

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت عنوان:

## تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة

-دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - قالمة-

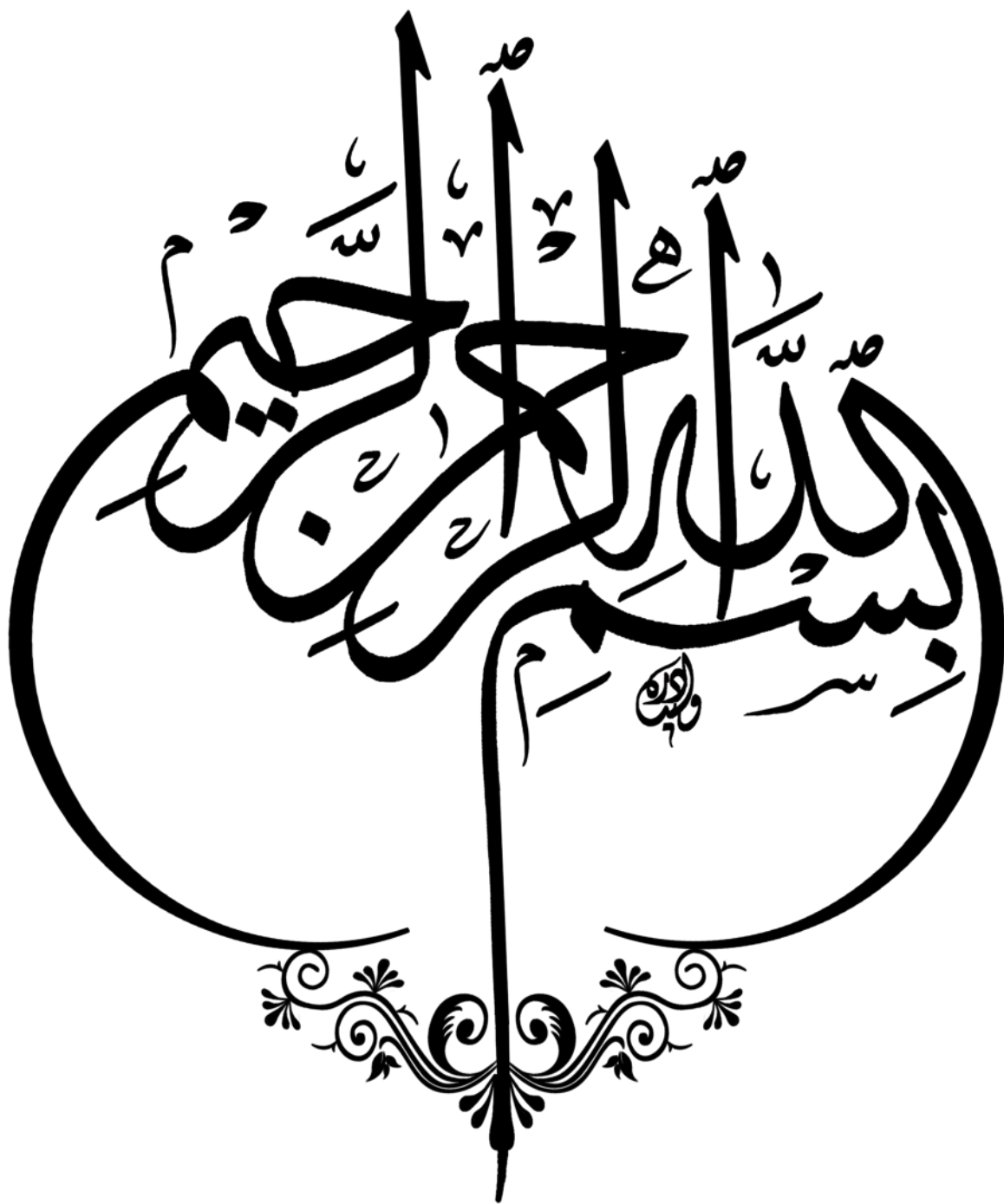
إشراف الأستاذ:

د/ محمد العابد

إعداد الطالبة:

عبير خراشية

السنة الجامعية: 2018/2019



## كلمة شكر وعرفان

"كن عالما ... فإن لو تستطع فكن متعلما، فإن لو تستطع فأحبب العلماء، فإن لو

تستطع فلا ترغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل

على نعمه التي من بها علينا فهو العليّ القدير ...

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة... وقبل أن نمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبّة إلى جميع أساتذتنا الأفاضل.....

وأخص بالتقدير والشكر مشرفي:

الأستاذ د/عابد محمد

وكذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا وقدم لي العون ومهد لي البحث وبالأخص الأستاذ د/ بن جلول خالد

وأخص الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي....

إلى من زرعو التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلمن مني كل الشكر...

# الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد...

إلى من لا ترقى لوصفه عطفهما وعطاءهما قواميس الفكر وزخرفة الكلمات...

"الوالدين الكريمين"

حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى أخي رضا

إلى من تذوقته معمم أجمل اللحظات، إلى من سأفتقدهم وأتمنى أن يفتقدوني إلى من جعلهم الله  
أخوتي بالله ومن أحببتهم بالله إلى رفيقات دربي.

إلى زملاء الدراسة...

إلى كل الأهل و الأقارب القريب منهم و البعيد...

وكل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي...

إلى من ساهم في إنجاح هذا العمل...

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	الإهداء
III-I	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
أ- ث	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للمناخ التنظيمي.</b>	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
8	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.
10	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.
11	المطلب الثالث: مستويات المناخ التنظيمي.
14	المبحث الثاني: أنواع وعناصر وأبعاد المناخ.
14	المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي.
16	المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.
18	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.
20	المبحث الثالث: نماذج وقياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة به.
20	المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي.
23	المطلب الثاني: قياس المناخ التنظيمي.
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي.
27	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.</b>	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
30	المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

32	المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي.
34	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وعناصره.
37	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
40	المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.
40	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.
42	المطلب الثاني: أهداف وخصائص تقييم الأداء.
44	المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء.
51	المطلب الرابع: معوقات عملية تقييم الأداء.
54	المبحث الثالث: علاقة عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.
54	المطلب الأول: تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي.
57	المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي.
59	المطلب الثالث: تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي.
63	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.</b>	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
66	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.
68	المطلب الثاني: أهداف الشركة.
68	المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها.
69	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته.
74	المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.
74	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.
74	المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
77	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
82	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة.
85	المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة.

90	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.
105	خلاصة الفصل
107	خاتمة عامة
110	قائمة المراجع
	الملاحق



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
47	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.	01
48	يوضح تلخيص نتائج مقارنة واختيار الموظف.	02
50	يوضح أسلوب تطبيق الاختيار الإجباري.	03
67	بطاقة فنية مختصرة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.	04
76	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.	05
76	لكرت الخماسي.	06
78	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور.	07
79	معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور.	08
79	معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة.	09
80	معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة وكذلك الاستمارة ككل.	10
81	التجزئة النصفية لقياس ثبات الدراسة.	11
82	خصائص عينة البحث حسب الجنس	12
82	خصائص عينة البحث حسب العمر.	13
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	14
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	15
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية.	16
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي	17
85	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري	18
86	تحليل آراء العينة المتعلقة بالمناخ التنظيمي	19
88	تحليل آراء العينة المتعلقة بالأداء الوظيفي	20
90	اختبار التوزيع الطبيعي	21

91	نتائج اختبار ستودنت لفرضية الرئيسية الأولى	22
92	نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية	23
93	تحليل التباين لنموذج تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.	24
93	قيم العلاقة الخطية	25
94	معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	26
95	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة بالنسبة للمحور الأول (المناخ التنظيمي)	27
96	نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة بالنسبة للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)	28
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	29
97	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	30
98	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	31
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	32
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس	33
100	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر	34
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي	35
101	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة	36
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الدورات التكوينية	37
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي	38
103	نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Scheffe	39
103	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الراتب الشهري	40
104	نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Scheffe	41

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	التأثير الكلي على المناخ التنظيمي.	01
15	الأنماط المناخية.	02
18	العناصر الأساسية للمناخ التوظيفي.	03
35	أنواع الأداء حسب معيار المصدر.	04
39	يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء.	05
49	منحنى التوزيع الإجمالي.	06
56	نموذج أساس للقيادة.	07
62	العلاقة بين الحوافز والأداء.	08

مقدمة عامة

إن التطورات المتسارعة التي شهدتها عصر اليوم في كافة نظم الحياة قد استوجب بدوره حدوث تطور في الفكر والممارسات الإدارية والمعارف الطبيعية والإنسانية التي أولت جل اهتمامها للعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج في المؤسسات والهيئات الحكومية والخاصة لأهمية دوره في نجاح أي منظومة بغض النظر عن طريقة نشاط هذه المؤسسات، حيث أن كفاءة وفاعلية أداء أي مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمؤسسة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة، حيث انه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها الموظفون، مما يكون له أثر كبير على اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم في المؤسسة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

يساهم المناخ التنظيمي في تحسين السلوك الأخلاقي والسلوك الوظيفي للأفراد من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومنه يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وأن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تحسن سبل الثبات والاستقرار للموظفين والتنظيم على حد سواء إذ أن الموظفين في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتها في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والموظفين ما ينتج عنه تحسين الأداء الوظيفي.

