهو مايشير إلى أن جميع المحاور دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

ثبات فقرات الاستبانة: تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وذلك بطريقة ألفا كرونباخ كما هو موضح في بالجدول التالي:

جدول (2)

معامل الثبات (وألفا كرونباخ)

المحور	محتوى المحور	معامل ألفا كرونباخ
المتغيرات التنظيمية	البناء التنظيمي	0.870
المتغيرات التنظيمية	أنظمة و إجراءات العمل	0.850
المتغيرات التنظيمية	الاتصالات الإدارية	0.800
المتغيرات التنظيمية	نمط القيادة	0.923
المتغيرات التنظيمية	الحوافز	0.817
المتغيرات التنظيمية	التدريب	0.922
الأداء	عناصر الأداء	0.972
الأداء	محددات ومعايير الأداء	0.832
الأداء	تقويم الأداء	0.841
جميع عبارات الاستبانة	جميع عبارات الاستبانة	0.881

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الثبات لفقرات المحور الثاني مرتفعة نسبيا. كذلك يلاحظ درجة عالية من الثبات لجميع فقرات الاستبانة ،حيث بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ (0.881) وهو مايدل على ثبات أداة الدراسة على قياس ما صممت من اجله.

عرض بيانات الدراسة و تحليلها وتفسيرها

المحور الأول: المتغيرات التنظيمية.

جدول رقم (3)

نتائج تحليل عبارات المحور الأول (المتغيرات التنظيمية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تتسم المسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة بالوضوح.	4.13	0.635	82.57	31.00	0.00
2	يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات.	4.09	0.57	81.70	33.08	0.00
3	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات اللازمة لانجاز أعمالهم	4.04	0.66	80.72	27.39	0.00
4	يتسم العمل الإداري باللامركزية والمشاركة	2.50	1.24	50.10	6.95-	0.00
5	يمتاز الإشراف على المرؤوسين بالديمقراطية	2.40	1.32	48.00	7.92-	0.00
جميع عبارات البناء التنظيمي	جميع عبارات البناء التنظيمي	3.43	0.64	68.60	11.73	0.00
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمةt	مستوى الدلالة
6	تمتاز أنظمة وقواعد العمل بالوضوح .	3.17	1.30	63.49	2.33	0.020
7	يتسم تطبيق قواعد العمل بالإفراط في التشدد .	2.97	1.22	59.34	0.46-	0.640
8	تتيح سياسات العمل للأفراد تطوير إجراءات خاصة لانجاز مهامهم.	2.46	1.13	52.72	5.62-	0.000
9	ننسم رقابة المسائل الشكلية بالحرفية.	2.50	1.23	54.10	4.18-	0.000
10	يجبر الموظفون على الخضوع لأنظمة و إجراءات ثابتة.	1.92	0.64	38.49	- 29.25	0.000
جميع عبارات أنظمة العمل	جميع عبارات أنظمة العمل	2.68	0.80	53.62	6.86-	0.542
11	تشجع القيادات العليا على الاتصالات الصاعدة.	3.97	0.82	79.48	20.67	0.000
12	تنظم اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين .	2.26	1.18	45.11	3.78-	0.000
13	يتوفر للمرؤوسين وسائل للتعبير عن الرأي .	4.06	0.72	81.18	25.57	0.000
14	تشجع القيادة العليا الأفراد على إبداء مقترحاتهم.	3.53	0.93	70.56	9.81	0.000
15	توفر نظم الاتصالات المعلومات للعاملين بالسرعة الوقت المناسبين.	3.85	0.72	76.98	20.50	0.000
جميع عبارات الاتصالات الإدارية	جميع عبارات الاتصالات الإدارية	3.73	0.655	74.66	19.561	0.000
م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
16	تميل القيادات العليا إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة.	2.48	1.109	49.64	8.15-	0.000
17	تتبنى القيادات العليا اقتراحات العاملين.	3.14	1.04	62.89	2.41	0.016

