



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بلدية عين رقادة -قالمة-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

إعداد:

شابي ايمان ديبش فاتح

منصوري شيماء

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
د/ بن فرحات غزالة	أستاذ محاضر "أ"	رئيسا
د/ديبش فاتح	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا
د/ سريدي محمد منصف	أستاذ مساعد "أ"	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم ... والحمد لله رب العالمين ... الذي منحنا القوة وساعدنا على إنهاء هذا البحث والخروج به بهذه الصورة... فبالأمس القريب بدأنا مسيرتنا التعليمية ونحن ننظر إلى يوم التخرج كأنه يوم بعيد ... فرأينا أن علم الاجتماع هدفا ساميا ومغامرة عظيمة وغاية تستحق السير وتحمل العناء لأجلها ... وإن هذا البحث الذي أقدمه لكم يحمل في طياته معلومات هامة بذلت مجهودا عظيما لدراستها وجمعها لتظهر لكم بهذا الشكل.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة ... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام.

وإيماننا مبدأ أنه لا يشكر الله من لا يشكر الناس ... فإني أتوجه بالشكر الجزيل لجميع أساتذة قسم علم الاجتماع قائلة الذين ساعدوني في إكمال مسيرتي الدراسية من خلال تعليماتهم وتقديمهم البناء.

كما أوجه الشكر لأسرتي فردا فردا الذين صبروا وتحملوا معي ومنحوني الدعم على جميع الأصعدة ... وأشكر أصدقائي والأحباب.

وأخيرا أتوجه بشكر اللجنة المحترمة التي اختاروها لنا لمناقشة هذه المذكرة.

وكل شخص قدم لنا الدعم المادي أو المعنوي.

شيء إيمان



إهداء:

إلى من علمني كيف أقف بكل نبات فوق الأرض -

أبي المحترم

إلى نبع المحبة والإيتار والكرم-

أمي الموقرة

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله ورعاهم-

إلى صديقاتي من رافقتني في مشواري الدراسي-

شياء

شياء





الإهداء :

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى اعلى الجباب

أمي العزيزة

إلى من أرشدني إلى طريقي إلى من علمني إلى رقيق دربي وقدموني أبي

إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله

الوالدين الكرمين حفظهما الله و أطال عمرهما.

إلى إخوتي (نوال ، حسنة ، أماني)

وأخي الوحيد (أسامة).

إلى رفقاء دربي في مشواري الجامعي (شيماء، كوثر، رانية، مريم، بتينة).

إلى كل من ساهم في هذا الانجاز إلى كل من علمني حرفا من أساتفتي الكرماء

إلى كل الأقارب و الأصدقاء بعيد أو قريب.

إيمان



إيمان

الفهرس :

الصفحة	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
-	الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة
14	تمهيد
15	أولاً: الإشكالية
17	ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة
21	ثالثاً: أسباب الدراسة
21	رابعاً: أهمية الدراسة
21	خامساً: أهداف الدراسة
21	سادساً: الدراسات السابقة
30	سابعاً: الأطر النظرية للدراسة
38	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
40	تمهيد
41	أولاً: أهمية المناخ التنظيمي
42	ثانياً: خصائص المناخ التنظيمي
43	ثالثاً: عناصر المناخ التنظيمي
44	رابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
45	خامساً: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الأفراد
48	سادساً: أبعاد المناخ التنظيمي

50	سابعا: نماذج المناخ التنظيمي
51	ثامنا: عملية خلق و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم و الفعال
54	خلاصة الفصل
-	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
56	تمهيد
57	أولاً: أهمية الأداء الوظيفي
57	ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي
59	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
61	رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي
62	خامساً: مكونات الأداء الوظيفي
63	سادساً: محددات الأداء الوظيفي
64	سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي
68	ثامناً: مشاكل الأداء الوظيفي
71	خلاصة الفصل
-	الفصل الرابع: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية
73	تمهيد
74	أولاً: مجالات الدراسة
74	1: المجال المكاني للدراسة
75	2: المجال الزمني للدراسة
76	3: المجال البشري للدراسة
77	ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات
77	1: منهج الدراسة
78	2: أدوات جمع البيانات
80	ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج
80	1: عرض وتحليل البيانات

99	2: عرض النتائج العامة للدراسة
100	3: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
103	خلاصة الفصل
105	خاتمة
107	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	80
2	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	80
3	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	81
4	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية	81
5	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية	82
6	توزيع أفراد الدراسة حسب مكان الإقامة	82
7	جدول يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها	83
8	جدول يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة انجاز وجودة العمل	84
9	جدول يوضح ما إذا كان هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي	84
10	جدول يوضح ما إذا كانت القيادة الإدارية تساعد وتشجع على المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة	85
11	جدول يوضح ما إذا كان القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل	86
12	جدول يوضح ما إذا كان الرئيس يبدي اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين	86
13	جدول يوضح ما إذا كان أسلوب القيادة في المؤسسة في تقدمها	87
14	جدول يوضح ما إذا كان يتم معاملة الموظفين بالتساوي مع الآخرين	87
15	جدول يوضح ما إذا كان نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات	88
16	جدول يوضح ما إذا كانت الاتصالات الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة	89
17	جدول يوضح ما إذا كان يمكن الاتصال بالمؤسسات الإدارية العليا بدون عوائق	89
18	جدول يوضح اتجاهات المبحوثين نحو ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة في	90

	عملك يؤدي إلى زيادة أدائهم الوظيفي	
91	جدول يوضح ما إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساعد على سرعة انجاز العمل	19
91	جدول يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة	20
92	جدول يوضح ما إذا كان الدخل الذي يتقاضاه الموظفين ملائم	21
92	جدول يوضح ما إذا كان هناك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتك	22
93	جدول يوضح ما إذا كان هناك التركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية	23
94	جدول يوضح تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي	24
96	جدول يوضح علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي	25
99	جدول مركب يوضح العلاقة بين الدخل الذي يتقاضاه الموظفين كحافز لزيادة أدائهم	26

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
20	علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي	1
60	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	2

ملخص الدراسة:

يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية وداعمة للرضا والالتزام والمشاركة والإنتاجية للموظفين، فالمناخ التنظيمي يشمل القيم والمعتقدات والتوجهات والسلوكيات فالموظفين عند شعورهم بالدعم و الاحترام والتقدير من قبل الإدارة و الزملاء هذا ما يجعلهم يعملون بكفاءة أعلى ويحققون أهداف العمل بشكل أفضل، لهذا هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ببلدية عين رقادة -قالمة- حيث افترضنا أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

أجريت الدراسة ببلدية عين رقادة -قالمة- حيث قدر عدد عمالها حوالي 91 عامل وتمثلت عينة الدراسة ب 30 مفردة بعد أخذ نسبة 32.96%

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أظهرت الدراسة على وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة ومستوى أداء العمل.
- الحوافز المادية ضرورية فهي تحفز العمال على زيادة أدائهم وتشجعهم على تلبية أهداف المؤسسة.
- بينت الدراسة أن الاتصال يشجع على طرح وتقديم الآراء والمقترحات.
- أظهرت الدراسة على أن المرؤوسين يحبذون استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ويولونها اهتمام كبير في العمل.
- أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي وعلى سرعة وجوده انجاز العمل.
- وعليه فقد تحققت الفرضية العامة للدراسة بأن المناخ التنظيمي له علاقة ارتباطيه موجبة بالأداء الوظيفي للعاملين.

Résumé de l'étude :

Le climat organisationnel joue un rôle important dans l'atteinte d'un bon rendement au travail en favorisant une structure de travail positive et favorable pour la satisfaction, l'engagement, la participation et la productivité des employés, le climat organisationnel comprend les valeurs, les croyances, les attitudes et les comportements, les employés lorsqu'ils se sentent soutenus, respectés et appréciés par la direction et les collègues, c'est ce qui les fait travailler plus efficacement et mieux atteindre les objectifs de travail, donc cette étude visait à connaître l'impact du climat organisationnel sur le rendement au travail des travailleurs municipaux Ain Raqqada – Guelma – où nous avons supposé qu'il existe une corrélation positive entre le climat organisationnel et la performance au travail.

L'étude a été menée dans une municipalité de la municipalité Ain Rakada - Guelma - où le nombre de travailleurs a été estimé à environ 91 travailleurs et l'échantillon de l'étude était de 30 individus après prise de 32,96%.

- L'étude a abouti aux résultats suivants :
- The étude a montré une relation entre les dimensions du climat organisationnel et le rendement au travail.
- Il existe une relation positive entre le style de leadership et la performance des travailleurs.
- Des incitations matérielles sont nécessaires, car elles motivent les travailleurs à améliorer leur performance et les encouragent à atteindre les objectifs de l'institution.
- L'étude a montré que la communication encourage la présentation d'opinion et de suggestions.
- Les résultats ont montré que la structure organisationnelle a un impact significatif sur le rendement au travail ainsi que sur la rapidité et la qualité de l'exécution du travail.
- En conséquence, l'hypothèse générale de l'étude a été réalisée que le climat organisationnel a une corrélation positive entre le climat organisationnel et le rendement au travail

Summary :

The organizational climate plays an important role in achieving good job performance by promoting a positive and supportive work structure for satisfaction, commitment, participation and productivity of employees, the organizational climate includes values, beliefs, attitudes and behaviors, employees when they feel supported, respected and appreciated by management and colleagues, this is what makes them work more efficiently and achieve work goals better, so this study aimed to find out the impact of the organizational climate on the job performance of municipal workers AinRaqqada - Guelma - where we assumed that there is a positive correlation between the organizational climate and job performance.

The study was conducted in a municipality in the municipality of AinRakada - Guelma - where the number of workers was estimated at about 91 workers and the study sample was 30 individuals after taking 32.96%.

The study reached the following results:

- _The study showed a relationship between the dimensions of organizational climate and job performance.
- There is a positive relationship between leadership style and workers' performance.
- Material incentives are necessary, as they motivate workers to increase their performance and encourage them to meet the goals of the institution.
- The study showed that communication encourages the presentation of opinions and suggestions.
- The results showed that the organizational structure has a significant impact on job performance and on the speed and quality of work completion.
- Accordingly, the general hypothesis of the study was realized that the organizational climate has a positive correlation between the organizational climate and job performance.

مقدمة

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر العديد من التغيرات المتسارعة والتطورات الحاصلة والمستمرة في ظل الأوضاع الديناميكية التي تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، وقد ولد هذا الوضع ضغوطا فرضت على الأفراد والمنظمات آثارا نفسية، وانعكاسات على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وكذلك أدائهم، ولهذا تسعى المنظمات جاهدة لمواجهة الضغوط الناتجة عن تلك التغيرات والتحولت لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق الوضع التنافسي الجيد في البيئة التي تعمل فيها، من أجل الحصول على ما تهدف إليه وتعمل من أجل توفير الظروف والاحتياجات المادية وغير المادية في بيئة العمل وذلك لتكون مناخ تنظيمي ملائم لتحصل على ما تسعى إليه.

ويعتبر الأفراد العنصر الأساسي في أي منظمة سواء لتقديم الخدمات أو لزيادة الإنتاج لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها وتشجيعها ودعمها للابتكار والإبداع وتقديم ما لديها من خبرات وهذا ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

وفي ظل التطور الإداري المستمر فإن الدراسات المختلفة تؤكد على أهمية العنصر البشري والذي يعد العنصر الحيوي لتأدية كافة الوظائف بكفاءة وفعالية من خلال توفير الرعاية والمناخ الملائم الذي يحقق الرضا الوظيفي والولاء والانتماء للمؤسسة.

إن كلمة مناخ تعبر عن البيئة و الطبيعة وعند استخدامها في الإدارة فهي تعبر عن مكان العمل والعوامل التي تحيط به وكذلك مختلف أساليب التعامل التي تحدث في المؤسسة مع المورد البشري ومدى تأثيرها عليهم.

ولعل أن موضوع المناخ التنظيمي لقي اهتماما كبيرا في الدراسة حيث يعبر عن مجموعة من الخصائص الداخلية التي تساعد الفرد في أداء عمله وهذا ما جعل من الإدارة تسعى إلى تحسين المناخ التنظيمي بالشكل الذي يسمح بزيادة مستوى الأداء الوظيفي.

ويشير المناخ التنظيمي إلى الطابع العام للبيئة العملية داخل المنظمة والقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفرادها والتي ترتبط بمجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤثر على الأداء الوظيفي للموظفين بطرق مختلفة وتشكل إطارا يحدد سلوكهم وأدائهم ، فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابيا فإن ذلك

قد يزيد من رضا الموظفين عن العمل والتزامهم بالمؤسسة وزيادة الولاء لها وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظفين.

ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية والهدف من دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء المنظمة والبيئة التي يعملون فيها حيث صرح البعض أن المناخ الجيد والمناسب داخل المؤسسة يساعد في تنمية وتطوير من قدرات الأفراد، كما يعتبر المناخ التنظيمي الوسط الذي تتفاعل فيه أهداف التنظيم مع إمكانيات الموارد البشرية وقيمهم واتجاهاتهم ومدى تأثير أجواء المناخ التنظيمي في معرفة درجة تأدية الأفراد بما كلفوا به من مهام وواجبات ومسؤوليات التي من شأنها أن تحقق أهداف المنظمة.

فكل منظمة تتميز عن الأخرى بمناخها التنظيمي الذي يعتبر من أهم أسباب تميزها يظهر ذلك من خلال العلاقة القائمة بينه وبين العناصر الفاعلة في المؤسسة والظروف المحيطة خاصة بين الفرد والبيئة التنظيمية والتي تتحدد من خلال نشاط الأفراد واهتماماتهم وابتكاراتهم واتجاهاتهم وخبراتهم وبين عناصر وأبعاد وعوامل المناخ التنظيمي والتي تتمثل أساسا في الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال والعلاقات، نمط القيادة واتخاذ القرارات، نمط التقنيات الحديثة ومستوى التكنولوجيا وقدرة المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع، بالإضافة إلى ظروف وطبيعة العمل التي تتفرد بدورها من مؤسسة لأخرى التي تتأثر بالعوامل الثقافية والتكنولوجية والاجتماعية وكذلك الاقتصادية والسياسية.

ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة يجب قبل ذلك معرفة الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية ومعرفة العوامل النفسية التي من شأنها أن تؤثر على الموظفين من ثم بعد ذلك الاهتمام بالبرغبات والحاجات الجماعية و الفردية وأهدافهم خاصة من ناحية الظروف والعوامل المحيطة به في مكان عمله.

وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في السياق المنظماتي، وتحديد عوامل المناخ التي تؤثر بشكل كبير على الأداء الوظيفي وتحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي وبين العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء الوظيفي ولهذا قسمت الدراسة إلى:

1- قسم نظري يتضمن ثلاث فصول:

- يتناول الفصل الأول: موضوع الدراسة، وقد تضمن إشكالية البحث وما طرحته من تساؤلات، المفاهيم المتعلقة بالدراسة، أسباب الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، الدراسات السابقة التي حاولت

تشخيص هذا الموضوع في بيئات وأزمنة مختلفة ، الأطر النظرية المفسرة لهذا الموضوع، وأخيرا الإجابة عن التساؤلات من خلال صياغة جملة من فرضيات البحث.

- **يتناول الفصل الثاني:** أهمية وخصائص المناخ التنظيمي، عناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، معرفة العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الأفراد، أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي، وأخيرا عملية خلق وتهيئة مناخ تنظيمي ملائم وفعال.
- **يتناول الفصل الثالث:** أهمية وعناصر الأداء الوظيفي، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، أبعاد الأداء الوظيفي، مكونات ومحددات الأداء الوظيفي، تقييم الأداء الوظيفي، مشاكل الأداء الوظيفي.
- 2- قسم ميداني ويتناول فصل واحد:

الفصل الرابع: وقد خصص للإطار المنهجي والدراسة الميدانية:

- مجالات الدراسة: وتضمنت المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.
- الإطار المنهجي وأدوات جمع البيانات: وتضمن منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات والعينة.
- تحليل وتفسير النتائج: وتضمنت أولا عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة حيث شمل تحليل المحاور الرئيسية الموجودة في الاستمارة والمتمثلة في :

1- البيانات الشخصية.

2- واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

3- تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي.

4- علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

ثانيا: عرض النتائج العامة للدراسة **ثالثا** وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

وفي الأخير تم وضع خاتمة للدراسة مع إرفاق قائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول: تحديد موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

ثالثاً: أسباب الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الأطر النظرية للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الإطار النظري الركيزة الأساسية وأول خطوة في إنجاز أي بحث علمي، من خلاله يمكننا معرفة مختلف النقاط التي يتمحور حولها موضوع دراستنا، بحيث يقوم الباحث بوضع أول خطوة لبداية عمله من خلال تحديده لمشكلة بحثه والتي تعتبر بمثابة أهم نقطة، فهي تتطلب جهدا ووقتا في صعوبة تحديدها وضبطها، لهذا فإن نجاح الباحث مرهون على مدى دقة البحث.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات وركائز البحث من خلال تحديد أهم الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع تحديدا، إبراز أهمية وأهداف الدراسة، تحديد وطرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع بهدف إزالة الغموض عنه ، كذلك عرض مختلف الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وفي الأخير الاستشهاد بالأطر النظرية التي تدور في سياق الموضوع.

أولاً: تحديد الإشكالية:

ظهرت المنظمات في المجتمع عندما بدأت الجماعات الأولية كالأُسرة والقبيلة وتكمن علاقة المنظمات بالمجتمع كالعلاقة العضوية أساسها مواجهة احتياجات المجتمع وتلبية رغباته، وفي مقابل هذا المجتمع يتكفل بدعم ومساندة المنظمات التي تقوم بخدمته وذلك بتوفير ما تحتاجه من موارد مالية وبشرية، والتي تعتبر من أهم الموارد الاقتصادية، يرجع ذلك لكون الإنسان هو المنتج وهو المستهلك فبذكائه وقدراته الخاصة يستطيع أن يكشف المزيد من الموارد الطبيعية ويبتدع فنون إنتاجية تطيل من عمر هذه الموارد ويرفع من إنتاجيتها وكلما ارتفع المستوى المهاري والفني للموارد البشرية في بلد من البلدان كلما ازدهر، كما تنبع أهميته في المؤسسة من خلال الدور الذي يقوم به من خلال توظيف الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصلحة وإنتاجية المؤسسة وصولاً إلى الأهداف المرجوة، ولتحقيق هاته الأهداف يجب توفير المناخ التنظيمي الملائم للمورد داخل المؤسسة لتشجيع أدائه الوظيفي والزيادة من فاعليته.

فالمناخ التنظيمي له دور هام وفعال في قدرته على التأثير في سلوك العمال في أي منظمة ومن خلاله يتم بناء قيم وأخلاق العاملين في المنظمات، كما أن نجاح المؤسسة يعتمد على خلق ظروف مناسبة للعمل من خلال توفير الاستقرار، الطمأنينة، الاحترام، التقدير والثقة ... الخ، فتوفير المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يخلق أجواء هادفة إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار ورفع معدلات الأداء الوظيفي الذي يعتبر المكون الرئيسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة كونه الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية الإنتاجية ويحول موادها الخام إلى مواد جاهزة للاستهلاك كما أن أهمية الأداء الوظيفي لا تتوقف على مستوى المنظمة بل تتعدى ذلك إلى إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، فكل منظمة تحتوي على مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها عن غيرها من المنظمات، وكما هو الحال في المناخ الطبيعي، فالمناخ التنظيمي عرضة للتغيير والتحول والتطور.

منذ منتصف التسعينات سعى علماء الإدارة والتنظيم والباحثين إلى دراسة ظاهرة المناخ التنظيمي وتأثيره على الموظفين والمنظمة، وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال الدور الذي يقوم به التنظيم في تعزيز السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى العاملين وتعديل قيمه واتجاهاته بشكل إيجابي، حيث تغلب عليه صفة الثبات عكس بعض القيم الأخرى، فالمناخ التنظيمي السليم القادر على توفير بيئة عمل جيدة له

انعكاسات واضحة على الأداء والتطوير والاستغلال الأمثل لطاقت الأفراد، فهو القادر على توفير الثقة وتنمية الموارد وتعزيز ترابط الأفراد مع بعضهم البعض وقيامهم بواجباتهم ومسئولياتهم اتجاه التنظيم، فمعظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد، ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين، من خلال الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعليته المنظمة، فبيئة العمل تؤثر على الموظفين بصورة كبيرة، إذ تساعد بيئة العمل المناسبة للموظفين على العمل بفاعلية وتحسين أدائهم، وبخلاف ذلك تؤدي بيئة العمل السامة إلى انخفاض أداء الموظفين وإصابتهم بالاحتراق الوظيفي

ومن خلال ما سبق نحاول من خلال دراستنا معرفة مدى الارتباطات القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بالاستناد على المداخل النظرية المعبرة على العلاقة بين المتغيرات من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي: ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي؟ وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية: هل يساعد نمط القيادة على تنفيذ مهام العمل؟ إلى أي مدى يرتبط نمط الاتصال بفاعلية الأداء؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

_ هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.

