

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة :

➤ شغلة عايدة

إشراف الأستاذ :

➤ بوشارب خالد

السنة الجامعية : 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء:

إلى التي سهرت من أجل رعايتي وتربيتي، في مرضي وصحتي، في صغري وكبري،

أمي الغالية أطال الله عمرها وحفظها من كل شر.

إلى الذي رباني على الأخلاق الحسنة و غمرني بالعطف والحنان، وكان لي ذرعا

وسندا في جميع قراراتي، أبي الغالي أطال الله عمره و حفظه لنا من كل شر.

إلى إخوتي الأعمام و إلى كل عائلتي من قريب و من بعيد .

إلى كل من عرفتهم وإلى صديقتي العزيزتين اللتين أمضينا مشوارنا الجامعي معا وكنا

سندا وعونا لبعضنا البعض في بعض أوقات الفرح وأوقات الحزن.

شكر و تقدير:

الحمد لله حمدا يوافي نعمه، نحمده ونشكره شكرا كثيرا، اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا

إياه، و صلى الله على سيدنا محمد وعلى آله و صحبه جميعا أما بعد...

بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الوالدين

الكريمين أطال الله عمرها اللذان كانا معي عوناً وسندا في مشوار حياتي، و إلى إخوتي

أحبائي وأعزائي كذلك أتقدم بشكري هذا إلى الأستاذ المشرف بوشارب خالد الذي لم يتفانى

في تقديم التوجيه والإرشاد لي، والذي بذل في ذلك كل جهده ووقته، وأشكر كل من ساهم في

إثراء مشواري الجامعي، كما أن شكري هذا موصل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد و أسأل الله عز و جل أن يوفق جميع من طلب العلم

وسهر على نيّله.

الفهرس:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
I	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.	
2	أولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
2	ثانياً: أهداف الدراسة
3	ثالثاً: الإشكالية
5	رابعاً: فرضيات الدراسة
5	خامساً: مفاهيم الدراسة
12	سادساً: الدراسات السابقة
28	سابعاً: الأطر النظرية للدراسة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي: العناصر والأنماط.	
43	تمهيد

44	أولاً: نشأة و تطور مفهوم المناخ التنظيمي
46	ثانياً: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي
50	ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي
51	رابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
59	خامساً: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
63	سادساً: نماذج المناخ التنظيمي و أنماطه
72	سابعاً: مناهج قياس المناخ التنظيمي ومستوياته
75	ثامناً: سبل تطوير المناخ التنظيمي وخطوات التحكم فيه
79	تاسعاً: المناخ التنظيمي الفعال
83	عاشراً: المناخ المشجع على الإبداع
86	حادي عشر: معوقات المناخ التنظيمي
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.	
88	تمهيد
89	أولاً: تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة
89	ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي
92	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
93	رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي
94	خامساً: أبعاد الأداء الوظيفي

96	سادسا: محددات وأنواع الأداء الوظيفي
100	سابعا: تقييم الأداء
102	1- أهمية وأهداف تقييم الأداء
107	2- خطوات تقييم الأداء
109	3- مبادئ تقييم الأداء
113	4- العوامل المؤثرة في تقييم الأداء
113	5- أسس ومعايير تقييم الأداء
117	6- طرق وأساليب تقييم الأداء
128	نتائج الدراسة
134	خاتمة
135	قائمة المراجع

قائمة الجداول:

رقم	العنوان	صفحة
1	جدول يوضح أبعاد الأداء الوظيفي	94
2	جدول يوضح طريقة ميزان القياس المتدرج	118

قائمة الأشكال:

رقم	العنوان	صفحة
1	مخطط يمثل العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	58
2	مخطط يمثل خطوات تقييم الأداء	109
3	منحنى يمثل طريقة التوزيع الجبرية	120

تعتبر المنظمات على اختلاف طبيعتها عنصر حيوي هام لتطوير المجتمعات الإنسانية وتنميتها، وهذا ما أكدته العديد من الاتجاهات العلمية والنظريات التنظيمية، خاصة أثناء وبعد الثورة الصناعية، حيث أقرت هذه التنظيمات بأهمية المنظمات في تطوير المجتمع من ناحية وأهمية الفرد في تحقيق أهداف التنظيم من ناحية أخرى.

ومن أجل تحقيق أهداف التنظيم كان لزاماً الاهتمام بأهداف الفرد وخاصة من حيث الظروف والعوامل المحيطة به في مكان العمل، وهو ما يعرف في علم التنظيم بالمناخ التنظيمي. لذلك لاق موضوع المناخ التنظيمي اهتمام العديد من الباحثين والمختصين في حقول علمية مختلفة ذات صلة بالفرد العامل وأهميته في تطوير المنظمات، حيث نجد المناخ التنظيمي من خلال أبعاده ومحدداته يعتبر من أولويات نظريات التنظيم سواء النظريات التقليدية أو النظريات الحديثة. وبالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي في تنمية المنظمات وتحقيق فعاليتها التنظيمية نحاول من خلال هذه الدراسة ربط هذا المتغير التنظيمي (المناخ التنظيمي) بالأداء الوظيفي كمحدد أساسي إستراتيجي للمحافظة على بقاء المنظمة وديمومتها واستمرارها في ظل المنافسة المفتوحة والعالمية بين مختلف المؤسسات في الوقت الراهن.

ومن أجل تشخيص الواقع الفعلي لموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي قمنا بتقييم الدراسة الراهنة إلى ثلاث فصول، تعلق الفصل الأول منها بالإطار التصوري للدراسة، حيث حددنا فيه أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة وما طرحته من تساؤلات، فضلاً عن محاولة تقديم إجابيات مؤقتة لهذا التساؤلات من خلال صياغة جملة من الفرضيات بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة والمداخل النظرية المفسرة لهذا الموضوع والدراسات السابقة التي حاولت تشخيص

هذا الموضوع في بيئات وأزمنة مختلفة، أما الفصل الثاني فقد حاولنا من خلاله تسليط الضوء على المناخ التنظيمي من خلال تجديد أهميته وأهدافه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه فضلا عن نماذجه ومناهجه وسبل تطويره، في حين تعلق الفصل الثالث بالأداء الوظيفي والذي تطرقنا فيه إلى أهميته وأهدافه ومبادئه والعوامل المؤثرة فيه فضلا عن معايير وأسس وأساليب تقييمه.

الفصل الأول:

الإطار التصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

لقد تم اختيار موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لجملة من الأسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

أسباب ذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن مجال التخصص
- الرغبة في تناول موضوع المناخ التنظيمي على اعتباره من المواضيع الحديثة في علم التنظيم

أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات في هذا الموضوع ببيئة المؤسسات الجزائرية
- يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمنظمات أهمية خاصة نظراً لتأثيره المحسوس سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة
- توفر المراجع حول الموضوع
- اختلاف الرؤية النظرية حول ارتباط المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

ثانياً: أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة الراهنة إلى محاولة تحقيق جملة من الأهداف التالية:
- تحديد العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
 - معرفة الدور المهم للمناخ التنظيمي باعتباره ظاهرة تنظيمية نالت الكثير من الاهتمام من طرف الباحثين
 - التعرف على أنماط المناخ التنظيمي السائد في المنظمات وأهم ملائمة في رفع معدلات الأداء.

- الكشف عن العوامل والمعوقات التي قد تنتسب في ضعف الرضا نحو متغيرات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي السائد في المنظمة
- تقديم اقتراحات وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الجزائرية.

ثالثا: الإشكالية

يعتبر المورد البشري جوهر العملية التنظيمية كونه أداة الحيوية القادرة على خلق التفاعل بين مختلف مكونات المنظمة، لذلك ارتبط نجاح المنظمات بكفاءة موردها البشرية، وهذا ما دفع بمختلف الباحثين والمتخصصين في مجالات معرفية عدة ارتبطت في مجملها بالجانب الإنساني الاجتماعي في عملية العمل.

و قد أكدت الدراسات الإمبريقية في مجال التنظيم والعمل والموارد البشرية على مدى ارتباط الجانب الإنساني والاجتماعي بمرودية وكفاءة العامل ومن تم أدائه وفعاليتيه والأداء الكلي للمنظمة.

إن الجو السائد في أي منظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بفاعلية الأداء للعمال، حسب ما أشار إليه مختلف نظريات التنظيم الكلاسيكية منها أو الحديثة.

و كون المناخ التنظيمي يعتبر من العوامل الهامة في تحديد فعالية الأداء التنظيمي، فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين، والذين أكدوا على مدى ارتفاع معدلات الاستقرار التنظيمي داخل المنظمات التي تتميز بمناخ تنظيمي ملائم، وتطلعات أفراد التنظيم، والذي يؤثر بدوره في تحسين أدائهم.

إن المناخ التنظيمي له دور هام وفعال في قدرته على التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، بفضلها يتم بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، كما أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل موثوق على قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والطمأنينة والمعنويات العالية بين العاملين، أي أن المناخ التنظيمي في أي منظمة يحدد نجاح المنظمة من خلال تحقيق الاستقرار ورفع معدلات الأداء.

إن الأداء الوظيفي يشكل أهمية أساسية لأي منظمة من خلال الاستغلال الأمثل لقواها وموردها البشرية، وأنها ليست مجرد أداة للسيطرة وفرض السلطة على العاملين بل أداة للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء جميع العاملين وذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك من أجل مساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار المناسب، وكذلك تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

ويعتبر الأداء أيضا المكون الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمنظمة، كونه الجزء الحي منها لأنها مرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية الإنتاجية.

ومن خلال ما سبق نحاول من خلال الدراسة الراهنة الوقوف على مدى الارتباطات القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال الدراسات الإمبريقية التي أجريت حول هذا الموضوع، فضلا على الاستناد إلى المداخل النظرية المعبرة لمدى الارتباطات القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي؟

و قصد الإمام بالمشكلة البحثية من كل جوانبها قمنا بطرح ثلاثة أسئلة فرعية وهي:

1- هل لنمط القيادة السائد في المؤسسة علاقة بمعدلات الأداء الوظيفي؟

2- إلى أي مدى يرتبط نمط الاتصال السائد بفعالية التنظيم؟

3- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز وكفاءة العاملين داخل المؤسسة؟

رابعاً: فرضيات الدراسة

من أجل الإجابة على تساؤلات الإشكالية قمنا بصياغة فرضية عامة، وثلاث فرضيات

فرعية، على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الفرضية الفرعية:

انبثق عن الفرضية العامة ثلاث فرضيات فرعية وهي:

1. توجد علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة ومعدلات الأداء

2. كلما كان نمط الاتصال مفتوح كلما زاد معدل فعالية التنظيم

3. ترتبط كفاءة العاملين ارتباطاً إيجابياً بنمط الحوافز السائد في المؤسسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة

يعتبر إدراج المفاهيم ضرورة حتمية في أية دراسة، خاصة في حقول العلوم الإنسانية

والاجتماعية، على اعتبارها تتضمن دلالات يريد الباحث استخدامها في دراسته، وعليه فقد تضمنت

هذه الدراسة نوعين من المفاهيم: مفاهيم أساسية تتمثل في متغيرات الدراسة الراهنة، وأخرى مكملتها توضح حدود مفاهيم الأساسية، وعليه يمكن تحديد مفاهيم الدراسة على النحو التالي:

1- المفاهيم الأساسية: وتتمثل في:

1-1. المناخ التنظيمي:

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة والتحولت الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع الأخرى، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر فيها ويتأثر بها، وكذلك كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض.⁽¹⁾

لذلك فقد تعددت تعريفات المناخ التنظيمي بتغير إيديولوجية الباحث من جهة وبتغير طبيعة البيئة التنظيمية من جهة أخرى، ومن هذه التعريفات نجد تعريف اكفال EKVALL حيث يرى أن "المناخ التنظيمي يعكس الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة والقابلة للملاحظة والتي تصف الحياة في المنظمة"، حيث يركز الباحث من خلال هذا التعريف على الفاعل المعنوي في تحديده لمفهوم المناخ التنظيمي من خلال إبرازه لأهمية الجانب الاجتماعي في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في التنظيم وهو ما ذهب إليه اشفورت ASHFORTH حيث عرف المناخ التنظيمي على أنه "يقع داخل نسق متصل الحلقات"⁽²⁾

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 305.

(2) بوالشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط 2016، ص 25.

كما يمثل المناخ التنظيمي الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها⁽¹⁾. وفي نفس السياق نجد تعريف غمري الذي يعرفه على أنه "البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، هذا المناخ قد يكون داخل الإدارة من الإدارات أو يمثل جزءاً أساسياً من المنظمة، أو قد يعبر عن وحدة اقتصادية ككل"، كما يرى أن "المناخ التنظيمي مثله مثل الهواء يحيط بنا من جميع الاتجاهات ويؤثر في كل شيء يحدث داخل الوحدة الاقتصادية، وبالتالي فإنه يتأثر بكل شيء يحدث داخل أو خارج المنظمة".⁽²⁾

و يعرف كورنيل Kornell المناخ التنظيمي على أنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة"⁽³⁾ حيث يركز الباحث من خلال هذا التعريف على الجانب الإدراكي في تحديد دلالات مفهوم المناخ التنظيمي أي أن صحة المناخ التنظيمي من عدمه ترتبط بمدى إدراك الفاعل وتصوره لطبيعة الظروف السائدة في التنظيم الذي يعمل ضمنه وأن هذه الظروف ملائمة لتحقيق الأهداف أم أنها تعرقل عملية العمل وتحد من مدة فعالية التنظيم.

و يتفق هذا التعريف مع تعريف آخر يرى أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بوجهة نظر الفرد الفاعل فيعرف المناخ على أنه "إدراك الفرد لبعض المتغيرات التنظيمية في بيئة عمله (نمط القيادة، السياسات التنظيمية، طبيعة النشاط، القيم والاتجاهات بالتنظيم والتنظيمات الغير

(1) ليليا بن صويلح: مدخل علم الاجتماع تنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر تخصص تنظيم وعمل، جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، قامة، 2015-2016، ص 43.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي: سلوك إنساني في منظمات، دار الجامعة طباعة ونشر وتوزيع، مصر، 2000، ص 348-447.

(3) ليليا بن صويلح: مرجع سبق ذكره، ص 42.

رسمية) ومدى توافق هذه المتغيرات التنظيمية مع طبيعة التكوين النفسي والاجتماعي للفرد وما يترتب على ذلك من تأثيرات على فعاليته السلوكية في التنظيم".⁽¹⁾

حيث يركز هذا التعريف على مكونات البيئة التنظيمية المادية والمعنوية ومدى تأثيرها في إدراك الفاعل ومدى صحة المناخ التنظيمي وملائمته من عدمها، في حين نجد تعريفات أخرى تركز على مكونات البيئة الداخلية فقط للعمل في تعريفها للمناخ التنظيمي حيث تعرفه بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"⁽²⁾

وفي نفس السياق نجد تعريف آخر يركز على الخصائص والمحددات الداخلية لبيئة العمل، حيث يري أن "المناخ التنظيمي هو وصف لخصائص ومميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها التي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتميز المنظمة بعينها حيث يدركها العاملون ويفهمونها وتتعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين التي تبني أنما سلوكية معينة".⁽³⁾

1-2- مفهوم الأداء:

إن الاهتمام بموضوع الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من تفكير أصحاب القرار لما له من أثر كبير

(1) صديق محمد عفيفي، احمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس للنشر، 2003، ص ص 259-260.

(2) محمد نعمان علي البعداني: أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، كلية الإيمان، قسم التزكية والتربية، اليمن، 2013، ص 205.

(3) ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتكوين الموارد البشرية والبحاث، عمان، ط1، 2016، ص 14.

على الأداء المؤسسة وإنتاجها لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يعتمد إلى درجة كبيرة على كفاءة القوى البشرية العاملة بها كما يعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات الرئيسية بل الأساسية في علم الإدارة والسلوك الإداري وفيما يلي عرض لمفهوم الأداء الوظيفي :

يعرف لغة: أدى تأدية، أو صله وقضاه وتأدية له من حقه أي قضيته.

أما اصطلاحاً: يعرفه كود Good الأداء على أنه "الجهد الذي يقوم به الموظف لإنجاز مهمة ما حسب قدرته واستطاعته".

أما ولسن ووسترن Wilson , Western فقد عرف الأداء على أنه "المخرج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي نشاط من الأنشطة". ويشير مفهوم الأداء الوظيفي أيضاً إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة التي تحقيقها خلال فترة محددة.

في حين يرى الخزامي أن الأداء يصفه عامة هو "تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات". (1)

كما يعرف الأداء على أنه "مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين وهذا الأداء هو ما تلاحظه ملاحظة مباشرة"، ويعرف كذلك على أنه المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وفعالية وبمستوى معين. (2)

وعرف كل من إليكسرابنز وويريز إيما Rabines, wiersema بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ونجاحها في ذلك على الأمد البعيد".

(1) حسين محمد الحراشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جلييس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص90.

(2) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص24.

بينما أشار وايتوماير wit, meyer إلى أن الأداء هو "مستوى مخرجات الأعمال بعد إجراء العمليات على مدخلاتها".

أما سبنسر فقد أشار إلى أن العديد من المنظمات أصبحت توالي اهتماما بإدارة الجودة وتقييمها أي بكيفية الأداء، أنهم يسعون وراء تقييم أكبر، للنوعية موجهة إلى المستقبل ومركزا على التطور.⁽¹⁾ وعرف كل من ورينزو كاولتر Robbin set et coulter الأداء أنه "مجموعة النتائج النهائية لكل عمليات المنظمة ونشاطاتها".⁽²⁾

كما يمكن القول أن الأداء الوظيفي عبارة عن تعاون بين مجموعة من الأفراد لإنجاح هدف مشترك وهو ضرورة لاستمرار عمل المنظمة بمعنى آخر هو منظمة متكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.⁽³⁾

كما يعرف الأداء بأنه "محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة ويعتبر انعكاس ومقياس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بالعمل" وهو كذلك يعبر عن "سلوك يحدث نتيجة بمعنى أن ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه آخرون أو قام بها من ذاته"، ويقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.⁽⁴⁾

(1) سهيلة محسن كاظم الفتلاوي، المرجع السابق: ص115.

(2) ناصر محمد مسعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص158.

(3) ياسر عبد طه الشرفا، إلهام إسماعيل حسونة: القيادة التحولية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، منشورات العربية للإدارة المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ط1، مصر، 2017، ص22.

(4) سيد محمد جاد الرب: التخطيط الاستراتيجي - منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص270.

وهو "القدرة على تحويل سلع المدخلات التنظيمية مواد أولية نصف مصنعة، عدد، آلات..... المخرجات سلع أو خدمات بمواصفات فنية وبمعدات محددة على أن الأداء لا يتم في فراغ فيعرف بأنه استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعلي اجتماعي".

هناك من يرى أن الأداء بهذا التعريف يعني "تحركا يحمل مبادأة عضو معين في جماعة تنظيمية وأن إجمالي أداء جميع أعضاء المنظمة بصفة عملية أداء المنظمة". ويرى البعض أن الأداء "يتمثل بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها للأمر البعيد أو هو انعكاس لقدرة المنظمات على استخدام مواردها المالية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تدعها قادرة على تحقيق أهدافها بأفضل الصيغ".⁽¹⁾

2- المفاهيم المكملة:

2-1. المفاهيم المكملة لمفهوم المناخ التنظيمي:

أ- الثقافة التنظيمية: تتعدد تعريفات الثقافة التنظيمية لتشمل "منظومة القيم السياسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها انجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة".
و يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى "منظمة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للتنظيم والسلوك

(1) رحاب محمد عبد الرحمان: أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، صص 157-159.

المتوقع من الأعضاء فيه". (1)

كما يمكن تعريفها على أنها "مجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعها واكتشفها أو شكلها جماعة معينة وذلك بهدف التعود على حال بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، إذن تمثل ثقافة المنظمة مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثير كبير على سلوك الفرد في المنظمة، وتتمثل الإطار يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتنبي المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين وتحسين الفاعلية والكفاءة "يعرف سكوت Scott " الثقافة التنظيمية على أنها القيم والاعتقادات المتمسكة بها (المشتركة) بين أعضاء التنظيم بدلا من تنوع التصورات الفردية والتي من خلالها يتم رسم السلوك العام". (2)

سادسا : الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أحد الأجزاء المهمة من خطة البحث العلمي حيث تشكل تراث مهما ومصدرا خصب كما تعد أرضية غنية بالمعلومات للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات عملية من مواضيع دراستهم وأبحاثهم، كما توضح الأسس النظرية لموضوع البحث المراد دراسته من قبل الباحث، وقد تم تصنيف الدراسات وجاءت على النحو التالي:

1- القيادة الديمقراطية والأداء:

لقد تعددت وتنوعت الدراسات السابقة التي اهتمت بالقيادة الديمقراطية في علاقاتها بمتغيرات تنظيمية عديدة والتي من بينها الأداء التنظيمي ومن بين هذه الدراسات نجد:

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2013، ص373.

(2) بلال خلف السكارنه: التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة نشر والتوزيع، 2009، ص 358-359.