لذا تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بعناصره في أية منظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للموظفين فيها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات.

### أولا: الإشكالية

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح إشكالية بحثنا من خلال التساؤل التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد إدراك لمستوى أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؟
- هل توجد علاقة تأثير دالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي كمتغير مستقل، وبين الأداء الوظيفي كمتغير تابع في المؤسسة؟
- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة؟

### ثانيا: فرضيات البحث

كإجابة أولية لهذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

- 1/ يوجد إدراك لمستوى أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.
- 2/ تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي لها.
- 3/ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.
- 4/ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة:

- أكتسب البحث أهميته من خلال الموضوع الذي يعالجه، والذي يتعلق بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وتكمن هذه الأهمية في الاعتبارات التالية:
- جاءت الدراسة لتبين الأهمية البالغة التي يحض بها المناخ التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ودوره في التأثير على الأداء الوظيفي للأفراد.
  - أهمية العنصر البشري داخل المؤسسات وبأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به.
  - التوصل الى اختبار وفهم الأثر بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قلمة-.

رابعاً: أهداف الدراسة.

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمه؛
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج - قالمه؛
- التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر فجوج-قالمه-؛
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؛
- التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع.

تم اختيار موضوع هذا البحث لعدة أسباب:

- الرغبة الشخصية في القيام بهذا البحث ومعرفة خباياه والتعمق فيه؛
- أهمية الموضوع على مستوى المؤسسة وخاصة في ظل التطورات الحاصلة؛
- إثراء المكتبة الجامعية ببحث جديد في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

سادساً: منهجية الدراسة.

للاوصول إلى نتائج البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من خلال وصف الظواهر والمتغيرات محل الدراسة، والمتمثلة في كل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وتحليل المعطيات والبيانات وكذا الإحصائيات المستقلة من مصادر مختلفة والتي تُخدم موضوع الدراسة.

سابعاً: هيكل الدراسة.

وللتعمق في موضوع البحث والإمام بمختلف جوانبه، وبغية الإجابة عن الإشكالية المطروحة قمنا بوضع مقدمة عامة تعتبر كمدخل للموضوع وخاتمة تتضمن أهم النتائج والتوصيات المتعلقة به يتوسطهما ثلاث فصول

مترابطة ومتكاملة تعالج جوهر الدراسة، حيث تناولنا في الفصل الأول الاطار العام للمناخ التنظيمي، حيث قسمنا الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول ماهية المناخ التنظيمي، وتناولنا في المبحث الثاني أنواع وعناصر وأبعاد المناخ التنظيمي ، وخصصنا المبحث الثالث لنماذج وقياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة به.

أما الفصل الثاني: تعرضنا فيه إلى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي وقسم أيضا إلى ثلاث مباحث تناولنا في المبحث الأول ماهية الاداء الوظيفي، وفي المبحث الثاني تقييم الاداء الوظيفي، وتناولنا في المبحث الثالث علاقة عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

الفصل الثالث فهو بعنوان الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر وتناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي لدراسة الميدانية، وخصصنا المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.



# الفصل الأول

## الإطار العام للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين حيث حظي باهتمام الباحثين لما له من تأثير في العناصر التنظيمية وأداء الموارد البشرية داخل المنظمة.

وتستدعي المنظمات الى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للموظفين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار إذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المنظمات الذي يؤثر على قدرة الموارد البشرية على التواصل والابداع لإنجاز واداء الاعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق اهداف المنظمات وبالتالي نجاحها.

وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى مختلف الأساسيات والمفاهيم التي لها صلة بالمناخ التنظيمي وأهم العناصر المؤثرة بالأداء الوظيفي للموظفين، لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
- المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي.
- المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين.

### المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

لكل منظمه مناخ تنظيمي سائد يميزها عن غيرها من المنظمات، وهو ظاهرة معقدة ورغم غموضه فقد نجحت دراسات منذ منتصف الستينات من القرن الماضي في كشف هذا التعقيد واللبس بتعاريف عناصر وابعاد خاصة به.

### المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.

لقد أصبح المناخ التنظيمي في الوقت الحالي يكفل حيزا كبيرا ومهما في المنظمات، إذ يشكل أحد أهم أساسيات المنظمة لما له من أهمية في تحسين أداء الموظفين وتحقيق أهدافها.

### أولا: تعريف المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازيا، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة بطبيعة المناخ من حيث البرود والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمل هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيدا على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة<sup>(1)</sup>. وقد تعددت واختلقت تعاريفه، إذ لا يوجد تعريف محدد للمناخ التنظيمي ومن التعريفات الشائعة للمناخ التنظيمي ما يلي:

✚ "يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعه الخصائص التي تميز بيئة العمل أو التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تموظف بها المنظومة مع أعضائها ومع البيئة المحيطة بها والتي تمثل قوة كبيرة في التأثير على سلوك الموظفين في عملهم"<sup>(2)</sup>.

✚ "المناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فهو يمثل شخصية المنظمة الناجحة فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد للتنظيم، ويجعل الموظفين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة... فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر

<sup>(1)</sup> بوجمعة نقبيل، المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص: 27.

<sup>(2)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص: 12.

على مناخ تنظيمي سليم تعاني من ظهور بعض الآثار السلبية المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الإنتاجية"<sup>(1)</sup>.

"هو الانطباع الكلي العام المتبلور لدى جميع أعضاء المنظمة والذي يتضمن متغيرات عديدة مثل أسلوب موظفة المدراء لمؤوسيتهم، ومثل فلسفة الإدارة العليا في القيادة واتخاذ القرارات، ومثل حرصها على خلق أجواء العمل وتأكيداها على نوعية الأهداف التي تسعى نحو تحقيقها المنظمة"<sup>(2)</sup>.

" يعد الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحللها الموظفون فيها، والتي تضم تأثيراتها على سلوكهم على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها"<sup>(3)</sup>.

### ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي له أهمية في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به والتي تعمل كوسيلة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلا على أنه يؤدي المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ أن نجاح المنظمات من خلال توفير المناخ التنظيمي المناسب لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع الى الأداء والإبداع في العمل، كما أنه يضمن الإنتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلا على تأثيره على ردود أفعال الموظفين اتجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا<sup>(4)</sup>.

التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين وهذا التأثير يكمن في تحفيزهم من أجل بلورة أهدافهم واستكشاف طاقاتهم ولكونه داعما لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة الموظفين وتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم<sup>(5)</sup>.

<sup>(1)</sup> مزياتي الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 23، 2016، ص: 84.

<sup>(2)</sup> محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي، مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعه، الأردن، المجلد 16، العدد 06/2016، ص: 208.

<sup>(3)</sup> ميهوب فوزية، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه البلدية، الجزائر، عدد خاص، ص: 181.

<sup>(4)</sup> يوراد أمير، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه البلدية 2، الجزائر، 2014، ص: 88.

<sup>(5)</sup> العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بظغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 24/2016، ص: 46.

كما تتمثل أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للموظفين في أي مؤسسة، حيث يقوم المناخ التنظيمي ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للموظفين من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها؛
- حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية وعدم تأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية؛
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد على المؤسسة؛
- من خلاله تحقق المؤسسة نجاح وتحقق أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

#### المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.

يتضح من خلال مفهوم المناخ التنظيمي بأن المناخ التنظيمي يتألف من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم، وهذه العناصر تتمتع بمجموعة من الخصائص التي تميزها .

من خلال مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي يمكن تحديد خصائص وسمات له كالاتي<sup>(2)</sup>:

- ◀ إن المناخ التنظيمي حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتا وفي ذات الوقت فإن عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة إذا ما ارتكبت أخطاء استراتيجية، أي أن خاصية الثبات النسبي المشار إليها لا تعني بأي حال من الأحوال حالة مطلقة من الثبات والاستقرار؛
- ◀ إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الموظفين؛
- ◀ هو فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل شخصية الإنسانية؛ . هو تجسيم معين لمتغيرات موضوعية؛
- ◀ العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛
- ◀ المناخ التنظيمي يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية؛

(1) ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 18/2018، ص: 21.

(2) يوراد أمير، مرجع سبق ذكره، ص: 102، 103.

◀ يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في الوقت نفسه وله نتائج سلوكية قوية.

فضلا عما سبق تكمن أيضا أهمية المناخ التنظيمي فيما يلي<sup>(1)</sup>:

◀ المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها؛

◀ إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك،

فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي؛

◀ المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما

يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

**المطلب الثالث: مستويات المناخ التنظيمي.**

للمناخ التنظيمي مستويان هما:

**1) المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل مجموعه من الأفراد:**

أ. **على مستوى المنظمة:** يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد

داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل<sup>(2)</sup>.