الفرضيات الجزئية:

- يساعد نمط القيادة على تنفيذ مهام العمل.
- كلما كان هناك اتصال كلما زاد معدل فعالية الأداء.

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة

1- الأداء الوظيفي:

أ. لغة: كلمة أداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي مشياً ليس بالسرير ولا بالبطيء، وأدى الشيء قام به، ويقال أدى فلان الدين بمعنى قضاءه وأدى فلان الصلاة أي قام بها لوقتها، وأدى الشهادة أي أدلى بها، وأدى إليه الشيء أوصله إليه، وبهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء أو القيام به.

ب. اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه مباشرة، ويعرف كذلك على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وبمستوى معين.⁽¹⁾

- وفي تعريف آخر يعرف الحوامدة الفهداوي الأداء بأنه مجموعة من السلوكيات الغدارية ذات العلاقة والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية.

- ويعرفه العديلي بأنه الحصول على حقائق، أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤوليات، والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل.⁽²⁾

ج. إجرائياً: هو مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها الفرد في مكان عمله أو في مكان معين ومن خلالها يتم قياس فعالية أدائه.

2- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي:

يعني الحصول على حقائق أو بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله وتقييم لمسلكه، وتقدير مدى كفاءته بعمله وهيبته العلمية والنهوض بالواجبات والمسؤوليات المناطة

¹- عزالدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (cpg) قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007/2008م، ص22.

²- عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2014م، صص 48_49

إليه حاضرا أو مستقبلا، وهذا يستلزم معرفة هذه القدرات حتى تستطيع المنظمة توظيف هذه القدرات والطاقات بالأسلوب الأمثل الذي يحقق أهداف مع مراعاة لتحقيق رغبات وما ينشد إليه القرار في المنظمة.⁽¹⁾

- ويعرف أيضا بأنه العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود الموظفين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به.⁽²⁾

3- مفهوم المناخ التنظيمي:

- أ. اصطلاحا: يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أداءه.
- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بخصائص المؤسسات التربوية: فالمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل والتي تتصف بدرجة من الثبات النسبي بحيث تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم وأدائهم .
- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بتصورات الفرد للمناخ : هناك من ينظر للمناخ التنظيمي على أنه تصورات لخصائص الثقافة في المكان الذي يعمل فيه الأفراد والتي تؤثر على مشاعرهم واتجاهاتهم وسلوكهم...
- مفاهيم المناخ التنظيمي التي اهتمت بالتفاعلات والعلاقات بين الفرد والمؤسسات التربوية يعرف بأنه أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد.⁽³⁾

¹ - طاهر محمود الكلالده، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011م/1432هـ، ص167.

² - نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، ط1، 2015م، ص32

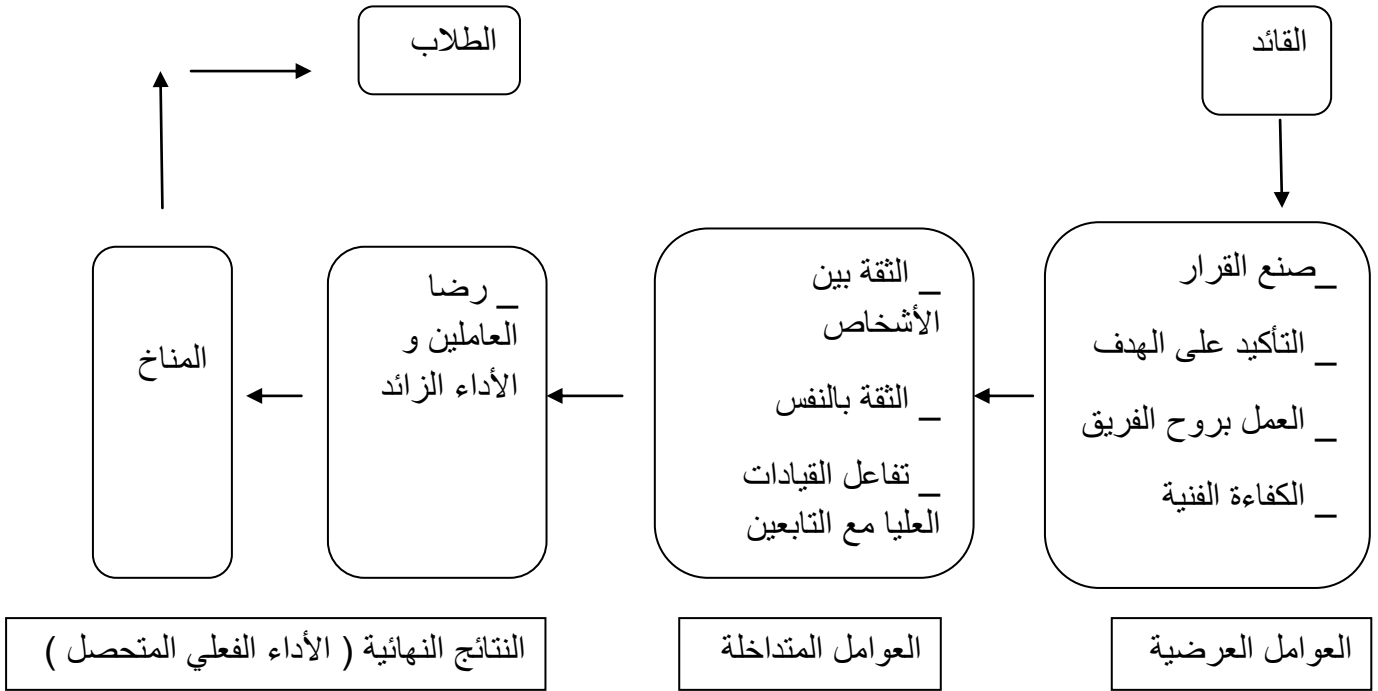
³ - فاروق عبده فله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005م/1426هـ، صص 291/293.

- يشير مفهوم المناخ الى العلاقات بين الأفراد في أي موقف ومدى تأثير الأفراد فيها والمناخ السليم هو الذي يساعد الفرد على الشعور بالأمان ويمكنه من العمل بدافعية وتأدية واجبات العمل بإخلاص.⁽¹⁾
- يمكن اعتبار المناخ التنظيمي بأنه يمثل القيم والتقاليد و الاتجاهات السائدة في منظمة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال مدة زمنية معينة.²
- ب. إجرائياً: المناخ التنظيمي هو الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة ومجموع العلاقات التي تميز هاته المؤسسة وتؤثر على سلوكهم ومواقفهم نحو تأدية واجبات عملهم.
- أوضح likert أن سلوك الإدارة له أثر تراكمي في المناخ التنظيمي في كل المستويات وهذه العوامل الرئيسية والأساسية يمكن أن تصنف على أنها : عرضية ومتداخلة ومخرجات نهائية ويبين الشكل (1) علاقة هذه العوامل بالمناخ التنظيمي:

¹- محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، من منظورها العام والإسلامي، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، 1434هـ/2013م، ص 205.

²- عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2012م، ص154.

الشكل (1): علاقة العوامل الثلاثة بالمناخ التنظيمي. (1)



¹ - واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006م، ص28.

ثالثا: أسباب الدراسة:

أ. أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية التي تعتبر حافز لدراسة هذا الموضوع.
- موضوع جدير بالدراسة ويندرج ضمن التخصص.

ب_ أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية التحقق من الأهداف وصحة الفرضيات.
- تحسيس المؤسسات بأهمية العنصر البشري وتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في زيادة أداء العمال.

رابعا: أهمية الدراسة:

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات ومدى أهميته في نجاح المؤسسة.
- أهميته في خلق جو ملائم للعمل وإدارة المؤسسات.

خامسا: أهداف الدراسة:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة.
- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعمال.
- معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أحد أهم الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي فهي تشكل عنصرا مهما للمعلومات للدارسين والباحثين فهي تساعد في تكوين دراساتهم وأبحاثهم ولهذا تطرقنا إلى ذكر العديد من الدراسات التي لها علاقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كأهم مصطلحين تقوم عليهما الدراسة وعليه نقدم الدراسات الآتية كدليل علمي:

1-الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى:"أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز- ورقة حضري"

دراسة عليات العيد سنة 2015/2014 بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز_ورقلة حضري_ والتي هدفت إلى:

- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز.
- محاولة إضفاء نوع من التحسين في دراسة هذا الموضوع من خلال أدوات التحليل وإحصاءات جديدة نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة.
- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات ويساهم فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولوياته ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي.

وتمثلت عينتها في: 39 فرد من العاملين في مؤسسة سونلغاز-ورقلة- واستخدمت أداة استمارة الاستبيان والمقابلة والملاحظة والأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة لجمع البيانات وفق المنهج. وكان من أبرز نتائجها: يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن توجه الأفراد العاملين نحو الهيكل التنظيمي إيجابية أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوى هيكلها التنظيمي يحدد فيه سلطة اتخاذ القرار ومسؤولية كل موظف وقد أثبت ذلك المستقصيين من أفراد العينة الذين أكدوا على وجود مناخ تنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال إجاباتهم حيث يؤدي ذلك إلى الرفع من أداء المؤسسة.

- يتضح من خلال تحليل نتائج الاستمارة أن أفراد العينة لديهم توجهات متوسطة حول الأداء الوظيفي أي أن المؤسسة لديها مناخ تنظيمي متوسط أي كلما كان المناخ التنظيمي إيجابي كلما ارتفع الأداء للعاملين.

- أوضحت نتائج الاستمارة أن هناك تأثير كبير للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع وأن هذا التأثير يسير بشكل طردي مما يعني أنه كلما كانت إجراءات المناخ التنظيمي مقبولة لدى العاملين كلما أدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في أدائهم الوظيفي.⁽¹⁾

• الدراسة الثانية: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "أحمد بوقرة" بومرداس"

دراسة شامي صليحة سنة 2010/2009 بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس والتي هدفت إلى:

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة.
- التعرف على الأداء الوظيفي مفهومه ومحدداته.
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها.
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزونه الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.
- تمثلت عينتها: كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية بجامعة بومرداس، استخدمت أداء المسح المكتبي، الانترنت، الاستبيان، المقابلة، الجداول و الإحصاءات المستخدمة لجمع البيانات وفق المنهج الموجبي.

وكان من أبرز نتائجها:

1- بالنسبة للطلبة:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محور التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور المشاركة في صنع القرارات، الحوافز كأحد محاور المناخ التنظيمي.

¹- عليات العيد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ورقة حضري، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة_، 2014/2015م.

- وجود محايد نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي أي أن المناخ التنظيمي محايد معتدل.
- وجود توجهات معتدلة نحو محور الأداء الوظيفي.

2- بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال، المشاركة في اتخاذ صنع القرارات، العمل الجماعي، الحوافز، التكنولوجيا، نمط القيادة، الهيكل التنظيمي كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات سلبية نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي أي أن المناخ التنظيمي غير ملائم.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي للأساتذة ومنه أثبتنا صحة الفرضية الثالثة ميدانياً.⁽¹⁾

2_ الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى"

دراسة فريدة محمد غزالي الأندنوسي سنة 2019 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى والتي هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل والتكنولوجيا) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة.

- التعرف على درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
 - الكشف عن وجود علاقة ارتباطيه بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي المحددة ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى.
- تمثلت عينتها في 905 موظفة واستخدمت البيانات الأولية للمؤهل العلمي، سنوات الخبرة، محاور الاستبيان وفق المنهج الوصفي المسحي.

¹⁻ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة، جامعة " أحمد بوقرة" بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009-2010م.

كان من أبرز نتائجها : جاءت درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم و إجراءات العمل والتكنولوجيا) من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ 3,37 وحصل بعد نمط القيادة على الترتيب الأول يليه بعد الهيكل التنظيمي على الترتيب الثاني ثم بعد النمط الاتصالي على الترتيب الثالث ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرارات على البعد الرابع ثم البعد التكنولوجي على الترتيب الخامس ثم بعد نظم و إجراءات العمل على البعد السادس.

- جاءت درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ 3,18.

- توجد علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى على مستوى الأبعاد (الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، نظم و إجراءات العمل والتكنولوجيا) وعلى مستوى الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وعدم وجود علاقة ارتباطيه على مستوى بعدي (نمط القيادة، والمشاركة في اتخاذ القرارات).⁽¹⁾

• الدراسة الثانية: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديریات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان"

دراسة شيخة بنت سالم النبهانية سنة 2015/2014 بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بالمديریات العامة والتربية والتعليم في سلطنة عمان، والتي هدفت إلى الكشف عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على مستوى أداء العاملين في المديریات العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان للعاملين فيها من وجهة نظرهم.

- معرفة سبل تحسين وتطوير أداء العاملين في المديرية العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان.
- تمثلت عينتها في 161 رئيس قسم في محافظات الداخلية و الظاهرة ومسقط و ظفار و شمال الباطنة، و استخدمت أداة الدراسة المتكونة من جزئين : الجزء الأول تضمن البيانات العينة من عينة الدراسة،

¹- فريدة محمد غزالي الأندوسى، مجلة البحث العلمي في التربية، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى، العدد 20، الجزء 14، 2019م.

والجزء الثاني شمل عبارات الأداة المتعلقة بواقع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وفق منهج المسح المكتبي، الاستطلاع الميداني.

كان من أبرز نتائجها:

- يتضح أن درجة الموافقة بالنسبة لمحاور أداء الدراسة وكذلك للمجموع الكلي كانت ضمن الدرجة الكبيرة حيث تراوح المتوسط الحسابي بين 3,48468 و 3,3007 ويتضح أن محور التكنولوجيا قد حصل على أعلى المتوسطات الحسابية بعد ذلك جاء محور نمط الاتصال ثم محور الإدارة ثم طبيعة العمل ثم الهيكل التنظيمي وفي المرتبة الأخيرة محور مشاركة العاملين.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع المناخ التنظيمي تعزى لمتغيرات المؤهل: دلت نتائج الجدول 14 بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المؤهل الدراسي في جميع محاور أداة الدراسة ماعدا محاور أنماط الاتصال.
- متغير الخبرة الوظيفية بالرجوع للجدول 16 يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الخبرة الوظيفية في جميع المحاور.
- متغير المحافظة يتضح خلال الجدول 18 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير المحافظة في جميع المحاور والمجموع الكلي.⁽¹⁾

3- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: organizational climate as a determinant of job satisfaction among public sectoremployees in kisii country, kenya
دراسة Collins Reuben Gaunya تحت عنوان organizational climate as a determinant of job satisfaction among public sectoremployees in kisii country, kenya والتي هدفت إلى التحقيق في تأثير المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى موظفي القطاع العام في مقاطعة كيسي

¹- شيخة بنت سالم النبهانية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2014/2015م.

تم إجراء البحث في منظمات القطاع العام في مقاطعة كيسي، كلا القسمين الحكوميين في المقاطعة وكذلك تم أخذ عينات من الإدارات الحكومية المركزية داخل مقاطعة كيسي، عينة الدراسة 309 المستجيبون باستخدام تقنية أخذ العينات العشوائية البسيطة، من بين المستجيبين الذين تم أخذ عينات منهم، أجاب 271، أعطت الدراسة معدل استجابة 87,70 % وكان من بين المستجيبين رؤساء أقسام من المستوى المتوسط وكذلك المديرين التنفيذيين، تم تحليل البيانات الكمية إحصائياً باستخدام الوصفية وكذلك الإحصاء الاستدلالي.

كان من أبرز نتائجها:

- من خلال الجدول 1.1 تم قياس جميع العناصر على مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط حيث 1 أشار إلى موافق بشدة أو راض للغاية و 5 بمعنى لا أوافق بشدة أو غير راض للغاية كشفت النتائج أن جميع البنود المتعلقة بتركيبات الدراسة وبالتالي أداة الدراسة كانت مصدقة.
- الجدول 1.2 تكشف النتائج الواردة في الجدول عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المنظمات المناخ والرضا الوظيفي للموظفين، وهذا يعني أنه عندما يكون هناك تصور لدى الموظف لانتشار المناخ التنظيمي المواتي، يختبرون تحسناً في الرضا الوظيفي والعكس صحيح بالنظر إلى أن نتائج الدراسة للعلاقة بين المناخ والرضا ليست معكوسة.
- النتائج الواردة في الجدول 1.3 أن إحصائيات t المحسوبة (3.276 , 2.529 , 3.518) t لمعاملات النمط الإداري والدعم الإشرافي وردود الفعل المتعلقة بالأداء على التوالي كانت أكبر من إحصائيات t المجدولة ضمن فاصل ثقة 95% كان 0.653 يشير إلى أن الأسلوب الإداري والدعم الرقابي والأداء مرتبطان تمثل الملاحظات 65.3% من التباين في الرضا الوظيفي للموظفين بين موظفي القطاع العام في كيسي ، كان التباين غير المبرر المتبقي والبالغ 34.7% يرجع إلى حد كبير إلى التباين في المتغيرات الأخرى خارج نموذج الانحدار الذي يتم تضمينه بخلاف ذلك في مصطلح الخطأ العشوائي، كان نموذج الانحدار الكلي ذات دلالة إحصائية من حيث ملائمتها الشاملة.⁽¹⁾

¹- collinsreubengeunya, organizationalclimate as a determinant of job satisfaction among public sectoremployees in kisii country, kenya , journal of resourcesdevelopment and mangnment, issn 2422-8397, An International Peer- reviewdJounal, vol23 ,2016

The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources : الدراسة الثانية :
(A feildstudy on the employees working at the Aqaba company for Managing and Operating ports)

دراسة The Impact of Organizational Climate on the Performance of Human Resources (A feildstudy on the employees working at the Aqaba company for Managing and Operating ports) التي هدفت إلى:

1- تحديد تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموظفين

2- تحديد أثر الهيكل التنظيمي على أداء الموارد البشرية، توضيح مفهوم المناخ التنظيمي، وكيف وماهي العوامل والتأثير عليه.

تم جمع البيانات من شركة العقبة لإدارة وتشغيل الموانئ من مستويات مختلفة، تم إلغاء المديرين والموظفين بما في ذلك الذكور والإناث، 56 ورقة، بنسبة 0.09% وهي غير مناسبة للتحليل، وطريقة التحليل بما في ذلك المتوسط، والانحراف المعياري، ورتبة التأثير، ثم Eta المعاملات ونتائج الانحدار OLS ل R2 للتحقق من الفرضيات الصفرية وأخيرا تحليلات ANOVA للتأكد من قرارات فرضيات الدراسة، يتم قياس إجابات الاستبيان من خلال الموافقة بشدة الموافقة، طبيعي، لا أوافق بشدة، لا أوافق، بطريقة قياس ليكرت، يستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات وتوصلت إلى النتائج التالية: النتائج التجريبية

نتائج التحليلات الواردة في الجداول من 1 إلى 7 والتي أعطت رتبة تأثير كل محور وكل عبارة للإجابة عن المشاركون، في الجدول 1 تم إفساد 0.09 من إجابة الاستبيان وبالتالي تم استخدام 50 ورقة في التحليلات، تشير العوامل الديموغرافية إلى 70% ذكر و 30% من الإناث، معظم العينة من الشباب بنسبة 55% قبل 40 عاما.