*دراسة كيرد عمار التي كانت بعنوان: "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" والتي أجز بمؤسسة سونلغاز-مدرية التوزيع بالأغواط - سنة 2014-2015، حيث حاول الباحث كيرد عمار التأكد من صدق الصدق الإمبريقي لجملة من الفرضيات الفرعية والتي مفادها: (1)

- توجد علاقة ارتباطيه إيجابية بين القيادة الإدارية ومستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز-مدرية التوزيع بالأغواط- حيث انقسمت هذه الفرضية إلى عدة فرضيات فرعية هي:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة.
- أين اعتمد المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستخدام للأدوات: أسلوب المسح بالعينة وأسلوب الاستبيان وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة إيجابية ذلت دلالة إحصائية بين القيادة الإدارية بمتغيراتها الثلاث ومستوى الأداء الوظيفي.

(1) كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة -سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة أجلي محند أولحاج، بويرة، 2014-2015

- تبين أنه لا يوجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استنتاجاتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديمغرافية التالية: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة) .

- ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي.

* وفي نفس السياق نجد: دراسة شاين نوال التي كانت بعنوان "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية" والتي أجرتها بمصنع الخزف الصحي الميلية ولاية جيجل سنة 2012-2013، حيث حاولت الباحثة شاين نوال التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لجملة من الفرضيات والتي مفادها: (1)

- تؤثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال بالمؤسسة.

- يساهم النمط التسلطي أكثر من غيره في تحقيق الاستقرار لدى العمال في المؤسسة.

- يفضل العمال النمط التقليدي الإشرافي الديمقراطي للرفع من معنوياتهم.

- قد يحقق النمط المتساهل الرضا لدى العمال.

- أين اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أدوات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، الوثائق والسجلات، وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

للنمط السلطوي دورا في تحقيق الاستقرار فكلما كان أسلوب واضحا وتسلطيا كلما قل استقرار العامل في عمله وأثر على المؤسسة عامة.

(1) شاين نوال: أثر القيادة على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011-2013.

- النمط الديمقراطي العادل يساهم في تنمية الروح المعنوية وتحقيقها في الميدان أي أن العلاقات بينهما مبنية على أساس المشاركة في اتخاذ القرار فيزيد الأداء.

- إن النمط التساهلي والمتسامح في الحالات البسيطة يزيد من مستوى الرضا وكلما كان قاسيا ديكتاتوري أو أوتوقراطي كلما أدى إلى انتشار الشك والرذيلة وعدم الاحترام وقل الأداء الوظيفي للعامل.

* وفي نفس السياق نجد: دراسة سناء محمد عيسى التي كانت بعنوان "دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس" والتي أجرتها في مدارس الثانوية في محافظات غزة سنة 2008 حيث حاولت الباحثة التأكد من صدق الفرضيات التالية:⁽¹⁾

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغيرات الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ في تقديرات مديرية المدارس الثانوية لواقع ممارسات القيادة التحويلية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع ممارسة القيادة التحويلية تعزى لمتغير التخصص.

(1) سناء محمد عيسى: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة، رسالة تخصص أصول التربية قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

أين اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبيان وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديرية المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة أقل من 60%.

• في سياق آخر نجد دراسة محمد عبد المجيد وحازم صلاح منصور القاسم بعنوان "دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين" والتي أجريت بأقسام الإرشاد الزراعي للمحافظات الثلاثة: قنا، أسيوط والدقهلية، مصر، 2011، 2010 حيث حاول تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- 1- التعرف على أنماط القيادة الإدارية الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقا لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
- 2- التعرف على أنماط بيئة المنظمة الإرشادية السائدة بالمحافظات الثلاث المدروسة وفقا لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين أفراد عينة الدراسة.
- 3- التعرف على الفروق بين المحافظات الثلاث المدروسة فيما يتصل بأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة وفقا لتقديرات رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي أفراد عينة الدراسة.
- 4- التعرف على العلاقة ما بين نمط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين.

أين اعتمد الباحثان على أساليب الاستبيان بالمقابلة الشخصية لرؤساء أقسام الإرشاد الزراعي والمرشدين الزراعيين المبحوثين وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية واختبار مربع كاي ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان كأدوات للتحليل الإحصائي.

و قد توصل الباحثان إلى جملة من النتائج أهمها:

- قدر رؤساء أقسام الإرشاد الزراعي المبحوثين نمطهم القيادي الإداري يتراوح ما بين نمط المنسق ونمط المتحكم ونمط الموجه ونمط الوسيط
- يرى رؤساء الإرشاد الزراعي المبحوثين إن بيئة منظماتهم الإرشادية الزراعية تتبع نمط العمليات الداخلية ونمط النظام المفتوح بأكثر مما تتبع نمط التركيز على الأهداف أو العلاقات الإنسانية.
- عدم وجود علاقات معنوية بين كل من نمط القيادة الإدارية الإرشادية ونمط بيئة المنظمة الإرشادية من جهة ومعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين المبحوثين من جهة أخرى، وبشكل عان تراوحت معدلات الأداء الوظيفي للغالبية العظمى من المرشدين الزراعيين المبحوثين 85.4 % ما بين الضعيفة والمتوسطة وهي لا تختلف معنويا وفقا لأي نمط قيادي إداري أو لأي نمط لبيئة المنظمة الإرشادية. (1)

2- الاتصال التنظيمي والأداء:

من بين الدراسات التي اهتمت بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي تجد:

(1) محمد عبد المجيد محمد عبد المجيد، حازم صلاح منصور قاسم: دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، 2011.

*دراسة بوعطيط جلال الدين التي كانت بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" والتي أجراها بمؤسسة سونلغاز بعنابة سنة 2008-2009 حيث حاول الباحث بوعطيط جلال الدين التأكد من مدى صدق الفرضيات التالية:⁽¹⁾

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين وتدرج تحت عطاء هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

- توجد علاقة ارتباطيه قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث.

كما تضمنت الدراسة ثلاثة فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل المستوى التعليمي.

- لا توجد فروق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل الأقدمية.

أين اعتمد منهج الوصفي التحليلي من خلال أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال

الاجتماعات لإيصال كانشغالات لا تهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من

خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الاتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط

(1) بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، شعبة علم النفس عمل وتنظيم، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009 .

الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال التي المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

بما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الاتصال والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الاتصالية تبين وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين بعد الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

وهذا ما يوحى إلى وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي لمعاملات الارتباط الخاصة ببعد الاتصال النازل والصاعد والتي قدرت بـ 0.54 ومن خلال هذه النتائج يمن أن نستنتج أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

أما بالنسبة للفرضيات الصفرية وبحساب كا²: السن، والمستوى التعليمي والأقدمية تبين عدم وجود فروق دالة إحصائية بين فئات هذه المتغيرات مجتمعة فهي لا تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي تم قبول هذه الفرضيات الصفرية.

* وفي نفس السياق نجد دراسة نورة قنيفة وابتهاال سليمي والتي كانت بعنوان "معيقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأساتذة الجامعي" حيث تم إجراء الدراسة في كلية العلوم

الاجتماعية والإنسانية بجامعة أم البواقي سنة 2016-2017، حيث هدفت الدراسة إلى: (1)

- الكشف عن معيقات الاتصال التنظيمي التي تواجه أساتذة جامعيين.

(1) نورة قنيفة، ابتهاال سليمي: معيقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأساتذة الجامعي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجي، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 6، جون 2018 .

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- تحديد نوع المعوقات التي تواجه أساتذة الجامعيين.
- الوقوف على أهم الأسباب المؤدية للمعوقات التي يواجهها الأساتذة الجامعيين أن اعتمدت الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال الأدوات: المقابلة نصف موجهة وكذلك الملاحظة بالمشاركة وقد توصلت الباحثتان إلى جملة من النتائج أهمها:
- هناك معوقات في الاتصال التنظيمي وأكثر هذه المعوقات التي تواجه الأساتذة الجامعيين هي معوقات التنظيمية التي تواجه الأساتذة هي عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب وأن الإدارة لا تتوفر على وسائل وقنوات الاتصال وعدم السيولة في الاتصال.
- من أهم المعوقات الإنسانية التي تواجه الأساتذة الجامعيين هي نقص الخبرة لدى المسيرين وعدم امتلاك الإدارة لمهارات الاتصال.
- و في نفس السياق نجد دراسة دلال بن حمودة والتي كانت بعنوان " الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية" والتي أجرتها بقاعدة الأنابيب فرع تقرت، تيارت عام 2015 حيث قامت الباحثة دلال بن حمودة بمحاولة التأكد من الصدق الإمبريقي لجملة من الفرضيات والتي مفادها: (1)
- يعمل الاتصال الداخلي بمختلف أساليبه وأنواعه على زيادة الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سوناطراك فرع تقرت.
- و ينبثق من الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:
- فتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال الداخلي خاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة عراقيل العملية الاتصالية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية.

(1) دلال بن حمودة: الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمى لخضر، الوادي، 2015.

- حسب استخدام المؤسسة لأساليب سواء الكتابية أو الشفهية مع مراعاة ظروف الاتصال يؤدي إلى فهم الرسالة وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وبهذا تتحقق الفعالية التنظيمية.
- أين اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي من خلال المقابلة الاستطلاعية والاستمارة بالمقابلة، الملاحظة، السجلات والوثائق كأدوات لجمع البيانات وقد توصلت إلى جملة من النتائج أهمها:
- إن الاتصال بشكل عام الداخلي منه خاصة يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، لهذا ما يبقى على المؤسسة إلا أن تحدد الغاية أن الهدف الذي تصبوا من أجله وأن تختار على هذا الأساس نوع وأسلوب الاتصال الملائم حتى تتمكن من تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعادها.
- كما نجد في نفس السياق دراسة ياعيسة عبد الله والتي كانت بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات الرياضية" والتي أجراها بمديرية الشباب والرياضة بأدرار سنة 2015 حيث حاول الباحث التحقق من صحة الفرضيات التالية: (1)
- الاتصال الداخلي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية حيث تجزأت الفرضية العامة إلى فرضيات جزئية التالية:
- الاتصال الداخلي النازل له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.
- الاتصال الداخلي الصاعد ليس له دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.

(1) ياسعة عبد الله: الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- الاتصال الداخلي الأفقي ليس له دور ايجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الرياضية.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استمارتي مقياس الأول خاصة بالاتصال، والأخرى خاصة بالفعالية التنظيمية.
- وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها ما يلي:
- للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الصاعد دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- للاتصال الأفقي دور سلبي في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ بين الأنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تغوص للمتغيرات التالية (العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة.

3- الحوافز والأداء الوظيفي:

من بين الدراسات السابقة التي اهتمت بموضوع الحوافز وعلاقتها بالأداء نجد:

*دراسة نادر حامد عبد الرزاق أو شرح والتي كانت بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" والتي أجراها في شركة اتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة عام 2010 حيث قام الباحث نادر حامد عبد الرزاق أبو شدخ بمحاولة التأكد من الصدق الامبريقي لجملة من الفرضيات والتي مفادها:⁽¹⁾

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين وجود نظام حوافز فعال ومستوى أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية وينبثق من الفرضية السابقة الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين وجود نظام حوافز مادية ومستوى أداء الموظفين في شركة الإتصالات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين وجود نظام حوافز معنوية ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين إستخدام الشركة للترقيات ومستوى الأداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الانصاف في منح الحوافز والمكافئات ومستوى أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية.

(1) نادر حامد عبد الرزاق أبو شدخ: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الدرجة الوظيفية، الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الدائرة) .

أين اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستمارة لجميع البيانات وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- بينت النتائج أنه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز أن نظام المكافآت المادية غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي.

- بينت النتائج أن الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول والجدارة والمثابرة في العمل.

- أن الإدارة العليا والمدراء في الشركة يربطون بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط الثوابت والعقاب.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وأداء الموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت وأداء الموظفين.

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وأداء الموظفين

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات وأداء الموظفين

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام حوافز فعال وأداء الموظفين.

* كما نجد في نفي السياق دراسة الطاهر الوافي التي كانت بعنوان "التحفيز وأداء الممرضين" والتي أجراها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح- مدينة تبسة، سنة 2013 حيث حاول الباحث الطاهر الوافي التأكد من مدى الصدق الإمبريقي لجملة من الفرضيات والتي مفادها:⁽¹⁾ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة ومستوى أداء الممرضين.

و التي يمكن أن تخرج منها الفرضيتين الجزئيتين التاليتين:

- تؤدي الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، والخدمات الاجتماعية) إلى زيادة مستوى الأداء لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الإستشفائية.

- تساهم الحوافز المعنوية (الترقية، المشاركة، في اتخاذ القرار والتدريب) في رفع مستوى رضا الممرضين واستقرارهم.

أين اعتمد الباحث علة المنهج الوصفي من خلال اعتماده على الملاحظة المقابلة (موجهة وغير موجهة)، الاستمارة كأدوات لجمع البيانات وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج أهمها:

1- للحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء الممرضين فانخفاض أجورهم يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل وكثرة التعيين والاحتجاجات والإضرابات.

3- إن المشاركة في اتخاذ القرار تؤثر على الأداء الوظيفي حيث تبين أن مركزية القرار تؤثر بصفة سلبية على أداء الممرضين وتحد من طموحاتهم في الوصول إلى مستويات متميزة من

(1) الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح-تبسة، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة2، 2012-2013.

الأداء.

3- الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز إلى حد كبير بنسبة 84.61%

* وفي نفس السياق دراسة الباحثون حازم أحمد فروانة، سليمان سلامة الديب وسليمان محمد سليمان مرابط والتي كانت بعنوان "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" والتي أجريت في شركة الكهرباء محافظات غزة سنة 2016 حيث حاول الباحثون التأكد من صدق فرضيات الدراسة والتي مفادها كما يلي:⁽¹⁾

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز المادية والمعنوية تعزى للمتغيرات التالية (العمر، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الإنصاف في منح الحوافز المادية والمعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.

أين اعتمد الباحثون منهج الوصفي التحليلي من خلال أداة الاستمارة لجمع البيانات. وقد توصلوا إلى جملة من النتائج أهمها:

(1) حازم أحمد فروانة وآخرون: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية دير البلح، العدد الثالث، 2016.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة. - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز الإنصاف في الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $a \leq 0.05$ بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء محافظات غزة تعرف للمتغيرات التالي: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي بينما يوجد فروق تعزى لسنوات الخبرة).

• نجد كذلك دراسة سامية خرخاش بعنوان "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية" حيث تم إجراء هذه الدراسة بشركة E.A.R.A وحدة الدقة والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة فرع ميثانوف ALGAL ألمنيوم الجزائر، B 20 حيث قامت الباحثة خرخاش سامية بمحاولة التأكد من الصدق الامبريقي لحملة من الفرضيات والتي مفادها: (1)

- الحوافز أداة فعالة لرفع أداء العمال.
- ضعف الإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية راجع إلى عدم فعالية نظام الحوافز.
- ميول العامل الجزائري إلى الحوافز المادية
- كلما كان ضمان الحصول على الحوافز كبيرا كلما زاد الإنتاج أو تحقق الهدف أين اعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي الوصفي من خلال استخدام الاستمارة السجلات، الوثائق والملاحظة

(1) سامية خرخاش: أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2013.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

- بالإضافة إلى جملة من المقابلات مع بعض المسؤولين لجمع البيانات والمعلومات. و قد توصلت الباحثة إلى جملة من نتائج أهمها:
- أغلب العمال أكدت على أن الأجر لا يكفيها وأن أجرها زاد بفضل الأقدمية وليس الترقية كما أكدوا على أن الأجر المناسب يعتبر الحافز الرئيسي للعامل لزيادة الإنتاجية والكفاءة.
- اجمع العمال على أنه إذا منحت لهم مكافآت إضافية فإن ذلك يحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.
- بالنسبة للحوافز فإن أغلبية العمال يفضلون المعاملة الحسنة والاحترام أي الحوافز المعنوية.
- أكد أغلبية العمال أن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف الوحدة متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من عوامل رفع أداء العمال وبالتالي تحفزهم على رفع الكفاءة الإنتاجية.
- كما أكدوا أنهم يفضلون العلاوة الجماعية لأنها تنمي روح العمل الجماعي الذي يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية بنسبة كبيرة.

سابعاً - الأطر النظرية للدراسة:

النظرية والبحث بينهما علاقة تكامل واندماج في آن واحد، فالنظرية تدعم البحث العلمي بالأطر والأنساق التي تعينه على إعطاء معنى للبيانات المستمدة من الميدان، كما أن البحث يعطي النظرية مجالات للاختيار والتوسع.

إن جدية البحث السوسيولوجي تتأتى من قدرة الباحث على اختيار النظرية المناسبة أو النظرية الملائمة لبحثه ولمتطلبات النظرية لذلك نحاول من خلال هذا الإطار تناول عديد

النظريات التي اهتمت بموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، والتي تم تقسمها بين نظريات كلاسيكية وأخرى نيوكلاسيكية وصولاً إلى النظريات الحديثة .

1- النظريات الكلاسيكية:

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الفكر وفيما يلي أبرز هذه النظريات:

1-1: النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر:

ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن العشرين، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي لقد وضع ماكس فيبر مفهوماً بيروقراطياً يقوم على أسس ومقومات نموذج مثالي لتنظيم، فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى كذلك يرى حتمية تقسيم نشاطات العمل إلى الوظائف يشغلها أفراد على مستوى عالٍ من الخبرة والكفاءة العلمية أو ضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد وأن يتم تقسيم العمل وفق الخبرة ومتطلبات التخصص.

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيها السلبية الشائعة اليوم، ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الهرمي للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلاتهم الفنية، الترقية تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء فالعامل مطالب بأداء واجبات

محددة، وهو يؤديها بطريقة عينة ثم تدريبه عليها.(1)

و عليه يمكن القول أن تركيز فيبر في تناوله لموضوع المناخ التنظيمي انصب في مجمله على الجانب المادي كمحدد أساسي لتوفر بيئة العمل المثلى من أجل زيادة الإنتاج والرفع من معدلاته كمحددات للأداء الوظيفي.

1-2: نظرية الإدارة العلمية: تايلور فريدريك:

وقد كان التركيز الأساسي فيها على الجوانب المادية في العمل والإنتاج وكانت ترى في تقسيم العمل والتخصص أساساً صالحاً لرفع الإنتاجية ولم يكن الإنسان في نظرية الإدارة العلمية أكثر من مجرد أداة للعمل أو مصدر للطاقة تستخدمه الإدارة في الوصول إلى الإنتاج المطلوب، ولم تكن نظرية الإدارة العلمية تتوقع عائداً ما من مساهمة ومشاركة العاملين لذا فقد حددت دورهم في مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثلى التي تم تدريبهم عليها، وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي.(2)

و بهذا يكون تايلور قد أبرز من خلال نظرية "نظرية الإدارة العلمية" أهمية البعد المادي في تحديد المناخ التنظيمي الملائم لتحقيق أهداف التنظيم وزيادة الإنتاج كأحد أهم معايير تحسين الأداء الوظيفي.

1-3: نظرية التكوين الإداري: هنري فايول:

تشابهت الافتراضات التي استندت إليها التكوين الإداري مع تلك الافتراضات التي استندت إليها

(1) منير بن أحمد دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2013، ص55.

(2) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة الغريب للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص8.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

الإدارة العلمية، حول تفسير السلوك الإنساني إلا أن الأسلوب الذي يمكن أن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني اختلف عن الإدارة العلمية، فإن كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي أحد لأداء العمل مع الحوافز الأجرية، فإن نموذج التكوين الإداري والقواعد والأوامر أي أنه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والقواعد وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يمكن السيطرة على السلوك الإنساني.

وكان من أشهر رواد العملية الإدارية مديرا لشركة مناجم في فرنسا يدعى هنري فايول الذي قسم العملية الإدارية إلى خمس أنشطة هي: التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق، والرقابة وبناء على هذه الأنشطة استطاع أن يضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه. وفيما يلي نذكر الأربعة عشر مبدأ:

1- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.

2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجم عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3- الضبط والربط: أن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

4- وحدة الأمر: تعني أن كل فرد يحصل على أمره من فرد واحد.

5- وحدة الهدف: وتعني أو وحدات التنظيم لا بد أن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.

- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني أنه ما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
 - 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل العاملين والمنظمة.
 - 8- المركزية: أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعاً من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
 - 9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التابعيات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطط بدقة في عمليات الاتصالات.
 - 10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخدام الأمثل.
 - 11- العدالة: لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.
 - 12- استقرار العمال: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من احتمال تسربهم.
 - 13- المبادرات: لا بد من تشجيع المبادرات والابتكار لضمان تطوير المشروع.
 - 14- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.⁽¹⁾
- مما سبق يبدو كلياً أن نظرية التكوين الإداري حاولت إلى حد ما المزج بين الجانب المادي والمعنوي لبيئة العمل في تحقيق أهداف الفرد والتنظيم على حد سواء وعليه يمكن اعتبار هذه النظرية من خلال مبادئها الأربع عشر مفتاح لظهور النظريات النيوكلاسيكية.

(1) حسن حسام إبراهيم: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص ص 234-236 .