ب. **على مستوى مجموعه من الأفراد:** تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل

مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو

الاختلاف في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث

إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاهاتهم ناحية العمل، وأن

الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئيا من مكان العمل وذلك نظرا للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد

معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة الاتجاه العام

من اتجاه العمل مما يؤدي الى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات الأفراد

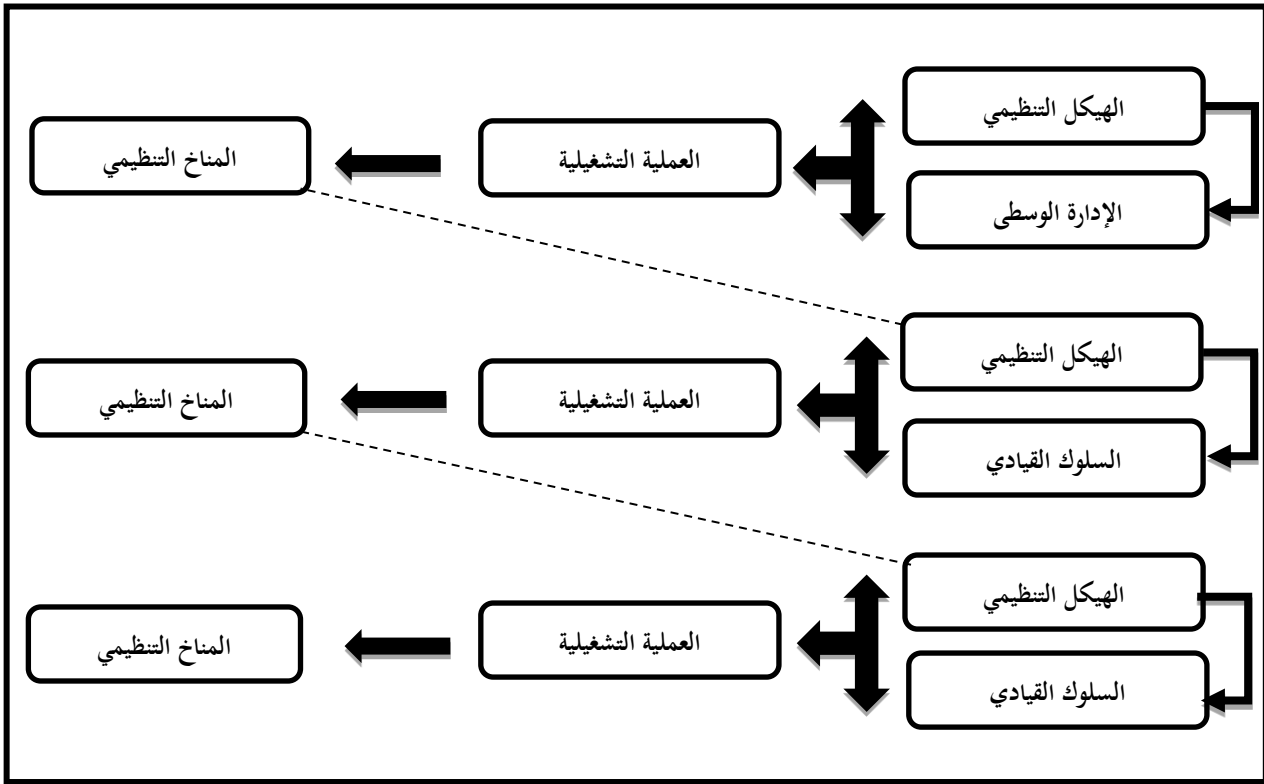
تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي<sup>(3)</sup>.

(1) بوجمة نقبيل، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

(2) يوراد أمير، مرجع سبق ذكره، ص: 109.

(3) المرجع نفسه، ص: 109.

الشكل (01): التأثير الكلي على المناخ التنظيمي.



المصدر: هوانى فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص 86.

يتضح من الشكل السابق أن كلا من هيكل المنظمة من سياساتها يؤثر على سلوك القيادة وينتقل التأثير في العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص الأفراد والتي تلعب دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة وفعالية الأداء ومن ناحية أخرى. فواضح أن مناخ الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى وهذا ما يؤدي الى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى والذي يلعب دورا في الرضا عن العمل والأداء وهذا ما ينطبق على الإدارة التنفيذية وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر في المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> هوانى فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014، ص: 86.

## 2) المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ حال وجود التباين الكبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي الى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. وبالتالي يتحدد وبشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظماته والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية<sup>(1)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص: 87.



## المبحث الثاني: أنواع وعناصر وأبعاد المناخ.

لقد تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي كذلك أبعاده وأنواعه هي الأخرى قد تعددت، حيث تعرضنا في هذا المبحث الى مختلف أنواع المناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين ومختلف عناصره والأبعاد المحددة له.

### المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة، حيث توجد مجموعة من الأنماط المناخية هي كالاتي :

**1) المناخ المفتوح:** يمتاز هذا النمط بكونه مناخا فعالا ونشيطا يميل إلى المشاركة بين القيادة والموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة ويشعر الموظف فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم وبالتالي يحققون مستوى عال من الإنجاز<sup>(1)</sup>.

**2) المناخ المستقل:** يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد، وتحقيق أهداف العمل ويميل النمط القيادي إلى إتباع اللوائح وتحديد الإجراءات اللازمة لأداء العمل، يترك كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل بالتفاني في العمل وسلوكه الإداري محدود الى حد ما<sup>(2)</sup>.

**3) المناخ الموجه:** تنعدم فيه العلاقات الشخصية وتهمل فيه حاجات الموظفين ويتميز بارتفاع الروح المعنوية، انخفاض الانفصال، ارتفاع العائق، انخفاض الألفة، متوسط الانعزالية، انخفاض الاعتبارية، ارتفاع الدفع، ارتفاع التأكيد على الإنتاج<sup>(3)</sup>.

**4) المناخ العائلي:** يشبع حاجات الموظفين ويتميز بمتوسط الروح المعنوية، ارتفاع الانفصال، انخفاض العائق، ارتفاع الألفة، انخفاض الانعزالية، ارتفاع الاعتبارية، متوسط الدفع، انخفاض التأكيد على الإنتاج<sup>(4)</sup>.

(1) محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص: 100.

(2) المرجع نفسه، ص: 101.

(3) فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 42 / 2018، ص: 217.

(4) المرجع نفسه، ص: 218.

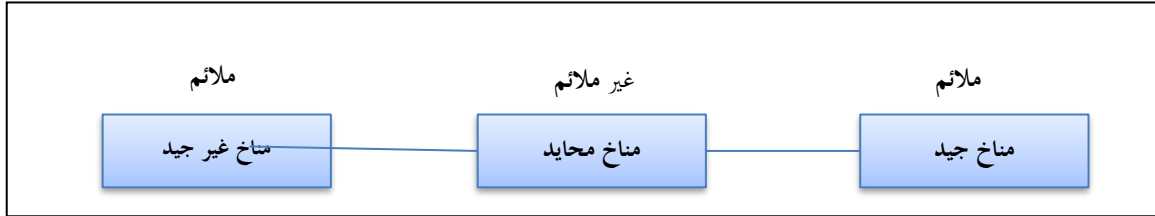
5) **المناخ الابوي:** ويسود هذا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاوله الإداري فيه التأكيد على الاهتمام الموظفين ومراعاتهم إلا أنه يمارس دور الديكتاتوري المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء الموظفين معه إحساساً بأنه نموذجاً صاحب مهنة يعيش مهنته<sup>(1)</sup>.

6) **المناخ المغلق:** يسود هذا المناخ إحساساً باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن الموظفين في النظام فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسئول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي الموظفين معه أي اهتمام أو اعتبار<sup>(2)</sup>.

كما هناك تصنيفات أخرى حيث أن المنظمات يسودها ثلاث أنماط مناخية وهي<sup>(3)</sup>:

- مناخ جيد - مناخ محايد - مناخ غير محايد

### الشكل (02): الأنماط المناخية.



المصدر: أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر، الأردن، ط 1، 2007، ص 52

كما نجد نمطين للمناخ التنظيمي هما<sup>(4)</sup>:

أ. **المناخ التنظيمي المساند:** وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب. **المناخ المهدد:** ويتم فيه التركيز على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع والتأكيد على الالتزام بالعمل دون الاهتمام الكافي بالحاجات والرغبات.

<sup>(1)</sup> حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص: 24.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص: 25.

<sup>(3)</sup> أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص: 52.

<sup>(4)</sup> المرجع نفسه، ص: 53.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.

من خلال استعراضنا لخصائص المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

1. **الهيكل التنظيمي:** يتمثل الهيكل التنظيمي بنمط الأنظمة الفرعية من وحدات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة<sup>(1)</sup>.