المستويات التعليمية هي في الغالب درجة البكالوريوس، الدبلوم العالي بنسبة 75% وكذلك سنوات الخدمة كخبرة 40% من السنوات ال 11 المذكورة أعلاه، المديرين والمديرين المساعدين هم 30% من المشاركين

في الجدول 2 عبارات الهيكل التنظيمي 1، 2، 4، معتدلة، عندما تكون 3، 5 فرضيات عالية الأهمية، كانت Eta دعم التأثير مرتبة، وجميع العبارات هي تأثيرات عالية

الجدول 3 عبارات التكنولوجيا 1،2،4 عبارات متوسطة التأثيرات، كانت 3،5 ضمن تأثيرات عالية Eta معنوية، في الجدول 4 طبيعة العمل العبارات 1،2،5 هي تأثيرات معتدلة، كانت 3،4 عبارات ضمن تأثير عال، اختبار Eta معنوي، تم رفض الفرضيات الصفرية، نفس نتائج الجدول 5 عبارات الاتصال في الجدول 6 العبارات 1،2،3 هي تأثير معتدل، ولكن 4،5 هي رفض الفرضيات عالية التأثير.⁽¹⁾

التعقيب عن الدراسات السابقة:

قامت الباحثتان من خلال الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المناخ التنظيم وأثره على الأداء الوظيفي والمواضيع المرتبطة بينهما سعياً لإثراء الإطار النظري للدراسة والاستفادة منها في التعرف على العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي وقد ساعدتهما في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الكمية والكيفية وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية. كما قامت الباحثتان بجمع الدراسات التي تجمع بين المتغيرين بصورة مباشرة والتي أسهمت بشكل كبير في تكوين تصور شامل حول موضوع الدراسة الحالية لذا أتت الدراسة الحالية بهدف التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

تناولنا في عنصر الدراسات السابقة عددا من الدراسات المتمثلة في (دراسة عليات العيد، دراسة شامي صليحة، دراسة فريدة محمد الغزالي، دراسة شيخة بنت سالم النبهانية، دراسة collinsreubengaunya، دراسة Ali Atallah Salah،ManalAbdulrahman Al-Attili)

أوجه التشابه:

- إن التشابه القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن فيما يلي:
- استخدمت الدراسات نفس الموضوع الدراسة وهو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
 - استخدام نفس منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

إن الاختلاف القائم بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يكمن فيما يلي :

¹-Ali Attalah Salah , ManalAbdulrahman Al-Attili , The Impact of OrganizationalClimate on the Performance of HumanResources (A feildstudy on the employeesworkingat the Aqaba company for Managing and Operating ports), International Journal of Business, Humanities and Technology, vol.9, No 1 March 2019, doi

- لاحظت الباحثتان أن الدراسات التي تم استعراضها استخدمت أدوات بحثية مختلفة رغم أن أغلبيتها استخدمت الاستمارة إلا أن البعض طبق أدوات أخرى كالمقابلة، الملاحظة، الإحصاء الاستدلالي، البرامج المستخدمة لجمع البيانات و المسح المكتبي.
- كما اختلفت الدراسة الحالية أيضا مع الدراسات السابقة من حيث المجال الزمني ومنه استنتجتا أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كليا من حيث مجتمع الدراسة.
- وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي بسبب اختلاف مجتمع الدراسة وهذا بدوره إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

سابعا: الأطر النظرية للدراسة:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر التي تساعد على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، وتأتي جدية البحث السوسولوجي من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة مع موضوع البحث ولهذا نعرض النظريات الآتية التي اهتمت بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتي قسمت إلى:

1- النظريات الكلاسيكية:

أ. النظرية البيروقراطية ماكس فيبر:

تحدث ماكس فيبر عن البيروقراطية كنمط مثالي للإدارة يرتكز أساسا على السلطة القانونية العقلية التي تمثل أساس المشروعة، ورأى أن البيروقراطية عبارة عن عملية مستمرة من أداء الوظائف الرسمية طبقا لقواعد ومعايير، فالأشخاص الذين يؤدون هذه الوظائف لهم مجالات محددة ويتمتعون بالسلطة الضرورية التي تساعدهم على أداء مهامهم وهذه السلطة موزعة بطريقة معينة بحيث تضمن نوعا من التدرج في الوظائف الرسمية، وبحيث أجد في نهاية الأمر أن هناك مجموعة من الأشخاص الرسميين لهم مهام إشرافه على غيرهم من الأشخاص، ولكي يستطيع هؤلاء الأشخاص ممارسة السلطة فلا بد تتوافر لديهم بعض المؤهلات والخصائص، وليس من الضروري أن يمتلك أولئك الذين يمارسون السلطة الإدارية أي وسائل للإنتاج كما ليس من الضروري أن يستخدموا وظائفهم الإدارية لتحقيق أي أغراض شخصية والأفعال ذات الطبيعة الإدارية مسجلة كتابة في شكل لوائح أو قوانين مما يضمن صفة الاستمرارية للعملية الإدارية.

وقد قارن ماكس فيبر هذا النمط من التنظيم الإداري (أي البيروقراطية) بالتنظيم الإداري الذي يرتبط بشكل السلطة التقليدية، ففي التنظيم الإداري الذي يرتبط بالسلطة التقليدية لا تعتمد إطاعة الأفراد بعضهم البعض على قواعد أو لوائح محددة و إنما يعتمد ذلك على نوعية الشخص الذي يشغل مركز السلطة التقليدية، وتحدد التقاليد أساليب تصرف المسئول الإداري التقليدي في بعض الأحيان أو تترك له حرية التصرف الكاملة في أحيان أخرى و بعكس ما هو موجود في النمط البيروقراطي من الإدارة نجد أن النمط التقليدي من الإدارة يعتمد على اختيار الأشخاص لممارسة هذه المهنة ليس بناء على خصائص محددة من قبل واختبارات معينة و لكن على أساس صلتهم بالرئيس أو القائد وولائهم الشخصي له.⁽¹⁾

عمد ماكس فيبر إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى

3 مراحل:

1- **مرحلة السلطة التقليدية:** تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة غير كفاء وبدائي.

2- **مرحلة السلطة الكارزمية:** تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل متأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة مع عدم وجود مؤسسية.

3- **مرحلة السلطة القانونية: (مرحلة البيروقراطية):** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين وتمتاز الإدارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.⁽²⁾

ب- الإدارة العلمية:

بدأ تاييلور الذي يعتبر أبا للإدارة العلمية دراساته وأبحاثه في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية والنتائج اليومية للعمال، وقد بدأ تاييلور في البحث عن الوسيلة الفضلى للقيام

¹ - سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، دار الهاني للطباعة والنشر، 2006م، ص 125_126

² - رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ت، ص 14_15

بالعمل، وقد فكر في إجراء تطبيقات عملية بتقطيع الصلب في المصنع فقسم العمل إلى مجموعة عناصر، كما قام بتحليل الأعمال والعناصر من ناحيتين: الجسدية والإنسانية، وتوصل في دراسته إلى 4 مبادئ علمية في الإدارة:

1- تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل، ليحل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين الذين كان يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

2- إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيار وتدريب وتعليم وتطوير العمال وتحسين أدائهم، بدلا من الطريقة القديمة التي تعتمد على قيام الملاحظ بهذا الدور بالقدر الذي يستطيع، وطبقا لخبراته وقدراته وتجاربه الخاصة.

3- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسون.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة، كما تقوم الإدارة بدراسة الأعمال وتحديد الخطوط والوقت، ويقوم العمال بتنفيذ التعليمات والمخططات الإدارية حسبما ترد إليهم.⁽¹⁾

2- النظريات النيو كلاسيكية:

أ. العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة⁽²⁾.

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استشارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لهاظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1414هـ/ 1993م، صص 27_29

² السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، دار الوفاء لنديا للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2013م، صص 64.

للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين، وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب

ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية، وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أوضحت أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها، وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى⁽¹⁾

نشأت هذه الحركة تحت وطأة الكساد العالمي الكبير وظروف الحرب العالمية الثانية، وخروجها على مبادئ الإدارة العلمية التي سببت كثيرا من المشكلات العمالية وأثارت موجات من الاضطرابات الصناعية، وقد كان المنطق الأساسي لحركة العلاقات الإنسانية، أن الإنسان هو محور العمل الإداري وأنه العنصر الهام في تحديد الإنتاجية، كذلك روجت حركة العلاقات الإنسانية مفاهيم الحالة المعنوية وأثر جماعات العمل والجو الاجتماعي للعمل على معنوية العاملين ومن ثم على إنتاجهم، ومن أهم نتائج حركة العلاقات الإنسانية التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على أسس المعاملة الإنسانية للعاملين.²

_ اهتمت بالجانب الإنساني في المنظمات الإنتاجية.

_ أثبتت أن العلاقات الاجتماعية متغير مهم في التأثير على السلوك و الإنتاجية.

_ وضحت أن سلوك الفرد يتأثر بالحوافز المعنوية.

_ بينت أهمية التنظيمات غير الرسمية في وضع أنماط لحماية السلوك الإنساني.

_ أثبتت إن للاعتبارات الاجتماعية والإنسانية تأثير كبير على الإنتاجية⁽³⁾

ب_ السلوكية:

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، مرجع سابق، ص 65.

² - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، د.ت، ص ص 9_10.

³ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1436هـ/2015م، ص 26.

كان الاتجاه السلوكي المتكامل ينمو ويكتسب اقتناع كثير من المديرين ويقدم المدخل السلوكي للإدارة منطقاً متميزاً يرى أن العامل الأساسي المحدد لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويجمع المدخل السلوكي مبادئ ومفاهيم من علوم إنسانية مختلفة تدور كلها حول محاولة فهم وتفسير السلوك الإنساني والإفادة من هذه التفسيرات في التنبؤ بأشكال السلوك المتوقعة للأفراد في مواقع العمل المختلفة ومن ثم تستطيع الإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة لحل مشكلات العمل وتحقيق أهدافه.⁽¹⁾

ترى هذه النظرية أن سلوك الإنسان يمكن تفسيره على أساس فكرة " الفعل المنعكس " أي على أساس نظرية " المثير - الاستجابة " أي أن الدوافع تنشأ نتيجة مثيرات داخلية ثم يصدر من الفرد سلوك ونشاط استجابة لتلك المثيرات التعزيز، وأن تكرار نفس السلوك يعتمد على خبرة الفرد به وعوامل التعزيز (الثواب والعقاب) ويمكن تلخيص موقف السلوكيين في الآتي:

- لا ينكر أصحاب النظرية السلوكية وجود الغرائز لدى الكائن الحي، غير أنهم يقللوا من أهميتها في حياة الفرد.
- يكتسب الفرد دوافعه من خلال خبرات التعلم التي يتعرض لها.
- يعترف السلوكيون بوجود دوافع فطرية تحرك الفرد في نشاطه.
- يعترف السلوكيين بأهمية الجوانب الروحية في دفع سلوك الإنسان.⁽²⁾

ركائز النظرية السلوكية:

- 1- لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً ويتكون من عناصر إنسانية.
- 2- إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.
- 3- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.

¹ - علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مرجع سابق، ص 11.

² - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017م، ص 85.

4_ إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقا للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطا من العلاقات غير الرسمية يمارس دورا مؤثرا في سلوك المنظمة.⁽¹⁾

3- النظريات الحديثة:

أ. نظرية التوقع:

تقدم نظرية التوقع تفسيراً للدافعية لقي اهتماما كبيرا في الأوساط العلمية، وتعتبر نظرية التوقع نظرية معرفية قائمة على عملية فكرية، وعلى ذلك فإن هذه النظرية هي معالجة داخلية للدافعية التي تؤثر بدورها على سلوك الفرد، ومن هذا المنطلق قدم " فروم " نموذجه للدافعية، فلقد أوضح أن دافعية الشخص نحو فعل معين في وقت معين تتقرر من خلال القيم المنتظرة لجميع النتائج إيجابية وسلبية، لهذا الفعل مضروب في قوة توقعات الشخص لهذا الفعل، وهي تؤدي إلى النتيجة التي يتوقعها الشخص، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية:

$$\text{التكافؤ} \times \text{التوقع} = \text{الدافعية}$$

وعلى ذلك فإن كي نثير دافعية شخص ما للعمل، فإننا نستطيع أن نزيد من القيمة الإيجابية للنتائج من خلال وسائل معينة لتحسين نمط الاتصال الخاص بقيم المحصول وزيادتها بالفعل (بمعنى زيادة الثواب أو المكافآت)، ثم نزيد من توقعاته بأن إنجاز العمل سيؤدي فعلا إلى نتائج مرغوب فيها، بمعنى أننا ندعم الرابطة بين العمل والمحصل الناتج، إننا نستطيع أن نفعل ذلك أيضا من خلال تحسين الاتصال أو قد نزيد من احتمالات المحصول الناتج بطريقة واقعية.⁽²⁾

وتعتبر من أكثر النظريات انتشارا وقبولاً وتفترض أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة للقيام بسلوك معين، وموازنة التكلفة والعائد المتوقع لكل تلك البدائل، ومن ثم فإن الفرد سوف يسلك بعد تلك العملية العقلانية السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، وتقوم النظرية على فكرة مفادها أن الدافعية هي نتاج لقوة رغبة الفرد في شيء معين وتقديراته الخاصة باحتمال أن تصرف معين من قبله سيحقق ذلك الشيء.⁽³⁾

¹ - عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، حلب، دوار الباسل، 2009م، ص 119.

² - عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، ط1، 1407هـ / 1986م، صص 122_123.

³ - نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، وآخرون، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 97.

ب. دوغلاس ماكجريجور:

كان ماكجريجور عالم نفس اشتهر بنظرياته عن السلوك الإنساني والذي لخصه في نظريتين سماهما (x) و (y).

وتقرر نظرية (x) مايلي:

- تعتبر الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع (المال، المواد، الأدوات والعمال)، بغرض تحقيق أهداف اقتصادية.

- فيما يختص بالعمل فإن مهمة الإدارة هي توجيههم في جهودهم وتحفيزهم، ورقابة أعمالهم، وتعديل سلوكهم ليتوافق مع مطالب المنظمة.

- بدون التدخل الإيجابي النشط من جانب الإدارة فإن الناس عادة سلبيون وربما لديهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة منهم.

- المرء بطبيعته كسول ويود أن يبذل أقل جهد في عمله وهو في ذات الوقت طموح، يبد أنه يكره المسؤولية، ويفضل أن يكون مقودا عن أن يكون قائدا مسئولا.

- يتصف كثيرون من العمال بصفات بعيدة عن الذكاء، منها المكر، وقد يؤمن بعضهم بأعمال الدخل والشعوذة.

وعلى الإدارة أن تكون على وعي بذلك وعليها أن توجد التوافق بين الرغبات الفردية والاستعدادات الخاصة وبين أهداف المنظمة.

وتقرر نظرية (y) مايلي:

- ليس جميع العمال سلبيين، أو عندهم نوع من المقاومة بالنسبة لمطالب المنظمة، ولكنهم قد يصبحون كذلك من خلال خبراتهم في المنظمة.

أما عن الحوافز والقدرة على التطوير وتحمل المسؤولية، والاستعداد لتوجيه الجهود نحو أهداف المنظمة وحاجاتها وأغراضها، فإن كل هذا متوافر عند العاملين، ومسئولية الإدارة هي أن تجعل العمال قادرين على تنمية الخواص الإنسانية فيما يحقق مصالح المنظمة⁽¹⁾.

¹ - جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012م، صص 71_72.

_ العمل الجوهري الرئيسي للإدارة هو أن تهيئ الأحوال والطرق والظروف لأداء العمليات، حتى يستطيع العمال أن يحققوا أهدافهم الخاصة بتوجيه جهودهم نحو الأهداف العامة المتعلقة بالمنظمة. والفرق بينهما أن نظرية (x) تقول بمقاومة الفرد للتغيير، فإن نظرية (y) تقول بأن لدى العمال استعداد للتحرك تجاه أهداف المنظمة وأنهم على استعداد للتغيير إذا كان ذلك لمصلحة المنظمة.⁽¹⁾

¹ - جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 72.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى عرض إشكالية البحث من ثم تحديد أسئلة البحث وهذا ما أردنا الإجابة عنه وذلك من خلال طرح الفرضيات قصد تأكيدها أو رفضها و دحضها، وبعدها تطرقنا إلى طرح المفاهيم الأساسية التي يتمحور حولها البحث ثم تناولنا أيضا في هذا الفصل أسباب اختيار الموضوع، كما تم توضيح الأهداف المنشودة من هذا البحث والأهمية منه، لنختم بذلك إلعرض الدراسات السابقة التي تبنت هذا الموضوع والتعقيب عليها وكذا الأطر النظرية للدراسة التي تناولها الباحثين والعلماء.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي

رابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

خامساً: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة

الأفراد

سادساً: أبعاد المناخ التنظيمي

سابعاً: نماذج المناخ التنظيمي

ثامناً: عملية خلق و تهيئة المناخ التنظيمي

الملائم و الفعال

تمهيد :

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة والأحوال الجوية وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما في ذلك الإنسان لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء التفاعل و التأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة فإن أداء العاملين وكفاءتهم تتوقف بالدرجة الأولى على توفير مناخ تنظيمي في المستوى من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم وإبداعهم في تطوير المؤسسة، وهنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي:

- قد أجمعت الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي على أهميته وبأنه فكرة قائمة بذاتها ولتأثيره في استقرار التنظيم، وقد حدد العديد من الكتاب هذه الأهمية وتبرز كالاتي:
- أنه من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيمهم ومساندتهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
 - التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً.
 - كونه عنصراً أساسياً لتحقيق التقارب الواجب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها.
 - أن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي وفرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية الفكر الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع.
 - انه تظهر بشكل فاعل في عملية التطوير الإداري والنتائج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء واهتماماتهم واتجاهاتهم نحو المستقبل بوصف وتحديد العلاقات داخل المنظمة.⁽¹⁾
 - العلاقة المباشرة بين المناخ الإيجابي وبين تحسين سلوك العاملين وأدائهم لتنفيذ أهداف التنظيم لان التنظيم يساعد العاملين على إشباع احتياجاتهم، فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة و بين ادراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى.
 - للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في اي منظمة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها و السلوكيات التي يظهرونها في مواقع العمل، كما ان نجاح

¹- فريد محمد غزالي، سالم الأندنوسي، مجلة البحث العلمي في التربية، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة القرى، مرجع سابق، ص_5_6.

المنظمة يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار و الثقة و المعنويات العالية بين العاملين.⁽¹⁾

ثانيا: خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المؤسسة أثناء عمله وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى عدد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي وتمثل فيما يلي:

- 1- المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- 2- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة⁽²⁾

كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.

- 3- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- 4- المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها ونتائج سلوكية القوية.
- 5- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- 6- المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- 7- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرون وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- 8- يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، فخصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

¹- عبد الله بن حسن بن سعود القحطاني، مجلة علمية، المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل، السعودية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني، فيفري 2020م ، ص573.

²- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008م، ص15.

9- توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الأعضاء و ممارستهم.

10- المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإن المناخ الإداري يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.⁽¹⁾

ثالثا: عناصر المناخ التنظيمي:

إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل أبعاده التي تعد الإطار الأعم والأمثل ويمكن تصنيف هذه العناصر كما وردت عند المغربي إلى:

- أ- **الهيكل التنظيمي:** وهو نمط يدل على المستويات الإدارية، ونمط السلطة واتخاذ القرارات.
 - ب- **نمط القيادة:** يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي.
 - ج- **نمط الاتصال:** إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.
 - د- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وآراءهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين فرص العمل.
 - هـ- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم.
 - و- **التكنولوجيا:** إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تثير العديد من المخاوف، فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة.
- وأورد القريوتي عناصر المناخ التنظيمي كالاتي:⁽²⁾

- أ- **الهيكل التنظيمي:** ويشمل حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات.
- ب- **نمط القيادة والإشراف:** النمط التسلطي والذي يؤدي إلى مناخ غير صحي للعاملين، والمناخ التشاربي والذي يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، ويزيد من انتمائهم للمؤسسة.
- ج- **نمط الاتصال:** من حيث كونها عمودية تنازلية أو تصاعدية أو أفقية.

¹- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، مرجع نفسه، ص15.

²- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 35_36.

د- **طبيعة العمل:** ويقصد بذلك كيفية العمل روتينيا أو غير روتيني.

هـ- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** والتي تعد مصدر من مصادر الدعم المعنوي للعاملين وتخفف من وجود الصراعات داخل المؤسسة.

و- **تكنولوجيا العمل:** والتي قد ترفع حجم البطالة، وتخفف الروح المعنوية لدى العاملين.

ز- **البيئة الخارجية:** إقامة جسور مع البيئة الخارجية لضمان الدعم المادي والمعنوي.⁽¹⁾

رابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام و الابتكار وأيضاً إنتاجية وكفاءة المنظمة.

يرى تشرنجتون 1989 cherrington أنه لا يمكن وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، إلا انه يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه و منها:

1- **القيم الإدارية:** القيم التي يحملها المدراء تعتبر ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي لان هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولدورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المؤسسة وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية .

أوضح مندل وجوردن بان القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المدير والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم⁽²⁾

2- **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء، ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الانجاز الفعال

¹- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مرجع سابق، ص 37.

²- إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 15_16.

لأداء القرارات الإدارية، يخلقون مناخ مختلفا عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.

3- **الأحوال الاقتصادية:** في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة إما في الظروف الاقتصادية السيئة فان ميزانيات المؤسسات غالبا ما تنقلص مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم فلا يقترحون برامج جديدة، فقد تلجا المؤسسة في ظل كساد اقتصادي إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة وينتج عن ذلك تصور باقي العاملين بأن المناخ التنظيمي غير مستقر وهذه التغيرات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها و على إنتاجية العاملين و إبداعهم.