2- النظريات النيوكلاسيكية:

2-1: نظرية العلاقات الإنسانية: (إلتون مايو):

إن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثير كبير في الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج تتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتكيفهم مع التنظيم ومن الافتراضات التي تستند عليها النظرية:

- إن الممارسات للعلاقات الإنسانية إنما هي عبارة عن نتائج استخدام المدير لخبرته وسرعة إدراكه وبصيرته والتدخل بين ميادين المعرفة المتصلة بالعلوم السلوكية.
- غالباً ما تمثل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ضرورة لازمة للإنتاجية المرتفعة.
- إن الأدوار التي يقوم بها الأفراد تتحدد إما وفقاً لطبيعة العلاقات الموجودة داخل المنظمة أو لطبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد في الجماعات الصغيرة.
- إن عملية الاتصالات التي تمثل الجهاز العصبي للمنظمة هي في الأصل مشكلة إنسانية وتخضع للمعوقات البشرية.
- إن العمل الجماعي هو ذلك العنصر الذي لا يمكن للإدارة الناجحة الاستغناء عنه من أجل الاستمرار وتحقيق الكفاءة.
- إن التعاون والعمل الجماعي هما وجهان لعملة واحدة يساند كل منهما الآخر من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

- إن حاجات الإنسان متعددة ومتنوعة ومن ثم فإن الرضا الوظيفي للفرد لا يعتمد اعتماد كلياً على المال.

- إن البيئة الاجتماعية للعمل تؤثر في الأفراد المتواجدين في الموقف كلهم وليس فقط في الإدارة كما أنها تتأثر بهم.

أما عن المبادئ التي أتى بها رواد هذه النظرية فتمثل في:

- إن إنجاز العمل ما هو إلا حصيلة تفاعل ضرب الدافع في المقدرة الأداء = الدافع*المقدرة.

- إن دوافع العمل متعددة وحاجات الناس يمكن تلخيصها في خمس أنواع هي الحاجات المادية والحاجة إلى الأمان والحاجات والاجتماعية والحاجة إلى اعتراف الإدارة بالإنجاز (التقدير) والحاجة إلى تحقيق الذات.

- إن الإنسان كيان اجتماعي وليس كيان اقتصادي صرف ويجب النظر إليه على هذا الأساس.

- إن الإشراف الفعال يبني الثقة بين الرئيس والمرؤوسين وأنه لا يكفي أن يتمتع الرئيس بسمات قيادية معينة كالعدالة والإخلاص وإنما لابد أن يراه مرؤوسه كذلك.⁽¹⁾

- إن وجود العاملين بعضهم مع بعض وخضوعهم للظروف البيئية والنفسية والاجتماعية والمادية نفسها يجعلهم يكون فيما بينهم جماعات غير رسمية تتعدى حدود العلاقات الرسمية التي تقم بينهم ومن إيجابيات هذه النظرية مايلي:

- تعتبر هذه النظرية أولى النظريات التي ركزت على الجانب الإنساني في سياسات الإدارة.

(1) محمد الصريفي: الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع النظريات والأنماط الإدارية، (سلسلة كتب المعارف الإدارية)، مؤسسة جورس الدولية للنشر والتوزيع، الكتاب الأول، الجزء الأول، ط1، مصر، 2005، ص ص126-139.

- أظهر مايو أن بيئة العمل ليست مجرد عناصر مادية فقط ولكنها أيضا تشتمل على مناخ اجتماعي.

- أكد مايو على أهمية نمط الإدارة في التعامل مع العاملين واعترف المدير بأهمية العنصر الإنساني.

أما عن سلبياتها فنذكر:

- رغم الاهتمام بالحجرات الاجتماعية للفرد إلا أن جهود مايو وزملائه لم تمتد إلى مفهوم هذه الحاجات بالتفصيل والعمق اللازمين.

- إن التركيز على الجانب الإنساني في الإدارة كان على حساب الجوانب الأساسية الأخرى، فقد تجاهلت الإدارة على تصميم العمل ورسم سياستها بما يحقق الموائمة بينهما.⁽¹⁾

و بهذا تكون نظرية العلاقات الإنسانية قد أكدت على أهمية الجانب اللامادي بالنسبة للمناخ التنظيمي في تحفيز العاملين على تحسين أدائهم الوظيفي من خلال عاملي المشاركة والحوافز المعنوية.

2-2: النظريات السلوكية:

برزت هذه النظرية بسبب العيوب التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية وحركة العلاقات الإنسانية فظهر هذا التيار الجديد الذي يركز أساسا على السلوك الإنساني في المنظمة، ولا يهتم كثيرا بالتكوين الداخلي لها.

(1) محمد الصريفي، المرجع السابق ص ص 129-139.

وقد راجعت هذه الحركة في الفترة بين مطلع الأربعينات وأواخر الخمسينات من القرن العشرين، لقد تأثر الاتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الإنسانية ونتائج تجارب مصنع هو ثورة والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك التنظيمي هي:

- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مرافق الأفراد نحو أهداف المنظمة.
- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح أهداف المنظمة.

- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتقوم حركة الاتجاه السلوكي في التنظيم على الأسس التالية:

- أن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة التقليدية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.

- الإنسان والسلوك الإنساني من المتغيرات الرئيسية المحددة للسلوك التنظيمي.

- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.

- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.

- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

لقد اهتمت النظريات السلوكية بشكل رئيسي بالسلوك الإنساني داخل المنظمة وبالمحددات التي تؤثر عليه، وتشارك جميعها تقريبا في رفض أسلوب التنظيم الرسمي التقليدي الذي تبنته

المدارس التقليدية ويمكن اعتبار انطلاقة التيار السلوكي في التنظيم بعد ظهور كتاب شستر برنارد عام 1938 بعنوان "وظائف المديرين" وتلاه هربرتس الامون بعنوان "السلوك الإداري" حيث وضع أساسا جديدا في التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا وقد ركز بزيادة على اعتبار المنظمة نشاط تعاوني وقد تلتته نظريات أخرى مثل نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ آر جيرسس ونظرية التفاعل لـ وليم وايت ونظرية الدافعية لـ رنسيبيليكرت ونظرية التنظيم الاجتماعي لوايت باك. (1)

وعليه يمكن القول على أن النظريات السلوكية قد أكدت هي الأخرى على ما أقرته نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تأكيدها على مدى أهمية بعد المشاركة والاتصال المفتوح في تحقيق أهداف الفرد العامل والتنظيم على حد سواء.

3- النظريات الحديثة:

3-1 نظرية التوقع: فيكتور فيروم:

تعد نظرية التوقع من التفسيرات الأكثر شمولا للدافعية وبالرغم من تعرضها لبعض الانتقادات إلا أنها لاقت قبولا من جانب الباحثين ووفق لنظرية التوقع فإن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة، تتوقف على كل من قوة الدفع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه تحقيق نواتج معينة وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:

1- الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتكفل في الحاجة غير المشبعة للفرد.

(1) مهدي زويلف، علي العضيلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 1996، صص 72-73.

2- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد للنواتج المحتملة يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

3- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، وقد تبدو هذه العلاقة معقدة نسبياً، ولكن ببساطة يمكن القول بأن مدى رغبة الفرد في العمل أو تحقيق ناتج معين في أي وقت تتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد) على مدى قوة اعتقاد الفرد بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل سيتم مكافأته بطريقة مناسبة؟ وإذا قامت المنظمة بمكافأته فهل هذه المكافأة تستنتج أهدافه وحاجاته وقد خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات والأبحاث للتأكد من صحتها وقد أيدت عديد من هذه الدراسات أجزاء مختلفة من النظرية وقد وجد فعلاً أن التوقع والمنفعة (الجاذبية) ترتبط بالجهد والأداء كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بأن الأفراد لن يرتبطوا أو يحفزون للقيام بعمل معين إلا إذا قيموا المكافآت واعتقدوا أن جهدهم سيؤدي إلى الأداء واعتقدوا أيضاً أن أدائهم سيحقق لهم مكافآت مرغوبة.

ولكن مع هذا فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختيارها فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي وأيضاً كثير من الإجراءات التي استخدمت لاختبار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي ومن وجهة نظر بعض الباحثين أيضاً فإن الأفراد نادراً ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع.⁽¹⁾

(1) راوية حسين: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص ص 129-132.

3 - 2 نظرية الدافع للانجاز: ديفيد ماكلياند:

لقد أوضح ديفيد ماكلياند David Mecklelland أن هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين وهي:

1- الحاجة للأداء: وهي تمثل حاجة الفرد لكي ينجز ويؤدي عمله للوصول إلى النجاح المطلوب واعتماد على الظروف والمعايير المحددة له.

2- الحاجة للانتماء والارتباط بالآخرين: وهي تمثل الحاجة للصدقة والعلاقات مع الأفراد الآخرين في العمل.

3- الحاجة للسلطة: إذ تمثل حاجة الأفراد للتأثير في الآخرين وجعلهم يتصرفوا وفقا لرغباتهم.

وجد ماكلياند بأن الأفراد العاملين ذوي الأداء العالي يرغبون في تمييز أنفسهم عن الأفراد الآخرين وذلك بعمل أشياء أفضل أو أداء أفضل، ولذلك فهم يبحثون عن المسؤوليات الفردية ويحاولون وضع حلول للمشاكل التي يواجهونها أن التطبيقات العملية لهذه النظرية أشارت إلى النتائج التالية:

1- من الممكن تعلم الأداء العالي واكتسابه عن طريق البرامج التدريبية والتطويرية المرتبطة بإثارة دافع الاستعداد للأداء.

² إن المفاهيم التي تعتمد عليها هذه النظرية وخصائص الأفراد ذوي الأداء العالي يساعد المدراء في تصميم الأعمال إذ ينطوي هذا التصميم على إضافة خصائص معينة تدفع الأفراد للأداء الأعلى.⁽¹⁾

(1) محمد سرور الحريري: طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، صص 164-165.

نظرية x ونظريو y: دوغلاس ماكجريجور:

انتقد دوغلاس ماكجريجور فرضيات الإدارة الكلاسيكية واعتبرها خاطئة لأنها لا تساعد على

تطوير المؤسسة وقد قام بجمع فرضيات الإدارة الكلاسيكية وأطلق عليها إس (نظرية x).

نظرية x : تتبع هذه النظرية من الحركة العلمية التي روجها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي

حملتها تلك الحركة عن طبيعة الإنسان وسلوكه تبعاً لما أسماه ماكجريجور بنظرية x التي تقترض

أن سلوك الإنسان تجاه عمله يمكن وصف ما يلي:

- أن الإنسان بغريزته لا يحب العمل ويحاول التهرب منه بقدر الإمكان.

- بما أن عدم حب العمل من مميزات الإنسان فإن معظم الناس يحتاجون إلى الإكبار والضبط

والتهديد بالعقاب من أجل حثهم على بذل جهودهم وطاقتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وحاول ماكجريجون وضع بديل لهذه النظرية التقليدية وأطلق عليها نظرية y التي تقترض أن سلوك

الإنسان تجاه عمله يمكن وصفه كما يلي:

- أن الإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع حاجاته ورغباته.

- أن التهديد بالعقاب داخليا أو خارجيا ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق

أهداف المؤسسة.

- أن الالتزام الشخص لأهداف يعتبر نتيجة للمكافآت المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف.

- أن الإنسان نشيط بطبيعته ولديه القدرة على تحمل المسؤولية.⁽¹⁾

(1) أحمد جميل عايش: إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009،

مما سبق يبدو كليا أن النظريات الحديثة حاولت المزج بين الجانب المادي للمناخ التنظيمي المتمثل على وجه الخصوص بالظروف الفيزيائية المتعلقة بالعمل كالإضاءة، الرطوبة والتهوية، والجانب اللامادي من خلال المشاركة في اتخاذ القرار والاتصال المفتوح في علاقتهما بالأداء الوظيفي للعامل.

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي: العناصر

والأنماط

تمهيد

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

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ التنظيمي من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير منظماتهم، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها.

أولاً: نشأة وتطور مفهوم المناخ التنظيمي:

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر ويعد كورنيل cornel أول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي (المؤسسي) 1955 في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية⁽¹⁾ ولقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي تاريخياً كمايلي:

1- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الخمسينيات:

أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب لوين Lewin 1951 الذي أحدث أو سبب مناخات اجتماعية مصطنعة، المناخات الشهيرة الأوتوقراطية الديمقراطية، ودعه يعمل، الذي سجل بإتقان السلوكيات الناتجة هذه التجربة أكدت صحة الصيغة $c = F(P * E)$ علماً أن: c يمثل سلوك إنسان P يمثل شخص معين أما E فهو البيئة أو المحيط، التي من خلال سلوك الإنسان (c) هو دالة للشخص (P) بالتفاعل مع المحيط بالتعديل (E) يمكن نظرياً الحصول على سلوكيات معظم الأفراد الذين هم تحت تأثير (E) أكيد شدة التغيير في التصرفات الفردية تتغير من فرد لآخر لأن العامل (P) سوف يعدل تأثير (E) هذه المعادلة تتضح كأداة تحليلية قوية لفهم تغيير تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية والمحيط يستطيع التأثير على الشخص وليس الشخص على المحيط.

هذا يعني أن العمال الذين يخضعون لهذا التحليل يعتبرون كموظفين في مناخ معين ليسوا مؤثرين عليه ولا خالقين له، إن مفهوم التفاعل بين الفرد ومحيطه الاجتماعي ليس مأخوذاً بعين

(1) واصل جميل مومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص 25.

الاعتبار في هذه المعادلة، لذا معظم الدراسات المتعلقة بمناخ العمل ركزت على خصائص محيط العمل للتنبؤ وتغيير اتجاهات وتصرف الأفراد في التنظيم.

2- مفهوم المناخ التنظيمي خلال الستينات:

في سنة 1960: حسب جيليرمان Gellerman هذا المفهوم أي مناخ العمل يرجع إلى شروط

الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية واجتماعية إلى الجو الذي يسود وسط معين. (1)

في سنة 1967: نظرا للأعمال التي قام بها رنيسيليكرت RensisLikert بالتتبع خلال فترة

زمنية مقدرة بربع قرن نشر عملا له the human organisation الذي يشكل علميا وجود مفهوم قياس، أدوار وتأثير مناخ العمل.

في سنة 1968: حسب أعمال تاجيري وليتوين Tagiuri et Litwin مناخ العمل اعتبر

كمجموعة من الشروط الهيكلية التي يخضع لها بشكل موضوعي مجموعة من الممثلين.

3- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات السبعينات:

عرفت هذه الفترة سيطرة مقاربة الإدراك الحسي التنظيمي وانتشارها حيث توصل بررني

Brunet إلى إستبانات تحوي عدد الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل تتراوح بين

4 و 15 (درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط

الفيزيائي المباشرة اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة...).

(1) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص ص 3-4.

إن جودة العلاقات التي تنشأ بين صاحب المركز الوظيفي والمكونات الثلاثة (المسؤوليات والمهام الموكلة له، المحيط الإنساني مع من يتراضى، المحيط الفيزيائي والتكنولوجي الذي فيه ومن خلاله ينتج) يبرر للموظف كيف يعامل، ولما معظم العمال في مركز معين لديهم نفس الإدراك الحسي من حيث طريقة المعاملة هذا كله ينتج عن مناخ عمل أو على الأقل مناخ جزئي، لأنه يمثل ما يعيشه الأفراد في العمل، خلال هذا العقد اعتبرت هذه الأعمال نجاح التحولات والتغيرات التنظيمية بشكل واسع.

4- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات الثمانينات: ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية.

5- مفهوم المناخ التنظيمي خلال سنوات التسعينات:

استعمال الإستراتيجيات والتقنيات المستعملة في قياس المناخ والثقافة التنظيمية.⁽¹⁾

ثانيا: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي:

1-أهمية المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك الأفراد والذي هو قوام العمل وتركزه الأساسي ومن ناحية أخرى تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يؤثر في الوظيفة والأداء والرضا الوظيفي.

إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعادها المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية

(1) شامي صليحة ، المرجع السابق، ص ص 4-5.

للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

كما يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أية منظمة مما يجعل دوره ذا أهمية في بناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث:

- تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل.
- كما أن نجاح المنظمة يتوقف على مدى قدرتها على توفير المناخ الملائم والمناسب لتفاعل العاملين وقيامهم بواجباتهم ومهامهم ببسر ومعنويات عالية.

لذلك فإن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف إلى طبيعة السلوك للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي على العمل تفسيرا هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر لتوفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عاليتين.

وتظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال: (1)

- الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يعد تأثيراً مباشراً ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً.

(1) محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص ص 169-170.

- إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحا تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

- تأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثير المناخ بأبعاده المختلفة.

- تأثيره على كافة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها.

- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها.

- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه.

- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.

- تعزيز قدرة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات عند توفر معلومات عما تقوم به تلك المنظمة. (1)

2: أهداف المناخ التنظيمي:

بالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي في أي مؤسسة على اختلاف طبيعتها، فقد تعددت الأهداف من توفير المناخ التنظيمي الصحي، والتي من بينها:

- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي منظمة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
- تفعيل نظام استقرار الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.
- تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها. (2)

(1) عباس الحميري وآخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان (الأردن)، 2015، ص 314-315.

(2) أثير حسو اسحق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة لصناعة الأدوية ومستلزمات الطبية في محافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 26، 2012، ص 98-99.

ثالثاً: خصائص المناخ التنظيمي:

- من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائصه وسماته كالآتي: (1)
- إن المناخ التنظيمي عالم إداري يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
 - إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من شخصية أي المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
 - إن المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمات يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
 - إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري الذي يعد مصطلحاً أضيف من مصطلح المناخ التنظيمي.
 - المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثلاً الشخصية الإنسانية .
 - المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
 - العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.

(1) أبان عثمان عبد الرزاق ، ناجي عبد الستار محمود: **تقويم المناخ التنظيمي**، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد1، 2012، ص ص 8-9.

- المناخ التنظيمي يتحد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين سلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية.
- يعد محددًا للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعد محددات للسلوك.
- إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتًا في ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء إستراتيجية أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعنى بأي حالة من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار.
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من السمات والخصائص التي تميز وتعكس طابعًا مميزًا للبيئة الداخلية للمنظمة والتي من خلالها تكسب المنظمة صفة شخصية تميزها عن منظمات أخرى.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس مصطلحًا بديلًا عنها.
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة التي يمكن إدراكها من قبل الأفراد في هذه المنظمة. (1)

رابعًا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

من الأمور المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم،

(1) أبان عثمان عبد الرزاق ، ناجي عبد الستار محمود ، المرجع السابق: ص 9.

هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي من هذه العوامل: (1)

- الظروف التي يعمل بها الفرد.
- طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجهم.
- النمط الإداري المتبع.
- طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- الأنظمة والقوانين، السلطة، صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها.
- طبيعة المهام أو العمل اللازم القيام به.
- التكنولوجيا المتاحة.
- علاقات الموظفين وجماعات العمل.
- ثقافة التنظيم.
- البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصرا مهما في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم ولمزيد من الإيضاح يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات:

1- عوامل التأثير الخارجي:

1.1. ثقافة التنظيم: وتشمل الاتجاهات، القيم، الأنماط السلوكية، وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003، 251-253.

وأُنظمتها الأساسية، السلوكيات المقبولة والمرفوضة، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة، أشكال الاتصالات المتبعة، نظام المكافآت كما أن لها تأثير على إستراتيجيات التنظيم وتنفيذها باختصار ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم بمعنى أن لها أثر كبير على المنظمة والعاملين بها. (1)

2.1. ظروف العمل: يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد وتشمل على درجة الضوضاء، الإضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب، إمكانية الاتصال ببقية الأعضاء...إلخ، على الرغم من أهمية هذه العوامل في التأثير على سلوك الأفراد إلا أن هناك بعض الدراسات مثل دراسة "التون مايو" أكدت على أن العوامل المادية تؤثر على إنتاجية الفرد بدرجة أقل من عوامل أخرى كجماعة العمل مثلاً، لكن بوجه عام ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط وهذا بدوره يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

3.1. البيئة الخارجية: تحتوى بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها إنتاجها في شكل مخرجات بيئة العمل الداخلية ماهي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية، النظام الاقتصادي السائد على سبيل المثال ننمكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز وبالتالي سلوك وتصرفات الأفراد، التقدم التقني قد يساهم في

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق، 253.

تحسين مكان وسلوكيات العمل منسوبي المنظمة قد يضطلعوا بأدوار مختلفة في هذه الأنظمة الخارجية مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

4.1. البيئة التقنية: تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من سلع وخدمات لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من المتابعة والتنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية.

5.1. البيئة الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسوبين بموجبه.⁽¹⁾

6.1. تماسك الجماعة وولاءها: درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة.

أكل كل من لتوين وسترينجر litwenen et stringer أن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى التفاعل أقل، كما أن الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الأداء تضعف إضافة إلى أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها،

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، المرجع السابق، ص ص 253 - 254.

التشابه في الخصائص الفردية، الرغبة في الارتقاء الوظيفي، اختلاف إدراك العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل تحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة.