2. **القيادة:** تعد من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي لكونها هي المسؤولة عن حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وفي خلق التفاعل الإنساني بين الموظفين بهدف كسب ولاء والتزام وانتماء الموظفين داخل التنظيم من أجل تجسيد الأهداف المراد تحقيقها وإنجازها<sup>(2)</sup>.

3. **الاتصال:** الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف المستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية. إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات<sup>(3)</sup>.

4. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ظهر مبدأ المشاركة كمدخل إداري يتبنى إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث يقوم المدراء بتشجيع الموظفين على إبداء آرائهم وتصوراتهم عن أفضل أساليب العمل. كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنه أن يعزز الرقابة الذاتية لدى الموظفين ويزيد من درجة إحساسهم بالمسؤولية تجاه المنظمة، يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي عن العمل والمنظمة، وبالتالي زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للموظفين وبذلك يزيد من التعاون مع الآخرين<sup>(4)</sup>.

(1) حضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 262.

(2) شافيه غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعه منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 32.12 / 2009، ص: 129.

(3) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص: 29.

(4) المرجع نفسه، ص: 30.

5. **طبيعة العمل:** إن العمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عماله ليس ذي أهمية<sup>(1)</sup>.
6. **التكنولوجيا:** تعمل على إحداث التغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأنا نعيش ثورة المعلوماتية، فاستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمات في القرن الحادي والعشرين<sup>(2)</sup>.
7. **البيئة الخارجية:** تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤشرات الخاصة بالمناخ التنظيمي. فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من القوى موظفة، وهذا يؤدي إلى أن بقية الموظفين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر، وقلق، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها، وعلى إنتاجية الموظفين، وإبداعهم. ومن ناحية أخرى فإن على إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي<sup>(3)</sup>.
8. **التحفيز:** مجموعة الأدوات والوسائل التي تورفها المؤسسة للموظفين بهدف المساهمة لإشباع حجاتهم ورعايتهم من ناحية وتحقيق أهداف المنظمة من ناحية أخرى. وتعتبر أنظمة الحوافز التي تضعها الإدارة من عناصر المناخ التنظيمي، وتشمل حوافز مادية كالرواتب، الأجور، والمكافآت التشجيعية والإضافية وغيرها. أما الحوافز المعنوية فتشمل المدح، الثناء، الشكر والتقدير، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي والإحساس باهتمام المؤسسة بالموظفين ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها<sup>4</sup>.

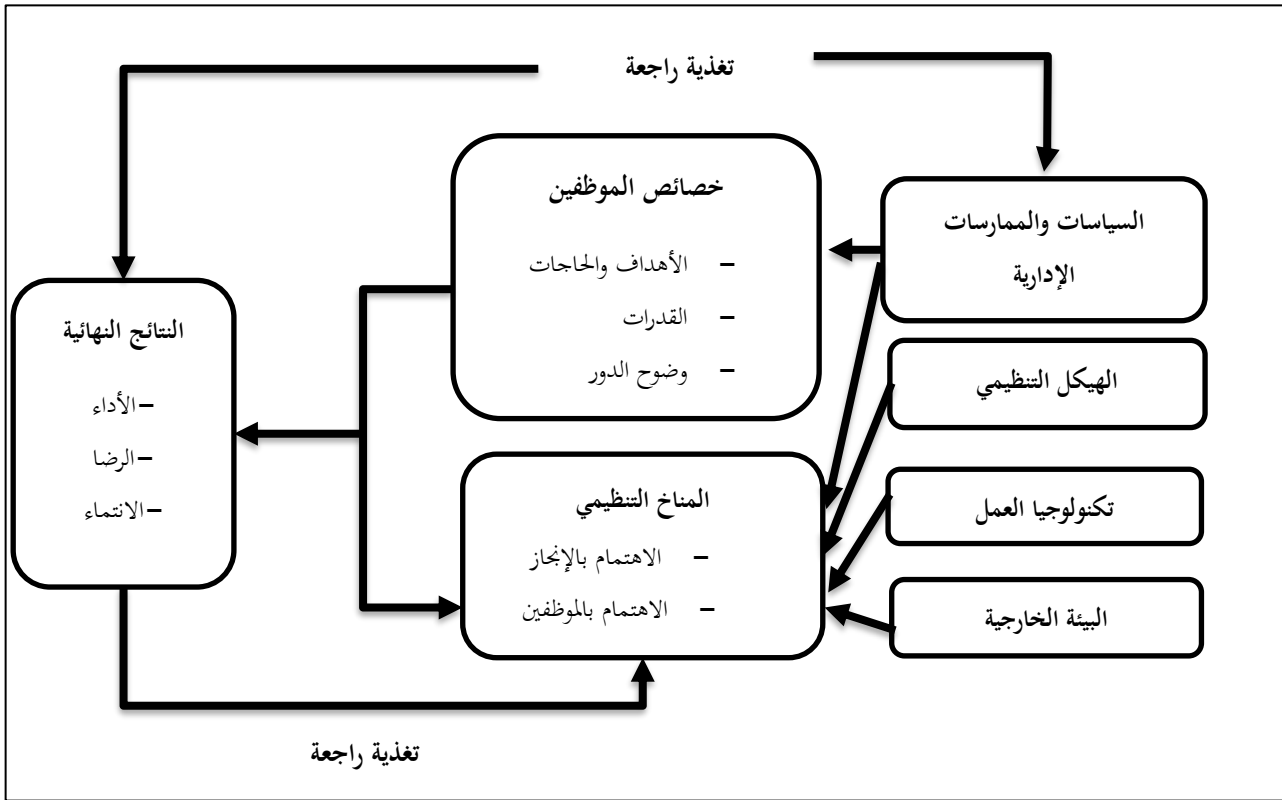
(1) خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

(2) عصام التجاني، إبراهيم شعون، أثر المناخ التنظيمي على رضا الموظفين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 21/ 2016، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 302.

(3) فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي لإدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2005، ص: 302.

(4) سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص: 18.

الشكل (03): العناصر الأساسية للمناخ التوظيفي.



المصدر: واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص: 36.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي:

➤ **أهمية التدريب وتطوير الموظفين:** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير الموظفين، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي إلى استقرار العمالة في المنظمة<sup>(1)</sup>.

➤ **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها موظفون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء<sup>(2)</sup>.

(1) خالد وصل الله، راضي الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للموظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص: 22.

(2) خالد وصل الله، راضي الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص: 23.

➤ **أسلوب الإدارة في التموظف مع الموظفين:** بحيث يكون هذا الأسلوب معتمدا على المشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الإخلاص والصدق في العمل وهذا كله بدوره يؤدي إلى زيادة الائتمان والولاء للمنظمة<sup>(1)</sup>.

➤ **أنماط السلطة الإدارية:** أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتموظف مع الموظفين، هل تتبع المركزية؟ أم اللامركزية، فإتباع المركزية قد يؤدي إلى الملل ووجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية، أو القيادة الإدارية بمعنى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لإنجاز الهدف المحدد<sup>(2)</sup>.  
كما هناك أبعاد أخرى وتمثل في<sup>(3)</sup>:

➤ **المرونة:** وتتضمن شعور الموظفين بعدم وجود قواعد واجراءات وسياسات وممارسات غير ضرورية تتداخل مع تنفيذ مهام العمل، وشعورهم بقبول الأفكار الجديدة التي يطرحونها، وعدم وجود معوقات في بيئة العمل.

➤ **المسؤولية:** وتتضمن شعور الموظفين نحو حريتهم بتسيير وأداء أعمالهم بدون وجود ضرورة للرقابة على كل شيء من الرؤساء، والمسؤولية الكاملة عن مخرجات العمل، ودرجه شعورهم بالتمكين وتفرض السلطة من الرؤساء.

➤ **المعايير:** وتتضمن استخدام الأداء المقارن للمنظمة مع المنافسين، والاستجابة للتغيرات البيئية، والتركيز على حاجات العملاء، وفعالية تنفيذ القرارات.

➤ **المكافآت:** وتتعلق بعدالة نظام الحوافز والمكافئات في المنظمة، وارتباطه بالأداء، والاعتراف بأهمية أعمال الموظفين للمنظمة، ووجود فرص للتقدم بالمسار الوظيفي وفق الأداء.

➤ **الوضوح:** ويتعلق بوضوح أهداف واستراتيجية المنظمة للموظفين، وكذلك وضوح أهداف دوائهم التي يعملون فيها، ومعرفة العلاقة بين أهداف الوحدات التنظيمية وبين أهداف المنظمة.

➤ **الإبداع:** ويتعلق بتشجيع التعلم من الآخرين، والقيام بطرق جديدة لأداء الأعمال وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطر وتقديم أفكار جديدة، ووجود فرص لاكتساب مهارات جديدة.

<sup>(1)</sup> الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015، ص: 78.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص: 78.

<sup>(3)</sup> بسام فتحي الذبابات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه البلقان التطبيقية، الأردن، العدد 2017/18، ص: 161، 162.

المبحث الثالث: نماذج وقياس المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة به.