4- **خصائص العاملين:** الخصائص الشخصية للعاملين في المؤسسة تؤثر على مناخها التنظيمي في المؤسسات التي تعمل فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل يكون مناخها مختلفا عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون اصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، كما ان المناخ يكون أكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المنظمة في الأنشطة الاجتماعية .

أي أن المؤسسات التي يعمل فيها الشباب الطموح هذا يؤدي إلى نشاطها و ازدهارها و أيضا عكس المؤسسات التي يعمل بها شيوخ أو كبار السن فهي منعدمة النشاط و الحيوية و الروح الجماعية لذا فهذا يؤثر بشكل عام على ازدهار و نجاح المؤسسة. (1)

خامسا: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الأفراد:

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الأفراد بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع، مامدى تأثيرها على ممارسات وأنشطة إدارة الأفراد (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسات الأجور والمرتبات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين ...)

وينبغي التأكيد من البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا و مؤثرا على كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الأفراد بكافة المنشآت، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الأفراد حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة.

¹ - إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 15_17.

يمكن تصنيف العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الأفراد إلى مجموعتين :

- مجموعة العوامل الداخلية Internal factors:

وهذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنشأة و الإدارة للأفراد، حجم المنشأة وإمكاناتها المادية... وتتبعكس هذه البيئة التنظيمية للمنشأة على سياسات إدارة الأفراد وأيضا على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الأفراد.

- مجموعة العوامل الخارجية External factors:

ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة و التي تتمثل في الإطار الذي تتحرك فيه المنشأة ومن ثم إدارة الأفراد بها، ذلك لان المنشأة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه ولا تتخذ قراراتها بمعزل عن البيئة التي تعيش فيها.

ولا بد للمنشأة إن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية و الخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، بمعنى آخر ينبغي ان توفق بين ما يسمى بالنظام المقفل للمنشأة closed system والنظام المفتوح للمنشأة open system.

وينبغي التأكيد على إن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنشأة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها مع ممارسات إدارة الأفراد في المنشأة.⁽¹⁾ وهناك تحليل آخر للعوامل البيئية الداخلية والخارجية في المنظمة والتي تتضمن:

1- العوامل الخارجية:

يتم في هذه المرحلة جمع البيانات حول البيئة الخارجية وتفسير هذه البيانات وفهم جميع جوانب المكونات والمتغيرات البيئية ولاسيما تلك التي لها علاقة مباشرة بتحقيق أهداف المنظمة وعملاتها، ومن بين هذه المتغيرات:

- عولمة الاقتصاد.

- المشهد السياسي.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000م، ص_ص 36_38.

- الأوضاع الديمغرافية.
- سوق العمل.
- دينامية الصناعة التي تعمل فيها المنظمة.
- النظام الاجتماعي والثقافة الاجتماعية.
- المؤسسات والتشريعات الحكومية.
- الاتحادات والنقابات العمالية.
- حاجات وتطلعات الزبائن.
- المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

2- العوامل الداخلية:

يجري مسح وتشخيص مختلف مكونات البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها وتفسيرها، ومن أهمها رسالة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجيتها وثقافتها وهيكلها التنظيمي وفيما يتعلق بالموارد البشرية، يكون اهتمام اختصاصي الموارد البشرية مركزا على دراسة وتحليل ظروف أسواق القوى العاملة ووضع تصورات و تنبؤات حول أية تغييرات جديدة مستقبلية في التشريعات التي تنظم شؤون التوظيف من شأنها ان تؤثر على المنظمة، ويطلعون المديرين الآخرين على اي اتجاهات مستقبلية جديدة حول نشاطات الاتحادات ونقابات العمال والعلاقات العمالية، كما انهم اختصاصي الموارد البشرية يولون اهتماما زائدا لتقييم ثقافة المنظمة .

وينبغي التنويه إلى أن تأثير المتغيرات البيئية الخارجية يختلف من منظمة لأخرى ومن الضروري فهم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة قبل اتخاذ أي قرار آخر.⁽¹⁾

بالإضافة إلى عناصر بيئية أخرى تلعب دورا فاعلا في التأثير على تصميم الوظيفة سيما تلك العناصر التي ترتبط بصفات وخصائص وقيمة العمل المراد انجازه في إطار المتغيرات البيئية القائمة ولذا فإن إغفال العناصر البيئية غالبا ما يشكل عائقا نحو تحقيق التصميم لأهدافه الأساسية المطلوبة ومن العناصر الرئيسية التي ينبغي اتخاذها بنظر الاعتبار ما يلي:

¹ - حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر ، عمان-الأردن - ، ط1 ، 2013 م /1434هـ، ص_ص 103_ 104.

1. قدرات وقابليات الأفراد العاملين: لابد وأن يراعي التصميم المناسب للمهارات والقابليات والقدرات الفردية والجماعية المتاحة لدى المنظمة وكذلك إمكانية المنظمة بالحصول عليها مستقبلا سيما وأن الواقع البيئي حاليا يتطلب قدرات ومهارات عالية في انجاز الأداء المطلوب سيما في البيئة المعاصرة وتعقيدات الأعمال المرتبطة بها.

2. الأنماط السلوكية للأفراد: إن التطورات الاجتماعية والاقتصادية والحضارية من شأنها أن تؤثر بصورة أساسية في الأنماط السلوكية للأفراد العاملين وتؤثر بشكل أساسي الاتجاهات المستقبلية لهم خصوصا على صعيد الأعمال المناطة بهم ولذا لابد من مراعاة التغيرات الحاصلة في القيم والأعراف والثقافات والتنوع الخ، من المتغيرات التي تلعب دورا كبيرا في التأثير على الأنماط السلوكية واتجاهاتها لدى العاملين أفرادا أو جماعات.

إن المتغيرات البيئية بمختلف أبعادها سواء على صعيد الظرف الاقتصادي و الاجتماعي أو الصحي أو الثقافي... الخ يشكل محورا أساسيا في العناصر البيئية المطلوبة، فمثلا الأجور المدفوعة للعاملين، التهوية والإضاءة و البيئة الصحية الملائمة و التنوع في استخدام العاملين و غيرها ذات اثر فعال في هذا المجال.⁽¹⁾

سادسا: أبعاد المناخ التنظيمي:

يعتبر مقياس هالينوكروفت Croft&Halpin عام 1962 من الدراسات الرائدة في هذا المجال، وفيها تم تقسيم المناخ التنظيمي أو المؤسس إلى ثمانية أبعاد تنتمي إلى محورين أساسيين هما كالتالي :

المحور الأول: أبعاد تتعلق بسلوك العاملين وتشمل على :

ا_ التباعد_ الإعاقه

ج_ الانتماء_ الألفة

المحور الثاني: أبعاد تتعلق بسلوك المديرين وهي تشمل على :

ا_ التشكيلة في العمل_ التركيز على الإنتاج في العمل

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان-الأردن - ، ط1 ، 2007م/1427هـ ، صص 68-69.

ج_ القدرة في العمل_ النزعة الإنسانية

قام ليكرت بتطوير أداة لقياس المناخ السائد بالتنظيمات التجارية، وأكد أن هذه الأداة يمكن تطبيقها داخل التنظيمات، وأسماها بروفيل الخصائص التنظيمية وهي تشمل على ثمانية أبعاد وهي كالتالي:

1_ القيادة 2_ الإتصال

3_ التحفيز 4_ تأثير التفاعل

5_ صنع القرار 6_ صياغة الأهداف

7_ الرقابة أو الضبط 8_ الأداء والتدريب

وفي دراسة أخرى من جامعة ميتشجان شملت أبعاد المناخ المؤسس ستة أبعاد وهي :

1_ الدعم الإداري 2_ العوائق

3_ الدعم التربوي 4_ التأثير المدرس

كما تحددت أيضا أبعاد المناخ المؤسس في أربعة أبعاد وهي كالتالي :

3_ الدعم التربوي 4_ التأثير المدرس

كما تحددت أيضا أبعاد المناخ المؤسس في أربعة أبعاد وهي كالتالي :

1_ البيئة المادية 2_ النظام الاجتماعي 3_ الثقافة

وأخيرا تحددت أبعاد المناخ المؤسس بخمسة وهي كالتالي :

1_ العبء الدراسي 2_ القيادة الإدارية 3_ الإستقلالية

4_ الألفة 5_ الإمكانيات أو الخدمات المدرسية⁽¹⁾

¹ - إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014م، ص_ص 32_34.

سابعاً: نماذج المناخ التنظيمي:

1- نموذج هلينوكروفنس 1973 halpin/ crofrs:

أراد الباحثان معرفة أو دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي معتمدين في ذلك على استبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ السائد في المنظمة، تظم مجموعتين رئيسيتين من الأبعاد:

أ- المجموعة الأولى وهي مكونة من أربعة أبعاد هي: الانفصال، الانتماء، الألفة، العائق.

ب- المجموعة الثانية وهي مكونة من أربعة أبعاد كذلك وهي: الانعزالية، التركيز على الإنتاج، المراعاة والدفع.

وعلى هذا نجد أن النموذج يركز على ثلاثة جوانب رئيسية تتمثل في:

- طبيعة العلاقات السائدة بين العامل وزملائه في العمل.
- النمط القيادي السائد في المنظمة.
- محتوى الوظيفة.

2- نموذج ليوتوينوسترينجر 1968 litwin/streng:

يهدف هذا النموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد على البيئة التي يعملون فيها بصورة مباشرة أو غير مباشرة لأجل التعرف على انعكاس المناخ التنظيمي على دوافعهم وسلوكهم، ويتضمن هذا النموذج تسعة أبعاد تتمثل في: الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض.

وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين.

3- نموذج جيلمر وفورماند

ويرى الباحثان أن هناك 4 أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي: (1)

- الهيكل التنظيمي.

¹- مزباني الوناس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، قاصدي مرياح ورقلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 23، مارس 2016م، صص 86_87.

- نمط القيادة.

- اتجاهات الأهداف.

- درجة التعقد والتنظيم.

4- نموذج ستيرز 1977 stiers: يتكون المناخ حسب هذا الباحث من 4 أبعاد أساسية هي:

السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل والبيئة الخارجية، وما يلاحظ على هذا النموذج أن أبعاده متبادلة التأثير وتلعب دورا هاما في التأثير على رضا العاملين وعلى مستوى أدائهم.

5- نموذج تيم وبيترسون 1982:

وهناك ستة أبعاد رئيسية تحدد المناخ التنظيمي حسب هذا النموذج وهي: الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الأداء، الاتصالات الصاعدة.

6- نموذج كوزلوسكي ودهيرتي 1989 :

يتكون هذا النموذج من احد عشر بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي، المحاسبة الشخصية، فهم الوظيفة، المسؤولية، التركيز على العمل من قبل المشرف، المشاركة، الدعم أو الإشراف المساند للعمل الجماعي، وعي الإدارة و إحساسها بعمالها، التعاون بين مجموعات العمل، وانسياب الاتصالات و فاعليتها.⁽¹⁾

ثامنا: عملية خلق و تهيئة المناخ التنظيمي الملائم و الفعال:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد، وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل.

1- الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

نظرا لكون الإدارة لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليه، لذا فان هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوئها.

¹- مزياني الوناس، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية، مرجع نفسه، ص87.

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه.

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأنها تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا وهي:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- اهتمام المنظمة بالتدريب و تطوير مهارات وقدرات العاملين .
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصال والعدالة في التعامل مع الموظفين.
- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية و الايجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- التركيز على الإنتاج والانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين. (1)

2- مقترحات وتوصيات لتهيئة المناخ التنظيمي الملائم:

في ضوء مما سبق يمكننا تقديم بعض المقترحات التي تساعد على تهيئة المناخ التنظيمي الفعال، وتحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين و العاملين.

ويتم تفعيل المناخ التنظيمي من خلال تفعيل أبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

- ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد و تدريب القادة باعتبار ان التدريب هو المحور الأساسي للتنمية الإدارية.

¹- العيفة مجد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018/2017م، ص 75.

- ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة للأداء والابتكار والمعبرة عن فاعلية وكفاءة تلك القيادة.
- ينبغي أن يتبنى القادة الإداريين أنظمة حديثة في الإدارة بالأهداف.
- الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات.
- إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة و في اتخاذ القرارات.
- البعد النسبي عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتخطي قيود العمل وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة والاتصال.
- الاهتمام بإدخال بعض المستجدات الإدارية داخل التنظيم مثل ديناميكية الجماعة، توسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع رضاهم عن العمل.
- اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- الحاجة إلى إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية وإشراك العاملين والمديرين في تصميمه.
- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- الحاجة إلى نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدفق المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات.(1)

¹ - العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، مرجع نفسه، ص- ص 76-77.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في الفصل نصل إلى مدى أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسة، لذا على كل إدارة أن تبدي اهتمامها الكبير في هذا الجانب الذي يعد الركيزة الأساسية فيها إذ يحتوي على كل المتغيرات والقيم منها المادية والمعنوية التي تؤثر على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات والمؤسسات بصفة عامة. فالإدارة أو المؤسسة الناجحة هي تلك التي توفر المناخ الملائم وتسعى دائماً إلى التحسين ظروف العمل التي تخلق جو وحافز مناسب لأفرادها، وهذا ما أكدته معظم الدراسات المعاصرة على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي وكيف يتم توجيهه.

المناخ التنظيمي يهتم بكل جوانب المؤسسة أهمها الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصال بالإضافة إلى أهم عنصر ألا وهو الحافز، كل هذه الجوانب عند الاهتمام بها والعمل على تحسينها وتطويرها تقودنا إلى خلق مؤسسة فاعلة وناجحة.

فقد حاولنا في دراستنا لهذا الفصل إعطاء لمحة عامة حول المناخ التنظيمي من مفهوم وخصائص وعناصر وبرامج، وما على الإدارة في خلق مناخ تنظيمي ملائم لها لكي تحقق أهدافها العامة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي

خامساً: مكونات الأداء الوظيفي

سادساً: محددات الأداء الوظيفي

سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي

ثامناً: مشاكل الأداء الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

شهد موضوع الأداء اهتماما كبيرا وبحوثا مستمرة عن حلول واقتراحات لمشكلة الأداء إذ يعد الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه أي مؤسسة فهو العامل الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسات والوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها، وذلك عن طريق مهام وواجبات العاملين في المؤسسة وحتى جهودهم ونشاطهم بالإضافة إلى إبداعهم، فمن خلاله يستطيع المسؤولون أن يدركوا مدى أداء الفرد العامل في المنظمة ومدى إنجازه وقدرته على لتأدية العمل.

فعملية الأداء تهدف أولا إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية معينة مقارنة بما خطط له، كما أن الأداء يتطلب عدد من المعايير والقواعد التي تساعد في تحديد أسباب الفشل والنجاح ومحاولة إيجاد طرق لمعالجتها فالأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لمختلف الدول وتحسين مستوى المعيشة من خلال نمو الدخل الحقيقي فهو السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار ولضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها ولكي يتم الأداء على الوجه الأفضل يجب توفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية كما يجب تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية والإدارية.

لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم النقاط الأساسية التي يتمحور حولها الأداء الفعلي لهذا حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي ثم عرض أهمية وعناصر والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بالإضافة إلى محددات ومكونات الأداء وكذلك أهم المشكلات التي يواجهها الأداء.

أولاً: أهمية الأداء الوظيفي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود، وتنتج مخرجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد لتتفاعل هذه الموارد مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان، العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وإنتاجية العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، ومن خلال ما سبق نتعلم ما يلي:

- كيف نزود عملائنا الداخليين بالأداء المرغوب الذي يحتاجونه لتحقيق أهدافهم في العمل، وفي نفس الوقت تحقيق أهدافهم الخاصة، والمرتبطة بأهداف المنظمة التي يعملون فيها، وأهمية الأداء تتبلور فيما يلي :

- 1- أن الأداء يعد مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- ارتباط نظام الحوافز بأداء الأفراد وهذا ما يزيد اهتمام الفرد بأدائه.
- 3- ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.⁽¹⁾

ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي:

تهتم الإدارة في المؤسسات برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء فهي المحرك الديناميكي للعملية الإنتاجية، بمعنى أنها مصدر الطاقة التي تسيطر على الأداء لمختلف العناصر المنتجة، فالإنتاجية التي أصبح تحسينها يعتمد بشكل أساسي على زيادة القدرة على العمل، وكذا الرغبة فيه، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يتعلق بالأداء الجيد داخل المؤسسة.

¹ - عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 50.

1- القدرة على العمل: هي العنصر الأول من عناصر الأداء، وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصى كفاءة ممكنة وذلك من خلال:

أ. **حسن اختيار العاملين:** تتضمن عملية اختيار العاملين المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب.

ب. **التدريب والتكوين:** تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، لأن هذه البرامج تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال.

2- الرغبة في العمل : العنصر الثاني في الأداء هو توفر الرغبة في العمل لدى الفرد شاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمر ضروري لرفع الكفاءة.⁽¹⁾

وتتأثر رغبة الفرد في العمل بمجموعة من العوامل تتلخص فيما يلي :

- **بيئة العمل الداخلية والخارجية:** تشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء، كتلك المتعلقة بانعدام التهوية والتدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها ... أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية، ومنها التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل، التي يمكن أن تقلص من رغبة الفرد في العمل، كما يمكن أن توجه العاملين نحو أفضل سبل الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات.

- **حاجات الأفراد:**العنصر الثاني المؤثر في كفاءة الفرد الإنتاجية، هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزا ومستقبلا.

- **التحفيز:** يتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل وتدفعه إلى تحقيق غرض أو نشاط محدد، وقد يكون ماديا متمثلا في الرواتب والعلاوات ... أو معنويا مثل

¹-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2016م/1437هـ، ص_ص 126_127.

الاعتراف والتقدير والمشاركة في اتخاذ القرارات ... وتترك الحوافز أثارا ايجابية إذا حققت الهدف المرغوب من ورائها.⁽¹⁾

ثالثا: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

هناك العديد منالعوامل التي تؤثر على الأداء وفيما يلي الإشارة إلى عدد منها :

1. غياب الأهداف المحددة إذا كانت المنظمة لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج لإداراتها.
2. عدم مشاركة العاملين في الإدارة يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية مما يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى هؤلاء الموظفين.
3. اختلاف مستويات الأداء يؤثر في العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.
4. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
5. التسبب الإداري والذي يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد يعود ذلك نتيجة أسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.⁽²⁾

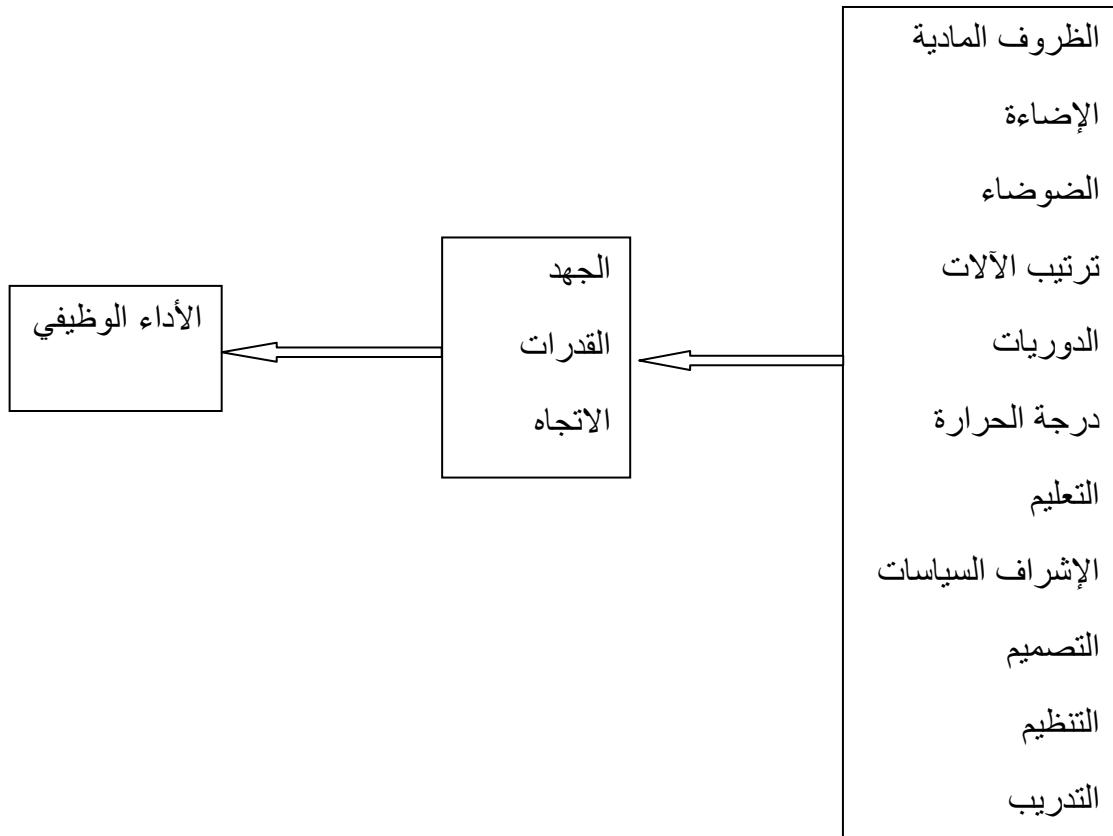
¹-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع نفسه، ص 128.