7.1. المشاكل الأسرية: مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية،..... وغيرها من جوانب

الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبيا على مستوى الأداء.⁽¹⁾

2- عوامل تنظيمية:

1.2. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة

والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

2.2. النمط القيادي المتبع: حيث يؤثر هذا الأخير تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين

لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة

المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج وفعال.

3.2. استحالة التقدم الوظيفي: إن من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود

أي فرص للتقدم والتطور، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالاستياء والفشل ومن ثم تدني مستوى

الكفاءة والفاعلية.

4.2. المبالغة في المسؤوليات: من المعلوم أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق

العامل والمبالغة في منح الصلاحيات والمهام، وعدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى

الإحساس بنوع من القلق وهذا يؤثر بالسلب على مستوى أدائه وولائه.

(1) عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، المرجع السابق، ص ص254 - 255.

5.2. غموض الدور: تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم وذلك ينعكس سلبا على مستوى أدائهم.

6.2. نظام الأجور والحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة⁽¹⁾

7.2. أهداف المنظمة: كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعفت درجة المقاومة لسياسات المنظمة وارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجابا على الخدمة المقدمة من طرف العمال وبالتالي زيادة الإنتاج.

8.2. درجة الإدراك الوظيفي: هنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

- شعور الفرد بأهمية العمل.

- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به.

- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها وأهميتها والاستقلالية في أداءها إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم ورضاهم.

(1) سفيان بوعطيط ، ورانية هادف: المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للبحاث والدراسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 06، المجلد 02، أبريل 2019، ص ص 152-154.

9.2. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من

استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

10.2. العبء الوظيفي: تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت وتناقص فترات الراحة أثناء

العمل، قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالعبء وهذا ينعكس سلبا على أدائه. (1)

3- العوامل الشخصية: وتتمثل في:

3-1- قدرات الفرد: إن عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من

الإحباط مما يؤدي إلى تدني الإنتاجية.

3-2- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم

وأخلاقيات الموظف مثل تلك السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعور بالذنب وتصيبه بحالة

من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على أدائه.

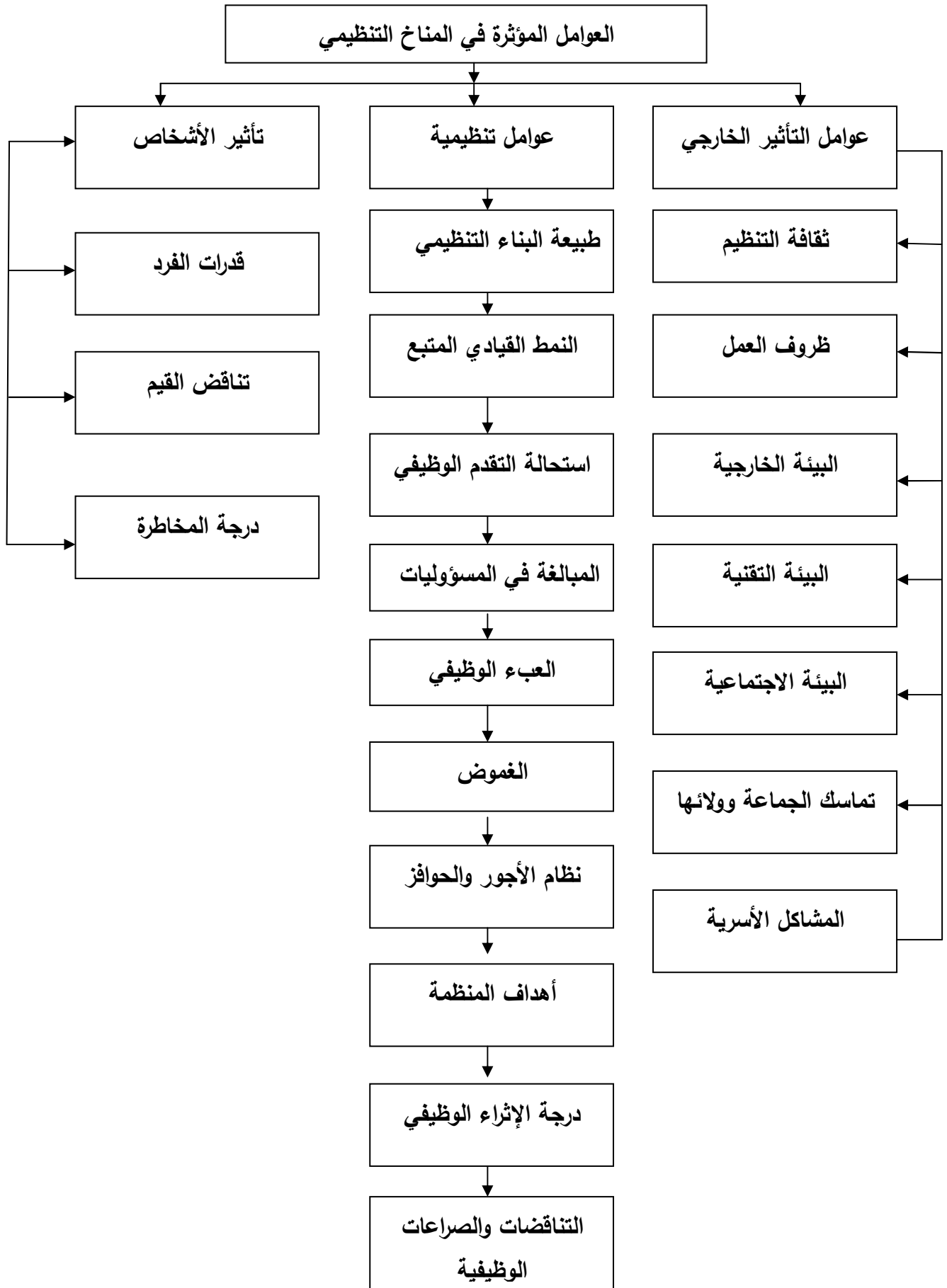
3-3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتمدة محسوبة سيدفع إلى

مزيد من الإنجاز بينما المناخ الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من

الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (2)

(1) سفيان بوعطيط ، ورانية هادف ، المرجع السابق، ص ص 153 - 154.

(2) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019، ص ص 451 - 452.



شكل رقم (1): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة.

خامسا: عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي:

عناصر المناخ التنظيمي

1- متطلبات الأداء الوظيفي للعمل: بحيث تكون قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء

أي أن تكون بعيدة عن الروتين والملل والرقابة التي تعمل على قتل المبادرة والإبداع لدى

العاملين داخل المنظمة.

2- التدريب: حيث أنه يلعب دورا أساسيا وجوهريا في تنمية المهارات البشرية التي تعتمد

المنظمة عليها في تحقيق أهدافها ولهذا يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم

الاستثمارات التي تعتمد عليها المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف في الأجل الطويل.

3- أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين: بحيث يكون هذا الأسلوب معتمد على المشاركة

في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة

الانتماء والولاء للمنظمة.

4- أنماط السلطة الإدارية: أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين هل يتبع

المركزية أم اللامركزية؟ فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة، هذا

عكس إتباع الإدارة اللامركزية.

5- المرونة في التنظيم وقدرته على التأقلم مع المتغيرات البيئية الخارجية: بحيث يكون

هناك توازن وتكيف تستطيع من خلاله الإدارة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

6- أساليب التحفيز: أي لابد على الإدارة من استخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن

العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أدائه عمل ما فإنه سيحاول تكرار هذا السلوك في

المرات القادمة ومن ثم زيادة الانتماء والولاء للمنظمة ويجب أن تعتمد الإدارة استخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي ويجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة.

7- الاستقرار والأمن الوظيفي: وتتمثل بمختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع روح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (1)

أبعاد المناخ التنظيمي:

ويمكن إجمال أبعاد المناخ التنظيمي على النحو التالي:

1- الهيكل التنظيمي: إذ أن الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك بين الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

كما يعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل وكذلك درجة تركيز العمل، وكما يهتم بمدى تعامل الرئيس مع مرؤوسين ومدى تشجيعه لهم فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين، والهيكل التنظيمي قد يكون له تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للعاملين، والنظرة السلبية إلى الرؤساء أو

(1) محمد يوسف القاضي: مرجع سابق، ص ص 171-172.

النظرة السلبية للعاملين من قبل الرؤساء وعدم الاتصال ويعود ذلك إلى أسباب منها المناخ غير السليم في المنظمة. (1)

2- نمط القيادة: إن أسلوب القيادة يعكس طريقة القائد في التفاعل مع الآخرين لتحقيق أهدافه وقد صنف كورت لوين أساليب القيادة إلى أربعة أساليب هي:

2-1- الأسلوب الديكتاتوري: ويقوم هذا على استخدام القائد التهديد والوعيد والخوف لحمل العاملين على الالتزام والعمل بما يريد وعدم معارضة القرارات التي يتخذها وهذا الأسلوب محبط للمرؤوسين.

2-2- الأسلوب التسلطي: وهذا الأسلوب مثل الأسلوب الديكتاتوري من حيث أن القائد يتخذ جميع القرارات ولكنه يستخدم العقاب والثواب في حمل المرؤوسين على عمل ما يريد وما لا يريد والقائد يثق بنفسه ويعتز بها ولا يثق بالمرؤوسين. (2)

2-3- الأسلوب الديمقراطي: ويشار لها بالقيادة المتنورة وفي هذا الأسلوب فإن القيادة تعمل على أساس الثقة والنزاهة والاستقامة والانفتاح كما أن القائد يعمل على أساس تشاركي ويشجع القرارات على أساس جماعي.

2-4- القيادة المتساهلة: هذا الأسلوب هو أسلوب الأندية الاجتماعية والمنظمات التطوعية حيث أن القائد يترك الأفراد في الجماعة يعملون وفق ما يقررون ويرون أنه مناسب وهذا

(1) خليل عوض القيسي: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراف النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019، ص ص 84 - 85.

(2) محمد الفاتح محمود بشير المغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكاتب المجتمعي، مصر، ط1، 2018، ص ص 130 - 131.

الأسلوب أقل فاعلية وكفاءة في العمل بصورة عامة⁽¹⁾ فوجود نمط قيادي تسلطي استبدادي في المنظمة يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير صحي مما يؤثر سلبا على مستوى الأداء والإنتاجية ويقتل روح الخلق والإبداع أما إذا كان نمط القيادة ديمقراطي تشاركي فإنه يتيح للأفراد حرية الفكر والنقد البناء ومناقشة القرارات قبل اتخاذها مما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي جيد ويساعد على الانتماء وزرع الثقة في نفوس العاملين وبالتالي زيادة الإنتاجية ومستوى الأداء.

3- حوافز العمل ومكافآته: تعتبر الحوافز من الوسائل المهمة التي يمكن القيادات من تنظيم وتوجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكفاءة وفعالية وتؤثر درجة عدالة نظام الحوافز والمكافآت وارتباطه بالأداء المستند إلى معايير مفهومة وواضحة وموضوعية في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التنافس والإبداع بين العاملين مما يحقق مصلحة المنظمة أولا وأخيرا.

4-رضا العاملين: ويشير هذا المفهوم إلى مدى قدرة المنظمة على تحقيق وتلبية حاجات عاملها وهناك عدة مؤشرات لقياس رضا العاملين مثل معدل دورات العمل الزائد وكثرة الغياب وفتور العلاقة بين الزملاء كل هذا يدل على عدم رضا العاملين داخل التنظيم.

5- نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات السائد داخل المؤسسة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها حيث أن الاتصال قد يكون من أعلى إلى أسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي إلى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي وقد يكون هناك نمط اتصال مفتوح يتيح للعاملين

(1) محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، المرجع السابق: ص 131.

الاتصال أفقياً وعمودياً مما يخلق جو ومناخ تنظيمي جيد مشجعاً على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة⁽¹⁾.

6- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل.

7- طبيعة العمل: إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس ذي أهمية.

8- التكنولوجيا: تحقق التكنولوجيا الكثير من المزايا في المنظمات إلا أنها تؤدي إلى مأخذ منها البطالة والانعزالية لأن الفرد يتعامل مع آلة وليس مع عناصر بشرية كفريق عمل بالإضافة له انخفاض الروح المعنوية لأن الفرد يشعر بأنه مجرد آلة بيولوجية يتعامل مع آلة ميكانيكية.⁽²⁾

سادساً: نماذج المناخ التنظيمي وأنماطه:

نماذج المناخ التنظيمي

لقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي الصحي من باحث لآخر بتباين طبيعة عناصر البيئات التنظيمية التي أجريت فيها دراساتهم، ومن بين النماذج المحددة للبيئة الصحية المساعدة على تحقيق أهداف التنظيم والأفراد العاملين نجد:

(1) أحمد محمد عوض بني أحمد: الاختراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2007، ص ص 49 - 50.

(2) خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة -، دار انشاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2009، ص 263.

1- نموذج ميلز: Miles

لقد تناول ميلز Miles المناخ التنظيمي في دراسته لصحة التنظيمية بالتطبيق على

التنظيم المدرسي، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة الأبعاد العشرة التالية:

1-1- وضوح الأهداف: مدى وضوح الأهداف، قبول الأفراد لها، قابلية تحقيقها بالموارد المتاحة

وتناسب الأهداف مع متطلبات البيئة.

1-2- كفاية عملية الاتصال: توافر قنوات الاتصال، تدفق الاتصال الأفقي والرأسي، عوائق

الاتصال، مدى توافر البيانات، مدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.

1-3- التوزيع الجيد للسلطة: ويرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم، التنسيق

مدى تناسب الدور/ الفرد، مدى الشعور بتحقيق الذات.

1-4- تجانس/ تماسك الجماعة: وترتبط بمستوى التفاعل، الانتماء، الالتزام، العضوية

والإغتراب.

1-5- الروح المعنوية: وترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، مدى استثارة مشاعر

الفرد.

1-6- التحديث: مدى استخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات، الاختلاف بمرور الوقت،

الروتينية، النمو والتغيير الاتجاه نحو الجديد مع الأهداف.

1-7- الحكم الذاتي: مدى الاستجابة لمتطلبات البيئة، مدى الاستقلال عن البيئة، مدى

الاستقلال عن التنظيم الأم.

1-8- التكيف: ويرتبط بجوانب التحديث، الحكم الذاتي والاتصال الخارجي، وتشير إلى مدى الاتساق بين متطلبات البيئة وقدرة التنظيم ومدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة، مدى القدرة على تحمل الضغوط، مدى القدرة على إدارة المشكلات الناجمة عن التكيف مع البيئة.

1-9- كفاية عملية حل المشكلات: طبيعة ميكانزمات اتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وصنع الحلول، تحديد اجراءات التنفيذ، تقويم مدى فعالية تلك الإجراءات.⁽¹⁾

2- نموذج ريزو - هاوس Rizzo and House

وقد عالج كل من ريزو وهاوس المناخ التنظيمي من خلال تحليل الجانب البنائي بإرجاعه إلى عناصره الأساسية بجانب تحديد أثر كل من المتغيرات التالية: نمط الإشراف، برامج الانتقاء، التدريب، أسلوب الترقب على الاتجاهات وإدراك الفرد نحو الإدارة، وقد وضع مقياس للمناخ التنظيمي يتناول ثلاثة عشر بعدا يندرج تحت مايلي:

2-1- توقيت اتخاذ القرار: سرعة اتخاذ القرار الوضوح، الدقة، مدى ثبات أو تغير الخطة، مدى إدراك طبيعة المتغيرات التي تتدخل في عملية اتخاذ القرار.

2-2- الاتصال الصاعد: سرعة الاتصال، حجم المعلومات التي يحتاج إليها الرؤساء معوقات الاتصال.

2-3- الرسمية: تحديد الأدوار، معايير الأداء والتقويم المستخدمة.

2-4- التعيين والترقية من خارج التنظيم: نسبة شغل الوظائف الأعلى من خارج التنظيم دون الاستعانة أو العمل على تصعيد أفراد التنظيم من مستوى وظيفي إلى مستوى أعلى.

(1) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 103-105.

- 2-5- معايير الترقية: مدى استناد عملية الترقية على الأداء والأقدمية.
- 2-6- ضغط العمل: حجم النشاط مقابل الوقت المحدد للأداء.
- 2-7- النمو المهني: توقعات الإدارة نحو الأفراد، مدى إسهام الرؤساء في إرشاد تعليم الأفراد.
- 2-8- تعاون الجماعة: مدى تعاون التنسيق بين أفراد الجماعة في أداء العمل.
- 2-9- العمل الجماعي: كيفية ومستوى العمل الجماعي، مدى قبول الجماعة للتغيير في اتجاهات الإدارة.
- 2-10- سلسلة الأوامر: يشير إلى مراكز اتخاذ القرار على المستوى التنظيمي.
- 2-11- درجة تشويه المعلومات: مدى تشويه المعلومات المطلوبة.
- 2-12- اتصال العام: وتشير إلى الحالة العامة لعملية الاتصال داخل التنظيم.
- 2-13- تعريف وتحديد العمل: وتشير إلى درجة تحديد متطلبات العمل، مستوى التنسيق بين الوظائف، مستوى الأداء والتغذية الراجعة.⁽¹⁾
- 3- نموذج فورماندوجلمر:
- أما هذا النموذج فيظهر المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:
- 3-1- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية.
- 3-2- درجة تعقيد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

(1) محمد حسن رسمي ، المرجع السابق: ص ص 103-105.

3-3- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

3-4- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمط تسلطي أو نمط تشاركي يعتمد على تبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

4- نموذج هالبنوكروفت: Halpin and Groft

يركز هذا النموذج على دراسة واقع المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، وقياس المناخ التنظيمي اعتماداً على أسلوب الاستبيان لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، كما حددا هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أبعاداً أو عناصر فرعية وقد تمثلت كآتي: (1)

المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزالية، التركيز على الإنتاج الدفع، المراعاة وقد تناول هذا النموذج أهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية عوامل تعد هي مسؤولية عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمات هي:

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.

- المسافة العاطفية بين المدير ومرؤوسيه.

- الانطباع المتولد لدى الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

(1) عز الدين لرقم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 38، ديسمبر 2012، ص ص 123-124.

- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة.
 - الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من سلوك محدد مرتبط بالعمل.
 - تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.
 - شعور الأفراد بأنهم قد أنتجوا.
- من خلال عرض هذا النموذج نلاحظ أنه يركز في مجمله على ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:
- النمط القيادي السائد في المنظمة، محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين العضو وزملائه. (1)

5- نموذج ليتوين وسترينجر Litwin and Strenger

يهدف نموذج إلى قياس الخصائص المدركة من الأفراد عن 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، دفع المعايير، الانتماء، الدعم، التعارض وخلص هذا النموذج إلى أهمية القادة في تحقيق المناخ المتميز وأن لا يعاد المناخ التنظيمي تأثيرا واضح على الدافعية في العمل والأداء والرضا عند العاملين:

6- نموذج كمبل وزملائه:

ويتضمن هذا النموذج عشرة أبعاد أساسية للمناخ هي:

- الهيكل التنظيمي وحرية اتخاذ القرار والدرجة الرسمية في الإجراءات.

(1) عز الدين لرقم ، المرجع السابق: ص 124.

- المكافأة والعقاب وتعني الموضوعية في المحاسبة وعدالة العقوبات.
 - مركزية القرارات أي درجة تفويض السلطة.
 - التدريب والتطوير بمعنى تنمية الموارد البشرية.
 - الأمان والمخاطرة.
 - الانفتاح أو السلوك الدفاعي بمعنى طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - الروح المعنوية.
 - التقدير والتغذية الرجعية.
 - تأكيد الإنجاز أي تحقيق أهداف المنظمة.
 - المقدرة التنظيمية والمرونة.
- ركز الباحثان على أهمية الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء وأهمية روح الفريق غير أنهما أهملتا أهمية قيادة وعلاقتها بالمناخ. (1)

أنماط المناخ التنظيمي:

إن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة صماء يمكن تطبيقها في كل تنظيم في أي ظروف وأي بيئة حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة وقد تعددت الآراء حول أنواع وأنماط المناخ التنظيمي والتي يمكن عرضها كمايلي:

(1) مزيان الوناس: أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 23، مارس 2016، ص 86.

1. **المناخ المفتوح:** يتميز المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.

2. **المناخ الموجه:** يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.

3- **مناخ الإدارة الذاتية:** السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يمثل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

4- **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.⁽¹⁾

5- **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون أي

(1) فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم تخصص السلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2013-2014، ص ص 75-76.

مبادرات فردية بين العاملين معه، لذلك فإن بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.

6- المناخ المغلق: يسود في هذا المناخ الفئور لدى جميع العاملين بالمنظمة نظرا لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والإعاقة بشكل كبير، وتخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفية، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.⁽¹⁾

كما يمكن تصنيف المناخ التنظيمي إلى أنواع أخرى فبعض الباحثين يميز بين المناخ التنظيمي الايجابي والمناخ التنظيمي السلبي وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعوق أو المعيق، بينما يفضل فريق آخر مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية الإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية التي يمكن تعميمها على البيئات والحضارات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغيير المكان والزمان.⁽²⁾

(1) فوزية هواين ، المرجع السابق: ص 76.