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
18	يناقش الرؤساء أفكار العمل مع المرؤوسين.	2.47	1.10	53.38	5.21-	0.000
19	يساعد لرؤساء الأفراد على اكتشاف قدراتهم وتطويرها.	2.40	1.12	47.93	9.33-	0.000
20	يتمتع المرؤوسون بحرية لانجاز مهامهم.	3.88	0.756	77.64	20.374	0.000
جميع عبارات (نمط القيادة)	جميع عبارات (نمط القيادة)	2.91	0.79	58.30	1.87-	0.061
21	يعمل نظام الحوافز على تحسين الأداء .	2.22	1.24	54.46	2.32-	0.044
22	يمتاز نظام الحوافز بالعدالة والموضوعية.	2.26	1.21	57.11	2.08-	0.038
23	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	2.02	1.18	42.43	-12.95	0.000
24	يقدر الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين.	3.60	0.69	77.90	22.50	0.000
25	يثق الرؤساء بالمرؤوسين.	3.70	0.47	80.98	38.66	0.000
جميع عبارات نظام الحوافز	جميع عبارات نظام الحوافز	3.76	0.71	63.78	4.63	0.000
26	تعتبر الإدارة العليا التدريب خيارا استراتيجيا	3.54	0.98	70.75	9.52	0.000
27	يرتبط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.	1.92	1.170	38.43	-16.10	0.000
28	يتوفر لبرامج تدريب الموظفين ميزانية واضحة.	2.81	0.974	56.26	3.35-	0.001
29	ينظر للمشاركين ببرامج التدريب بعين التقدير.	3.26	0.97	65.11	4.57	0.000
30	تهتم الوزارة بالتدريب.	3.41	0.99	68.13	7.12	0.000
جميع عبارات (التدريب)	جميع عبارات (التدريب)	2.99	0.77	59.74	0.29-	0.767

أولاً: تحليل محور البناء التنظيمي

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور البناء التنظيمي بلغ (3.43)، بانحراف معياري قدره (0.64)، ووزن نسبي بلغ (68.60)، وقيمة (t=11.73)، ومستوى دلالة مقداره(0.000). وتشير هذه النتائج وفقًا للقيم الواردة في الجدول إلى أن تقييم أفراد العينة للبناء التنظيمي يميل إلى المستوى الإيجابي، مع وجود جوانب تتعلق باللامركزية والمشاركة والديمقراطية الإدارية تحتاج إلى مزيد من التطوير.

ثانيًا: تحليل محور أنظمة وقواعد العمل

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور أنظمة العمل (2.68)، والانحراف المعياري (0.80)، والوزن النسبي (53.62)، بينما وردت قيمة اختبار (t= −6.86)، ومستوى دلالة (0.54) وتدل المتوسطات الحسابية للعبارات على تقييم منخفض نسبيًا لأنظمة العمل، مع اختلاف اتجاهات الإجابات بين وضوح القواعد ومرونة الإجراءات.

ثالثًا : تحليل محور الاتصالات الإدارية

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور الاتصالات الإدارية بلغ (3.73)، بانحراف معياري قدره (0.65)، ووزن نسبي (74.66)، وقيمة (t=19.56)، ومستوى دلالة مدون (0.000). وتشير هذه النتائج الوصفية إلى أن الاتصالات الإدارية حظيت بتقييم إيجابي نسبيًا من أفراد العينة، بما يعكس أهمية التواصل وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي داخل المؤسسات محل الدراسة.

رابعًا : تحليل محور نمط القيادة

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور نمط القيادة (2.91)، والانحراف المعياري (0.79)، والوزن النسبي (58.30)، وقيمة t =-1.87، ومستوى الدلالة(0.06). وتوضح النتائج الوصفية أن تقييم أفراد العينة لنمط القيادة جاء في مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، مع تفاوت واضح بين حرية المرؤوسين في إنجاز المهام وبين المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات وتطوير قدرات العاملين.

خامسًا : تحليل محور نظام الحوافز

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور نظام الحوافز بلغ (3.76)، والانحراف المعياري (0.71)، والوزن النسبي (63.78)، وقيمة (t=4.63)، ومستوى الدلالة(0.000) ويلاحظ بأن المتوسطات الحسابية للعبارات تُظهر تباينًا واضحا بين تقدير جهود العاملين والثقة بهم من جهة، وبين عدالة الحوافز ومكافأة الأفكار الجديدة من جهة أخرى.