²-عزة أبو شقدم، معتز سعيري وآخرون، أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس، استكمالاً لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج، قسم إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، د.ت، صص 15_16.

من بين العوامل المؤثرة أيضا على دافعية العاملين وأدائهم مايلي:
ونوضح كذلك من خلال الشكل الآتي بعض العوامل المؤثرة على الأداء :

الشكل (2)

العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي⁽¹⁾



¹ - لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، 2014م، ص36.

رابعاً: أبعاد الأداء الوظيفي:

بعد تطرقنا إلى مختلف الجوانب التي مست الأداء من مفهوم وعناصر وعوامل مؤثرة وحتى مكونات ومحددات الأداء نذكر فيما يلي مختلف أبعاد الأداء والتي تتمثل في:

1- **البعد التنظيمي:** يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير تتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- **البعد الاجتماعي:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذ اقتضت على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا يتضح إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات ...).⁽¹⁾

من خلال اطلاعنا على مختلف الدراسات السابقة التي تناولت أبعاد الأداء الوظيفي يتبين لنا أن اغلب هاته الدراسات اعتمدت على 3 أبعاد رئيسية وهي موضحة كالتالي :

1- **أداء المهمة:** عرف Motowidlo أداء المهمة على أنها السلوكيات التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تحويل المواد الخام إلى سلع أو تلك السلوكيات التي تسهم في توزيع المنتج النهائي أو التي تسهم في تخطيط إنجاز الأنشطة التي من شأنها تحسين كفاءة أداء العمل، كما أنها السلوكيات التي يرد ذكرها بشكل رسمي في الوصف الوظيفي أي من المتطلبات الأساسية والجوهرية للوظيفة،

¹-مصطفى يوسف، إدارة الأداء، مرجع سابق، ص_ص 21_23.

وبالتالي فهي تختلف من وظيفة لأخرى وفقا لطبيعة كل منها وتختلف أيضا في إطار نفس المنظمة، وتسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تشغيل النظام التقني للمنظمة.

2- **الأداء السياقي:** يرى Sonnentaget al أن الأداء السياقي يتكون من السلوك الذي لا يساهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكنه يدعم البيئة التنظيمية و الاجتماعية والنفسية، ويختلف عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءا رسميا من الوصف الوظيفي، ويساهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام.

3- **الأداء التكيفي:** يشير إلى قدرة الفرد على تغيير سلوكه لتلبية متطلبات بيئة جديدة مثل الابتكارات التكنولوجية، الاندماج، إعادة الهيكلة، تقليص حجم المنظمة، الذي يستلزم قدرة الفرد على التعلم السريع والتكيف مع الوضع والانتقال المستمر من حال إلى آخر، ويذكر سليمان الأداء التكيفي أنه أصبح أكثر حضورا في ظل التغيير السريع في متطلبات العمل، الناجم عن الجديد ليكون قادرا على المنافسة على الوظائف والمهام المستحدثة.⁽¹⁾

خامسا : مكونات الأداء الوظيفي:

يتكون مفهوم الأداء من مكونين أساسيين ويتمثلان في:

1- **الفعالية:** ينظر الباحثون في علم الإدارة إلى الفعالية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، انطلاقا من أن الفعالية تمثل معيارا يعكس درجة تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تعددت وجهات النظر حول ماهية وطبيعة مفهوم الفعالية، فقد اعتبر المفكرون التقليديون أن الفعالية تتمثل بالأرباح المتحققة، وبهذا فإن فعالية المؤسسة تقاس بحجم الأرباح فيها، وقد عرفها أحد أقطاب وجهة النظر هذه وهو فنسنت بأنها القدرة على تحقيق النشاط بينما عرفها كل من ولكر وروبرت حسب ما ورد إيميل بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو المبيعات وتعظيم حصتها في السوق مقارنة بالمنافسة، وهذا ينطبق على المؤسسات ذات الطبيعة النوعية التي لا تهتم بالجانب المالي كنشاط رئيسي لها كالمؤسسات التربوية والمؤسسات البحثية وبيوت الخبرة ... ويستنتج أن الفعالية تعني أداء المهام أو الأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف

¹ عبد العزيز على مرزوق، إنعام السيد فهم، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، **أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ**، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الأول، العدد الثاني ، الجزء الأول، 2020م، ص_ص 272_273.

الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي بدرجة تحقيق النتائج، بمعنى آخر فإن الفعالية تعبر عن الفرق بين النتائج المتوقعة والنتائج المتحققة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، واعتمادا على ذلك يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المتحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل.

2- **الكفاءة:** لا يوجد اتفاق بين المهتمين على تعريف محدد للكفاءة حيث يتقاطع مفهوم الكفاءة مع عدة مفاهيم كالإنتاجية، المردودية ... فقد عرفها كل من ولبر وروكيرتس بأنها قدرة المؤسسة ومعنى ذلك بأنها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات وتقاس من خلال نسبة المخرجات إلى المدخلات أما الكفاءة حسب فنسنت فهي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بأقل الإمكانيات، والنشاط الكفؤ هو الأقل كلفة، حيث نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدني المدخلات، أي استعمال مدخلات أقل، يمكن استنتاج أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية وطبيعة استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث لا بد من الاستغلال الرشيد، والمزج بين عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، كما يمكن الاستنتاج بأن الكفاءة يمكن ترجمتها وتمثيلها في ثنائية (تعظيم الأرباح، مقابل تدني التكاليف)، وهذا يشير إلى أن عملية الإنتاج تعتبر غير كفؤة إذا تطلبت استعمال كمية أكبر من المدخلات مقارنة بكمية أقل من المدخلات لإنتاج نفس الكمية من الناتج، وهنا يتطلب الإشارة إلى أن الكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها، بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة إدارتها وتنظيمها ...⁽¹⁾

سادسا: محددات الأداء الوظيفي:

الأداء هو الأثر الصافي في جهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقات المتداخلة بين كل من:

1- **الجهد:** ويشير إلى الناتج عن حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

¹ - إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، بين النظرية والتطبيق، دار الجريب للنشر والتوزيع، ط1، 1434هـ/ 2013م، ص_ص 109_111.

- 2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة التي تدفع عنه مزاولة أي نشاط أيا كان نوعه، هذا يجعله يبذل جهداً أكبر نحو الأداء المستمر.
- 3- إدراك الدور أو المهمة: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.
- وهناك من يرى أن محددات الأداء تكمن في:

- 1- كمية الجهد المبذول: فكمية الجهد تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل من خلال فترة زمنية.
- 2- نوعية الجهد: فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول المواصفات نوعية معينة.
- 3- نمط الأداء: فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.⁽¹⁾

سابعاً: تقييم الأداء الوظيفي:

1- أهمية تقييم أداء العاملين:

أ. على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين اتجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات.
- مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

ب. على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

¹ - مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، جوان 2015م، ص65.

- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

ج. على مستوى العاملين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة.

- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً.⁽¹⁾

2- عوامل نجاح نظام تقييم الأداء الوظيفي:

- من الجدير بالذكر أن نجاح نظام تقييم أداء العاملين يستلزم عدداً من الإجراءات الإضافية، التي تأتي في مقدمتها توعية العاملين والقادة والإداريين الميدانيين بأهمية التقييم وتهيئة أذهانهم للتجارب الفعال مع إجراءاته.

- إبعاد عمليات التقييم عن التأثيرات المختلفة المحتملة التي تروم تحريف نتائج التقييم لصالح منافع أو مكاسب بعيدة عن هدف الجهاز الإداري المعني.

- تدعيم نظام تقييم أداء العاملين بنظام معلومات يربط بين مختلف عناصر وأطراف العملية التقييمية بكفاءة بالأوقات المطلوبة.

- توافر التقنيات المطلوبة لدى المقومين مستلزم أساسي لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها واستنباط النتائج الدقيقة. _تجرد المقومين من الانحيازات الذاتية أثناء قيامهم بعمليات التقييم.

- وضوح ودقة الأهداف الوظيفية للعاملين وكذلك تميز واجباتهم ومهامهم يعد ضرورة فنية أساسية لنجاح عملية التقييم.⁽²⁾

3- طرق تقييم الأداء الوظيفي:

طريقة ترتيب الموظفين البسيط: يتم ترتيب الموظفين بالتسلسل بناء على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المنظمة ويؤدون نفس المهام والواجبات، فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف)

¹- محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012م، صص 58_59.

²- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط1، 2013م، صص 152.

بالموظف الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة فتكون القائمة مرتبة تنازليا من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء.

طريقة المقارنة الزوجية: يتم إجراء مقارنة لكل موظف مع الموظفين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة وعن طريق مقارنة أداء الموظف بشكل عام مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وبشكل ثنائيات فيعطى في كل مرة أحدهما أفضلية ومن ثم ينتقل القائمة بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة ويتم مقارنة أداءه مع أداء أفراد المجموعة فردا فردا وهكذا حتى تنتهي المجموعة ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للموظف بناء على عدد المرات التي حصل فيها على أفضلية داخل المجموعة.

طريقة المقالة: يطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء الموظف المراد تقييمه بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء الموظف والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أداءه، وقد تكون أحيانا مقيدة بعناصر أو حدود معينة للإسهاب والإطالة الزائدة.

طريقة الإدارة بالأهداف: تتطلب عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية وأحيانا يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحدد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف ومن ثم تقييمه بناء على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف.⁽¹⁾

4- استخدامات تقييم الأداء الوظيفي:

هناك استخدامات ترتبط بالتقييم الموضوعي للأداء تتلخص فيما يلي :

- يساعد النظام الموضوعي في تقييم الأداء على خلق واستمرار الدوافع على العمل لدى العاملين، وحتى إن وجد الدافع على العمل فإنه قد يتأثر سلبا إذا لم يكن هناك نظاما موضوعيا لتقييم الأداء يعطي كل ذي حق حقه، أضف إلى ذلك أنه في حالة عدم وجود الدافع على العمل نفسه فإن الموضوعية في تقييم الأداء قد تؤدي إلى إيجاده.

¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والاربعون، 2022م، ص_ص 19_21.

- يؤدي النظام الموضوعي لتقييم الأداء إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقييم، ويرجع ذلك إلى أن الموضوعية تقتض وجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقييم، بحيث يصبح هذا التقييم مرآة حقيقية لأداء الفرد.
 - يرتبط النظام الموضوعي لتقييم الأداء بأنظمة الترقي ارتباطا وثيقا وحيث أنه من المنطقي توقع ضرورة توافر بعض القدرات في من يتم ترقيته، فإن اختيار أنسب المرشحين للترقية لابد وأن يعتمد على ضرورة وجود نظام موضوعي لتقييم أدائه.
 - يرتبط تقييم الأداء بالنشاط التدريبي ارتباطا كبيرا من خلال وضع برنامج للتدريب مع تحديد نقاط الضعف والقوة في أداء العاملين، كذلك يرتبط بأنظمة الحوافز المادية ارتباطا وثيقا.
 - يرتبط التقييم الموضوعي للأداء ليس بالأداء الفردي فقط ولكن بأداء المنظمة الإجمالي، وذلك أن أداء المنظمة ما هو إلا حاصل جمع جميع مستويات أداء العاملين بها.⁽¹⁾
- 5- مشكلات تقييم الأداء الوظيفي:**

قد يفشل نظام تقييم الأداء للعديد من الأسباب منها عدم تحديد الفترة الزمنية التي يجب تقييم مستوى أداء الفرد عنها، وقد يفشل بسبب تعقد الإجراءات والنماذج المستخدمة في عملية التقييم، وقد يتسبب تساهل المشرف في عملية التقييم إلى إعطاء جميع الأفراد تقديرات مرتفعة وبالرغم من ذلك قد لا يرضى جميع العاملين، وأخيرا قد يتسبب ضعف الاتصالات بين أطراف عملية التقييم في فشلها.⁽²⁾

وتختلف مشاكل تقييم الأداء أيضا إلى مشاكل ذاتية ومشاكل موضوعية:

أ. **المشاكل الذاتية:** تتعلق بما يلي:

- **خصائص وصفات المقوم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة لذى يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية ويبعد عن الهدف المسطر.

¹- عماد الدين حسن، حنفي محمود سليمان، وآخرون، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، د.ت، ص 225_226.

²- جاري ديسلر، ت. محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، د.ت، ص 324.

- تأثير الهالة: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.
- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى صورة عن أحدث مستوى للأداء.
- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ب. المشاكل الموضوعية: تتعلق بالعملية بحد ذاتها وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.⁽¹⁾

ثامنا: مشاكل الأداء الوظيفي:

هنالك بعض المشاكل التي يمكن أن تؤثر على الأداء ويمكن إيجازها في :

- 1- مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية: باعتبار الموارد البشرية هي أهم عناصر العملية الإنتاجية وأن تخطيطها وتوصيفها وتحليلها وتدريبها وحشد طاقاتها بشكل هادف هو من أبرز عوامل الارتقاء بالأداء والإنتاجية.

¹ زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009م، ص_ص 273_274.

- 2- مشكلة تقييم الأداء الفردي: يتطلب التقييم السليم لأداء الأفراد في أي موقع عمل مقياس أحدهما للأداء النمطي والآخر للأداء الفعلي، إذ أن قياس وتقييم الأداء ليس هدف في حد ذاته وإنما وسيلة نحو اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بالنقل والترقية والعلاوات وتخطيط احتياجات التدريب.
- 3- مشكلة الدافعية: أن بيئة العمل الداخلية أي التنظيم ذاته هو المكان الذي يستطيع العاملون من خلاله إشباع حاجاتهم المختلفة، كالأجور والمرتبات وحوافز الإنتاج والحوافز المعنوية.
- 4- مشكلة تحديد المسؤولية: هنالك الكثير من الأخطاء والانحرافات تحصل خلال العمل عن عمد أو جهل، لذا لا بد من وجود نظام للمساءلة والمحاسبة، إلا أن هذا النظام لا يمكن وضعه إلا إذا تحدد مقدما ما يجب أو يتوقع انجازه أي إذا كان الأداء نمطيا وتحدد إجراءاته العملية بوضوح لتصبح المسؤولية واضحة التحديد.⁽¹⁾

ومن بين أسباب فشل الأداء الوظيفي مايلي:

- 1- عدم الانضباط في العمل إلى جانب معظم العاملين، ليس فقط فيما يتعلق بالحضور و الانصراف بل يمتد إلى إضاعة وقت الدوام، وعدم استغلاله لمصلحة العمل بل قضاء بعض النزوات والهوايات الشخصية.
- 2- الميل إلى اللامبالاة والتسويف والتأجيل مع عدم الاهتمام بإنجاز الأعمال الموكلة للموظف في مواعيدها المحددة، وهذا إنما يرجع إلى التجول الإلكتروني وتسكع الموظفين على الأجهزة.
- 3- غياب العدالة التنظيمي في مواقع العمل وهو ما يدفع الكثير من الموظفين إلى الانسحاب النفسي، بالإضافة إلى لجوء البعض منهم لتشكيل جماعات غير رسمية تعمل ضد تطلعات الإدارة وهو ما تكون محصلته في النهاية ضعف الأداء الوظيفي، وهي ظاهرة تعاني منها معظم المصالح والجهات الحكومية.
- 4- غياب علاقات العمل الطيبة فالموظفين وبخاصة المتسكع منهم ينشغل بنزواته ولا تبدر عنه أي محاولة للتعاون أو التنسيق مع زملائه، ومن ثم يقل تفاعله معهم ويغيب الترابط الذي ينعكس بدوره على الأداء.

¹ - علي حسين الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م، ص30.

5- الفضل في إدارة الأولويات فكثيرا ما تكون أولويات الموظف أحد أسباب القصور أو الفشل في الأداء الوظيفي فمثلا الموظف المتسكع له أولوياته في العمل والتي تتمثل أهمها في ممارسة هواياته على الانترنت والتنقل بين المواقع والتجول بين الصفحات والمواقع المحظورة وغير المحظورة، ثم يأتي انجاز العمل كمرحلة أو أولوية ثانية من مراحل أولوياته وهي أولويات تخل بالأداء.⁽¹⁾

¹- باسم مصطفى على عدالبساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021م، صص 71_72.

خلاصة الفصل

من خلال عرض هذا الفصل أمكننا أن نستخلص أن الأداء من أهم النقاط الأساسية في المنظمات، فهو يكفل لها البقاء والاستمرارية والنمو ويدفعها للتطور والتقدم ويحقق لها الميزة التنافسية في مواجهة البيئة الخارجية من مختلف القطاعات والمؤسسات خاصة كانت أو عامة، خدماتية أو إنتاجية، فالمؤسسة تنشأ وتنمو لأجل تحقيق الغاية أو الهدف الذي أسست من أجله وعلى غرارها تسعى المؤسسة للوصول إلى النتائج المرجوة والمراد الوصول لها، وذلك انطلاقاً من بعض التوجهات السوسيو تنظيمية للأداء الذي يتحقق من خلال مجموعة من العوامل والنقاط المهمة سواء على مستوى الهيكل التنظيمي المتمثل في مناخ المنظمة أو البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة من دعم وتحفيز وترقية وتوجيه ومن خلال كذلك المناخ الاجتماعي الذي يعتمد على العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين أو بين الموظفين أنفسهم ومن خلال تطبيق برامج التحفيز والمكافأة لزيادة الفعالية في الأداء والإنتاجية.

فالمنظمات تحيي بأداء أفرادها وبسببه أيضاً تقبل لذلك على كل منظمة أن تضع الفرد تحت الاعتبار أن هو العنصر الفاعل والمهم والأساسي في تطوير وتنمية المؤسسة وترقيتها واستمرارها لذلك على كل منظمة أن تسعى جاهدة لخلق الجو الملائم للعمل والسماح بالإبداع والابتكار وتتخلى عن المحسوبية والعنصرية وإعطاء لكل ذي حق حقه وهذا من شأنه أن يعود عليها بالإيجاب وتصل إلى الأهداف المرادة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

والدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1: المجال المكاني للدراسة

2: المجال الزمني للدراسة

3: المجال البشري للدراسة

ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات

1 : منهج الدراسة

2: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: تحليل وتفسير النتائج

1: عرض وتحليل البيانات

2: عرض النتائج العامة للدراسة

3: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

خاتمة

تمهيد

لقد حاولنا في الفصول السابقة تقديم فكرة عامة عن المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي وتطرقنا إلى تبيان العلاقة بينهما من خلال مجموعة من العوامل ذات الصلة، ومن خلال هاته الفصول قمنا بإسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسة الإدارية (بلدية عين رقادة -قالمة-) والوقوف على الحقائق الملموسة ومعرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة على الأداء الوظيفي للعاملين ومعرفة الدور الرئيسي للمؤسسة وتوضيح كل الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية بدأ من توضيح المنهج، ومجالات الدراسة المكانية والزمانية والبشرية، ثم الدراسة الاستطلاعية بالإضافة إلى أدوات المستعملة في جمع البيانات وفي الأخير تحليل وتفسيرالنتائج.

أولاً: مجالات الدراسة:

1: المجال المكاني

1.1 التعريف بالمؤسسة:

ظهرت بلدية عين رقادة إلى الوجود إثر التقسيم الإداري الأخير بموجب قانون رقم (09_84) المؤرخ في 4 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد بعدما كانت جزءا من بلدية وادي الزناتي.