قام جمع من العلماء إلى إجراء أبحاثهم وتجاربهم وتوصلوا لتشكيل مجموعة من النماذج كل حسب وجهة نظره، لكن هناك عوامل تؤثر على المناخ التنظيمي داخل المؤسسة والتي تحول دون تكوين مناخ ملائم ومشجع على العمل، ولهذا الغرض وسعياً من المسيرين لتحسينه فإنهم يحاولون قياسه باستعمال أهم الطرق المناخية لديهم.

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي.

يمثل المناخ التنظيمي البوتقة التي تنصهر داخله محددات التنظيم، لذا يمكن تقديم مجموعة من النماذج المختلفة من بينها:

1. نموذج كامبل:

قدم كامبل مقياساً للمناخ التنظيمي ذي عشرة أبعاد أساسية، وقد وضحها كما يلي<sup>(1)</sup>:

- ◀ بناء المهمة: ويمثل درجة الرسمية في الإجراءات ومدى استقلالية اتخاذ القرار؛
  - ◀ المكافآت والعقوبات: وتشمل المحاسبية والموضوعية ومدى عدالة العقوبات ويمكن وضع هذا البعد تحت مسمى الحوافز؛
  - ◀ مركزية القرارات: وهي تشير لمدى انفراد القيادة العليا بصنع القرار وإهمال المشاركة؛
  - ◀ التدريب والتنمية: وتمثل مدى اهتمام الإدارة تنمية الموارد البشرية؛
  - ◀ المخاطرة والأمان: وتمثل بمدى تمسك الفرد بالمنظمة مع الشعور بالمخاطرة في حالة استمرار العمل بها وهو أقرب ما يكون إلى الثقة التنظيمية؛
  - ◀ الانفتاح أو السلوك الدفاعي: وتمثل في درجة العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوس؛
  - ◀ الروح المعنوية: وتمثل درجة إحساس الفرد بدوره وأهميته في فريق العمل؛
  - ◀ التقدير والتغذية العكسية: وتمثل مدى إدراك الموظف أو المعلم لرأي رئيسه فيه ومساندته له؛
  - ◀ قدرة ومرونة التنظيم: وتمثل درجة قدرة ومرونة التنظيم في مواجهة المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية؛
  - ◀ تأكيد الإنجاز: وتمثل الإصرار على تحقيق أهداف المنظمة.
- من خلال هذا النموذج نلاحظ أنه اهتم بالمعايير المحاسبية، وأثر الروح المعنوية، كما أهمل بعداً مهماً في المناخ التنظيمي وهو نمط القيادة وتأثيره على موظفين.

(1) خالد وصل الله، راضي الحارثي، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

## 2. نموذج كوز لوشلي ودوهيرتي:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصر من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتقييم المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي<sup>(1)</sup>:

- ✓ **هيكل العمل:** ويوضح مدى اعتقاد موظفين بوجود تنظيم وهيكل العمل؛
- ✓ **فهم الوظيفة:** ويعبر هذا العنصر على مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم؛
- ✓ **المحاسبة أو المسائلة الشخصية:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم؛
- ✓ **المسؤولية:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف؛
- ✓ **تركيز المشرف على العمل:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف؛
- ✓ **المشاركة:** ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ✓ **الإشراف المساند أو الدعم:** ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتموظفون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم؛
- ✓ **العمل الجماعي:** ويعبر عن مدى ملاحظه الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد والعمل بروح الفريق؛
- ✓ **التعاون بين المجموعات:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- ✓ **وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:** ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية؛
- ✓ **انسياب الاتصالات:** ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.

## 3. نموذج كروفت وهالين:

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على الرضا الوظيفي، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي<sup>(2)</sup>:

(1) شامي صليحة، مرجع سبق ذكره، ص: 25.

(2) قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء موظفين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص: 166.



● المجموعة الأولى:

- ◀ الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد؛
- ◀ التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل؛
- ◀ المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه؛
- ◀ الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

● المجموعة الثانية:

- ◀ السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة؛
- ◀ الرغبة التي تبدلها الإدارة لحفز قوى العمل عند موظفين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل؛
- ◀ تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له؛
- ◀ شعور موظفين بأنهم قد أنتجوا.

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

4. نموذج "لولر":

يرى "لولر" أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

● الأبعاد المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

- ◀ درجة المركزية في اتخاذ القرارات؛
- ◀ درجة الرسمية في اجراءات العمل؛
- ◀ درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

● الأبعاد المتعلقة بالعملية التنظيمية:

- ◀ نمط القيادة؛
- ◀ نظم المكافآت؛
- ◀ نظم مواجهة الصراعات؛

<sup>(1)</sup> هواني فوزية، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

5. نموذج "كوبيز" و "توماس":

حدد هذان الباحثان الإطار العام للمناخ التنظيمي بشمانية أبعاد هي<sup>(1)</sup>:

الاستقلالية، الثقة، ضغط العمل، الدعم الإبداع ومدى تحمل المخاطر، درجة التماسك، التقدير، العدالة.

6. نموذج "يثم" و "فيترسون":

حدد النموذج عناصر المناخ التنظيمي في النقاط التالية<sup>(2)</sup>:

- ✓ **الصدق والمصادقية:** ويتناول هذا البعد مدى الشفافية في بعث المعلومات الخاصة بعمل جميع الوحدات وبالسياسة العامة للمنظمة أخذا بعين الاعتبار الحالات الخاصة كسرية بعض المعلومات.
- ✓ **المساندة والتشجيع:** أي إدراك الفرد لمدى دعم رؤسائهم زملائهم لهم ومدى تعاونهم وتوافقهم.
- ✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويهتم هذا العنصر بمدى فتح الإدارة العليا لجميع مستويات التنظيم المجال للمشاركة في صنع القرارات وتسطير الأهداف.
- ✓ **الثقة:** ويعني مدى ثقة أفراد التنظيم لبعضهم البعض كزملاء أو كرئيس أو كمرؤوس.
- ✓ **الأداء الوظيفي:** ويتناول جودة وكفاءة أسلوب منفذ المهام ومستوى التعاون القائم بين الأفراد أثناء إنجاز الأعمال.
- ✓ **الاتصالات الصاعدة:** مختلف الآراء والتعليقات وشكاوى والانتقادات الصادرة من المستويات الدنيا للمنظمة إلى القمة وهل هذه الآراء والانتقادات تلقى آذانا صاغية لها أم لا.

المطلب الثاني: قياس المناخ التنظيمي

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ الأفراد موظفين في المنظمة. وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، حيث أن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوضعية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ، ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية

(1) المرجع نفسه، ص: 81.

(2) نوال حول، أثر المناخ التنظيمي على سلوك موظفين بالمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه لونيبي علي، البلدة، الجزائر، 2015/2014، ص: 13، 14.

التي يحسها موظفون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبء بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقه لها بالمناخ التنظيمي. كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلات يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابة والشكاوى، كما تعد اللقاءات والسفرات والزيارات المتبادلة بين موظفين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للموظفين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش موظفين في وسطه<sup>(1)</sup>.

كما تشير الأدبيات إلى أن المناخ التنظيمي يمكن قياسه من خلال<sup>(2)</sup>:

- ✓ مجال المتعدد للصفات التنظيمية: مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي؛
  - ✓ مجال الإدراك للصفات التنظيمية: إذ يعد المناخ التنظيمي ميزة أو صفة ويقاس من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة؛
  - ✓ المجال الإدراكي للصفات الشخصية: من أكثر المجالات المتاحة للدراسة ويهتم بما تتمتع به المنظمة من صفات وميزات ويهتم بتصورات الأفراد موظفين فيها؛
  - ✓ طرق أخرى وهي الدراسات الميدانية: وتقييم أعضاء التنظيم والمعالجة التجريبية.
- ومنه يرتبط المناخ التنظيمي بنظام الفرد أو موظف في مجال العمل وخبراته وتجاربه وتحصيله العلمي وثقافته، فضلا عن بيئة العمل الداخلية التي تمثل خصائص المنظمة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة بالمناخ التنظيمي

تشير الدراسات والبحوث إلى تأثير المناخ التنظيمي بعدد من العوامل أهمها<sup>(3)</sup>:

- ◀ الموارد المادية والاقتصادية المتاحة: فلا شك أن وفرة وكفاية الموارد يحقق الأمن الوظيفي للأتباع ويشعرهم بالثقة، على خلاف العسر أو الضيق الاقتصادي الذي يهدد استقرارهم بل حتى وجودهم بالمنظمة ويقلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

(1) محمد العيفة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/2018، ص: 72.

(2) ألتاق ياسين خضر، إيناس مالك اسماعيل، المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية، مجلة كلية التربية للبنات، بغداد، العدد 6 / 2016، ص: 1857.

(3) الوناس مزباني، مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعه قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2009، ص: 74-76.

◀ **النمط القيادي والإشرافي:** إن لطريقة تموظف القادة والمشرفين وفلسفتهم الإنسانية مع المرؤوسين وما يتفرع منها من أساليب الاتصال والتحفيز أهمية بالغة في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء للمنظمة ويحافظ على العطاء والبقاء بخلاف النمط الأوتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالقسر، والتسلط ويحد من المشاركة ويشيع الخوف والملل في النفوس.