سادسًا : تحليل محور التدريب

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لمحور التدريب (2.99)، والانحراف المعياري (0.77)، والوزن النسبي (59.74)، وقيمة t=-0.29 ، ومستوى الدلالة (0.767) وتشير المتوسطات الحسابية إلى أن تقييم التدريب جاء في المستوى المتوسط، مع تفاوت بين اعتبار التدريب خيارًا استراتيجيًا وبين ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي وتوفير ميزانية واضحة للبرامج التدريبية.

وبناءً على النتائج الواردة في الجدول رقم (3)، يمكن القول إن المتغيرات التنظيمية المدروسة تتسم بتفاوت في مستوى التقييم؛ إذ تظهر نقاط قوة نسبية في الاتصالات الإدارية ووضوح المسؤوليات والصلاحيات والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، بينما تظهر جوانب تحتاج إلى التطوير في اللامركزية والمشاركة الإدارية ومرونة أنظمة العمل وربط التدريب بالمسار الوظيفي.

كما تشير النتائج إلى أن وجود قنوات للتواصل وتوافر قدر من الاستقلالية لا يكفيان وحدهما لضمان ممارسة إدارية تشاركية إذ إن انخفاض متوسطات بعض عبارات القيادة بالمشاركة ومناقشة أفكار العمل وتنمية قدرات العاملين يشير إلى أهمية تحويل هذه المبادئ إلى إجراءات عملية واضحة.

وفيما يتعلق بالحوافز والتدريب، تكشف النتائج عن أهمية التمييز بين التقدير المعنوي والثقة من جهة، وبين عدالة الحوافز ومكافأة الأفكار الجديدة وربط التدريب بالتقدم الوظيفي من جهة أخرى. ويمكن أن تمثل هذه الجوانب مجالات ذات أولوية في خطط التطوير الإداري.

وبالتالي يتضح أن النسب السابقة تشير إلى أن واقع المتغيرات التنظيمية الحالي لا يساهم في تحسين الأداء الوظيفي لعينة الدراسة .

تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

جدول (4)

تحليل فقرات المحور الثاني(واقع الأداء الوظيفي)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية.	4.27	0.48	85.38	46.19	0.000
2	يتميز الموظفون بالجدية وتحمل المسؤولية.	4.24	0.53	84.72	40.35	0.000
3	يؤدي الموظفون مهامهم طبقاً لمعايير الجودة	3.93	0.87	78.69	18.73	0.000
4	يبذل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز مهامهم	4.18	0.57	83.61	35.74	0.000
5	يقوم الموظفون بأعمالهم وفقاً لسياسات وإجراءات محددة.	4.30	0.48	86.03	47.28	0.000
جميع عبارات عناصر الأداء	جميع عبارات عناصر الأداء	4.18	0.47	83.69	43.884	0.000
م	م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
6	6	يتمتع الموظفون بالقدرة على العمل .	4.13	0.46	82.62	42.15
7	7	يتمتع الموظفون بالدافعية والرغبة في العمل.	4.22	0.46	84.39	45.61
8	8	تتناسب رواتب الموظفين مع حجم مهامهم.	3.87	0.74	77.31	20.24
9	9	يشعر الموظفون بالرضا.	3.89	0.65	77.84	23.86
10	10	يدرك الموظفون أدوارهم بدقة.	4.12	0.48	82.43	40.09
جميع عبارات محددات ومعايير الأداء	جميع عبارات محددات ومعايير الأداء	جميع عبارات محددات ومعايير الأداء	4.05	0.43	80.92	41.87
11	11	يتم تقويم الأداء وفقاً لمعايير موضوعية .	3.08	1.342	61.51	0.98
12	12	يحدد نظام تقويم الأداء نقاط القوة و الضعف لدى الموظف.	2.33	1.272	46.62	9.18-
13	13	يطلع الموظف على نتائج تقويم أدائه .	1.39	0.81	27.74	34.53-
14	14	يكشف تقويم الأداء عن الحاجات التدريبية .	2.34	1.28	46.75	8.98-