تقع بلدية عين رقادة في أقصى حدود ولاية قالمة من الناحية الغربية

- يحدها من الشمال بلدية برج صباط
- من الجنوب بلدية تاملوكة
- من الشرق بلدية وادي الزناتي
- من الغرب بلدية عين اعبيد - قسنطينة -
- بلغت مساحتها 118.79 كلم²

2.1 الهيكل التنظيمي لبلدية عين رقادة :

بناء على محتوى التقرير الولائي المسجل تحت رقم 193/م.ا.م/ 98 المؤرخ في 14/07/1998 المتعلق بالهياكل التنظيمية للمصالح البلدية والذي أدخل تعديلات في تصنيف البلديات من حيث الأنماط المطبقة، ومن خلاله جاء ترتيب بلدية عين رقادة ضمن النمط الرابع وفيمايلي عرض مفصل للهيكل التنظيمي للبلدية من مصالح ومكاتب وفروع إدارة البلدية وهي :

- عدد المصالح : 03

- عدد المكاتب : 07

- عدد الفروع : 02

المصالح الإدارية

الأمانة العامة

- فرع تسيير المستخدمين

- فرع الوثائق والأرشيف والشؤون المشتركة

مصلحة الشؤون المالية والممتلكات

- مكتب المالية والمحاسبة والتسيير

- مكتب تسيير الممتلكات البلدية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

- مكتب الحالة المدنية والتنظيم والانتخابات والخدمة الوطنية

- مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية ونشاطات الشباب

المصلحة التقنية

- مكتب التعمير والتهيئة والأشغال الجديدة

- مكتب الخبرة والشبكات والتمويل

- مكتب النظافة والوقاية

2: المجال الزمني للدراسة

ويتمثل في المدة الزمنية التي يقوم فيها الباحث بإجراء دراسته، ولقد استغرق انجاز هذه الدراسة فترة زمنية في الدراسة الميدانية من خلال جمع المعلومات مع مجتمع البحث الذي اخترناه للدراسة ومعرفة المعلومات الأولية ووضع أسئلة الاستمارة وكان ذلك على عدة فترات حسب حالة الدراسة الميدانية.

- فالفترة الأولى كانت في 2023/04/09 حيث قابلنا مدير المؤسسة وطرحنا عليه موضوع الدراسة وقدمنا له طلبنا وقام بالموافقة عليه، كما جمعنا بعض المعلومات والملاحظات حول العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الخدمات التي تقدمها.

- والمرة الثانية كانت في 2023/04/10 حيث قمنا بتجريب الاستمارة لمحاولة تعديلها ومعالجة النقص فيها وضبط جميع الأسئلة.

- أما المرة الثالثة كانت في 2023/04/16 بغرض توزيع الاستمارة على الأفراد العاملين وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تهم موضوع البحث.

3: المجال البشري

1.3 مجتمع البحث:

هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي أو هي مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.(1)

- كامل الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات التي تشكل موضوع البحث.(2)
أو هو جميع الأشخاص الذين يكونون موضوع البحث.

ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموع العاملين ببلدية عين رقادة -قالمة- والذي قدر عدد عمالها 91 عامل وعاملة معتمدين في ذلك على العينة العشوائية البسيطة .

1.1.3 عينة الدراسة:

مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.(3)

- وتعرف أيضا بأنها نموذج يشمل ويعكس جانب أو جزء من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث تكون ممثلة له بحيث تحمل صفاتها المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك وحدات المجتمع المعني بالبحث.(4)

¹- مورييس أنجرس، ت، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصب للنشر، الجزائر، ط2، 2004/2006م، ص 298.

²-ريما ماجد، منهجية البحث العلمي إجابات عملية لأسئلة جوهرية، مؤسسة فريديش، إيبرت، بيروت، لبنان، 2016م، ص29.

³- محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، صنعاء، ط3، 2019م/1441هـ، ص160.

⁴-عامر إبراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، د.ت، ص133.

- وتعرف كذلك بأنها جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي.⁽¹⁾
- ومن خلال الاطلاع على مجال الدراسة تم اخذ 32.96 بالمئة من مجتمع البحث لتقدر عدد العينة حوالي 30 مفردة وتم استجواب جميع أفراد العينة.

ثانيا: الإطار المنهجي للدراسة وأدوات جمع البيانات:

1- منهج الدراسة:

المنهج لغة: هو الطريق الواضح كالمنهج والمنهاج وطريق نهج أي واسع وأنهج الطريق أي وضح واستبان وصار نهجا واضحا، ونهجت الطريق ابنته وأوضحتة، سلكتة، نهج أي طريق نهج أي بين وواضح وهو النهج.⁽²⁾

- يقصد به الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة.⁽³⁾
- ويعرف حسب ما يقدمه المعجم الفلسفي بأنه وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة، وحسب بتل هو الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها.⁽⁴⁾
- ويعرف أيضا بأنه جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث على نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة.⁽⁵⁾

¹- فوزي غرابيه، نعيم دهميش، وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977م، ص25.

²- عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1996م، 1997م، ص75_76.

³- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1977م، ص 05.

⁴- عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ط2، 2004م، ص1.

⁵- ليندة لطاد، زهرة تيغزة، وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ط1، 2019م، ص14.

من خلال طبيعة موضوعنا عن المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي فقد لجئنا إلى استخدام المنهج الوصفي.

ويعرف **المنهج الوصفي** انه المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كفيما أو كميا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفا رقميا ويوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.⁽¹⁾

- أو هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين.⁽²⁾

وتندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية و التي لا تقتصر فقط على جمع البيانات بل تعتمد على تحليل وتفسير البيانات و بالتالي الكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة من ثم الوصول إلى الترابط بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي، وتناولت دراستنا الجمع بين الوصف الكمي والكيفي للظاهرة المدروسة من اجل معرفة وضبط العوامل المؤثرة فيها.

2- أدوات جمع البيانات:

إن القيام بأي بحث علمي ينبغي على الباحث إتباع مجموعة من الأساليب و الوسائل التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع من خلالها معرفة الغرض من الدراسة، من اجل هذا اعتمدنا في دراستنا على الأدوات الآتية: استمارة الاستبيان.

الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو الاستفسارات المكتوبة والتي ترسل للمبحوثين عادة عن طريق البريد حيث لا يكون ضروريا فيها الحصول على الاستجابة عن طريق المقابلة الشخصية ويرى علماء المناهج أن اللجوء إلى الاستبيان غالبا ما يرجع لقلة

¹- سعد سلمان المشهداني، **منهجية البحث العلمي**، دار أسامة للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2019م، ص126
²- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007م، ص139.

تكاليفه وقد يسلم للمبحوثين باليد ويطلب إليهم إعداد الإجابات ويتم تحديد موعد العودة ثانية لاستلام صحيفة الاستبيان بعد استيفاء بياناتها.⁽¹⁾

- وهي أيضا عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي.⁽²⁾
- وتعرف كذلك بأنها استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو الفراغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها مثلا الإشارة إلى ما يراه مهما أو ما ينطبق عليه منها ناو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة.⁽³⁾

لقد استخدمنا الاستمارة في هذه الدراسة واعتبرناها الأداة الرئيسية في جمع المعلومات ولقد احتوت على أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وقد تم تجريب الاستمارة على 07 عمال حيث تم عندها إضافة أسئلة وحذف البعض منها لعدم قدرة الأفراد على الإجابة عنها.

وبعد التعديل والصيغة النهائية على الاستمارة المكونة من 25 سؤال موزع كما يلي:

- 1- البيانات الشخصية.
- 2- واقع المناخ التنظيمي السائد في المنظمة.
- 3- تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي.
- 4- علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

ثالثا: تحليل وتفسير النتائج:

¹- عبد الهادي محمد والي، المدخل إلى علم الاجتماع، 2002-2003م، ص 99.

²- عبد الحميد عبد المجيد البداوي، البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007م، ص 22.

³- سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2010م، ص 103.

1_ عرض وتحليل البيانات

1.1 البيانات الشخصية

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	11	36.67%
إناث	19	63.33%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (01)، أن معظم المبحوثين من جنس إناث تقدر نسبتهم ب 63.33% أي ما يعادل 19 مبحوث، وفي المقابل نجد أن نسبة الذكور منخفضة بالمقارنة مع الإناث حيث قدرت ب 36.67% وهي نسبة مقبولة وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يسمح بمزاولة النشاط لكل من الجنسين بعيدا عن الطبيعة الفيزيولوجية لكل الجنسين.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
من 26 إلى 35 سنة	14	46.67%
من 36 إلى 45 سنة	13	43.33%
46 سنة فأكثر	3	10%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (02)، أن أعلى نسبة من أفراد العينة والمقدرة ب 46.67% تتراوح أعمارهم ما بين 26 إلى 35 سنة، تليها بنسبة 43.33% تتراوح أعمارهم من 36 إلى 45 سنة، ثم تنخفض النسبة إلى 10% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 46 سنة فأكثر، حيث تنعدم النسبة عند الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة فأقل وهذا التباين في النسب خاصة بين الفئتين من 26 إلى 35 ومن 36 إلى 45 متقاربتين، وهذا راجع إلى أن فئة الشباب هي الأكثر إقبالا ورغبة في العمل.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
10%	3	متوسط
16.67%	5	ثانوي
73.33%	22	جامعي
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (03)، أن أكبر نسبة من العينة المدروسة هم ذوي المستوى الجامعي ويمثلون بنسبة 73.33%، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 16.67%، ثم يليها المستوى المتوسط الذي تقدر نسبته بـ 10%، وتتعدم النسبة عند المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى تعليمي مرتفع مرتبط بمعداته ووسائل تكنولوجية تستلزم مستوى تعليمي جيد.

جدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
30%	9	من 3 سنوات فأقل
30%	9	من 4 إلى 6 سنوات
26.67%	8	من 7 إلى 10 سنوات
13.33%	4	11 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (04) أن أكبر عدد أفراد العينة هي التي تقل مدة تواجدهم من 3 سنوات فأقل ومن 4 إلى 6 سنوات بنسبة 30% لكل الفئتين، ثم تأتي الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 7 إلى 10 سنوات بنسبة 26.67%، ثم تليها الفئة التي تتراوح مدة أقدميتها من 11 سنة فأكثر بنسبة 13.35% وربما يعود سبب بروز الفئتين من 3 سنوات فأقل و من 4 إلى 6 سنوات إلى توفير مناصب جديدة في المؤسسة بالإضافة إلى قانون الإدماج الذي طبق في السنوات الأخيرة.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
--------	---------	-----------------

أعزب/ عزباء	8	%26.67
متزوج/ متزوجة	22	%73.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم (05) يتضح أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين والتي بلغت بنسبة %73.33، ثم تليها فئة العازبين بنسبة %26.67، ونشاهد غياب تام للأرامل والمطلقين وهذا راجع إلى أن فئة المتزوجين هم الفئة الأكثر بحثاً عن العمل ورغبة فيه وذلك بسبب توفير جو ملائم لأفراد عائلتهم، أما بالنسبة للعازبين فهذا راجع إلى رغبتهم في ضمان مستقبل جيد وحياة مستقرة.

جدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرار	النسبة
عين رقادة	23	%76.66
قصر العازب	2	%6.66
بكوش أحمد	1	%3.33
وادي الزناتي	2	%6.67
بوحمدان	1	%3.33
قسطنطينة	1	%3.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم (06) نجد أن أكبر فئة هم القانطين في نفس منطقة تواجد بلدية عين رقادة وذلك بنسبة %76.66، ثم تليها الفئتين القانطين بمنطقتي قصر العازب ووادي الزناتي بنسبة %6.67 لكل الفئتين، ثم الفئات القاطنون ببكوش أحمد، بوحمدان، قسطنطينة بنسبة %3.33 لكل الفئات ونرجع سبب هذا التباين لقرب البلدية من العاملين وكذلك حرص المؤسسة على تنصيب إطارت المنطقة فهم أولى بالمناصب قبل الجميع.

2.1: واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة

1.2.1_ الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (07): يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	63.33%
لا	11	36.67%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن أعلى نسبة والمتمثلة في 63.33% لأفراد العينة الذين قالوا بأن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد مؤسستهم في تحقيق أهدافها، بينما نجد نسبة 36.67% من أفراد العينة أجابوا بما يعكس ذلك إن نسبة المجيبين بنعم والتي تمثل 63.33% معبرة بأنها بينت أن الهيكل التنظيمي الحالي يساعد مؤسستهم على تحقيق أهدافها، إذ يعد الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فله تأثير كبير لتحقيق أهدافها المسطرة، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للموظفين وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذلك طبيعة الاتصال بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين وبعضهم البعض وكذلك نوع العلاقات السائدة في المؤسسة.

فالهيكل التنظيمي مهم جدا لبلوغ الأهداف المرجوة من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتقادي التداخل والازدواجية وغيرها لما له تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ومع ذلك يجب أيضا أن يكون الهيكل التنظيمي متكيفا وقابلا للتعديل لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، إذا كان الهيكل التنظيمي غير ملائم لاحتياجات المؤسسة الحالية فقد يكون له تأثير سلبي على قدرتها على تحقيق أهدافها.

حسب دراسات نظرية الإدارة العلمية التي توصلت إلى أهمية تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، حيث الإدارة تقوم بالتخطيط والعمال بالتنفيذ، وتطبيق مبادئ المؤسسة وتحقيق التعاون الكامل بينهما وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (08): يوضح ما إذا كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	%46.67
لا	14	%53.33
المجموع	30	%100

تؤكد نسبة 53.33% من أفراد العينة أنه أحيانا ما يساعد الهيكل التنظيمي للمؤسسة على سرعة إنجاز وجودة العمل، فيما نجد نسبة 46.67% من أفراد العينة تؤكد نفيًا أن الهيكل التنظيمي لا يساعدهم في سرعة انجاز العمل وجودته وهذا ما يبين أهمية الهيكل التنظيمي الذي يعتبر العمود الأساسي للمؤسسة والذي يسهم بشكل كبير في انجاز العمل وجودته إذا تم تصميمه وتنفيذه بشكل صحيح وفقا لاحتياجات وظروف المؤسسة، فكلما كان الهيكل مناسبًا للعاملين والموظفين كلما كان أدائهم جيد وعالي من خلال توزيع المسؤوليات بشكل واضح بين الأفراد والأقسام وتحسين التواصل وتدفق المعلومات وهذا ما يؤثر على المؤسسة بالإيجاب والعكس كلما كان الهيكل التنظيمي غير ملائم للعمال كلما كان أدائهم وانجازهم للعمل منخفض.

جدول رقم (09): يوضح ما إذا كان هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	9	%30
لا	10	%33.33
أحيانا	11	%36.67
المجموع	30	%100

يوضح الجدول رقم (09) النسبة الكبيرة من أفراد العينة التي مثلت 36.67% الذين أجابوا أنه أحيانا ما يكون مستوى الاتصالات والتعاون عالي بين أجزاء الهيكل التنظيمي، وبالمقابل هناك نسبة 33.33% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن ليس هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي، وتليها أصغر نسبة التي مثلت 30% من أفراد العينة الذين أجابوا بالإيجاب أي أن هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة لا تتمتع بروح الاتصال والتعاون بين أجزاء هيكلها التنظيمي بصفة كبيرة، وهذا ما قد يؤدي إلى خلل داخل المؤسسة مما يضعف في أدائها فإذا تم تصميم الهيكل بشكل يعزز التفاعل وتبادل المعلومات بين الأقسام من خلال توجيهات واضحة من القيادة بشأن أهمية الاتصالات والتعاون داخل المؤسسة والتواصل المفتوح كذلك استخدام التكنولوجيا لتسهيل الاتصال بين الأجزاء المختلفة بين الهيكل التنظيمي والتحلي بثقافة التعاون داخل المؤسسة.

2.2.1 نمط القيادة:

جدول رقم (10): يوضح ما إذا كانت القيادة الإدارية تساعد وتشجع على المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	60%
لا	12	40%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول (10) أن نسبة 60% من إجابات أفراد العينة الذين صرحوا بأن القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة وهي النسبة العالية، وتليها نسبة 40% الذين أقرروا أنه لا تشجع القيادة الإدارية على المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة وهذا إن دل على شيء دل على أنه بما أن النسبة الكبيرة كانت بالإيجاب، فإن القيادة الإدارية تعطي أهمية للآراء وقدرات موظفيها فهي تقرر بالديمقراطية في تعاملها مع موظفيها وتعطي الفرصة لهم بأن يصرحوا بأرائهم ويبينوا قدراتهم في العمل وطرح أفكارهم ومناقشتها وذلك من خلال خلق بيئة مشجعة تشجع الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الأفكار الجديدة والمشاركة في اتخاذ القرار واستخدام الجلسات التفكيرية المشتركة لتوليد حلول جديدة، وأن يكون لدى القادة نهج إيجابي تجاه الابتكار والإبداع ومكافئتهم، هذه الميزة نادرة في بعض القيادات الإدارية مما يؤدي إلى تطور وازدهار المؤسسة مقارنة بالمؤسسات التي لا تشجع مثل هذه المبادرات.

جدول رقم (11): يوضح ما إذا كان القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول (11) أن نسبة أفراد العينة الذين صرحوا بأن القائد يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل هي أكبر نسبة 53.33% وفي المقابل نسبة 46.67% الذين أقرروا بأن القائد لا يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل وهي النسبة الأقل وهذا ما يدل على أن القيادة والقائد خاصة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية والتي لا تقتصر في إصدار الأوامر والتعليمات فقط، بل تشجعهم أيضا على المناقشة لأساليب العمل وتحفزهم على رفع الروح المعنوية وتقوية التواصل بين المدير والموظفين في المؤسسة من خلال تشجيع القائد للمناقشة الجماعية وتعزيز الشفافية بين القائد والموظفين بما يساهم في بناء ثقة أفضل ومن أجل تحقيق التطور وتحقيق الأهداف المرجوة، فالقائد الذي يسعى إلى رفع روح التواصل والتعاون بين أفراد مؤسسته فهو بذلك يسعى إلى تطور وازدهار المؤسسة ككل.

جدول رقم (12): يوضح ما إذا كان الرئيس يبدي اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	43.33%
لا	17	56.67%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول (12) أعلى نسبة تقر بأن الرئيس لا يبدي اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين حيث بلغت 56.67% في حين نسبة الذين يقرون بأن الرئيس يبدي اهتماما كبيرا برغبات المرؤوسين بلغت 43.33% ، ذلك أن الرئيس لا يهتم بصفة كبيرة برغبات الموظفين، هذا ما يؤدي إلى فقدان الثقة بالرئيس وتهميشه لرغبات موظفيه يؤدي إلى شعورهم بلامبالاة ولا أهمية مما يؤثر سلبا على نفسياتهم، وبالتالي لا يتم إعطاء جهد وأهمية لعملهم ويصبح روتينيا بدون تطور أو تجديد مما يؤثر على المؤسسة بالسلب وحسب ما جاء في النظرية البيروقراطية التي تعطي اهتماما بالعمليات الإدارية، وحسبها أن

البيروقراطية عملية مستمرة من أداء الوظائف وفقا لقواعد ومعايير التي تساعدهم على أداء وظائفهم، وتبدي أهمية للمسئول من خلال توفره على مؤهلات وخصائص لسير النشاط الإداري وفق للقوانين، وترك له صلاحية وحرية التصرف داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): يوضح ما إذا كان أسلوب القيادة في المؤسسة يساعد في تقدمها

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	50%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (13) نجد النسبة بين من يقر أن أسلوب القيادة يساعد المؤسسة التي يعملون على تقدمها، ومن يقرون أن هذا الأسلوب لا يساعد في تقدمها متساوية أي 50% لكل منهم، ذلك يؤكد على رضا البعض بالأسلوب المطبق وعدم رضا البعض على هذا الأسلوب، وهنا على المؤسسة أن تبذل جهدا لإرضاء كلا الطرفين، وخاصة للفئة التي لم يرضها الأسلوب المطبق في المؤسسة، إذ يؤثر أسلوب القيادة على العديد من جوانب المؤسسة بما في ذلك الثقافة التنظيمية والمشاركة والتحفيز واتخاذ القرارات فالقيادة الفعالة تلعب دورا حاسما في تحقيق النجاح والنمو المستدام في المؤسسة التي تسعى إلى تطبيق أسلوب ممنهج في القيادة من أجل تحقيق رضا عمالها وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.

جدول رقم (14): يوضح ما إذا كان يتم معاملة الموظفين بالتساوي مع الآخرين دون تمييز

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (14) أن أعلى نسبة 60% من المبحوثين يقرون بأنهم لا يعاملون بالتساوي مع الآخرين والنسبة الأقل مثلت 40% من المبحوثين الذين اقرروا بأنه يتم معاملتهم بالتساوي مع الآخرين دون تمييز ذلك يدل بأن المؤسسة لا تطبق مبدأ التساوي 100% بل هناك تمييز وعنصرية هذا يعني التهميش

والتفرقة بين العمال مما يؤثر سلبا على العاملين ويضعف مردوديتهم ويحبط عزيمتهم في جدية أداء أعمالهم، وبالتالي التأثير على المؤسسة ككل، فعدم رضا العاملين من أهم أسباب فشل المؤسسة لهذا على المؤسسة أن تستعمل الطرق الصحيحة والمتساوية في التعامل بين الموظفين لكي لا يحسهم هذا بالنقص والعجز اتجاه مهامهم ويقلص من جهودهم وعزيمتهم في إتمام العمل.