◀ **السياسة الإدارية:** السياسات المحددة للاختيار والترقية والأجور وغيرها من القضايا التي تنظم علاقة موظفين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الامور مريحة والمناخ مشجعاً، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية للعزم والمعنويات كانت مثبطة للأداء والإبداع.

◀ **القيم المهنية للإداريين وموظفين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم:** فالمنظمة التي تحترم الفرد وتحرص على نضجه وبناءه ورفاهيته وكرامته، وتشجع القيم الخيرة تصبح بذلك عشا آمناً ودافئاً يحفز على العطاء والبقاء، في حين أن القيم المادية والمنفعية والاستغلالية التي تتموظف مع الأفراد وفق معدلات الريج والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحهم فأثماً تسهم في هجرهم وتحفزهم لترك المنظمة في الوقت المناسب.

◀ **الهيكل التنظيمية:** فكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومتنوعة تراعي الظروف ومتفهمة للمواقف تكون بذلك مشجعة على خلق الإبداع وكذلك التكيف مع الحالات، في حين أن الروتين والجمود والمركزية الشديدة في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فهي تؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومحطماً.

◀ **صفات وخصائص شخصية الأفراد موظفين:** فعوامل الجنس، السن، الشهادة والخبرة السابقة وغيرها من العوامل الشخصية تلعب دوراً في خلق الأجواء المناخية الإيجابية أو السلبية.

كذلك نجد عوامل أخرى مؤثرة على المناخ التنظيمي وهي عوامل خارجية والتي تتمثل في<sup>(1)</sup>:

◀ **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقط يقوم العمل بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

◀ **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابيات وسلبيات المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن الجزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وغياب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.

(1) رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى موظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015/ 2014، ص ص: 85-87.

◀ البيئية الاجتماعية: تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

✓ مستوى الدافع على الانجاز؛

✓ العلاقات الاجتماعية والأسرية؛

✓ طريقة التفكير بشكل علمي؛

✓ الميل إلى السلطة وعدم التفويض.

◀ البيئية الثقافية: يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك

العوامل المؤثرة على إدراكهم لمناخ منظماتهم، مناخ المنظمة التي تعمل في بلد نامي يعرض القيم ومبادئ غير تلك

الذي تتعرض لها منظمه أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

◀ المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالتوالي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، قد

تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء موظفين.

## خلاصة الفصل:

يتضح من خلال هذا الفصل أن المناخ التنظيمي يعبر عن الجو الداخلي (البيئة الداخلية) للمنظمة، ويتميز بمجموعة من الخصائص والعناصر والنماذج التي تميزه عن المنظمات الأخرى ويكتسب أهمية بالغة وذلك لما يحققه من أهداف المنظمة وموظفين معا من خلال تأثيره في اتجاهاتهم ودوافعهم.

كما أنه يحتوي على مجموعة من الأنواع من بينها المناخ المفتوح، المغلق، المستقل، العائلي وغيرهم. ولكي تضمن المنظمة تحقيق النجاح لا بد من دراسة جوانب المناخ التنظيمي وكذلك محاولة تجنب العوامل المؤثرة فيه، لأن المناخ الجيد يخلق جو عملي إيجابي وأداء عالي كما أن المنظمة تسير إلى التوافق وإلى التنافس نحو إنتاجات إبداعية.

## الفصل الثاني

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء

الوظيفي

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بمرور الوقت مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة به، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات الموظفين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج ضمن الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، حيث أن قدرات ومهارات الموظفين تسهم في دعم الابتكار والإبداع.

ومن خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على الأداء الوظيفي ثم التطرق لتقييم الأداء الوظيفي للموظفين

وقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول:** ماهية الأداء الوظيفي.

**المبحث الثاني:** تقييم الأداء الوظيفي.

**المبحث الثالث:** تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.



### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.

يحظى مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال أكبر اهتمام من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء الوظيفي يمثل الدافع الأساسي لوجود المؤسسة من عدمه كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

### المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي.

لقد شكل إعطاء مفهوم للأداء نقطة اختلاف بين العلماء منذ القدم فكل حسب وجهة نظره يعطي مفهومه الخاص به مشيرا بذلك إلى الأهمية المتعلقة بالأداء الوظيفي.

### أولا: مفهوم الأداء الوظيفي.

لقي موضوع الأداء الوظيفي وما يزال يلقي اهتماما من قبل المختصين على الصعيدين النظري ممثلا بالباحثين والكتاب والأكاديميين، والعملية ممثلا برجال الأعمال والمديرين وصناع القرار. ويعني الأداء في اللغة القيام بالواجب، وهو مشتق من الفعل أدى تأدية، بمعنى أوصله وقضاه، وهو أدى للأمانة من غيره، وتأدية له حقه أي قضيته. أما اصطلاحا فقد عرف الأداء في معجمي المصطلحات الإدارية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العمل الكفاء المدرب"<sup>(1)</sup>.

ومن بين التعاريف للأداء الوظيفي نذكر الآتي:

مجموعة من السلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجحون أعمالا تتجاوز حدود المعايير المنظمة وتتفوق على ما يقدمه الآخرون كما ونوعا، ويقدمون أفكار ومنتجات تتسم بالحدثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق أهداف عالية المستوى والأداء المتطور للمنظمة<sup>(2)</sup>.  
هو محصلة سلوك الفرد في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، المتعلقة بالعمل<sup>(3)</sup>.

(1) خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الأردن، العدد 1 + 2، 2011، ص ص: 606، 607.

(2) أكرم محسن الباسري، إيناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ج 2، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 96، 97.

(3) سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب بلد، ب ط، ب س، ص: 270.

تفاعل بين السلوك والإنجاز، أو أنه مجموعة السلوك والنتائج التي تحققت معاً، مع الميل إلى إبراز الإنجاز أو النتائج أو النتائج وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية، وبين الإنجاز والنتائج والنتائج من ناحية أخرى<sup>(1)</sup>.

الأداء الوظيفي هو عبارة عن تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>(2)</sup>.

مجموعة الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل وتحقيق غايات مطلوبة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وسرعة وإتقان وأقل زمن<sup>(3)</sup>.

هو عبارة عن نتاج التفاعل بين عنصرين مهمين هم الكفاءة والفعالية ويمكن تلخيص معادلة الأداء الوظيفي الفعال بالشكل التالي<sup>(4)</sup>:

$$\text{الأداء} = \text{الكفاءة} \times \text{الفعالية}$$

بحيث يعرف كل منهما<sup>(5)</sup>:

- الكفاءة: هي الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- الفعالية: تعني خاصية ما هو فعال أي خاصية الفرد الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من المجهود كما تستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي.

يمكن القول أن حياة المؤسسة أياً كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على الأداء الوظيفي للموارد البشرية فيها، فإذا قاموا بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط له من قبل الإدارة فإن هذا سيقود المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المنشودة كالبقاء والنمو والتوسع، وأما إذا كان الأداء دون المستوى المطلوب فإنه

(1) إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص: 15.

(2) محمد وائل التيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، مكتبته فهد الوطنية للنشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2016، ص: 46.

(3) فاطمية طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014/2015، ص: 50.

(4) إيمان صبيان، عائشة بوشخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، العدد 9، 2016، ص: 166.

(5) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبه التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط، ب

س، ص: 13، 14.

سيشكل عائقا كبيرا أمام المؤسسة في تحقيق أهدافها و عليه فإن أهمية أداء الموارد البشرية تنجلي في النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

للـ يعد الأداء الوظيفي مقياس لقدرة المورد البشري على أداء عمله في الحاضر وكذلك على أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية؛  
 للـ غالبا ما يتم ربط الحوافز بأداء العامل وهذا يؤدي إلى اهتمام المورد البشري بأدائه لعمله ومحاولة تحسينه؛  
 للـ يرتبط الأداء الوظيفي بالحاجة إلى الاستقرار في العمل فإذا حدثت تعديلات في أنظمة الإدارة فإن الموارد البشرية ذوي الأداء المتدني يكونون مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.  
 كذلك تكمن أهمية الأداء الوظيفي في<sup>(2)</sup>:

للـ هو الأساس، فلا إنتاج ولا تقدم دون أداء الأفراد لأعمالهم؛  
 للـ يمد الأفراد بالمشاورة والاجتهاد للحصول على المهارة والخبرة أو الكفاءة المهنية؛  
 للـ يسهم في عملية تطوير الذات والوصول إلى الإبداع؛  
 للـ استغلال قدرات وإمكانيات الفرد أحسن استغلال لاستثمار الفرص السانحة له.

### المطلب الثاني: أبعاد ومحددات الأداء الوظيفي.

انطلاقا من اعتبار أن الأداء الوظيفي للعنصر البشري يتمثل في ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة وأن ذلك يعتبر سلوكا، حيث نجد عدة أبعاد ومحددات يتضمنها هذا الأداء.

#### أولا: أبعاد الأداء الوظيفي.

نعني بأداء الفرد للعمل، القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي<sup>(3)</sup>:

1. كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

(1) ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2018، ص: 25.