(2) عامر الكبيسي: التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998، ص65.

سابعاً: مناهج قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي: (1)

- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول (المتعدد للصفات التنظيمية) المناخ التنظيمي في مجموعة من

الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو

مظهراً رئيسياً للتنظيم حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراك

الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث (الإدراكي للصفات الشخصية) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة

الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات مجددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة

الإدراك الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في

الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم ويعد المدخل الثاني (الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر

المدخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي

ينتجها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من

صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة

(1) فاروق عبدة فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص ص 302-304.

للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويرتبط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج وطرق أخرى مثل:

- الدراسة الميدانية.

- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.

- المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها، كما يسعى الموظفون للحصول على المناخ الملائم من أجل تحقيق الرضا الوظيفي على أعمالهم.

ولاعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسيه من أجل قياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة فقد طور الباحثون في نظرية التنظيم عدة نماذج لاستقصاءات يمكن الاعتماد عليها في هذا المجال.

ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي نموذج ليكرت الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم سواء كان

نمط القيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا أو ديمقراطيا أو مشاركا، فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

كما طور كل من لتوين وسترنجير الاستقصاء الأساسي الذي استخدماه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه، في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات حيث تحتوي قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ بأبعادها التسعة التالية: (الهيكل التنظيمي، المسؤول، المكافأة، الدفاء، الدعم والتشجيع، المعايير أو المقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الانتماء) ويلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما: (1)

1. المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة، معدات الإنتاج عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بخصائص البنائية.

2. المقاييس الوظيفية: وتعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

مستويات المناخ التنظيمي:

يشير البعض إلى أن هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

(1) فاروق عبدة فليه، محمد عبد المجيد، المرجع السابق: ص ص 303-304.

1- مناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل: أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: أي أن هناك شبه إجمال بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى وبطبيعة الحال يختلف عنها في مستوى الإدارة التنفيذية.

3- المناخ التنظيمي على مستوى الفردي: يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، موقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى.⁽¹⁾

ثامنا: سبل تطوير المناخ التنظيمي وخطوات التحكم فيه:

مما لا شك فيه أن مناخ المنظمة إما أن يكون ايجابيا حافزا ومرضيا ومنتجا وإما أن يكون سلبيا ومحبطا وغير منتج أما السمات المميزة للمناخ التنظيمي الايجابي فقد حددها الباحث عطا الله 1996 على النحو التالي:

1- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 11.

- 2- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - 3- معرفة الفروق الفردية والحاجات المعرفية.
 - 4- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
 - 5- إتباع أساليب تخدم التطور المهني.
 - 6- العدالة في المعاملة.
 - 7- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وفي ذات السياق أشار الباحث سليمان 1987 إلى عدة عوامل تساعد على خلق مناخ ايجابي وصحي هي: (1)

- 1- الثقة المتبادلة بين الجميع.
 - 2- المشاركة في اتخاذ القرارات.
 - 3- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.
 - 4- المساندة والتشجيع.
 - 5- الإصغاء للاتصالات الصاعدة.
 - 6- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.
- ومن وجهة نظر الباحث حمود 2002 فإنه يمكن تطوير مناخ تنظيمي وعادل من خلال:
- 1- بلورة هيكل تنظيمي مناسب.
 - 2- وضع سياسات رشيدة.

(1) أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 82- 83.

- 3- تدريب العاملين بشكل مستمر.
 - 4- تطوير أنماط فعالة للاتصال.
 - 5- تحقيق العدالة عند التعامل مع العاملين.
 - 6- تبني أسلوب قيادي ملائم.
 - 7- اعتماد أساليب رقابة فاعلة.
 - 8- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.
- وغير بعيد عما سبق ما أشار إليه الذنبيات 1999 من عوامل تساهم في خلق مناخ تنظيمي ايجابي هي: (1)

- 1- احترام الكرامة الإنسانية للعاملين.
 - 2- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم.
 - 3- السعي نحو فهم "ديناميات الجماعة" أو القوى المحركة داخل جماعة العمل.
 - 4- تفعيل عملية الاتصال في صناعة القرارات.
 - 5- مشاركة العاملين في صناعة القرارات.
- وقد ارتأى الطويل 1999 أن الإداري يجب أن يحاول تحقيق ما يسمى بالصحة المنظمة وذلك من خلال تبني المناخ المفتوح وذلك بإتباع إجراءات أهمها خلق جو من العلاقات الإنسانية وحفز العاملين وإشراكهم في صناعة القرار وتحديد مسؤولياتهم وتنميتهم مهنياً ويبدو واضحاً أن خلق مناخ تنظيمي ايجابي أو الارتقاء بمناخ تنظيمي معين يتطلب مايلي:

(1) أحمد بطاح ، المرجع السابق: ص 83.

- 1- تبني نمط قيادي مناسب.
- 2- وضع هيكل تنظيمي يخدم الأهداف بوضوح.
- 3- تنمية العاملين باستمرار.
- 4- وضع سياسات رشيدة ملائمة لطبيعة المهام.
- 5- الالتزام بالمعايير الأخلاقية الرفيعة في ميدان العمل.

ويمكن الإشارة إلى أن تطوير المناخ التنظيمي الايجابي يؤدي حكماً إلى اختفاء الظواهر السلبية المرافقة عادة للمناخ التنظيمي السلبي مثل الدوران الوظيفي واللامبالاة وتدني العمل بل والإنتاجية بشكل عام.

كما أكد جروج لتوين على أن للمناخ التنظيمي تأثير بالغ على دوافع الفرد حيث بين أنه يمكن قياس ملائمة بيئة العمل عن طريق: (1)

- 1- مستوى الدقة في الأنظمة والقوانين.
- 2- المسؤولية وشعور الفرد بإدارة ذاته.
- 3- المخاطرة والتحدي.
- 4- المردود المالي.
- 5- الجو العائلي في المنظمة.
- 6- بيئة خالية من الصراعات والتناقضات.

(1) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 91.

خطوات التحكم في المناخ التنظيمي:

يمكن التحكم في طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي في كل تنظيم من خلال جملة من الخطوات يمكن تحديدها كمايلي:

1- الأخذ في الاعتبار طبيعة وصفات الأفراد في التنظيم وكذلك خصائص المهمة الواجب القيام بها ثم تحديد نوعية المناخ الأكثر ملائمة.

2- تقييم المناخ الحالي.

3- تحليل (الفجوة المناخية) وإعداد خطة الوصول إلى المناخ النموذجي.

4- القيام بالخطوات الضرورية لتحسين المناخ.

5- تقييم الفعالية على أساس خطة العمل المتوصل إليها في خطوة.

وتكون هذه الخطوات الخمس أسلوب التحكم في المناخ وبالرغم من أنها تأخذ في الاعتبار فلسفة أسلوب إثراء المهمة إلا أنها لا تستخدم تلك الفروض المتناهية البساطة ولا تقدم حلول بسيطة لمشاكل الأفراد فهي تدمج أساليب الإدارة الجيدة (التخطيط والرقابة) وتعترف بالطبيعة المعقدة للعضو الإنساني وبأهمية الوضع وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن تطبيقها في التنظيمات الحديثة. (1)

تاسعا: المناخ التنظيمي الفعال:

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين أساسيتين: الإداريين والعمال والقيم والأخلاقيات هاتان الفئتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة حيث أشار هوجتس Hodgetts إلى أن الاتجاه العام

(1) محمد صالح الحناوى ، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 388.

لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي للترقية السريعة، والرغبة في زيادة حجم العمل ومسؤولياتها وكذلك العلاقات الاجتماعية والاستمتاع والحصول على وقت فراغ كافي، بينما قدامى الموظفين يعطوا قيمة أكثر للعمل الجاد، الاعتزاز للمنظمة الولاء للتنظيم، خدمة الآخرين، دور المنظمة في المجتمع، هذه العناصر تحدد الاتجاهات والرغبات والأسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم والتي لا بد للقيادة أن تتفاعل معها بإيجابية تستطيع المنظمة تنمية قيم وأخلاقيات العمل المرغوب، وذلك من خلال جملة من المعايير وهي:

- 1- التأكيد الايجابي على أهمية العمل.
 - 2- إيضاح ما هو متوقع من الفرد إنتاجه من ناحية الكم والكيف.
 - 3- زيادة إحساس الفرد بأهمية قيم وأخلاق العمل.
 - 4- التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية من خلال التفويض الفعال للصلاحيات.
 - 5- تنمية روح الولاء الشخصي.
 - 6- تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى أدائه عن طريق التقييم الفعال.
 - 7- مكافأة الفرد على الأداء الجيد.
 - 8- تشجيع الأشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية.
- وهناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج وهي: (1)

1- الثقة: لا بد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقدم على أساس الثقة المتبادلة في القول والعمل.

(1) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: مرجع سابق، ص ص 260-262.

- 2- المشاركة في عملية اتخاذ القرار: لابد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي يمر بها صناعة القرار الإداري وذلك من آثار ايجابية على معنويات الأفراد ولضمان حماسهم الكافي لوضع القرار موضع التنفيذ.
- 3- الدعم من القيادة: إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين.
- 4- توفير المعلومات اللازمة: تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم أو حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري على التنظيم ولتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع.
- 5- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد: رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون لابد أن يكونوا ذوي عقليات متفتحة تسمع وتفهم وتستوعب أي اقتراح أو وجهة نظرا من مرؤوسيه وتعطيها ما تستحق من اهتمام.
- 6- الاهتمام بأهداف التنظيم: كل فرد من أفراد المنظمة لابد أن يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها إضافة إلى ضرورة إظهار اهتمامه ببقية أعضاء التنظيم.
- 7- بناء علاقات إنسانية جيدة: وذلك من خلال معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها والاستماع إلى شكاوى الأفراد والتعامل معها بإيجابية عن طريق إيجاد اتصالات فعال بين القيادة والمرؤوسين في جميع الاتجاهات.....الخ.⁽¹⁾

(1) عبد الله عبد الغني الطجم، مطلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق: ص161.

8- التأكيد على المسؤولية الشخصية: يرى ليتوين وسترنجر أن إعطاء صلاحيات معينة لكل فرد من الأفراد الجماعة ومساءلته بقدر ما يمنح من صلاحيات يؤدي إلى زيادة روح الولاء لدى الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته.

9- تحمل وتعامل بفاعلية مع الصراع: فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات والتعارضات من واجب الإدارة في هذه الحالة تقريب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام المتبادل.

10- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء الوظيفي.

11- إعطاء اعتبار للأفراد: في النمط القيادي المتبع.

12- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد: المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار إيجابية على سلوك وأداء الأشخاص.

13- توضيح الأهداف العامة: التي يسعى الجميع إلى تحقيقها ووضع معايير واضحة لعملية صناعة القرارات الإدارية.

14- وضع والتقدير بسياسات عامة: تحدد أوقات العمل، الإجازات، فترات الراحة...إلخ.

15- إيجاد أكثر خيار للنمو الوظيفي: الطريقة التقليدية التخصصية للنمو الوظيفي هي أن يرقى الفرد إلى منصب قيادي لكن بعض الأشخاص قد يكون عطاؤهم أفضل في المناصب التخصصية والتقنية لذلك لابد أن تتاح لهم الفرصة ليتقدموا وظيفيا كل في مجاله أي لابد من وجود سلم وظيفي في كل المجالات.

16- التركيز على العمل الجماعي: فقد أثبتت كثير من الدراسات أن المشاركة في أداء العمل

تخلق جوا من الرضا العام لدى الفرد والجماعة.

17- تصميم نظام مكافآت: ذو قيمة لدى الأفراد مادية إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق

الأهداف الشخصية كالاستقلالية وتطوير القدرات والمواهب وإمكانية النمو الوظيفي يساعد على

خلق بيئة عمل إيجابية.

18- تهيئة جو العمل: الذي يساعد على الإبداع والتجديد.

19- إحساس الفرد بأهميته: عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ومساعدته في

القيام بالتزاماته الشخصية. (1)

عاشرا: المناخ المشجع على الإبداع:

إذا ما أرادت المنظمات المختلفة أن تجني ثمار الحالات الإبداعية عند العاملين فيها

ويغض النظر على مستوياتهم وأنشطتهم الإدارية فإن عليها أن توجه جنبا من اهتماماتها لخلق

وتنمية مناخ إيجابي يجد الأفراد أنفسهم أحرارا فيه لتقديم أعمالهم الإبداعية ولو أن مدى حرية

العاملين يتراوح بين الحرية المطلقة في إتيان تصرف أو تقديم رأي إلى الحرية المقيدة جدا التي

تتجاهل نهائيا ما يجب تقديمه ومع ذلك فقد قدمت لنا الدراسات 1964 Steiner بعض

المقترحات التي أشارت إلى ضرورة أن يتميز المناخ التنظيمي بمعالم من شأنها أن تساعد على

تنشيط الحركة الإبداعية منها: (2)

(1) عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، المرجع السابق: ص 262.

(2) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010،

ص ص 186 - 187.

1- التدعيم: أن سعي المنظمة باتجاه تدعيم أعمال الإبداع فيها من خلال نظامها التحفيزي يؤدي إلى تنشيط العمل فيها ويدفعه للأفضل، مع مراعاة اعتماد محفزات مختارة وغير تقليدية بحيث تكون قادرة على تدعيم الموقف الإبداعي وإسناده.

2- المساندة والتعاضد: إذا كانت المنظمة تريد من خلال توقعاتها أن تنهض بالعمل الإبداعي وتدفع أفرادها إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية وعلى وجه الخصوص من المدراء المتوقع لهم مراكز وظيفية أعلى يصبح لزاماً على قادة المنظمة أن ينحوا منحى بحثي تنقيبي ليس بتخصيص مختبر أو مركز فحسب بل تهيء لكل فرد وفي موقعه إمكانات خوض غمار البحث والتنقيب وذلك من خلال تهيئة بعض العدد والآلات والمستلزمات الضرورية مثل جهاز الحاسب الشخصي وبعض الأجهزة المكتبية المتنوعة... وكلها تنشط عمليات الفكر.

3- جدولة الأولويات: على المبدع والمنظمة على حد سواء أن يقوموا ببرمجة الإبداعات القابلة للتطبيق وفق أولويات مجدولة وأن يحدد لها برنامجاً يتضمن مواعيد وأوقات التنفيذ والاختبار والمراقبة والإعلان عن الإنجاز الإبداعي.

4- الموازنة: بين التكلفة وحرية العمل المتاحة، إن العمل الإبداعي يتطلب أن يتحرك المبدع بحرية معينة دون أن يواجه قيود وضغوط إلا أن تمتعه بمثل هذه الحرية لا يعني نسيان قوانين وأنظمة وتعليمات المنظمة وكل ما ينظم سريان أعمالهم لذلك على المبدع وإدارة الإبداع أن كان لها وجود في المنظمة، أن يخلق حالة من الموازنة بين حرية العمل والقوانين التي تعمل

من خلالها المنظمة، وذلك بأن يميل إلى تكييف نشاطهما الإبداعي بما يتلاءم وتطلعات المبدع والمنظمة والقوانين فيها. (1)

فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة الناجحة وإن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل العاملين يشعرون لأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... الخ لأن تمتع العاملين بمناخ التنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية ويعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويزيد درجة الرضا الوظيفي ويدعم الشعور بالولاء والانتماء التنظيمي (2) وتختلف طبيعة مناخ المنظمة من حيث اتساقها مع أهداف المنظمة التي تسعى إلى تحقيقها فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم والقيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر المنظمة، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية، ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد، لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل وبرضا العامل عن العمل، ومن آثار المناخ الصحي أن يشعر العاملون بأن العمل يوفر فرص للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال للإبداع. (3)

(1) شوقي ناجي جواد ، المرجع السابق، ص 187.

(2) إسماعيل محمود علي الشرقاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 292.

(3) رضا إبراهيم المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، العالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2012، ص 42.

الحادي عشر: القوى المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك

العوامل هي:

- 1- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجاتها للتغيير.
- 2- اعتماد أسلوب الترقية عن أساس الأقدمية وليس على أساس الاختبار.
- 3- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- 4- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- 5- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمنظمة.
- 6- عدم التشجيع على الابتكار والإبداع داخل المنظمة.
- 7- اعتقاد الإدارة أن الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- 8- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- 9- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة.
- 10- تركيز المنظمة على أن رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.⁽¹⁾

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص 27.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوث مستمرة عن حلول المشكلات المتعلقة بالأداء إذ يعد من العمليات الحيوية المهمة التي يعول عليها كثيرا في الحكم على مدى نجاح المؤسسات والمنظمات في الوصول إلى أهدافها وتحقيق خططها على المدى القصير والبعيد أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملون لذا فالأداء الوظيفي يعد العملية التي يدرك من خلالها المسئولون مستوى أداء الفرد لمهامه وقدراته على الإنجاز والخصائص اللازمة لتأدية العمل بكفاءة.

كما أن كلمة الأداء تنطبق على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام العامل بواجباته ووظيفته وقيامه بالمهام المسندة إليه من خلال أدائه لمهام وظيفته ويعتبر سلوك الإنسان محدد لأداء الفرد وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه وهو لا يعتمد فقط على قدرات العامل إنما تعتمد كذلك على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الفرد وكذلك على الظروف التنظيمية.

وسوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم العناصر التي يعتمد عليها الأداء الوظيفي وأهم الطرق والحلول للوصول إلى كفاءة وجودة عالية من الأداء.

أولاً- تطور مفهوم الأداء من النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تتسم بالدينامية وعدم السكانية في محتواها المعرفي، حيث عرف تطوراً منذ بداية استعمالاته الأولى إلى وقتنا الحالي هذا بفعل التطورات الاقتصادية وغيرها التي ميزت حركية المجتمعات البشرية، والتي كانت بدورها دافعا لبروز إسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة.

وتتجسد النظرة التقليدية للمفكرين في هذا المجال ومن بينهم المهندس (تايلور) رائد مدرسة الإدارة العلمية في إعطاء مفهوم دقيق للأداء والاهتمام بقياسه وهذا من خلال الدراسة الدقيقة للحركة التي كان يؤديها العمال وتوقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة ولإيقافها، أي في إطار ما يعرف بدراسة "الحركة والزمن".

مع بداية القرن العشرين تحول اهتمام المؤسسات من إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن إنتاجها إلى إستراتيجية التركيز على الكميات الممكن بيعها، وتمثل الأداء حينها في التحكم في أسعار المنتجات عن طريق التحكم في التكاليف الداخلية.⁽¹⁾

ثانياً- أهمية الأداء التنظيمي:

تظهر أهمية الأداء التنظيمي بكونه المحور الأساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك لمعرفة موقع المنظمة وإمكانياتها بالمقارنة مع للآخرين فقد احتل موضوع الأداء أهمية كبيرة وذلك للاعتبارات الآتية:

(1) مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ط1، 2016، ص33.

- كونه محورا مركزيا لتخمين نجاح وإخفاق قرارات وخطط إستراتيجية المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الأداء.

- دراسة الأداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الإستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق أهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف أهداف الأطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء، ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس، وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

- وأشار كل من ramanujam venkartraman إلى أهمية الأداء التنظيمي تظهر من خلال الأبعاد الثلاثة في أي تحليل استراتيجي وهي: (1)

1- البعد النظري: يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت أو ظاهرة، إذ يمثل الأداء اختيار الإستراتيجية المنظمة خلال مدة معينة.

2- البعد الاختياري: يجرى من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها.

3- البعد الإداري: يجرى من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقييم نتائج أداء المنظمات. يتضح مما تقدم أن أهمية الأداء الوظيفي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول إلى النتائج التي حددتها مسبقا، لذا يعد الأداء الوظيفي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدراتها على البقاء والنمو.

(1) مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق: ص33

كما أن أهمية الأداء الوظيفي تأتي من كونه يعبر عن قابلية المنظمة على خلق النتائج المقبولة في تحقيق طلبات المجموعة المهمة بالمنظمة، يعده ممثلاً للمدى الذي تستطيع فيه المنظمة أن تنجز مهمة بنجاح أو تحقيق هدفاً بتفوق.

وبالنظر لما تواجهه منظمات الأعمال المعاصرة اليوم من تحديات كبيرة نابعة من العديد من المتغيرات والتحولات (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية) المتمثلة بظواهر عديدة مثل المنافسة، طلبات الزبون المتغيرة، الأسواق غير المنتظمة والتطورات السريعة في تقانة المعلومات والاتصالات التي تعد قاعدة لمعظم المنظمات المعاصرة، العولمة فإن معرفة موقع المنظمة وإمكانياتها وقدراتها التنافسية مقارنة مع الآخرين وهذا يتطلب الوقوف على الأداء الوظيفي كي تخرج المنظمة بنتيجة واضحة عن موقعها في السوق العالمية وأيضاً موقف الآخرين ومن ثم تركيز على وضع أهداف تمكنها من دعم قدراتها التنافسية.⁽¹⁾

- يعد الأداء مقياس لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبياً في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.