3.2.1 نمط الاتصال:

جدول رقم (15): يوضح ما إذا كان نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%

نلاحظ من الجدول رقم (15) أن نسبة 53.33% من إجابات أفراد العينة كانت بنعم أي أن الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات على عكس نسبة 46.67% الذين صرحوا عكس ذلك وكانت إجابتهم بلا، فهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، فالإتصال ضروري لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور ومما يسهل العملية الإدارية ونقل كافة المعلومات اللازمة في كل أنحاء واتجاهات المؤسسة من الرئيس إلى الموظف العادي وأيضا بين الموظفين، واعتماد المؤسسة النظام الأفقي والعمودي في عملية الاتصال أي سواء الرئيس مع المرؤوسين أم المرؤوسين مع بعضهم البعض، وبالاعتماد على نظام ثقافة التواصل وتبني الموظفين لهذا النظام والتحلي بالوعي وتعاون من جميع أعضاء المؤسسة للاستفادة الكاملة منه وتعزيز تدفق المعلومات بشكل فعال، هذا ما يقوي أعضاء المؤسسة والسهولة في إيصال مختلف المعلومات الضرورية.

جدول رقم (16): يوضح ما إذا كانت الاتصالات الإدارية تتميز بالسهولة والمرونة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%

يتبين لنا من الجدول رقم (16) أن نسبة المبحوثين الذين صرحوا بنعم بلغت 53.33% وهي أعلى نسبة وفي المقابل بلغت نسبة المبحوثين الذين صرحوا بلا 46.67%، أي أن أغلبية المبحوثين يرون أن هناك سهولة ومرونة في الاتصالات الإدارية، هذا يدل على أن المؤسسة نجحت في توفير جو من الاتصالات المرنة بفضل التكنولوجيا المتقدمة التي تتيح العمل عن بعد والوصول إلى البيانات والمعلومات عبر الانترنت والتي تسهل على الموظفين الوصول إلى الإدارة والرئيس وهذا ما يساعدهم في حل مشكلاتهم وإبداء رأيهم دون مواجهة أي صعوبة من ناحية الاتصال المباشر والسريع، ومن بين إجابات المبحوثين صرحوا بأنه معظم الوقت يستخدمون هواتفهم الشخصي وسيارتهم الشخصية في الاتصال.

جدول رقم (17): يوضح ما إذا يمكن الاتصال بالمؤسسات الإدارية العليا دون عوائق

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	46.66%
لا	05	16.67%
أحيانا	11	36.66%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من الجدول رقم (17) أن نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بنعم تمثلت في 46.66% وهي النسبة الأكبر، تليها نسبة 36.66% لأفراد العينة الذين صرحوا ب أحيانا ما يمكن الاتصال بالمؤسسات الإدارية العليا دون عوائق، وأخيرا نسبة 16.67% للمبحوثين الذين أجابوا بلا وهذا يدل على أن أغلب أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة أي ليس هناك أي عائق للاتصال بالمؤسسات العليا وهذا ما يساعد على تأدية المهام والأعمال الموكلة بكفاءة وفاعلية دون وجود أي ضغوطات، حيث أن شعور

العامل بأريحية كون أنه يستطيع الوصول للإدارة العليا في أي وقت دون أية عوائق إدارية هذا ما يشعره بالراحة والأمان ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى أداء العمل، وهذا يمكن أن نرجعه إلى وجود جانب من الاتصالات الغير رسمية والعلاقات الودية بين العاملين والمؤسسات الإدارية العليا، حيث أبدى أحد المبحوثين أنه مازالت هناك بعض الإدارات بطيئة وغير متوفرة على الاتصال. وحسب نظرية العلاقات الإنسانية التي أكدت أثر جماعات العمل ونظام الاتصال داخل المنظمة على معنوية العاملين وزيادة فاعلية أدائهم.

4.2.1 التكنولوجيا وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

جدول رقم (18): يوضح اتجاهات المبحوثين نحو ما إذا كان استخدام التقنيات الحديثة يؤدي إلى زيادة أدائهم الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	29	96.67%
لا	1	3.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (18) يتضح أن أعلى نسبة بلغت 96.67% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي استخدام التقنيات الحديثة في العمل يؤدي إلى زيادة أدائهم الوظيفي في المقابل بنسبة 3.33% من المبحوثين أجابوا بلا، هذا ما يدل على أهمية التقنيات الحديثة في العمل ومدى فاعليتها في زيادة وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين، ذلك أنها تساهم بشكل كبير في سرعة أدائهم وتحسين إدارة الموارد والعمليات وتقليل التكاليف وتوفير الجهد والوقت في الوقت نفسه، فالتقنيات الحديثة توفر أدوات وبرامج تساعد على تكملت العديد من المهام المكتبية المتكررة والروتينية، هذا يعزز كفاءة العمل وتوفير المعلومات والوصول السريع إليها من خلال إنشاء قواعد بيانات مركزية وأنظمة إدارة المعلومات التي تتيح للموظفين الوصول السريع إلى المعلومات المطلوبة وتضاعف المردودية وبالتالي زيادة الإنتاجية وبذلك تحقيق الأهداف المرجوة بأقصر مدة.

جدول رقم (19): يوضح ما إذا كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تساعد على سرعة إنجاز العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	90%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة من المبحوثين 90% من الذين أقرروا بنعم أي أن التكنولوجيا تساعد على سرعة إنجاز العمل في المقابل نسبة 10% للمبحوثين الذين أقرروا بأنها لا تساعد في سرعة إنجاز العمل، هذا إن دل على شيء يدل على أن التكنولوجيا التي تستخدم في العمل تساهم بشكل كبير في سرعته والاقتصاد في الوقت وتسهم في تحسين التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق مما يسهل ويسرع عملية إنجاز المهام ويمكن توجيه الموارد والجهود بشكل فعال، أي أنها مهمة بالنسبة لهم، فقواعد البيانات والمستودعات الرقمية تجعل من السهل العثور على المعلومات والمستندات المطلوبة بدلاً من البحث اليدوي في الأوراق والملفات، لذا فعلى المؤسسة الاعتماد على التكنولوجيا لما لها من أهمية في إنجاز العمل.

جدول رقم (20): يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن أعلى نسبة 53.33% من المبحوثين الذين أقرروا على أن المؤسسة تحرص على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة وفي المقابل نسبة 46.67% من المبحوثين الذين أقرروا بأنها لا تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة، وهذا يعني أن معظم المبحوثين أجابوا بالإيجاب حول هذه العبارة، حيث تتباين درجة اهتمام المؤسسات بمتابعة

التطورات التكنولوجية حسب نوع التنظيم فيها وتطبيق التقنيات الحديثة قد تكون لديها ميزة تنافسية على منافسيها من خلال تحسين إنتاجيتها وتقليل الأخطاء وتحسين جودة أدائها وتوسيع فرص جديد للإبداع و الابتكار، إذ أن مؤسستهم تسعى إلى التطور التكنولوجي في مختلف هياكلها وهذا ما يساعد على تطورها وتحقيق أهدافها المرجوة بطرق حديثة ومتطورة.

5.2.1 الحوافز:

جدول رقم (21): يوضح ما إذا كان الدخل الذي يتقاضاه الموظفون ملائم.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	8	26.67%
لا	22	73.33%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (21) يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين بلغت 73.33% الذين اقروا بان الدخل الذي يتقاضوه غير ملائم، وفي المقابل بلغت نسبة المبحوثين الذين اقروا بان الدخل الذي يتقاضوه ملائم 26.67% وهنا يتبين بان المؤسسة لم توفق في جعل العاملين راضين عن أجورهم هذا يعني أنها لا تعطي كل ذي حق حقه، وبالتالي يؤثر بالسلب على العاملين لان أجورهم لا تتناسب مع متطلباتهم وهذا ما يؤثر على حالتهم الاجتماعية و النفسية وهنا يضعف أدائهم في العمل مما يؤدي إلى الخمول والروتين الجامد دون تطور أو إبداع ذاتي، ذلك ما ينتج عنه فشل المؤسسة وبهذا يتبين أن الأجر أهم حافز يجعل الموظف له قابلية ورضا نفسي و اجتماعي اتجاه عمله مما يعود بالإيجاب للمؤسسة ككل.

جدول رقم(22): يوضح ما إذا كان هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتك.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	43.33%
لا	17	56.67%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن أعلى نسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا حيث بلغت 56.67% وبالمقابل بلغت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم 43.33%، وهذا يبين أن المؤسسة لا تشجع الموظفين في إبداء آراءهم واقتراحاتهم هذا يؤدي إلى فقدان الثقة و جعلهم مثل الآلة وهذا يشعرهم بالاغتراب الوظيفي، فالمؤسسة تقوم بالأساس على الروح الجماعية وحرية التعبير عن الآراء وتشجيع مختلف المبادرات في مختلف المجالات وبهذا المؤسسة التي لا تسعى إلى تشجيع موظفيها في هذا الجانب تعد مؤسسة فاشلة عكس المؤسسة التي تسعى إلى تشجيع مرؤوسيهيها في مختلف الجوانب التي تشعرهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

جدول رقم (23): يوضح ما إذا كان هناك التركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	33.33%
لا	20	66.67%
المجموع	30	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن أعلى نسبة بلغت 66.67% من المبحوثين الذين أجابوا بلا أي لا يتم التركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية، وفي المقابل اقل نسبة بلغت 33.33% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم هذا يدل على أن المؤسسة لا تعتمد على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية إذأبتأراء بعض المبحوثين انه يتم الاعتماد على مبدأ الأقدمية بصفة كبيرة في الترقية فهذا يعني أنها لا تهتم بمبدأ الاستحقاق والجدارة وهو أهم مبدأ يجب الاعتماد عليه لكي يكون الرجل المناسب في المكان المناسب وبهذا لا يكون هناك ظلم أو تهميش لأي عامل يستحق الترقية إلى مناصب أعلى ولا يكون في المنصب من لا يستحقه.

حسب نظرية X و لإفإنها تركز أساسا على أهمية الحوافز حيث ترى نظرية X أن العمال كسولين ولا يحبون العمل لذا فإن مهمة الإدارة توجيههم وتحفيزهم من خلا تقديم مكافآت وترقيتهم والزيادة في أجورهم ومراقبتهم وتعديل سلوكهم، بينما ترى نظرية لأن العمال ليسوا سلبيين وكسولين لديهم القدرة على الإبداع وتحقيق أهداف المنظمة.

3: تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي

الجدول رقم (24): يوضح تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي

العبارات	عدد المجيبين بنعم	النسبة	عدد المجيبين بلا	النسبة	مجموع التكرار	مجموع النسب
أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام و الواجبات	24	%80	6	%20	30	%100
التخطيط لعملك قبل أدائه	26	%86.67	4	%13.33	30	%100
التقيد بأوقات الدوام	25	%83.33	5	%16.67	30	%100
النشاط أثناء الدوام	21	%70	9	%30	30	%100
الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية	23	%76.67	7	%23.33	30	%100
القدرة على الإبداع والتطوير	22	%73.33	8	%26.67	30	%100
إنجاز عمك المحدد في الوقت المحدد	28	%93.33	2	%6.67	30	%100

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو عبارات الأداء الوظيفي ونوضح فيما يلي درجة الاستجابة بالترتيب.

بالنسبة لعبارة إنجاز عمك المحدد في الوقت المحدد تأتي في المرتبة الأولى من حيث الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته %93.33 من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته %6.67 لديهم توجه سلبي نحو العبارة، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة التخطيط لعملك قبل أدائه تأتي في المرتبة الثانية من الموافقة حيث أظهرت استجابات الباحثين أن ما نسبته %86.67 لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته %13.33 لديهم توجه سلبي نحوها وبهذا نجد أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة التقييد بأوقات الدوام تأتي في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة موافقة 83.33% لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 16.67% لديهم توجه سلبي نحوها، وهذا يعني أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات تأتي في المرتبة الرابعة وذلك بنسبة موافقة 80% هذا يعني أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو العبارة وأن ما نسبته 20% لديهم توجه سلبي، هذا يعني أن أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية تأتي في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات أفراد العينة أن ما نسبته 76.67% من أفراد عينة الدراسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 23.33% لديهم توجه سلبي، وبهذا يتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة القدرة على الإبداع والتطوير تأتي في المرتبة السادسة بنسبة موافقة 73.33% هذا يعني أن استجابات المبحوثين لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته 26.67% لديهم توجه سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة النشاط أثناء الدوام تأتي في المرتبة السابعة بنسبة موافقة 70% هذا يعني أن استجابات العاملين في المؤسسة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته 30% لديهم توجه سلبي نحو العبارة، ويدل هذا على أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

في الأخير نجد أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو معظم عبارات الأداء الوظيفي، حيث نجد أن العاملين في المؤسسة يتحلون بالنشاط أثناء عملهم ذلك بتشجيع القائد لهم على التفكير الإبداعي والابتكار في عملهم عندما يكون هناك منحة أو مكافأة مرتبطة بتحقيق نتائج مبتكرة أو تقديم حلول جديدة فحين يرى الموظفين أن الأداء الممتاز يؤدي إلى مكافآتهم فإنهم يشعرون بمزيد من الارتباط بالمؤسسة والعمل بروح فريقية أكبر، كما يتميزون بروح التفاعل والابتكار والتجديد من قدراتهم من خلال توفير فرص التطوير المستمر وتعزيز الرضا الوظيفي وتقديم تقييمات عادلة للأداء ذلك ما يعود عليهم بالنفع لهم ولمؤسستهم، كما نجد أيضا أن المبحوثين يتصفون بالانضباط والتخطيط المسبق والناجح لعملهم لكي يتحصلوا على نتائج مرضية.

الجدول رقم (25): يوضح علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

العبارات	عدد المجيبين بنعم	النسبة	عدد المجيبين بلا	النسبة	مجموع التكرار	مجموع النسب
هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة	13	%43.33	17	%56.67	30	%100
ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي	22	%73.33	8	%26.67	30	%100
هل نظام الاتصالات السائد في مؤسستك يؤدي إلى ضعف أدائك الوظيفي	18	%60	12	%40	30	%100
هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي	30	%100	0	0	30	%100
برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي	16	%53.33	14	%46.67	30	%100
عدم حصولك على الترقية في موعيدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة	8	%26.67	22	%73.33	30	%100

من خلال الجدول رقم (25) نجد أن أفراد العينة معظم إجاباتهم متباينة بين الإيجاب والسلب نحو عبارات البحث ونشرح ذلك بالتفصيل وفق الترتيب الموالي:

بالنسبة لعبارة استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي تأتي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات المبحوثين أن ما نسبته 100% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو العبارة وفي مقابل ذلك نسجل 0 اتجاه سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي.

بالنسبة لعبارة ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي تأتي في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث أظهرت استجابات المبحوثين أن ما نسبته 73.33% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة ونسبة 26.67% اتجاههم سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي.

بالنسبة لعبارة نظام الاتصالات السائد في مؤسستك يؤدي إلى ضعف أدائك الوظيفي تأتي في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة موافقة 60% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته 40% لديهم توجه سلبي نحوها، هذا يعني أن أعلى نسبة من العينة لديهم توجه إيجابي نحو العبارة.

بالنسبة لعبارة برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي تأتي في المرتبة الرابعة وذلك بنسبة موافقة 53.33% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة وأن ما نسبته 46.67% لديهم توجه سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة تأتي في المرتبة الخامسة وذلك بنسبة 43.33% من أفراد العينة راضين عن الهيكل التنظيمي الحالي بالمقابل نجد نسبة 56.67% من أفراد العينة غير راضين عن الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسة بالتالي لديهم توجه سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من العينة لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

بالنسبة لعبارة عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة تأتي في المرتبة السادسة وذلك بنسبة 26.67% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 73.33% لديهم توجه سلبي، هذا يعني أن أعلى نسبة من العينة لديهم توجه سلبي نحو هذه العبارة.

في الأخير نجد أن إجابات أفراد العينة على أن استخدام التقنيات الحديثة في العمل يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي، وعليه يمكننا القول أن أي مؤسسة لكي تكون مواكبة للتطور الحاصل في المجتمع يجب أن تطور الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات الحاصلة، وأن استخدام الموظفين للتكنولوجيا الحديثة يزيد من فاعلية أدائهم وأداء المؤسسة في الوقت ذاته وذلك من خلال وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها، فالتقنيات الحديثة عنصر مهم في حياة المجتمع الحالي فهي تقلص الجهد والوقت في الآن ذاته، كما تسهم في تغيير حياة الأفراد بالإضافة إلى التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في

البيئة المحيطة وعبر المبحوثين عن آراءهم بأن التقنيات الحديثة تساعد وتسهل سيرورة العمل الإداري كما أن التكنولوجيا من أهم أسباب نجاح المؤسسات والرقى في الوظيفة.

ومع ذلك نجد أن المبحوثين يعانون من ضعف التواصل والتفاعل بين المرؤوسين والرئيس والموظفين فيما بينهم مما يؤثر على أدائهم فغياب الاتصالات يؤدي إلى فقدان الثقة والتقدير ويخلق مشاعر القلق والإحباط ويقلل من إنتاجيتهم وإبداعهم، عكس ذلك فإن الاتصالات الجيدة ترفع من كفاءة العاملين وتنمي روح التعاون والانسجام بينهم، لذلك على الرئيس أن يطور من نظام الاتصالات بين مرؤوسيه وعلى المرؤوسين أن يطوروا علاقاتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة وخارجها لكي تسمح لهم بتطوير أدائهم وبالتالي تسهل عليهم الأعمال، فالاتصالات تسهم في تكوين المناخ التنظيمي وتحدد خصائصه وأن قلة الاتصالات تعني أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، وأن الاتصال الجيد يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور وبالتالي يتحسن أداء العمال والمؤسسة وحسب رأي المبحوثين أن معظم الإدارات تحت النمط البيروقراطي هذا ما يجعل المستوى و الأداء في تهقر.

كما يتحسن أداء المؤسسة من خلال تطبيق نظام الحوافز والمكافآت لزيادة الأداء، فبرنامج الحوافز يشجع الأفراد للالتحاق بها وزيادة في الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة ويشجعهم على الاستمرارية، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد والفعال لهذا على المنظمة أن تسعى جاهدة بوضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين، أما إذا اتبعت المنظمة أساليب أخرى غير موضوعية في الترقية أو التقييم والمكافآت فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل مما يؤثر على أداء العمال من تغييب ولامبالاة وغياب الثقة والكسل اتجاه أداء العمل، لهذا على المنظمة أن تضمن ثقة العاملين من خلال التخطيط العادل، فالمبحوثين عبروا عن استيائهم لغياب نظام الحوافز والترقيات وأنها تعتمد على المحسوبية والتميز مما يشكل عائق ويحول دون حصول الموظفين على حقوقهم وهذا يجعلهم يفقدون الحيوية والنشاط.

كما أن للهيكل التنظيمي أثر كبير على أداء الأعمال وإنجازهم لمهامهم فطبيعة الهيكل تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين داخل وخارج المؤسسة يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات، كذلك يجعلهم غير متحمسين لأي اقتراح من شأنه أن يطور من العمل، فحسب المبحوثين أنه كلما كان هناك انسجام بين

الهياكل وكان التنظيم كلما سهلت المهام، كما اقترحوا أن تكون هناك دورات تكوينية خاصة لمهندسي الإعلام الآلي لكي يكون الموظف على إطلاع دائم بما هو جديد في هذا المجال.

الجدول رقم (26): جدول مركب يوضح العلاقة بين الدخل الذي يتقاضاه الموظفون كحافز لزيادة أدائهم

المجموع		لا		نعم		الدخل الذي يتقاضاه الموظفون زيادة الأداء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
66.67%	20	30%	9	36.67%	11	نعم
33.33%	10	23.33%	7	10%	3	لا
100%	30	53.33%	16	46.67%	14	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم (26) نجد أن أعلى نسبة بلغة 66.67% من أفراد العينة لديهم توجه إيجابي نحو الدخل الذي يتقاضوه كحافز لزيادة أدائهم، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين لديهم توجه سلبي 33.33% ويمكن القول أن الدخل يعد عاملا مهما في تحفيزهم وزيادة أدائهم خاصة عندما تكون هناك صلة مباشرة بين أدائهم ومستوى الأجر الذي يتلقوه، فهذا يجعلهم أكثر دافعية لتحقيق الأهداف والتفوق في مجالات عملهم، ويعد الدخل أيضا من أهم العوامل التي تؤثر في جذب المواهب والحفاظ عليها في المؤسسة، فإذا كانت الرواتب والمزايا التي يحصل عليها الموظفون تعكس قيمتهم وتوفر لهم الراحة المالية فإنهم عادة ما يكونوا أكثر عرضة للبقاء في المنظمة والتفاني في عملهم، ويعتبر كذلك من أحد الحوافز المهمة التي تشجع الموظفين على مواصلة تطوير أنفسهم ومهاراتهم ومعارفهم لزيادة فرص تحقيق الأهداف، وإذا تم ربط الأداء بالمكافأة فإنه يوفر حافزا قويا للموظفين لتحقيق أهدافهم وتوقعهم في عملهم.