(2) سعد الله عيساوي، عبد الحليم الصديقي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/2015، ص: 38.

(3) كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص: 91، 92.

2. **الجهد المبذول:** فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الانتاج المواصفات، والتي تقسمه مدرجة خلو الأداء من الأخطاء التي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

3. **نمط الأداء:** يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

كما نجد أبعاد أخرى للأداء الوظيفي تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاقتصادية.

2. **البعد الاجتماعي للأداء:** يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم لأن مستوى رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على ولاء الأفراد لمؤسستهم وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اقتضت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية.

ثانيا: **محددات الأداء الوظيفي.**

لكي يمكن تحديد مستوى الأداء الفردي المطلوب فإنه يتطلب معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينهما وهذا الأمر ليس باليسير، والأداء هو نتيجة محصلة التفاعل بين محددات رئيسية تتمثل فيما يلي<sup>(2)</sup>:

(1) مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 22، 23.

(2) فاطمة دراغو، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/2016، ص: 72.

❖ **الدافعية الفردية:** تعبر عن مدى الرغبة الموجودة للفرد للعمل والتي يمكن أن تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله وأتجاهاته؛

❖ **الموقف (بيئة التنظيم الداخلية):** أما ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة وهي تتضمن التالي: مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة، أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.  
كذلك نجد محددات رئيسية أخرى تتمثل في (1):

❖ **بيئة العمل (مناخ العمل):** إن بيئة العمل تتكون من جزئين هما البيئة الداخلية وما توفره من إشباع وإحساس بالرضا عن العمل بعد تحقيق رغبات وأهداف وتشجيع جميع الحاجات لدى الفرد، أما الجزء الثاني فهي البيئة الخارجية نجد أنها تتكون من ثلاث بيئات، وهي البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية، والبيئة المحلية، وكل هذه البيئات لها تأثيرها على المنظمة بالرغم من كونها تقع خارج نطاق سيطرة إدارة المنظمة، لذلك لا بد من متابعة عناصر البيئة والتغيرات التي قد تحدث ومدى تأثيرها على المنظمة.

❖ **القدرة على أداء العمل:** على إدارة المنظمة أن تكون على معرفة بقدرات الأفراد ودوافعهم وأتجاهاتهم وذلك لكي تستطيع توزيع العمل والمهام على الموظفين بطريقة صحيحة أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي وعناصره.

الملاحظ أن هناك عدة تصنيفات للأداء الوظيفي كما نجد عدة عناصر مرتبطة به والتي تفرض على الموظفين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد .  
أولاً: أنواع الأداء الوظيفي.

يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك، فإن نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثم يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيارين هما:

1. **حسب معيار المصدر:** حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما (2):

الأداء الداخلي ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه نتاج ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية :

(1) ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص: 43، 44.

(2) ليلي غضبان، مرجع سبق ذكره، ص: 10، 11.

للأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجيا قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم؛

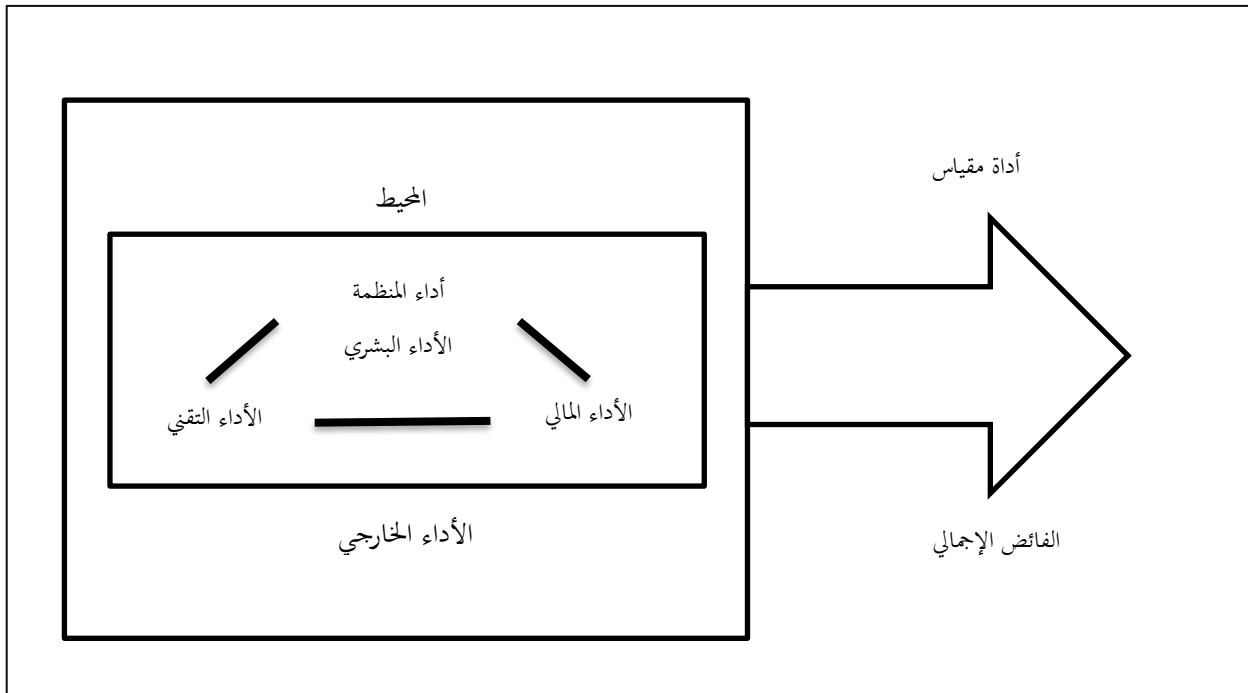
للأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال؛

للأداء المالي: ويكمن في فعالية استخدام الوسائل المالية المتاحة.

● الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها، وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات التنمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

ويمكن توضيح أنواع الأداء من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أنواع الأداء حسب معيار المصدر.



المصدر: ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/2018، ص: 11.

2. حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين<sup>(1)</sup>:

- ✓ **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.
- في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كاستمرارية والشمولية، الربح والنمو، كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة التفاعل أداء أنظمتها الفرعية.
- ✓ **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي.

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها<sup>(2)</sup>:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية، والمهنية، والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة.
  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 ظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
  4. **المثابرة:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، وماذا حدث هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين.
- كذلك نجد عناصر أخرى تتمثل فيما يلي<sup>(3)</sup>:

✚ **المقدرة على العمل:** هي عنصر من عناصر الأداء وتكتسب المقدرة على العمل بالتعليم والخبرة العملية، كما أن حسن الاستفادة من مؤهلات العنصر البشري ومهاراته وقدراته التي يتمتع بها، تمكن من الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى فعالية وأقصر كفاءة ممكنة، ولن يتأثر ذلك إلا من خلال:

(1) كمال بوشرش، مرجع سبق ذكره، ص: 90، 91.

(2) نادر حامد عبد الرزاق أبوشرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص: 20.

(3) مصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص: 126-128.

للحسين اختيار الموظفين: وهي المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة، من حيث مؤهلاتهم ومهاراتهم وكذا فعاليتهم وكفاءتهم في الأداء المناسب.

للحسين التدريب والتكوين: تعتبر وظيفة التدريب والتكوين إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الفعالية، كما أنها مكتملة لوظيفة الاختيار والتعيين.

للحسين الرغبة في العمل: الرغبة في العمل لدى الفرد الشاغل الوظيفة، فالإدارة بدأت تعترف بأهمية هذا الموضوع، فأصبح التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير على تلك الرغبة أمراً ضرورياً لرفع الكفاءة.

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

للحسين بيئة العمل الداخلية والخارجية: تشكل جزءاً كبيراً من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيف أو رفع مستوى الأداء، أما المحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية.

للحسين حاجات الأفراد: هو ما يرغب الفرد في تحقيقه من حاجات ورغبات، فتتأثر طرق تفكيره وأنماط سلوكه، حتى يصنع لنفسه مركزاً ومستقبلاً.

للحسين التحفيز يتمثل في وضع تسهيلات تشجيعات معينة تهدف إلى تحريك الفرد العامل إلى تحقيق الغرض أو نشاط محدد.

### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.

هناك مجموعة من العوامل المحيطة بالأداء والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر عليه، ويمكن توضيح بعض هذه العوامل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

1. الثقافة: تشكل الثقافة السائدة في المجتمع المادة الخام للثقافة التي تتميز بها المنظمة، على اعتبار عناصر المنظمة هم أفراد ذلك المجتمع، وهم همزة وصل بينه وبين المنظمة، فإنه تتشكل من التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات. فيجب أن تدعم ثقافة المنظمة مشروع تحسين الأداء الذي توصي به، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة، فعندما توجد فجوة كبيرة بين ثقافة المنظمة الحالية وبين تحسين الأداء الذي تزيد أهدافه، فإن الاحتمال الأكبر أن التغييرات التي تسعى إلى

(1) الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء الموظفين في المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ب ط، 2015، ص ص: 242-239.