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
15	15	يوفر نظام تقويم الأداء نتائج ذات جدوى حقيقية.	1.79	1.00	35.73	21.07-
جميع العبارات المرتبطة بتقويم الأداء	جميع العبارات المرتبطة بتقويم الأداء	جميع العبارات المرتبطة بتقويم الأداء	2.18	0.82	43.67	17.28-
جميع عبارات المحور الثاني	جميع عبارات المحور الثاني	جميع عبارات المحور الثاني	3.63	0.39	72.66	27.89

أولًا: تحليل بُعد عناصر الأداء

أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي الإجمالي لبُعد عناصر الأداء بلغ (4.18)، بانحراف معياري قدره (0.47)، ووزن نسبي (83.69)، وقيمة \(t=43.884\)، ومستوى دلالة (0.000) وتشير هذه النتائج إلى ارتفاع مستوى تقييم أفراد العينة لعناصر الأداء الوظيفي، بما يعكس إدراكهم لتمتع الموظفين بالمهارات المهنية، وتحمل المسؤولية، والالتزام بإنجاز المهام وفقًا للإجراءات المحددة.

ثانيًا: تحليل بُعد محددات ومعايير الأداء

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لبُعد محددات ومعايير الأداء (4.05)، والانحراف المعياري (0.436)، والوزن النسبي (80.92)، وقيمة (t=41.87)، ومستوى الدلالة(0.000 وتشير النتائج إلى ارتفاع مستوى تقييم أفراد العينة لمحددات الأداء، التي تشمل القدرة على العمل، والدافعية، والرضا الوظيفي، وإدراك الأدوار، ومدى تناسب الرواتب مع المهام.

ثالثًا: تحليل بُعد تقويم الأداء

بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لعبارات تقويم الأداء (2.18)، والانحراف المعياري (0.82)، والوزن النسبي (43.67)، وقيمة (t=-17.28) ومستوى الدلالة(0.000) وتكشف النتائج عن انخفاض مستوى التقييم الإيجابي لنظام تقويم الأداء مقارنة ببُعدي عناصر الأداء ومحددات الأداء ومعاييره وتتركز أوجه القصور المدركة في عدم إطلاع الموظفين على نتائج التقويم، ومحدودية تحديد نقاط القوة والضعف، وضعف الاستفادة من نتائج التقويم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء.

وبالتالي فإنه يمكن القول من خلال الجدول رقم (4) أن النتائج الإجمالية للمحور الثاني تشير إلى أن التقييم الإجمالي للأداء الوظيفي جاء إيجابيًا نسبيًا، مع وجود بعض التفاوت الواضح بين أبعاد هذا المحور.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية : (البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات،نمط القيادة، الحوافز، التدريب.) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الزاوية.

الفرضية الصفرية(H_0) لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

الفرضية البديلة(H_1): توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار بيرسون لإيجاد العلاقة بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء عند مستوى دلالة (0.05=).

جدول (5)

معامل الارتباط بين المتغيرات التنظيمية و بين الأداء الوظيفي

	البناء التنظيمي	أنظمة وإجراءات العمل	الاتصالات	نمط القيادة	الحوافز	التدريب	المعدل العام
معامل الارتباط	0.43	0.41	0.58	0.56	0.47	0.42	0.64
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

يتضح من الجدول رقم (5) أن: قيمة معامل الارتباط "لجميع المتغيرات التنظيمية" تساوي (0.64) كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين عند مستوى دلالة (0.05=).

النتائج والتوصيات

مناقشة النتائج في ضوء الأدبيات المنشورة باللغة الإنجليزية

تتفق الحاجة التي أظهرتها نتائج الدراسة إلى تطوير التدريب والتغذية الراجعة مع ما أبرزته دراسة Alnnale (2026) بشأن اكتساب المهارات، ومع ما خلصت إليه دراسة Abushafa (2026) حول التعلم المهني المؤسسي. أما دراسة Massoud وآخرين (2026)، في قطاع صحي ليبي مختلف، فأظهرت أن ضعف البنية التقنية وتطوير مهارات العاملين قد يحدان من تحسين الأداء حتى في سياق الإدارة الإلكترونية؛ وعليه ينبغي عدم تعميم النتائج بين القطاعات دون مراعاة اختلاف البيئات والعينات.