2: النتائج العامة للدراسة

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال في بلدية عين رقادة ولتحقيق الهدف من هذه الدراسة اخترنا عينة تتمثل في 30 مفردة من عمال البلدية وأظهرت الدراسة النتائج التالية :

_ أظهرت الدراسة على وجود علاقة بينأبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

- _ هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة ومستوى أداء العمل.
- _ يساعد نمط القيادة على تقدم المؤسسة.
- _ الحوافز المادية ضرورية فهي تحفز العمال على زيادة أدائهم وتشجعهم على تلبية أهداف المؤسسة.
- _ التحفيز يشجع الطاقات ويثير الدوافع والقدرات وتولد الرغبة والحماس في العمل.
- _ أظهرت الدراسة أن الرئيس يبدي اهتماماً بآراء المرؤوسين.
- _ بينت الدراسة أن الاتصال يشجع على طرح وتقديم الآراء والمقترحات.
- _ أظهرت الدراسة على أن المرؤوسين يحبذون استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ويولونها اهتمام كبير في العمل.
- _ أظهرت النتائج أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير على الأداء الوظيفي وعلى سرعة وجود إنجاز العمل.
- _ أظهرت النتائج على عدم وجود تساوي في المعاملة بين أفراد العينة.

3: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تضمنتها إشكالية البحث وطرحنا فرضية عامة واثنان فرعيتان بهدف معالجة المشكل بعد السير خلال مسار الدراسة في جانبها النظري والميداني لنصل إلى التطبيقي بجمع البيانات وعرضها وتحليلها وصولاً إلى التأكد من مدى صحة فرضيات الدراسة بواسطة الدلائل والبراهين.

1_ تحليل النتائج في ضوء الفرضية العامة:

هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

من خلال ما تم تقديمه في دراستنا من الجانب النظري و كذا التطبيقي ومن خلال استجواب العينة و تحليل البيانات، هذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بتأكيد صحة الفرضية التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ذلك من خلال معرفة أهمية مناخ المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين فيها بالسلب أو الإيجاب فمن ما تم تقديمه تبين أن المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده يؤثر بالإيجاب ويساهم في تحسين مستوى الأداء للموظفين، فان كان المناخ لا يساعد ولا يناسب فهو يؤثر بشكل سلبي على أدائهم، ومن خلال آراء المبحوثين نجد أن المناخ السائد في مؤسستهم يؤثر بصفة كبيرة

على معظم الموظفين وان كان غير جيد تماما إلا أنه لا يؤثر سلبا على أدائهم بصفة عامة و إنما لدى البعض فقط، وهذا البعض لايشكل الأغلبية والتي كانت آراءهم نحو الإيجابلتأثير المناخ التنظيمي وليس السلب فكلما كان المناخ التنظيمي بكل عناصره وأبعاده (الهيكل التنظيمي ، الاتصال، نمط القيادة، الحوافز...) ملائما ومناسبا داخل المؤسسة فهذا يحقق مستوى عالي من أداء العاملين وبهذا تصل المؤسسة لتحقيق أهدافها، إذن فالمناخ التنظيمي السائد في مؤسستهم يعتبر نوعا ما ملائم خاصة أن الأغلبية صرحت بذلك ومنه فالفرضية العامة التي تؤكد على أن هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي محققة.

2_تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

يساعد نمط القيادة على تنفيذ مهام العمل

من خلال النتائج الكمية للدراسة الميدانية في الجداول السابقة (10_ 11 _ 12 _ 13 _ 14) نستنتج أن النمط القيادي المتبني في بلدية عين رقادة يساعدهم على تنفيذ مهام العمل وهذا ما اتضح من خلال آراء واستجابات أفراد العينة التي صرحت بأن النمط القيادي في مؤسستهم يساعدهم على تنفيذ مهامهم، وهذا ما يقودنا إلى الاستنتاج بتحقيق الفرضية الجزئية الأولى فنمط القيادة يلعب دورا حاسما في تنفيذ المهام العملية ويمكن أن يساعد في تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل فيجب أن تعطي الأهمية لآراء وقدرات موظفيها وتشجيعهم على طرح أفكارهم، فضعف التفاعل بين الرئيس ومروؤوسيه من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي لديهم فعلى القائد أن يحدد الأهداف والتوجيهات بوضوح لفريق العمل ويحدد الخطوات التي يجب اتخاذها لتنفيذ المهام وهذا النمط يعزز العلاقات والتواصل بين أعضاء الفريق فالقائد يعتبر مصدر الإلهام والدعم ويشجع المشاركة الفعالة لجميع الأعضاء وتنمية روح التعاون مما يؤدي إلى تنفيذ مهام أكثر فعالية من خلال تطبيق برامج التحفيز وتقديم المكافآت.

3_تحليل نتائج الفرضية الثانية:

كلما كان نمط الاتصال مرتفعا كلما زادت فعالية الأداء

من خلال النتائج الكمية المأخوذة من الدراسة الميدانية في الجداول السابقة (09) (15) (16) (17) أظهرت النتائج أن نمط الاتصال التنظيمي المطبق في بلدية عين رقادة يساعد على تدفق المعلومات اللازمة لأداء العمل، وهذا ما اتضح من خلال آراء واستجابات أفراد العينة التي صرحت بأن

نمط الاتصال في المؤسسة يساعدهم على زيادة فعالية أدائهم ذلك يعني أن عناصر مثل سرعة الاتصال واستقراره وتوافر المواد الضرورية والقدرة على التفاعل مع الأطراف الأخرى قد تسهم في تحسين الأداء، مع زيادة الاتصال يمكن تحقيق فوائد مثل زيادة سرعة البيانات ونقل المعلومات بشكل أكثر كفاءة، كما أن الاتصال المستقر يقلل من فقدان البيانات وتأخيرها مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وفي حالة الاتصال المتقدم يمكن توفير مزيد من الموارد والأدوات التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء، كما يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة والتطورات في مجال الاتصالات لتعزيز التفاعل وتبسيط عمليات الاتصال، ومن المهم أن نلاحظ أن الفرضية تتوقف على كون نمط الاتصال مرتفعا وهذا يشير إلى أن عوامل أخرى قد تؤثر في الأداء أيضا مثل كفاءة العمليات الداخلية ومهارات الفريق وتوافر الموارد الأخرى، وبشكل عام يمكن أن يكون نمط الاتصال المرتفع عاملا مهما في تعزيز فعالية الأداء ولكن يجب أخذ العوامل الأخرى في الاعتبار أيضا في تقييم الأداء بشكل شامل.

خلاصة الفصل:

اعتمدنا في هذا الفصل على المنهج الوصفي لدراسة موضوع البحث والذي يعتبر منهج يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمتمثلة في استمارة الاستبيان التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة موجهة للمبحوثين، كما تم الكشف في هذا الفصل عن عدة جوانب تتعلق بمكان إجراء الدراسة كنشأة المؤسسة وتعريفها وهيكلها ومجالها البشري، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها حيث أظهرت النتائج وجود أثر كبير بين المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده وعناصره وعوامله والأداء الوظيفي للعاملين.

خاتمة

خاتمة:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الأساسية التي اهتمت بها الإدارة حيث اختلفت وتتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وذلك لاختلاف البيئات واختلاف المداخل لدراستها، ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وتحقيق أهداف العاملين بها وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، فنجاح المؤسسة يعتمد بشكل كبير على فاعلية وكفاءة أداء الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، وتختلف عناصر ونماذج ومتغيرات البيئة التنظيمية سواء كانت هيكلية أو معنوية ومادية، فهي متداخلة مع بعضها البعض والتي تتمثل أساساً في (الهيكل التنظيمي، نمطي القيادة والاتصال، نظام الحوافز، مستوى التكنولوجيا والتقنيات الحديثة المستعملة، العمل الجماعي، التعاون، أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة، الثواب والعقاب، المشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى الأمن النفسي والجسمي). ويرتبط أداء الأفراد في المنظمة بهاته المتغيرات كما يتأثر بها بطريقة سلبية أو إيجابية، فكلما كان جو العمل مناسب من ناحية العمل وسهولة التعامل والتسيير الجيد والمرونة في التخطيط والاتصال ومراعاة الظروف الخاصة بالعاملين داخل المؤسسة كلما زاد ذلك في تشجيعهم لبذل الجهود التي من شأنها أن تحقق الأهداف وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف التي تسهم في تقدم المؤسسة واستمرارها وبروز مكانتها بين مختلف المنظمات الأخرى.

وكخلاصة لدراستنا نستنتج أن المناخ التنظيمي له دور فعال وأثر كبير على أداء العاملين في المنظمة لهذا يجب على كل مؤسسة أن تنتهج الأساليب اللازمة لتحقيق الرضا لموظفيها وتخلق لهم الجو الملائم للعمل من خلال تعزيز القيم والسلوكيات التنظيمية المرغوبة.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار الجريز للنشر والتوزيع، ط1، 1434هـ/2013م.
2. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014م.
3. السعيد مبروك إبراهيم، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة في المكتبات ومرافق المعلومات، دارالوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، ط1، 2013م.
4. جمال محمد أبو شنب، علم الاجتماع الإداري، الجودة والتميز في إدارة المؤسسات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2012م.
5. جاري ديسلر، ت، محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، د.ت.
6. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1434هـ/2013م.
7. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1427هـ/2007م.
8. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ت.
9. ريما ماجد، منهجية البحث إجابات عملية لأسئلة جوهرية، مؤسسة فريديش إيبيرت، بيروت، لبنان، 2016.
10. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009م.
11. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2019م.
12. 12_ سناء محمد سليمان، أدوات جمع البيانات في البحوث النفسية والتربوية، عالم الكتب، القاهرة، ط1، 2010.

13. سمير نعيم أحمد، النظرية في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، دار الهاني للطباعة والنشر، 2006م.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للنشر، القاهرة، 2000م.
15. طاهر محمود الكلاله، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1432هـ/2011م.
16. عامر ابراهيم القندلجي، منهجية البحث العلمي، دار اليازوري، د.ت.
17. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج SPSS، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 2007م.
18. عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، ط1، 1407هـ/1986م.
19. عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط1، 2019م.
20. عبد الفتاح محمد العيسوي، عبد الرحمان محمد العيسوي، مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، موسوعة كتب علم النفس الحديث، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1997/1996م.
21. عبد الهادي محمد والي، المدخل إلى علم الاجتماع، 2002-2003م.
22. عبود عبد الله العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار النمير، دمشق، سوريا، ط2، 2004م.
23. عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2012م.
24. عصمت سليم القرالة، الحكمانية في الأداء الوظيفي، دار الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2014م.
25. علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب للنشر والطباعة، د.ت.
26. علي حسن الطائي، أكرم سالم الجنابي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014م.
27. عماد الدين حسن، حنفى محمود سليمان، وآخرون، مفاهيم أساسية في إدارة الموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة، المؤسسة الثقافية العمالية، الجامعة العمالية، د.ت.
28. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007م.
29. عمر محمد درة، مدخل إلى الإدارة، حلب، دوار الباسل، 2009م.

30. فاروق عبده فلة، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1426هـ/2005م.
31. فوزي غرابيه، نعيم دهمش وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الجامعة الأردنية، الأردن، 1977م.
32. ليندة لطاد، زهرة تيعزة وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ط1، 2019م.
33. محمد الفاتح محمود شير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، ط1، 2013م.
34. محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، دار الكتب، اليمن، صنعاء، ط3، 1441هـ/2019م.
35. محمد نعمان محمد علي البعداني، أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، من منظورها العام والإسلامي، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، 1434هـ/2013م.
36. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1436هـ/2015م.
37. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، ط1، 2012م.
38. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1437هـ/2016م.
39. موريس أنجرس، ت، بوزيد صحراوي، كمال بوشرف وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006/2004م.
40. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور كلي ومقارن، الرياض، السعودية، معهد الإدارة العامة، 1414هـ/1995م.
41. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، دار دجلة، عمان، الأردن، ط1، 2015م.
42. نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، وآخرون، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية التجارة، 2017م.

43. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006م.

المذكرات:

1. إيهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2008م.
2. باسم مصطفى على علالبساطي، أثر التدريب الإداري على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على العاملين بجمعية تنمية المشروعات الصغيرة ببورسعيد، جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير المهني في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2021م.
3. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة "المحمد بوقرة"، بومرداس، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة- بومرداس-، 2010/2009م.
4. شيخة بن سالم النبهانية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للمديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص إدارة تعليمية، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2015/2014م.
5. عزالدين هروم، واقع تسيير أداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات (CPG)، قسنطينة، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007م.
6. عزة أبو شقدم، معترز سعيري وآخرون، اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس، استكمالاً لمتطلبات الحصول على مساق مشروع تخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح، 2011/2010م.

7. العفة محمد، اثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018/2017م.
8. عليات العيد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز-ورقلة حضري-،تخصص اقتصاد وتسيير بترولي،قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، 2016/2015م.
9. لبنى زياد خالد الساكت، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة مقدمة للحصول على الماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية،2014م.

المجلات:

1. جهاد احمد عبد الرزاق نعييرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد السادس والأربعون، 2022م.
2. عبد العزيز علي مرزوق، أنعام السيد فهميم، أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية بمحافظة كفر الشيخ، كلية التجارة، جامعة دمياط،المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية المجلد الأول، العدد الثاني، الجزء الأول، 2020م.
3. عبد لله حسين بن سعود القحطاني، المناخ التنظيمي في كليتي الهيئة الملكية بالجبيل، السعودية، مجلة علمية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني فيفري2022م.
4. فريدة محمد الغزالي الأندنوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد20، الجزء 14، 2019م.
5. مخبر علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد الخامس، جوان2015م.
6. مزياني الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد23، مارس 2016م.

المراجع الأجنبية:

1. Ali AttalahSalah ,ManalAbdulrahman Al-Attili , The Impact of OrganizationalClimate on the Performance of HumanResources (A feildstudy on the employeesworkingat the Aqaba company for Managing and Operating ports), International Journal of Business, Humanities and Technology, vol.9, No 1 March 2019, doi
2. collinsreubengeunya, organizationalclimate as a determinant of job satisfaction among public sectoremployees in kisii country, kenya , journal of resourcesdevelopment and mangmement, issn 2422-8397, An International Peer- reviewdJounal, vol23 ,2016

الملاحق

قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 _ قالة_

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان الدراسة بعنوان :

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبتين : إشراف الدكتور :

_شابي إيمان _دبيش فاتح

_منصوري شيما

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعامل، لذا يرجى الإجابة بكل صدق وصراحة وموضوعية على هذه الأسئلة من خلال وضع علامة [X] في المكان المخصص مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها تستعمل لغرض البحث العلمي فقط.

نشكركم على تعاونكم.

أولاً : المعلومات الشخصية.

يرجى وضع إشارة أمام الإجابة المناسبة.

الجنس : ذكر أنثى

العمر : من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة 46 سنة فأكثر

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

سنوات الخبرة : من 3 سنة فأقل من 4 إلى 6 سنة من 7 إلى 10 سنة 11 سنة فأكثر

مكان الإقامة :

الحالة العائلية : أعزب/عزباء متزوج/متزوجة مطلق/مطلقة أرمل/أرملة

ثانياً: واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

1_ الهيكل التنظيمي:

_ هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

نعم لا أدري

_ هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على سرعة إنجاز وجودة العمل؟ نعم لا

_ هل هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي؟

نعم لا أحياناً

2_ نمط القيادة:

_ القيادة الإدارية تساعد وتشجع على المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة؟ نعم لا

_ يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟ نعم لا

_ يبدي الرئيس اهتماماً كبيراً برغبات المرؤوسين؟ نعم لا

_ هل يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة التي تعمل فيها على تقدمها؟ نعم لا

_ هل يتم معاملتك بالتساوي مع الآخرين دون تمييز؟ نعم لا

أية ملاحظات تود إضافتها أو ذكرها:

3_ نمط الاتصال:

_ هل نظام الاتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات الضرورية بكافة الاتجاهات؟

نعم لا

_ هل تتميز الاتصالات الإدارية بالسهولة والمرونة؟ نعم لا

_ هل يمكن الاتصال بالمؤسسات الإدارية العليا بدون عوائق؟ نعم لا أحيانا

أخرى تذكر:

4_ التكنولوجيا وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

_ هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي؟ نعم لا

_ هل تساعد التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة على سرعة انجاز العمل؟ نعم لا

_ هل تحرص المؤسسة على مواكبة آخر التطورات التكنولوجية في البيئة المحيطة؟ نعم لا

5_ الحوافز :

_ الدخل الذي تتقاضاه ملائم؟ نعم لا

_ هناك اهتمام بالاقترحات و المبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتك؟

نعم لا

_ ثمة التركيز على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية؟ نعم لا

ثالثا: تقييم الموظفين لأدائهم الوظيفي:

_ أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام و الواجبات؟ نعم لا

_ التخطيط لعملك قبل أدائه؟ نعم لا

التقييد بأوقات الدوام؟ نعم لا

النشاط أثناء الدوام؟ نعم لا

الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية؟ نعم لا

القدرة على الإبداع والتطوير؟ نعم لا

إنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد؟ نعم لا

رابعاً: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي :

1_ الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين:

هل الهيكل التنظيمي الحالي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة؟ نعم لا

أخرى تذكر :

2_ نمط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين:

ضعف التفاعل بينك وبين مديرك يسهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي؟ نعم لا

أخرى تذكر:

3_ نمط الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين:

هل نظام الاتصالات السائد في مؤسستك يؤدي إلى ضعف أدائك الوظيفي؟ نعم لا

أية ملاحظة أو إضافة:

4_ التكنولوجيا وعلاقتها بالأداء الوظيفي:

هل استخدام التقنيات الحديثة في عملك يؤدي إلى زيادة أدائك الوظيفي؟ نعم لا

ملاحق:.....

أية ملاحظة أو إضافة:

.....
.....
5_ الحوافز وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين:

برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي؟ نعم لا

عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يشجعك على أداء مسؤولياتك بكفاءة؟ نعم لا

أية ملاحظة أو إضافة

المقرر:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني
للتسيير قالة

تقرير تربص مقدم لاستكمال التكوين التحضيري

بعنوان

الميزانية الأولية للبلدية

مناعداد المتربصة:

_صونية عنانة

موسم التكوين: 2021/2020م

1_التعريف بالمؤسسة:

ظهرت بلدية عين رقادة إلى الوجود اثر التقسيم الإداري الأخير بموجب قانون رقم (09-84) المؤرخ في 04 فبراير 1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد بعدما كانت جزءا من بلدية وادي الزناتي.

تقع بلدية عين رقادة في أقصى حدود ولاية قالمة من الناحية الغربية ويحدها:

من الشمال بلدية برج صباط

من الجنوب: بلدية تاملوكة

من الشرق: بلدية وادي الزناتي

من الغرب: بلدية عين عبيد - قسنطينة

المساحة: 118.79 كلم²

2_الهيكل التنظيمي لبلدية عين رقادة

بناء على محتوى التقرير الولائي المسجل تحت رقم 193/م.ا.م/98 المؤرخ في 14/07/1998 المتعلق بالهيكل التنظيمية للمصالح البلدية والذي اخل تعديلات في تصنيف البلديات من حيث الأنماط المطبقة، ومن خلاله جاء ترتيب بلدية عين رقادة ضمن النمط الرابع، وفيها يلي عرض مفصل للهيكل التنظيمي للبلدية من دفتر المداولات رئيس المجلس الشعبي البلدي جلسة ليوم 27/07/1998 تحديد مصالح ومكاتب وفروع إدارة البلدية وهي:

عدد المصالح: 03

عدد المكاتب: 07

عدد الفروع: 02

المصالح الإدارية

الأمانة العامة

فرع تسيير المستخدمين

فرع الوثائق والأرشيف والشؤون المشتركة

مصلحة الشؤون المالية والممتلكات

مكتب المالية والمحاسبة والتسيير

تكتب تسيير الممتلكات البلدية

مصلحة التنظيم والشؤون العامة

مكتب الحالة المدنية والتنظيم والانتخابات والخدمة الوطنية

مكتب الشؤون الاجتماعية والثقافية ونشاطات الشباب

المصلحة التقنية

مكتب التعمير والتهيئة والأشغال الجديدة

مكتب الخبرة والشبكات والتموين

مكتب النظافة والوقاية