- يرتبط الأداء بالحاجة إلى الاستقرار في العمل، فإذا أحدثت أي تعديلات في أنظمة الإدارة فإن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.⁽²⁾

- غالباً ما يتم ربط الحوافز بأداء الفرد، وهذا يؤدي إلى اهتمام الفرد بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه.

(1) عادل عادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، صص 363-365
 (2) فايز عبد الرحمن الفروج: التعليم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص45.

ثالثاً - العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يعبر الأداء من محصلة التفاعل بين الدوافع والقرارات والبيئة المحيطة ولذلك فإن العوامل المؤثرة على الأداء هي: (1)

1- العوامل السيكولوجية الأساسية: وتتمثل في الإدراك والاتجاهات والدوافع وكل هذه العوامل تساهم في تكوين شخصية الفرد.

2- العوامل الاجتماعية: ويقصد بها تلك العوامل التي تحكم تفاعل المدير مع جو العمل الاجتماعي.

3- العوامل الحضارية: ويقصد بها مجموعة العوامل التي تتمثل في الأنماط الثقافية السائدة في المجتمع ومدى تأثيرها على الأداء وأيضاً مجموعة القيم والتقاليد السائدة في المجتمع.

4- قدرات ومهارات الفرد: ويقصد بها القدرات والمهارات التي يتمتع بها الفرد في اتخاذ القرارات وكذلك قدراته ومهاراته على الاتصال والمشاركة وعلى ذلك فإن العوامل المؤثرة في القرار هي عوامل خاصة بالفرد نفسه سواء قدراته أو اتجاهاته أو دوافعه وعوامل خاصة بالموقف المحيط بالفرد.

5- غياب الأهداف المحددة: فالمنظمة التي لا تمتلك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم.

(1) عمر محمد دره: العدالة التخطيطية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 131-132.

6- **عدم المشاركة في الإدارة:** إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرار يساهم في وجود فجوة بين القيادات الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

7- **مشكلات الرضا الوظيفي:** فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى ضعف الأداء.

8- **التسيب الإداري:** فالتسيب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة الأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

9- **ضعف نظم الحوافز:** لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أدائهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل.

10- **معيار الأداء:** هو كمية وجودة العمل المطلوب انجازه من فرد أو مجموعة من الأفراد خلال فترة زمنية معينة وبأقل التكاليف أو هو عبارة مكتوبة تصنف مدى الاتفاق الذي يجب أن تتجز الأعمال به داخل المؤسسة. (1)

رابعاً: عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من مجموعة من العناصر أهمها:

(1) عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، مذكرة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، كلية دراسات العليا، السودان، 2015، ص ص 131-133.

- 1- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- نوعية العمل وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز.
- 4- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين. (1)

خامسا: أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي العديد من الأبعاد نذكرها في الجدول التالي:

جدول رقم 1: أبعاد الأداء الوظيفي.

المعايير	مفهوم عام	الأبعاد
- اقتصاديات الموارد: الدرجة التي خفضت المنظمة كمية الموارد المستخدمة في حين ضمان حسن سير النظام.	فعالية الاقتصادية	فعل بعض الأشياء الجيدة
-الإنتاجية: كمية أو نوعية السلع والخدمات التي		

(1) عزة أبو شقدهم، رزان الشيخ ياسين وآخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العامة في محافظة نابلس، مذكرة استكمال حصول على مساق مشروع التخرج، جامعة النجاح الوطنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، قيم إدارة الأعمال، نابلس، فلسطين، 2010-2011، ص 8 .

<p>تنتجها المنظمة مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لأجل الإنتاج خلال فترة معينة.</p>			
<p><u>تعبة الموظفين</u>: درجة الفائدة الموظفين لإظهار عملهم ومن أجل المنظمة والجهود المبذولة لتحقيق أهداف.</p> <p><u>الروح المعنوية للموظفين</u>: الدرجة الخبرة في العمل هو تقييم ايجابي من قبل الموظف.</p> <p><u>عائد الموظفين</u>: نوعية أو كمية الإنتاج للموظف أو مجموعة.</p> <p><u>تطوير الموظفين</u>: إلى أي مدى يمكن أن تتزايد المهارات بين أعضاء المنظمة.</p>	<p>قيمة موارد البشرية</p>	<p>مواومة أهداف الموظفين وأهداف الاقتصادية</p>	<p>الاجتماعي</p>
<p><u>جودة المنتج</u>: مستوى المنتج الذي يلبي احتياجات زبون.</p> <p><u>الربحية المالية</u>: إلى أي مدى المؤشرات المالية للمنظمة في زيادة أو نقصان مقارنة بسابقة أو مقارنة بالهدف الثابت.</p> <p><u>القدرة التنافسية</u>: إلى أي مدى المؤشرات الاقتصادية تؤدي إلى مقارنة متوافقة مع تلك الصناعة أو المنافسين.</p>	<p>الاستدامة المنظمة</p>	<p>مواومة مع بيئتها</p>	<p>النظامي</p>
<p><u>رضا المناحين</u>: الدرجة التي تقدر الجهات المانحة التي تستخدم أموالها على النحو الأمثل.</p> <p><u>رضا العملاء</u>:الحكم الزبون بطريقة ما إن كانت المنظمة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وتوفير الاحتياجات.</p>	<p>شرعية المنطقة</p>	<p>رضي مصالح العناصر المختلفة</p>	<p>السياسي</p>

<p>رضا الهيئات التنظيمية: إلى أي مدى المنظمة تحترم القوانين والأنظمة التي تحكم أنشطتها.</p> <p>رضا المجتمع: تقييم ما إذا كان المجتمع الأوسع تأثير على الأنشطة المنظمة.</p>			
--	--	--	--

المصدر: بطاهر بخته عدالة العجال: المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة متيجي ومصنع الحليب بمستغانم، مجلة تهيئة الموارد البشرية للدراسات والأبحاث مجلة دولية صادرة عن مركز الديمقراطي العربي برلين، العدد2، أكتوبر 2018، ص282.

سادسا- محددات وأنواع الأداء الوظيفي:

محددات الأداء الوظيفي:

انطلاقا من اعتبار الأداء الوظيفي ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكا، فإن هذا السلوك عرضة للتأثير سلبا أو إيجابا ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء، ويطلق على مثل هذه العناصر عادة محددات الأداء وتنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالبيئة المحيطة أي خارج سيطرة العامل وهي محددات خارجية والقسم الثاني يتعلق بالعامل كشخصي وهي محددات داخلية، أما هذه المحددات فهي على النحو التالي:

1- المحددات الخارجية: يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة

العامل وتؤثر في الأداء وتتمثل فيما يلي:

1-1- متطلبات العمل: ويتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة من العامل، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه وأعماله.

1-2- البيئة التنظيمية: وتشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أداءه.

1-3- البيئة الخارجية: تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية فالمعلم المتعاقد عادة ما يمتلك القدرة والكفايات ويبدل الجهود أكثر من المعلم المقيم وهذا قد يؤثر إيجابيا في التحفيز للوصول إلى مستوى أداءه وقد يؤثر سلبا في دافعية بعض زملائه للعمل إذا ما حصلوا على التحفيز وتبادل الخبرات، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء فانخفاض الرواتب وكذلك الحوافز والمكافآت واختلاف الراتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها وإيجابا في حالة ارتفاعها، وكذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات والمعارف الوظيفية التي يمتلكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها والمنطقة التجارية التي يعمل بها مثلا، أو المنتجات التي يشرف عليها قد تؤدي إلى زيادة المنافسة والتحديات الاقتصادية

التي يواجهها في المحيط الخارجي، حيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفايات أو المهارات وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلباً أو إيجاباً ويصب هذا التأثير في النهاية على أداء الموظف. (1)

2- المحددات الداخلية:

2-1- القدرة على العمل: فهي الخصائص الشخصية المستمدة لأداء الوظيفة ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

2-2- الجهد: يشير إلى النتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2-3- إدراك الدور: أو المهمة يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله وتقويم الأنشطة والسلوك الذي يعتمد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور (2) ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل من محددات الأداء الوظيفي بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أداءه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه قدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهد كبير في العمل،

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية والتطبيق) ، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان (الأردن) ، 2013، ص 113-115

(2) واوية محمد حسن: إدارة موارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 216-217

فيكون أداء مثل هذا الفرد منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في محدد من محددات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى. (1)

أنواع الأداء الوظيفي:

يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية:

1- حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-1: الأداء الداخلي: ويسمى أيضا أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تمتلكه المنظمة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

1-1-1: الأداء البشري: وهو أداء أفراد المنظمة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسير مهارتهم.

1-1-2: الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

1-1-3: الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2-1: الأداء الخارجي: وهو الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي وهذا النوع بصفة عامة يتمظهر في النتائج التي تتحصل عليها المنظمة كارتفاع سعر البيع مثلا، وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب مما يفترض على المنظمة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 216-217.

2- حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هو الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1-2: الأداء الكلي: وهو مجموع الانجازات التي ساهمت فيها كل العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الريح والنمو.

2-2: الأداء الجزئي: وهو الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة فمثلا يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التمويين والإنتاج أداء وظيفة التسويق. (1)

سابعا - تقييم الأداء:

التقييم هو قياس أو مقارنة أو ترتيب على معيار معين أو مؤشرات محددة، لذلك فإن تقييم الأداء هو قياس لكفاءة وكتابة مخرجات أو محصلة الجهد أو العمل الذي يقوم بها الفرد من خلال وظيفة ما، والحكم على قدرته واستعداده للتقدم في هذه الوظيفة. (2)

ظهر تقديم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات كما أنه

(1) مريم ارفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، دراسة نظرية، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خضير، بسكرة، العدد السادس، ص ص484-485.

(2) بلال خلف سكارنة: الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص335.

لم يتبلور كوظيفة منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب ولو أن كثيرا من المنظمات إلى يومنا هذا لا تأخذ بهذا الأسلوب أو لا تستعمله بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل أو أنها تجربة بصفة غير رسمية. (1)

وتعرف عملية قياس الأداء وتقديمه أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط الضعف والقوة في الجهود الذي يبذلها الفرد وسلوكيات التي يمارسها في موقف معين من أجل تحقيق هدف محدد خططت له المنظمة مسبقا.

حيث عرفه العقيلي أنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء الأفراد أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنتظمة لهذا الأداء ونتائجه وخلال فترات زمنية محددة. (2)

كما يعرف تقييم الأداء أنه عملية قياس كفاءة أداء العاملين طبق لمعايير معدة مسبقا بين مدى التوافق بين الفرد ووظيفة ويكشف عن قدراته واستعداداته لإنجاز والتقدم والتطور والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية وهذا يعني أن تقييم الأداء يساهم بشكل أو بآخر في تحقيق الترابط بين مؤهلات الأفراد والعمل الذي يؤديه والأجر الذي يمنح له. (3)

تقييم الأداء هو العملية التي يتم فيها قياس ما تم تحقيقه في ضوء الأهداف والأولويات المعتمدة بغرض تحسين الأداء ورفع كفاءته للوصول إلى الأهداف.

(1) راوية حسين ومحمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص238.

(2) غطا الله تيسير الشرعة: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص78.

(3) فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018، ص226.

أو أنه اختبار تطبيق المعرفة فيما يتعلق ببرنامج معين أو مشروع محدد من أجل الحصول على شاهد موضوعي منهجي على نجاح أو فشل البرامج والمشروعات. أو هي عملية الحكم على الكفاءة التي ينجز بها الموظف الواجبات والمسؤوليات المرتبطة بوظيفته. (1)

1- أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي:

أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها تقييم الأداء من خلال ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المنظمة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقيم البشرية في السوق وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدأ باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية لذا إن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطورات والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم لأداء الأفراد العاملين.

(1) محمد فتحي عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في مرافق المعلومات العربية، دار الجواهر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2015، ص131.

- تحسين الأداء وتطويره: إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره إذ أن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المنظمة معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على المستوى المهني (التخصص) أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف وبالتالي يصار لتطويرها وتحسينها معا ينعكس أثره إيجابيا على مستوى الأداء العام للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

- تحديد الاحتياجات التدريبية: مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلب تحسين وتطوير أداء العاملين في المنظمة إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المنظمة.

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: نظرا لأن تقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء العاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم لذا فإن المكافآت المعطاة للعامل تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء وهذا ما يعزز لدى

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرسنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص ص 152-154.

العاملين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من شأنه أن تعمق الولاء والانتماء للمنظمة وتشعر الفرد العامل بأن الإدارة العليا تعترف بفضل العاملين في قيامهم بالإنجاز السليم وعدالتهم بالتقييم وإعطاء لكل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تأخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات الدورية أو من نصيبهم في الأرباح التي يتم توزيعها وقد تلجأ الإدارة أحيانا لإبقاء بعض العقوبات التأديبية وغيرها ومن هنا يتضح أن عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها وفق طبيعة وفلسفة المنظمة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

-**إنجاز عمليات النقل والترقية:** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقبليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالمواد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع أو مراكز وظيفية ينسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمنظمة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

-**معرفة معوقات ومشاكل العمل:** سيساهم تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات...إلخ، المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية

وبالتالي يمكن للمنظمة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنة وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز العاملين بفعالية وكفاءة عالية. إن حقائق الأهمية التي تكمن في إطار التقييم العادل وأفعال تعتمد لأفاق متعددة من الأهداف ولذا يتم اعتمادها في جميع المنظمات كوسيلة جوهرية يرتكز إليها في التطوير الهادف للأداء.⁽¹⁾

أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها هذه العملية وفق ثلاثة مستويات هي: المنظمة، المدبرون، المرؤوسون.

1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام ما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض الاعتبارات شخصية وليس لاعتبارات علمية أو موضوعية.

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب ، المرجع السابق: ص19.

- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
-تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.

-تحديد تكاليف العمل الإنساني وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد.

2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: لضمان نجاح عملية المديرين والمشرفين

بعملية تقييم أداء المرؤوسين لابد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقر في نهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعة فيما يتعلق بالعملين.⁽¹⁾

3: أهداف الأداء على مستوى المرؤوسين: من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى

تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء هي:

(1) محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح البجح:إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014،صص 273-275.

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويجتنبوا العقوبات.

- تسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية بصورة مستمرة. (1)

2-خطوات تقييم الأداء:

- **تحديد متطلبات التقييم وأهدافه:** تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مثل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء والزملاء ودرجة الابتكار في الأداء.

- **تحديد الطريقة المناسبة للتقييم:** هناك طرف كثيرة للتقييم ولا تصلح طريقة واحدة لكل المنظمات ولكل الوظائف.

- **تدريب المشرفين على التقييم:** لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة عادلة وفعالة وأن أي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجهم.

- **مناقشة طرق التقييم مع الموظفين:** لابد وأن يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة في التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف. (2)

(1) محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح البجح ،المرجع السابق: ص ص174-275.

(2) عطا الله محمد، تيسير الشريعة ،غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص ص 253-255.

- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من تقييم الأداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير (كمية، نوعية) وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل.

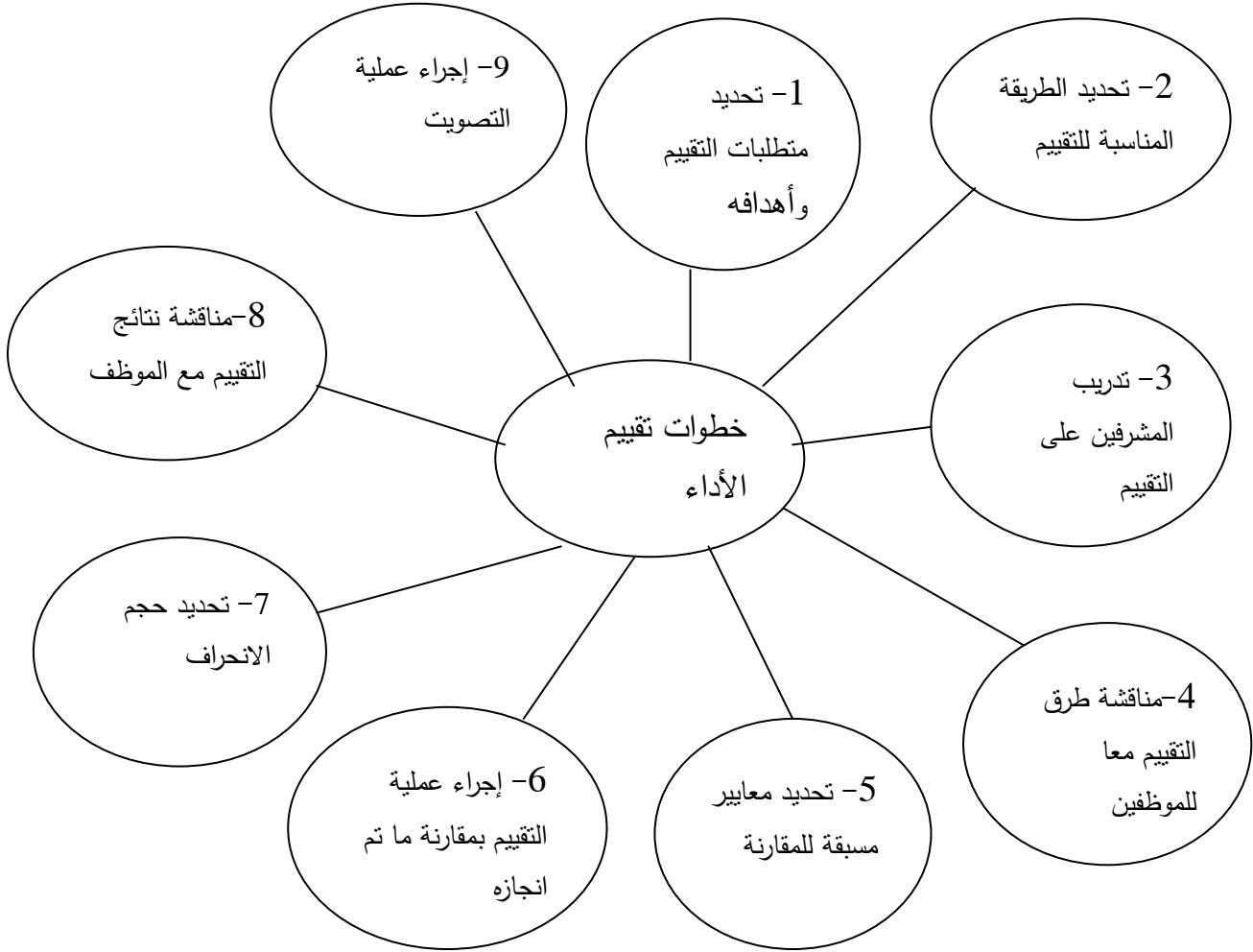
- إجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم إنجازه بالمعايير التي حددت مسبقا وتبلغ بها المرؤوسين.
- تحديد حجم الانحراف: في مقارنة عن الأداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان ايجابيا أو سلبيا.

- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف: يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الإحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم وأن يعرف جوانب القوة والضعف في أدائه وأن يناقشها بحرية تامة ويحدد للموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف.

- إجراء عملية التصويت: ويتم بالتنسيق مع إدارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلوبة لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم أو الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعيته للعمل لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

(1) عطا الله محمد، تيسير الشريعة، غالب محمود سنجق، المرجع السابق: ص 255

شكل رقم 2: خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبة

3- مبادئ تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر أسلوب تقييم الأداء الوظيفي من حديث النشأة والاستخدام كوسيلة لقياس كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين وللتعرف على قدراتهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في إنتاجهم واستعدادهم للتقدم والتطور والإبداع وتختلف تطبيقات أسلوب تقييم الأداء من منظمة لأخرى باختلاف إنتاجها والمعايير المستخدمة والطرق المتبعة في تنفيذه إلا أن هناك مبادئ وأحكام قد

تعارفت عليها كل الأنظمة، وأخضعت لها عملية تقييم الأداء الوظيفي سعياً منها في تطويرها وكيفية استخدامها حتى يكون أكثر موضوعية وفائدة، ومن تلك المبادئ مبلي: (1)

3-1- مبدأ دورية وتتابع مراحل تقييم الأداء:

يستلزم هذا المبدأ الأخذ بنظام تقييم الأداء كتابة بصفة دورية تحقق لها ميزة الدوام والاستمرار ويستلزم كذلك تتابع مراحل الكتابة، وهو ما يوجب تحديد مدة زمنية معينة عادة ما تكون سنة وهي فترة مناسبة تعكس بوضوح ما يطرأ من تغيير على كفاءة العاملين فكثرة عدد مرات التقييم قد تكون مملة ومرهقة لمعد التقرير، إضافة إلى أن كفاءة الموظف وتصرفاته عادة لا تتغير تغيراً ملحوظاً خلال فترة زمنية قصيرة، إلا أن بعض المنظمات تلجأ إلى التقييم النصف السنوي أو ربع السنوي أو الشهري أو الجمع بين تقييمين سنوي وربع سنوي، ولقد أخذت معظم الأنظمة التقييم السنوي إلا أن هناك حالات تستدعي أن يكون التقييم أكثر من مرة مثل تقييم الخاضعين لفترة التجربة أو لفترة تدريب أو المنقولين حديثاً إلى إدارات جديدة.