أولًا: نتائج الدراسة

في ضوء التحليل الإحصائي لمحور المتغيرات التنظيمية ومحور الأداء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ: نتائج المتغيرات التنظيمية

1- أظهرت النتائج أن الاتصالات الإدارية حققت متوسطًا حسابيًا بلغ 3.73، بما يشير إلى مستوى مرتفع نسبيًا، الأمر الذي يعكس أهمية الاتصالات في نقل المعلومات وتنسيق الأعمال داخل المنظمة.

2- حقق البناء التنظيمي متوسطًا حسابيًا بلغ 3.43، وهو ما يشير إلى مستوى متوسط يميل إلى الارتفاع، ويبرز أهمية وضوح الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

3- سجلت الحوافز متوسطًا حسابيًا بلغ 3.76 وفق الجدول المعروض، وهو متوسط مرتفع نسبيًا، مع ضرورة مراجعة الوزن النسبي الوارد في الجدول للتأكد من اتساقه مع المتوسط الحسابي.

4- بلغ متوسط نمط القيادة 2.91، مما يشير إلى الحاجة إلى تطوير الممارسات القيادية وتعزيز مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

5- بلغ متوسط التدريب 2.99، وهو ما يبرز أهمية مراجعة سياسات التدريب والتطوير المهني ومدى ارتباطها باحتياجات العاملين.

6- بلغ متوسط أنظمة وقواعد العمل 2.68، بما يشير إلى الحاجة إلى مراجعة الإجراءات التنظيمية وتبسيطها وتوضيحها للعاملين. وينبغي التحقق من قيمة الدلالة الإحصائية المسجلة لهذا البعد قبل اعتماد الاستنتاج النهائي بشأن دلالته.

ب: نتائج الأداء الوظيفي

1- بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأداء الوظيفي 3.63، بوزن نسبي قدره 72.66%، وهو ما يشير إلى مستوى جيد نسبيًا للأداء الوظيفي وفق المقياس المستخدم في الدراسة.

2- حقق بُعد عناصر الأداء متوسطًا حسابيًا بلغ 4.18، بوزن نسبي قدره 83.69%، مما يعكس ارتفاع التقديرات المتعلقة بالمهارات المهنية، وتحمل المسؤولية، والالتزام بإجراءات العمل ومعايير الجودة.

3- بلغ متوسط بُعد محددات ومعايير الأداء 4.05، بوزن نسبي قدره 80.92%، بما يشير إلى تقديرات مرتفعة نسبيًا لقدرات العاملين ودافعيتهم ومعرفتهم بأدوارهم الوظيفية.

4- أظهر بُعد تقييم الأداء انخفاضًا ملحوظًا، إذ بلغ متوسطه الحسابي 2.18، بوزن نسبي قدره 43.67%. ويشير ذلك إلى وجود جوانب قصور محتملة في نظام تقييم الأداء، ولا سيما فيما يتعلق بإطلاع العاملين على نتائج التقييم، وتحديد نقاط القوة والضعف، والاستفادة من النتائج في تحديد الاحتياجات التدريبية.

5- حصلت العبارة المتعلقة بالتزام العاملين بالسياسات والإجراءات على متوسط 4.30، في حين حصلت العبارة المتعلقة بإطلاع العاملين على نتائج تقييم الأداء على متوسط 1.39، وهو أدنى متوسط بين العبارات المعروضة. ويكشف هذا التباين عن ضرورة الاهتمام بآليات التغذية الراجعة والتواصل بشأن نتائج التقييم.

ثانيًا: توصيات الدراسة

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يأتي:

1- تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي من خلال اعتماد معايير موضوعية وواضحة، وإعلان هذه المعايير للعاملين قبل إجراء التقييم.

2- تعزيز التغذية الراجعة بإطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم، ومناقشة جوانب القوة والضعف معهم، وتحديد إجراءات عملية لتحسين الأداء.

3- ربط تقييم الأداء بالتدريب والتطوير من خلال استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم برامج مناسبة للعاملين.