3-2- مبدأ العلنية النسبية:

ظهر مبدأ العلنية النسبية كاتجاه توفيق بين مبدئي العلنية المطلقة والسرية المطلقة التي نادى بينهما بعض الكتاب والباحثين ويقصد بعلانية تقييم الأداء إشعار الموظف بنتيجة أدائه بهدف تشجيع الموظفين المتميزين وتنبه غير الأكفاء لتحسين أداءهم أما سرية تقييم الأداء تشير إلى عدم إشعار الموظفين بنتيجة تقييم أدائهم حيث يرى فريق من الكتاب الباحثين ضرورة تبني العلنية في إعداد وتنفيذ تقارير الأداء مما يتيح للموظف المعنى على الإطلاع على مستوى

(1) مدثر حمادة السيخ التيجاني: أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015، ص ص 124-128 .

أدائه ومناقشة ذلك مع الرؤساء الذين قاموا بإعدادها كما كفل له الحق التظلم كتابة إلى السلطات الأعلى في حالة عدم إقناعه بما جاء في التقرير، ويرى بعض الباحثين أنه من الضرورة أن لا يسمح للموظفين بالإطلاع تقارير الأداء التي يعدها رؤسائهم عنهم خوفا من إثارة الحساسيات والخلافات بين الموظفين ورؤسائهم لو كانت تقارير أدائهم سلبية.

وبين العلانية المطلقة والسرية المطلقة، هناك علانية نسبية على ضوءها يتم إشعار الموظفين ذوي الأداء الضعيف بمستوى أدائهم بهدف تحسينه وأحيانا يتم إشعار الموظفين ذوي الأداء المتميز بهدف الاستمرار والتطور ويرى بعض الباحثين ضرورة المزج بين مبدأ العلنية ومبدأ السرية بحيث يسمح للموظفين الذين نالوا درجات متدنية فقط بأن يطلعوا على تقارير أدائهم على أمل أن يجتهدوا في تحسين مستوياتهم أما البقية فلا يسمح لهم بذلك لئلا ينشغلون بمراجعة التقارير وإجراء المقارنات بينها ومن ثم الاحتجاج ضد الرؤساء والطعن في نزاهتهم في إعداد التقارير.

3-3- مبدأ إجازة حق التظلم في نتيجة تقييم الأداء:

ينادى هذا بتوفير الضمانات الكافية للموظفين ضد تعصب وتجبر الرؤساء واضعي التقارير بتقييم الأداء الوظيفي وذلك بإعطاء الموظفين المتضررين من التقارير حق التظلم إداريا لدى الجهة المختصة متى ما ظهر ذلك ووجود مثل هذا المبدأ يجعل معدي التقارير أكثر جدية وموضوعية عند إعداد التقارير لوضعهم في الاعتبار بأنه قد تتم مساءلتهم عن النتائج كما أن حق التظلم يعطي الموظفين ثقة وطمأنينة بنظام تقييم الأداء والقائمين عليه، وعادة ما تقدم هذه التظلمات إلى الجهات المختصة ووفقا للإجراءات التي تحدد في هذا الشأن وخلال مواعيد

يحددها المسئولين نبدأ من تاريخ إعلام الموظف المتظلم كما تقتضي أيضا ضرورة التظلم خلال مواعيد محددة بعد سماع أقوال الموظف المتظلم والتحقق منها.

3-4- مبدأ الاعتداد بتقارير تقييم أداء الموظفين:

يقوم مبدأ الاعتداد بتقارير تقييم أداء الموظفين في سائر إدارة الموارد البشرية حيث إن هدف الأساسي الذي من وراءه تتم عملية تقييم الأداء ومن ثم الأخذ بنتائجها كأساس يبنى عليه كثير من جوانب العلاقة بين الجهاز الإداري والموظفين وعطفا على هذه النتائج يتم تحديد وتصميم برامج التدريب وإعادة النظر في الحوافز المادية والمعنوية والكشف عن فعالية إدارة شؤون الموظفين في تخطيط برامج القوى العاملة كالتعيين والترقية والنقل وخفض الدرجة والفصل و... إلخ وغيرها من النظم الضرورية لإدارة الموارد البشرية وإلا لما كان هناك داع أصلا لوضع برامج لتقييم الأداء الوظيفي يكلف الكثير من النفقات وجهد الرؤساء والموظفين على حد سواء.

3-5- مبدأ استثناء القيادات العليا:

لا يخضع موظفي الإدارات العليا لعملية تقييم الأداء الوظيفي يشكلها المتعارف عليه وذلك التنوع الكبير في أعمالهم ولصعوبة تنميط هذه الأعمال، فالوظيفة الأساسية للإدارة العليا هي اتخاذ القرارات ومن الصعب تقييم عمل متخذ القرارات كما أن بعض أفراد الإدارة العليا ليس لهم رؤساء مباشرين.

3-6- مبدأ حصر درجات تقييم الأداء:

يقوم المبدأ على تحديد درجات تقييم الأداء الوظيفي بشكل كمي وليس وصفيا وبالشكل الذي يعكس طبيعة تلك العناصر إلى حد كبير وجرت العادة أن تكون بين أربع درجات إلى ست

درجات أعلاها ممتاز ثم جيد جدا، مقبول وضعيف.

4-العوامل المؤثرة في عملية تقييم الأداء:

إن نجاح عملية تقييم الأداء تتطلب توافر عوامل عديدة تؤدي بشكل متكامل إلى حصول العاملين على حقهم الواقعي والذي يعكس حقيقة أداءهم وهو من الضرورة لأنه عامل مهم لتحقيق الطموحات الحاضرة والمستقبلية للعاملين في عملهم وسبب بقائهم فيه إضافة إلى أنه سبب تحسين أجورهم وتمسك المنظمات بتوظيفهم، وهناك عدد من العوامل المهمة والمؤثرة في عملية تقييم أداء العاملين يمكن إيجازها فيما يلي:

- ضعف إمكانية مقيمي الأداء على تحديد التقييم بشكل واضح ودقيق وقريب من الواقع بشكل كبير.

- تحيز مقيمي الأداء حيث تلعب أسباب كثيرة دورا مهما في تحيز المقيم نحو عامل معين بسبب وجود المصالح أو العلاقات الشخصية على حساب الآخرين (التنظيم غير الرسمي) مما يؤدي إلى غبن حقوق الآخرين وحصولهم على نتائج لا تتطابق مع حسن أدائهم.

- عدم اختيار طرق تقييم الأداء بشكل دقيق ومناسب مع نوع وتفصيل الوظائف المراد تقييم أداء العاملين فيها، وبالتالي فإن ذلك سيؤدي إلى عدم واقعية النتائج لهذا التقييم.⁽¹⁾

5-أسس ومعايير التقييم للأداء:

تتمثل الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال للأداء العاملين فيما يلي:

-تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.

(1) إبراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، مصر، ط1، 2013، ص ص51-52.

- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة يقدر الإمكان فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.

-التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.

- تدريب القائمين بالتقييم تدريبيا كافيا على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.

- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذي يتم تقييمهم.

- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من المقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فإن وزن

كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابت على مدار وقت التقييم.

-يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.

- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.

-يجب أن يتضمن تقييم الأداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط

الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس

أخرى وهي: (1)

-استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو

المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.

(1) عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 24-25 .

- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعريف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.

- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسين موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.

- إدراك واعتبار كل من الإيجابيات والسلبيات بحيث لا يتم تغليب أحدها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماماً. (1)

معايير تقييم الأداء:

إن معايير الأداء هي أسس ينسب إليها أداء العاملين ويقارن بها كأساس للحكم عليه ومن دونها لا يمكن معرفة ما إذا استطعنا الوصول إلى الأهداف بوضوح وبدقة.

ويعرف المعيار أيضاً بأنه مستوى الأداء مستهدف يقاس به الأداء الفعلي في أي من الأنشطة والمعيار هو مقياس الفاعل اللازم لتحقيق هدف معين وهو يساعد في توفير الأداة الفاعلة لاختيار النتائج المتحققة ومدى توجهها نحو الأهداف المحددة وكذلك يستخدم كأساس

(1) عمار بن عيشي ، المرجع السابق: ص25.

لتبين معايير الأداء الأكثر طموحا في المستقبل ويجب تحديد معايير الأداء قبل البدء بعملية التقييم،⁽¹⁾ وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بالإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

1-1: المعرفة بالعمل ومطالبه: ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

2-1: كمية الإنتاج: وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

3-1: جودة الإنتاج: وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

2- سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل:

1-2: التعاون: حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور خارجي⁽²⁾

(1) فؤاد عبد المعطي شقوة: إدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنا للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص23.

(2) محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر الجامعي، مصر، ط1، 2007، صص 210-211.

2-2: درجة الاعتماد عليه: ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجاته إلى المتابعة.

2-3: الحرص على الآلات والأدوات والموارد: ويقيم ذلك حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

2-4: المواظبة: ويقيم ذلك مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

2-5: استعمال وقت العمل: ويقدم ذلك مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص الوقت للأداء.

2-6: السلوك الشخصي: ويقيم ذلك الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم. (1)

6- طرق وأساليب تقييم الأداء:

سنتناول فيما يلي الطرق المختلفة لتقييم الأداء والتي يمكن تقسيمها إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة كالآتي:

1- الطرق التقليدية:

1-1: طريقة ميزان القياس المتدرج:

وهذا النوع من أقدم أشكال تقييم الأداء المستخدمة حيث يقوم المشرف بتقييم أداء موظفيه باستخدام ميزان متدرج من مرتفع إلى منخفض أو من كثير إلى قليل أو من ايجابي إلى سلبي

(1) محمد الصريفي، المرجع السابق: ص 211.

أو بالأرقام من واحد إلى ثلاثة أو خمسة أو سبعة أو بتقديرات من ممتاز إلى جيد ثم مرضي ثم لا بأس ثم غير مرضي كما في الجدول التالي:

جدول رقم 2: طريقة ميزان القياس المتدرج

المعيار	ممتاز	جيد	مرضي	لابأس	غير مرضي
المعرفة بالعمل					
العلاقات					
بالآخرين					
كمية العمل					
نوعية العمل					
الاعتماد عليه					
المبادرة					
الشخصية					

المصدر: ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دون دار نشر، المملكة العربية

السعودية، 1993، ص413

ويعاب على هذا النوع من القياس أنه يتسم كثيرا بالذاتية لا الموضوعية الأمر الذي ينبغي معه

عدم الاعتماد على نتائجه أو اتخاذ أي قرار إداري بناء عليه.⁽¹⁾

(1) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دون دار نشر، المملكة العربية السعودية، 1993،

1-2: طريقة المقارنة الثنائية:

يتم ترتيب العاملين في الفريق استنادا إلى مقارنة أداء كل فرد مع كل فرد آخر فمثلا لو افترضنا أن جماعة العمل الوحدة التنظيمية تضم أربعة عاملين هنا يقوم المشرف بمقارنة العامل الأول مع العمال الثلاثة البقية وهكذا يقارن العامل الثاني مع الأول والثالث والرابع وهكذا حتى ينتهي مقارنة أداء كل عاملين ومن بعدها يقوم بتجميع العلامات التي يحصل عليها كل عامل ومن يحصل على أعلى علامة يعتبر هو الأفضل، يليه الذي حصل على أعلى علامة تلي الأول وهكذا ومن الواضح أن هذا النوع من المقارنة يستنزف وقت المدير المشرف ولا سيما إذا كان عدد المرؤوسين كبيرا نوعا ما.

من مزايا هذا الأسلوب أنه قد يجنب المشرف تقييم العاملين بصورة متحيزة إيجابيا أو تركيز التقديرات عند متوسط المقاييس وكذلك يحول دون الميل إلى التشدد أو اللبونة (أكثر من الغير) لذا فإن نظام الترتيب مفيد لدعم قرارات كيفية توزيع ومنح العلاوات والزيادات والعزل، ومن التحفظات الرئيسية على هذا الأسلوب أنه لا يرتبط بأهداف المنظمة، كما أن الترتيب البسيط يترك الأساس الذي يتم التقييم بموجبه قابلا للتفسير، وهكذا لا يفيد الترتيب في تطوير العاملين ويضرب بمعنويات أو يثير قضية أخلاقية. (1)

1-3: طريقة التوزيع الجبري:

حيث يتم توزيع العاملين إلى مجموعات وفقا لمنحنى التوزيع المعتدل التي تتركز فيه أكبر مجموعة في الوسط بينما يقل التوزيع عند أطراف المنحنى، كأن يتم توزيع العاملين حسب

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013، ص265 .

النسب في الشكل التالي: (1)

شكل رقم 3: منحني التوزيع الجبري

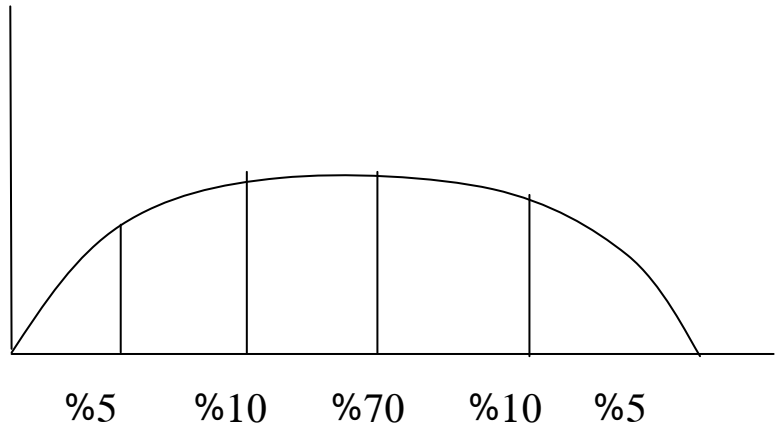
5% ممتاز

10% جيد جدا

70% جيد

10% مقبول

5% ضعيف



المصدر: محمد فالح صالح: إدارة البشرية، دار حامد للنشر، عمان، ط3، 2014، ص157

يدفع استخدام أسلوب التوزيع الإيجابي المدراء إلى تحديد العاملين ذوي الأداء المنخفض والمتوسط والجيد هذا ما يمكن من مكافأة ذوي الأداء الجيد وتنميتهم وتشجيع العاملين ذوي

(1) محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية-مدخل تطبيقي- دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2014، ص156-157 .

الأداء المنخفض أو إنهاء خدمتهم ويرى مؤيدوه أن التوزيع الإجباري يسهم في التأكيد من أن زيادات الأجر الممنوحة تتدرج حتى مستوى الأداء الذي يقدمه العاملون.

يعد تضخيم التقديرات أحد الأسباب التي دفعت المنظمات لاستخدام أسلوب التوزيع الإجباري، فالتقديرات لن تقترب من التوزيع الطبيعي ما لم يستخدم أسلوب التوزيع الإجباري.

غير أن التوزيع الإجباري يعاني من مشكلات عديدة أحدها أن المشرفين قد يحجمون عن وضع أي من الأفراد في المجموعة الأدنى أو المجموعة الأعلى كما تظهر بعض الصعوبات عندما يكون على المدير أن يشرح للعامل سبب وضعه في مجموعة معينة ووضع الآخرين في مجموعات أعلى.

وبتمثل الانتقاد الأهم لهذا الأسلوب في الأساس العملي للتوزيع الطبيعي وأخيرا فإن هذا الأسلوب يودي في بعض الأحيان إلى إعطاء تقديرات غير موضوعية للأفراد ذلك أن مقارنة الأفراد مع بعضهم البعض، وليس مقارنة أدائهم مع معايير الأداء ويسعى المشرف للميل المجموعات وفق النسب المطلوبة قد ينتهيان به إلى إعطاء تقييمات شخصية للعاملين.

وللحد من هذه المشكلات يستحسن القيام بمجموعة من الإجراءات إذا ما أردنا استعمال أسلوب

التوزيع الإجباري تتضمن هذه الإجراءات كما يلي: (1)

- استخدام معايير محددة.

- التأكد من شمول أعمال التقييم لعدد كاف من العاملين بحيث يغدو التوزيع الطبيعي ممكن

التطبيق.

(1) محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار شعار للنشر والتوزيع، سورية، ط1، 2009، ص471.

- إشراك العاملين في تخطيط وتصميم البرامج.

- تدريب المدراء ومراجعة نتائج أعمال التقييم التي يقومون بها للتأكد من موضوعيتها.

1-4: طريقة الترتيب العام:

وتتم هذه العملية بعقد مقارنات بين من تشملهم عملية التقييم بترتيبهم تنازلياً من الأحسن إلى

الأسوأ أو تصاعدياً من الأسوأ إلى الأحسن.⁽¹⁾

1-5: طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة للاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر

عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف ويقوم المشرف المقيم باختيار الجملة التي تناسب مع

مستوى أداء العامل، ومن مميزات هذه الطريقة سهولة الاستخدام ولا تستغرق وقتاً طويلاً كما

يفصل استخدامها في القطاع الخدمات ويعيب على هذه الطريقة أن المقيم يحتاج لعدد من

القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة إلى اختيار العبارات السهلة

والبسيطة للفهم والتطبيق.⁽²⁾

2: الطرق الحديثة:

2-1: طريقة اختيار الإيجابي:

تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العمل، ويتم توزيع تلك

(1) خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة

نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+ الثاني، 2011، ص 613

(2) أنور أبو موسى، يحيى كلاب: الاحتراف الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية على الإداريين

العاملين في جمعية اعمار للتنمية والتأهيل بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات

المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية الجامعة الإسلامية، غزة، 2011-2012، ص 34.

العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن صفتين إيجابيتين والأخرى تعبر عن صفتين سلبيتين في الأداء مثال ذلك:

- سريع الملاحظة والفهم (صفة ايجابية)

- لمام وحاضر البديهة (صفة ايجابية)

- يتردد في أوقات الأزمات (صفة غير ايجابية)

- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات المهمة (صفة غير ايجابية)

ويتم إعداد شفرة خاصة بتحديد العبارة التي تعبر أكثر من أهمية في كل ثنائية وتلك الشفرة لا يعرفها المشرف القائم بعملية التقييم ويتم طبع تلك العبارات في قوائم خاصة كل منها يحتوى على أربع عبارات اثنين تعبران عن النواحي السلبية واثنين تعبيران عن صفات إيجابية ويطلب من المشرف أن يضع علامة أمام تلك العبارات الأكثر تطبيقا على الشخص، وبمراجعة تلك العبارات المختارة على الشفرة السرية يمكن تحديد قيمة الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في الشفرة فقط، مثلا إذا كانت العبارة رقم (1) هي التي اختارها المشرف على أنها أكثر انطباقا على الشخص موضع التقييم من بين العبارات الأربع المذكورة سابقا ولم تكن تلك العبارة هي التي اختارها وأضاعوا الشفرة فإنها لا تحتسب لصالح الشخص.

و الميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضافة قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشيفرة.

ولكن رغم تلك الميزة فإن الطريقة لم تلق انتشار كبير للأسباب التالية:

- صعوبة فهمها وتطبيقها

- صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.⁽¹⁾

2-2: طريقة الأحداث والوقائع الحرجة:

تتضمن هذه الطريقة قيام المقيم (المسئول المباشر) بتدوين الأعمال والأحداث الايجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء العامل لأعماله خلال فترة التقييم بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل من وجهة نظر المقيم، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ومن تم الاحتفاظ بها واستخدامها للدلالة على مستوى أداء العامل حيث يتم استيعاب الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال والأداء غير الفعال أي أنه لا بد أن يكون للعامل سجل لأدائه ويطلق عليه عادة بالسجل التراكمي للأداء، حيث يكون داعما وموجها للمقيم في تقدير مستوى⁽²⁾ أداء العامل لأن الكثير من الأحداث والمواقف إذ لم توثق تكون عرضة للنسيان أو عدم استحضار الموقف والسياق التي حدثت فيه، ومن مزايا هذه الطريقة أنها تساعد المقيم على إبراز جوانب القوة والضعف في أداء العاملين وبالتالي معالجة هذا الضعف والعمل على تحسين الأداء في المستقبل، كما تحسن من مستوى إشراف المسؤول، لأنه حسب هذه الطريقة لا بد وأن يكون متابعاً وملاحظاً لأداء العاملين لتسجيل الوقائع التي تحدث خلالها أدائهم، كما أنها تقلل من التحيز المحتمل حدوثه لأنه ليس على علم بالدرجات المرصودة للمعايير المستخدمة.

(1) علي سلمى: إدارة الموارد البشرية، دار غربي للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون سنة، ص 279.

(2) إبراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 148.

ورغم ايجابيات هذه الأسلوب إلا أنه يعمل عليه أن إدارته قد تدفع المقيم على اعتبار أنه مسئول المباشر أحيانا إلى الميل وممارسة الرقابة المستمرة واللصيقة على العاملين، مما يسبب الحرج لهم نتيجة شعورهم بالرقابة وهذا بحد ذاته يعتبر مصدرا من مصادر الأخطاء في التقدير وهو ما يسمى بأثر هاوثرن الذي يتعلق بشعور المقيمين أنهم مراقبون إضافة إلى ذلك فإن إجراءات هذه الطريقة تتطلب مقيم عند مستوى عال من القدرة والدراية والوعي بمتطلبات عملية التقييم بشكل عام والتقدير بشكل خاص، إضافة إلى الإلمام بجميع المواقف والحوادث والمهمات الإدارية لها التي لها علاقة بأداء العامل.⁽¹⁾

2-3: طريقة التقرير المكتوب:

هذه الطريقة تشبيه بطريقة الأحداث الحرجة إلى حد ما إلا أن المشرف في الطريقة الثانية لا يحتفظ بأجندة أو قائمة خاصة أو لا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفقرة التي يجري عليها التقييم تقرير يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته أو تعليقاته على هذا الأداء، ويمكن للإدارة أن تأخذ هذه الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل ومقابلته لتوقعات الإدارة هكذا.

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظا لأداء مرؤوسيه ملما بقدراتهم وأن تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير فقد يكون المشرف

(1) إبراهيم محمد المحاسنة ، المرجع السابق: ص148

قادرا على الحكم على أداء ومرؤوسيه إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم أو بصيغته بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي ومن معوقات هذه الطريقة أيضا طول الوقت المستنفذ في كتابة التقارير، ولا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين.⁽¹⁾

2-4: طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف التي تم تحديدها سابقا ويجب في هذه الحالة تحديد الانحرافات وأسبابها على أن يتم الاتفاق على إجراء التغييرات الضرورية في الأهداف أو طرق الأداء كلما كان ذلك ضروريا ومرة أخرى تختلف طرق إجراء هذا التقييم ففي بعض الأحيان لا يزيد الطريقة عن مجرد مناقشة بين الرئيس والمرؤوسين يقوم فيها الرئيس بالحكم على درجة ولاء المرؤوسين أو اختيار درجة الاعتماد عليهم، وفي أحيان أخرى تكون المناقشة فرصة لعرض المشاكل التي ظهرت ومحاولة علاجها وتلافي حدوثها في المستقبل ويصرف النظر عن ما يدور من مناقشة في هذه اللقاءات فإن هذه العملية تحتاج إلى الثقة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس عليه توفير⁽²⁾ الظروف الملائمة التي تساعد المرؤوسين على عرض أفكارهم بحرية وأمانة، دون خوف من الانتقام والمرؤوسين من ناحية يجب أن يكون لهم حرية القيام لتقييم عادل للأداء دون خوف من رؤسائهم.

ومن وزايا هذه الطريقة:

- تكشف العاملين المقصرين بسرعة، نظرا لأنهم لا يمتلكون من تحقيق الأهداف المنوطة بهم.

(1) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، د.سنة، صص 318-319.
 (2) محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، مصر، ط1، 2005، ص 115.

- تزويد المؤسسة بأسس موضوعية لتقييم أداء العاملين.
 - توفر للرئيس أداة ذاتية لحفز العاملين على أداء عملهم اليومي، ونظرا لوضوح الأدلة والإرشادات عن المطلوب أدائه بتوفير للرئيس والمرؤوسين معيار للتقييم والتحسين يسرون على هداه.

- تمكن الحكم على أداء المرؤوسين بطريقة أكثر دقة بموجب نتائج موضوعية محددة.
 - يتكون لدى المرؤوسين فكرة واضحة عما يتوقعه منه الرئيس وهذا الوضوح الزائد يحفزه لأداء عمله بصورة مناسبة مع الارتقاء بمثواه.

- تحسين عمليات التخطيط الطويل والقصير الأجل.

- توفير الأسس والمعايير لقياس التقدم في العمل.

- توفير مصدر مستمر ومباشر للمعلومات المرتدة.

- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

- إثارة الدافعية لدى المرؤوسين.

- توفير نوع من الرقابة الذاتية.

- التنسيق بين أهداف الوحدات التنظيمية.⁽¹⁾

(1) محمد نبيل سعد سالم ،محمد جاب الله عمارة ، المرجع السابق: ص 115.

تفسير الفرضيات في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطيه موجبة بين نمط القيادة ومعدلات الأداء.

هذه الفرضية محققة و هذا ما تم إثباته من خلال دراسة كيرد عمار التي كانت بعنوان "تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية" والتي أجراها بمؤسسة سونلغاز، مديريةية التوزيع بالأغواط ، 2015/2014، والتي خلصت ب: أن للنمط التسلطي دورا في تحقيق الاستقرار، وكلما كان تسلطيا قاسيا عقابيا كلما قل استقرار العامل في عمله وأثر على المؤسسة عامة.

في حين نجد دراسة محمد عبد المجيد محمد عبد المجيد وحازم صلاح منصور القاسم بعنوان "دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي للمرشدين الزراعيين" والتي أجريت بأقسام الإرشاد الزراعي للمحافظات الثلاثة: فناء، أسيوط، الدقهلية، مصر، 2010-2011 والتي أكدت أنه لا يوجد علاقة معنوية بين كل من نمط القيادة الإدارية ونمط بيئة المنظمة من جهة ومعدلات الأداء من جهة أخرى.

و بشكل عام تم التحقق من صدق الفرضية الفرعية الأولى حيث أن نمط القيادة له تأثير ايجابي على الأداء الوظيفي، فكلما كان النمط ديمقراطي مرن ساهم في تحسين جودة الحياة داخل العمل، وزيادة الثقة بالنفس والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعاملين، مما يترتب عليه تحسين في مستوى الأداء، أضف إلى ذلك أن هذا النمط يوفر مناخ إداري وبيئة عمل تعزز مبادئ الشفافية والاحترام المتبادل توفر فرص للإبداع.

الفرضية الثانية: كلما كان نمط الاتصال مفتوح كلما زاد معدل فعالية التنظيم.

تم التحقق من صحة هذه الفرضية من خلال دراسة بوعطيط جلال الدين بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" والتي أجراها بمؤسسة سونلغاز عنابة، 2008-2009 والتي كان من أهم النتائج التي توصل إليها أن هناك علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة موجبة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وذلك من خلال إتباع الإدارة لنمطي الاتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال.

كما نجد دراسة دلال بن حمودة والتي كانت بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية" والتي أجرتها بقاعدة الأنابيب فرع تقرت، تيارت، 2015، حيث أثبتت هذه الدراسة صدق الفرضية وذلك من خلال توصلها إلى أن الاتصال بشكل عام الداخلي منه خاصة، يعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

و في نفس السياق أكدت دراسة ياعيسة عبد الله بعنوان "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية" والتي أجراها بمديرية الشباب والرياضة بأدرار، سنة 2015، أن للاتصال النازل دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية. فالالاتصال التنظيمي بجميع أنماطه وأشكاله، العمودي (النازل منه في شكل تعليمات كتابية، إعلانات، أوامر، توجيهات أو اجتماعات، و الصاعد في شكل مقترحات أو شكاوي أو استفسارات)، والأفقي بين الرئيسي والمشرفين والمسؤولين من شأنه تشكيل مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لكل نشاطات المؤسسة وانسياب المعلومات عبر الهياكل التنظيمية المختلفة.

كما أن للاتصال التنظيمي أهمية تكمن في أثره الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير الحاجيات المجتمعة، وهذا ما يتطلب رفع مستوى الأداء الوظيفي للفاعلين في هذه المنظمات.

فالعلمية الاتصالية عنصر أساسي من عناصر الإنتاج، وفي معظم الأحيان تتوقف الحالة المعنوية والعلاقات الإنسانية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وكذلك إنتاجيتهم على مدى فعالية وكفاءة الاتصال داخل المنظمة.

الفرضية الثالثة: ترتبط كفاءة العاملين ارتباطاً إيجابياً بنمط الحوافز السائد في المؤسسة.

هذه الفرضية محققة حيث تم التحقق من مدى صدقها من خلال دراسة نادر حامد عبد الرزاق أبو الشرخ بعنوان "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين" حيث تم إجرائها في شركة اتصالات الفلسطينية بمحافظة غزة، 2010، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية وأداء الموظفين، كما أكدت الدراسة على أن فعالية نظام الحوافز تؤثر في أداء الموظفين.

كما أكدت صحة هذه الفرضية دراسة ثانية هي دراسة الطاهر الوافي بعنوان "التحفيز وأداء الممرضين" والتي أجراها بالمؤسسة العمومية الإستشفائية -عالية صالح - تبسة، 2013 حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن للحوافز المادية علاقة كبيرة بأداء الممرضين، فانخفاض أجورهم يؤدي إلى انخفاض دافعيتهم للعمل وكثرت التغيرات والاحتجاجات والإضرابات وأن الأداء الوظيفي للممرضين يرتبط بالحوافز بشكل عام إلى حد كبير.


في حين توصلت دراسة حازم أحمد فراونة وسليمان سلامة الديب وسليمان مرابط تحت عنوان "أثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين" والتي أجراها في شركة الكهرباء محافظات غزة، 2016، إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المادية والمعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء غزة.

كما خلصت كذلك إلى نفس النتيجة دراسة سامية خرخاش بعنوان "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية" حيث تم إجراء هذه الدراسة بشركة E.A.R.A وحدة البثق والتغطية وتنويب الألمنيوم، مسيلة، 2013، والتي أكدت على أن أغلب العمال أكدوا على أن الأجر المناسب يعتبر الحافز الرئيسي للعامل لزيادة الإنتاجية والكفاءة، كما أجمع العمال أنه إذا منحت لهم مكافآت إضافية فإن ذلك يحفزهم على تحسين أدائهم وبالتالي رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، وهذا ما يثبت أن كلما زادت المكافآت كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، أما بالنسبة للحوافز المعنوية فإن أغلبهم يفضلون المعاملة الحسنة والاحترام.

فالحوافز ذات أهمية في مجال العمل من حيث تأثيرها على عمليات الإنتاج وتطويره، إذا ما استخدمت بصورة صحيحة، فهذا لا يؤدي إلى رفع وتحسين الكفاية الإنتاجية فحسب بل يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة، وذلك لأن رغبة الفرد في العمل والقدرة عليه من العوامل الأساسية المؤثرة على الأداء وعلى كفاءته، فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج وبين الناتج من تلك العملية، وإن خلق الرغبة في العمل يعتمد على ما تقدمه الإدارة من حوافز تشجيعية، ومن هذا الأساس تبنى العلاقة بين الحوافز والكفاية الإنتاجية.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة على أنه توجد علاقة لأبعاد المناخ التنظيمي (نمط القيادة، نمط الاتصال التنظيمي، الحوافز) على الأداء الوظيفي.
- هناك علاقة ايجابية بين نمط القيادة إدارية ومستوى أداء العمل.
- كلما كان نمط القيادة ديمقراطيا مرنا كلما زادت معدلات الأداء الوظيفي.
- تتجلى فعالية الاتصال الإداري في تداول معلومات بين كافة مستويات الإدارية، وذلك أن البيئة المحيطة بظروف العمل مناسبة وملائمة لخلق جو مناسب لتواصل.
- هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي أي أن الاتصال التنظيمي تأثير على مستوى الأداء الوظيفي.
- الحوافز المادية ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع كونها تساهم في تلبية حاجات العمال الاقتصادية.
- التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة، ويولد الرغبة والحماس في العمل.
- تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.
- الحوافز المعنوية تجعل العامل يثق في نفسه وفي قدراته وبذلك تشجعه على العمل والإبداع.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a light blue color, framing the central text.

خاتمة عامة

إن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها العاملين بها، و كذا إشباع وتحقيق حاجاتهم الاجتماعية، فنجاح المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفاعلية أداء المورد البشري بها.

إن قدرة المنظمة على إدارة بيئة العمل هو المدخل لأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت الأعمال بما يحقق الإنتاجية الأعلى وكذا رضا هذه الموارد، فيتضح من هنا أن تحسين أداء العمال في أية منظمة خدمتية كانت أم صناعية إنما هو مرتبط وبشكل كبير بتحسين الظروف المادية والمعنوية التي تحيط بالمورد البشري.

و عادة ما يرتبط أداء الأفراد في أي منظمة بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تسهم في تحقيق ذلك الأداء، خاصة فيما يتعلق بمناخ المنظمة من حيث طبيعة العمل داخلها ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين، حيث تلعب دورا كبيرا في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة، فكلما كلن جو العمل متسما بروح الديمقراطية وسهولة ويسر التعامل و التفاعل ومراعاة الحاجات الخاصة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة في تخطيط العمل إليهم كلما ساعد ذلك على زيادة إقبالهم وبذلك مزيد من العطاء والجهد الذي من شأنه أن يحقق الأهداف لذلك فإن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية.

A decorative border with intricate floral and scrollwork patterns in a dark blue color, framing the central text.

قائمة المراجع

أولاً-الكتب:

- 1- إبراهيم عباس الحلبي : تنمية الموارد البشرية وإستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، مصر، ط 1، 2013.
- 2- إبراهيم محمد المحاسنة :إدارة تقييم الأداء الوظيفي (بين النظرية و لتطبيق)، دار الجرجير للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 4- أحمد جميل عايش :إدارة المدرسة نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009 .
- 5- أحمد محمد عوض بني أحمد :الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1 ، 2007.
- 6- إسماعيل محمود علي الشرقاوي :إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015 .
- 7- بوالشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 8- بلال خلف سكارنة :التطور التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 9- بلال خلف سكارنة: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.

- 10- ثائر سعدون محمد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، عمان، ط1، 2016.
- 11- حسن حريم: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2013.
- 12- حسن حسام إبراهيم: إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
- 13- حسين محمد الجراحشة: إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 14- حميد الطائي ، أحمد علي صالح وآخرون: الإدارة الجدارات والمواهب، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015.
- 15- خليل عوض القيسي: المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2019 .
- 16- خيضر كاظم حمود ، ياسين كاسب خرشة :دارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 17- خيضر كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 18- رحاب محمد عبد الرحمن :أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015.

- 19- رضا المليجي: إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، العالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2012.
- 20- رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 21- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 22- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 23- راوية حسن، محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- 24- سهيلة محسن كاظم الفتلاوي: كفايات التدريس، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
- 25- سيد محمد جاد الرب: التخطيط الإستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- 26- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 27- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس للنشر، دون بلد، 2003.
- 28- صلاح الدين عبد الباقي: سلوك إنساني في منظمات، دار الجامعية طباعة ونشر والتوزيع، مصر، 2000.

- 29- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة لطباعة ونشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 30- عادل هادي حسين البغدادي ،هاشم فوزي دباس العبادي: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 31- عامر الكيسي :التطور التنظيمي وقضايا معاصرة (التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة)، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، 1998.
- 32- عامر عوض :السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 33- عباس الحميري و آخرون: إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2015.
- 34- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 35- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط :السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003.
- 36- عبد الله حسن عواد :إدارة و تقييم الأداء، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2018.
- 37- عطا الله محمد تيسير الشرعة: إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.

- 38- عطا الله محمد تيسير الشرعة ، غالب محمود سنجق: إدارة الموارد البشرية، الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 39- علي سلمى: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتب الغريب للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
- 40- علي سلمى: إدارة الموارد البشرية، دار غريب لطباعة النشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
- 41- عمار بن عيسى: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
- 42- عمر محمد دره: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 43- فاروق عبدة فليه ، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 44- فايزة بوراس: إدارة الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2018.
- 45- فايز عبد الرحمن الفروخ: التعلم التنظيمي وأثره على تحسين الأداء الوظيفي، دار الجليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 46- فؤاد عبد المعطي شقوع: غدارة الأداء والتميز المؤسسي، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.

- 47- مدثر حماد الشيخ التيجاني: أثر الدوافع على أداء العاملين، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2015.
- 48- مصطفى يوسف كافي: إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 49- محمد الفاتح محمد بشير مغربي: السلوك التنظيمي، الأكاديمية الحديثة للكاتب الجامعي، مصر، ط1، 2018.
- 50- محمد الفاتح محمود بشير مغربي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حميثرا للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2019.
- 51- محمد جاسم الشعبان ، محمد صالح الأبعج: إدارة الموارد البشرية (في ظل إستخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة)، دار الرضوان للنشر و كالتوزيع، عمان، ط1 ، 2014.
- 52- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، مصر، 2004.
- 53- محمد سرور الحريري: طرق وإستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1 ، 2012.
- 54- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون سنة.
- 55- محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.

- 56- محمد صالح صالح: إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 2014.
- 57- محمد الصريفي: الإدارة الأصول والأسس العلمية للمدير المبدع النظريات والأنماط الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الكتاب الأول، الجزء الأول، ط 1، 2005.
- 58- محمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، دار الفجر الجامعي، مصر، ط 1، 2007.
- 59- محمد فتحي عبد الهادي: الجودة وقياس الأداء في مواقف المعلومات العربية، دار الجوهر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2015.
- 60- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 4، 2013.
- 61- محمد نبيل سعد سالم ، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، مصر، ط 1، 2005.
- 62- محمد نعمان محمد علي البعداني: أساسيات الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الإيمان، قسم التزكية والتربية، دون بلد نشر، 2013.
- 63- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2015.
- 64- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

- 65- محمود فتوح: إدارة الموارد البشرية، دار شعاع للنشر والتوزيع، سورية، ط 1، 2009.
- 66- منير بن أحمد بن دريدي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2013.
- 67- مهدي زويلف و علي العضايلة: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 1996.
- 68- ناصر محمد مسعود جرادات وآخرون: إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011.
- 69- ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، دون دار نشر، المملكة العربية السعودية، ط 1، 1993.
- 70- واصل جميل مومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2011.
- 71- ياسر عبد طه الشرف، إلهام إسماعيل حسونة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء التنظيمي، جامعة الدول العربية، مصر، ط 1، 2017.
- ثانياً-المجالات:
- 72- أبان عثمان عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود: تقييم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، 2012.

- 73- أثير حسو اسحق: دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية بشركة العامة لصناعة الأدوية ومستلزمات الطبية في محافظة تيتوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 8، العدد 26، 2012.
- 74- بختة بطاهر ،عدالة العجال: المقارنة المرجعية كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، مجلة دولية صادرة عن المركز الديمقراطي العربي برلين، أكتوبر 2018.
- 75- حازم أحمد فروانة و آخرون: أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في شركة الكهرباء محافظات غزة، مجلة كلية فلسطين التقنية، دير البلح، عدد 3، 2016.
- 76- خالد أحمد الصرايرة: الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني، 2011.
- 77- سفيان بوعطيط ، رانية هادف :المناخ التنظيمي والعوامل البيئية و التنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، العدد 06، المجلد 02، أبريل 2019.
- 78- عز الدين لرقم: المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى الهيئة الوسطى، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، عدد 38، ديسمبر 2012.

79- ليليا بن صويلح: مدخل علم اجتماع تنظيم وعمل، مطبوعة موجهة لطلبة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.

80- مريم أرفيس: الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة، مجلة التغيير الاجتماعي والعلاقات في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 6، دون سنة.

81- مزيان الوناس: أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية من وجهة نظر أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 23، مارس 2016.

82- نورة قنيفة وابتهاال سليمي: معيقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد 6، جوان 2018.

ثالثا- الرسائل الجامعية:

83- أنور أبو موسى، يحي كلاب: الاحتراق الوظيفي وتأثيره على أداء العاملين، دراسة تطبيقية بجمعية أعمار للتنمية والتأهيل، بحث تكميلي لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011-2012.

84- بوعطيط جلال الدين: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية

والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، 2008-
2009.

85- دلال بن حمودة: الاتصال الداخلي ودوره في الفعالية التنظيمية، مذكرة ماستر تخصص
علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة
حمة لخضر، الوادي، 2015.

86- سامية خرخاش: أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية، مذكرة ماجستير تخصص
إدارة الأعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية،
جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2013.

87- سناء محمد عيسى عيسى: دور القيادة التحويلية في تطور أداء مديري المدارس الثانوية
في محافظات غزة، مذكرة ماجستير تخصص أصول التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية
التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

88- صليحة شامي: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في
العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2009-2010

89- الطاهر الوافي: التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل،
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.

- 90- عبد الحق علي إبراهيم بلل: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه تخصص الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية دراسات العليا، جامعة السودان للعلوم و تكنولوجيا، السودان، 2015.
- 91- عبد الله ياعيسة: الاتصال الداخلي و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات الرياضية، مذكرة ماستر تخصص إدارة وتنظيم في الرياضة، قسم الإدارة والتسيير الرياضي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015.
- 92- عزة أبو شقدم ، رزان الشيخ ياسين و آخرون: أثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، مذكرة الحصول على مساق مشروع التخرج، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2010-2011.
- 93- عمار كيرد: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة أكلي محند أولجاج، بويرة، 2014-2015.
- 94- فوزية هواين: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة ماجستير تخصص سلوك التنظيمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف2، 2013-2014.

- 95- محمد عبد المجيد محمد عبد المجيد ، حازم صلاح منصور قاسم: دراسة تحليلية لأنماط القيادة الإدارية وبيئة المنظمة الإرشادية وعلاقتها بمعدلات الأداء الوظيفي، قسم الإرشاد الزراعي والمجتمع الريفي، كلية الزراعة، جامعة المنصورة، 2011.
- 96- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 97- نايف الحربي: أثر نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة الحكومية والخاصة، مكتبة أبحاث التنمية البشرية، مكتبة الأبحاث العلمية، جامعة عين الشمس، مصر، 2018.
- 98- نوال شاين: أثر القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم على اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013.