4- تطوير أنظمة وإجراءات العمل ومراجعتها بصورة دورية بهدف تقليل التعقيدات الإدارية، وتوضيح خطوات إنجاز المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

5- تعزيز فاعلية القيادة الإدارية من خلال تنمية مهارات المديرين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وتحفيز العاملين، وإشراكهم في تحسين أساليب العمل.

6- تطوير برامج التدريب المستمر بما يتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للعاملين والتغيرات التي تشهدها بيئة العمل، مع قياس أثر التدريب على الأداء الوظيفي.

7- المحافظة على فاعلية الاتصالات الإدارية من خلال تحسين تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية، وتوفير قنوات اتصال واضحة تضمن سرعة تبادل المعلومات ودقتها.

8- مراجعة نظام الحوافز والمكافآت لضمان ارتباطه بمستوى الأداء والإنجاز، وتحقيق العدالة والشفافية في توزيع الحوافز.

9- تعزيز البناء التنظيمي من خلال توضيح الاختصاصات والمسؤوليات، والحد من تداخل الصلاحيات، وتحسين التنسيق بين الوحدات الإدارية.

10- إجراء دراسات لاحقة تختبر العلاقة بين أبعاد المتغيرات التنظيمية والأداء الوظيفي باستخدام بيانات أفراد العينة، مع تحليل أثر كل بُعد على حدة لتحديد الأبعاد الأكثر ارتباطًا بالأداء.

المراجع

باجابر،عادل، 1416هـ: "الاتجاهات نحو المهنة وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى الأخصائيين الاجتماعيين والأخصائيات الاجتماعيات العاملين بالمستشفيات الحكومية المركزية بالمنطقة الغربية "رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة.

توفيق، عبد الرحمن،2002 ، أفكار لكسر الإطار. ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بيمك،القاهرة.

الحقباني، تركي، 1997م:" أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري : دراسة استطلاعية للموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية " رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض.

درة، عبد الباري، 2003م: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات :الأسس النظرية ودلالتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان.

السكران، ناصر،2004م:"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض.

العساف، وفاء،1425هـ: "واقع الإبداع الإداري ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض" رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض .

العكش، علاء، 2007م: "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية، غزة

عواد، طارق، 2005م : "نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية- دراسة تطبيقية على قطاع غزة – " رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية،غزة.

الماضي، مساعد، 1417هـ."معوقات الاتصال الإداري انعكاساتها على الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة منطقة الرياض" رسالة ماجستير ،أكاديمية نايف للعلوم الأمنية،الرياض.

المانع ، محمد ، 2006م: " تقنيات الاتصالات ودورها في تحسين الأداء " رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

المغربي،عبد الحميد،2007م: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان.

هيجان، عبد الرحمن، ١٩٩٩ م. المدخل الإبداعي لحل المشكلات، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

هيجان،عبد الرحمن،1420هـ. "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"مجلة الإدارة العامة،عدد(1)، معهد الإدارة العامة،الرياض.

Ekvall, Goran. , 1996: “Organizational Climate For Creativity and Innovation”. European Journal Of Work And Organizational Psychology, 5, PP, 105-123

Scott, Susanne and Bruce, Reginald,1994: “Determinants of Innovative Behavior: Apath Model of Individual Innovation In the work place”. Academy of Management Journal, , 37, PP, 580-607

Alnnale, T. (2026). Teaching methods and methods and their impact on the performance of faculty members: Field study. *Shihab Journal of Humanities*, 2(2), 53–79. https://doi.org/10.65405/sjh.2.2.26

Abushafa, M. (2026). Academic conferences as transitional learning infrastructures: Supporting AI engagement and professional learning in Libyan higher education. *Comprehensive Journal of Science*, 10(39), 3338–3347. https://doi.org/10.65405/vmnrrs05

Massoud, A. M. A., Emdas, R., Hanitish, A., Ghumayid, A., & Chalouf, C. (2026). Electronic human resources management and its role in improving the performance of health organizations in Zintan City. *Shihab Journal of Humanities*, 2(3), 1377–1385. https://doi.org/10.65405/sjh.2.3.245