إحداثها لن تقع، ولكن كلما كانت هناك ارضية مشتركة بين ثقافة المنظمة ومبادرة الأداء الجديد، فإن التوقع كبير بنجاح المشروع.

2. **الصراع وعلاقته بالأداء:** العنصر البشري هو أهم عنصر في تكوين المنظمة، غير أن تأثيره في كفاءة المنظمة، يتحدد على ضوء توقف الجهاز الإداري في خلق بيئة مشبعة الحاجات، مما يؤدي بالموظفين إلى الإهمال، وظهور تصرفات مشينة كالغياب أو التأخر، الشكاوي والعنف، مما يؤدي إلى خلق صراع الذي تنحصر مسؤولياته الكبرى على مسيري المنظمة. حيث يعود هذا الصراع بنتائج وخيمة تعصف بأهداف المنظمة وأدائها.

3. **توفير الاتصالات والمعلومات في الأداء:** إن كل تصرف أو أداء يحتاج إلى معلومات، تتاح من خلال الاتصال الذي بعد عملية تبادل المعلومات أو معاني بين طرف وآخر، حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ربح ضعفها أو توقفها فإن ذلك ينعكس سلبا على أداء العمال والمنظمة.

4. **الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء:** يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر الموظفين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن أدائهم كما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصل عليه من وظائفهم أو أعمالهم. وبالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء في المنظمة، فلقد دلت الكثير من الدراسات على وجود علاقة نسبية بين الأداء والرضا الوظيفي، بمعنى أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع والعكس صحيح، ويؤكد ذلك أن الموظف الراضي عن العمل تزداد درجة حماسه للعمل ودرجة ولائه للمنظمة، وينعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيته وأدائه<sup>(1)</sup>.

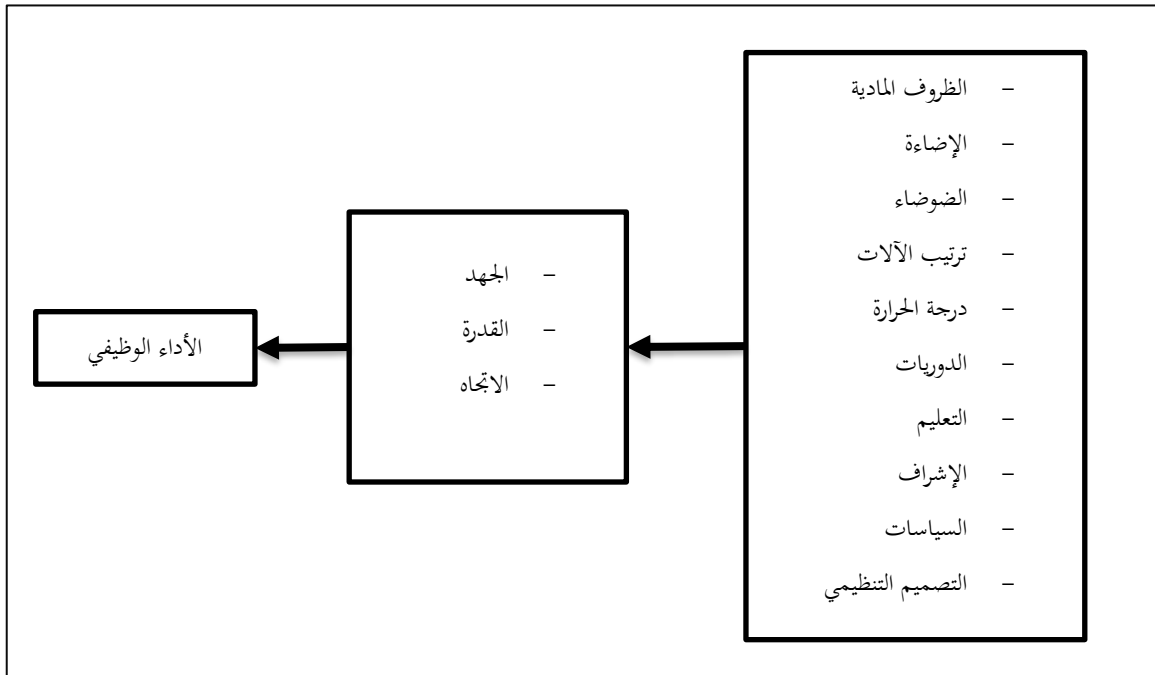
كما نجد عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي والمتمثلة في:

**العوامل البيئية:** هناك بعض العوامل خارج نطاق سيطرة الفرد والتي يمكن أن تؤثر على مستوى أدائه، وبالرغم من بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ في الاعتبار لأنها حقيقية وموجودة بالفعل والشكل الاتي يوضح العوامل البيئية التي تعدل وتؤثر على الأداء الوظيفي<sup>(2)</sup>.

(1) Roussel Patrice, **Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail**, Ed economica, Paris, 1996, p : 228.

(2) أسعد أحمد محمد عكاشة، **أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 36.

شكل رقم (05): يوضح العوامل البيئية التي تؤثر على الأداء.



المصدر: أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية

التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 36.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي.

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد لكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح الفرد مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل، أيضا إدارة الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال خطة عمل التحسين والتطوير.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء الوظيفي.

ينظر لعملية تقييم الأداء على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية، الغاية منها تحديد المشكلة التي قد تعترض الأداء.

### أولا: مفهوم تقييم الأداء.

بغية الإلمام بجميع أبعاد عملية تقييم الأداء، يتم استعراض مجموعه من التعاريف:

- يقصد بتقييم الأداء، تقييم الأداء الفردي للحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء الموظفين لعملهم وسلوكهم فيه في مدة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء المسؤولية والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر والمستقبل<sup>(1)</sup>.
- إن الفرد حينما يوفر له التوظيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله<sup>(2)</sup>.
- يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستمرة. وتقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء الموظفين لأعمالهم. ويحتاج الأمر إلى إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها<sup>(3)</sup>.

(1) محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ب ط، 2014 / 2015، ص: 252.

(2) محمد الصبري، قياس وتقويم أداء الموظفين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص: 26.

(3) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2007، ص: 406.

- تقييم شخص من الموظفين في المؤسسة التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتقييم تصرفاته مع من يعملون معه<sup>(1)</sup>.

- عملية دورية منتظمة يقوم بممارستها المدير من خلال جمع المعلومات عن الإنجازات الفعلية للموظفين معه خلال مدة معينة ومقارنتها بمعدلات الأداء القياسية المعدة سلفاً، وهي فعالية تتطلب استخدام مهارات مختلفة من المدير لتطوير أداء الأفراد الموظفين معه<sup>(2)</sup>.

### - من المسؤول عن تقييم الأداء؟

تقييم الأداء في الوظيفة هي وظيفة المشرف أو المدير الذي من واجبه إدارة العمل والأداء الفعلي وتعظيم أداء الموظفين حيث هناك 05 خطوات لإدارة الأداء<sup>(3)</sup>:

\* الاتصال بالموظفين لتحديد متطلبات الأداء :

◀ تحديد الواجبات الوظيفية وإبلاغها للموظفين.

◀ تحديد تصور واضح عن توقعات الأداء من كل عامل.

\* المحافظة على خلق جو مريح للعمل.

◀ إزالة جميع العوائق للأداء.

\* ملاحظة أداء الموظفين وتوجيههم بالملاحظات.

\* تسجيل أداء الموظفين معهم بانتظام.

\* متابعة تقارير أداء الموظفين.

وهناك نماذج كثيرة لتحديد أداء الموظفين يقوم بملئها المدير الفعلي، وذلك لتحليل أداء العامل ومعرفة القصور في الأداء أو في الدافعية أو في إتاحة فرص العمل (أي يؤدي الوظيفة من عدمه)

ثانياً: أهمية تقييم الأداء.

تستهدف العملية ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة، المدير والفرد العامل التنفيذي ويمكن توضيح ذلك كالآتي<sup>(4)</sup>:

(1) منير نوري، فريد كورتال، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 322.

(2) مصطفى عليان ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 160.

(3) بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المديرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 49.

(4) مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص: 226، 227.

### 1. أهميتها على مستوى المنظمة:

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

### 2. أهميتها على مستوى الموظفين:

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ بالحسبان من قبل المنظمة؛
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص لترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا.

### 3. أهميتها على مستوى المديرين:

- دفع المديرين والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛
- دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص تقييم الأداء.

أولا: أهداف تقييم الأداء.

عملية تقييم الأداء تخدم كل من الفرد والمنظمة من خلال تحقيق الأهداف الآتية<sup>(1)</sup>:

#### 1. الأهداف الاستراتيجية:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات الموظفين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المنظمة وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.

(1) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003، ص: 139.

## 2. الأهداف التطويرية:

يعد تطوير الموظفين من الأهداف الجوهرية لنظام تقييم الأداء وبصورة خاصة لأولئك الموظفين الفاعلين في وظائفهم، أما أولئك الذين يكون معدل أدائهم أقل من المعدلات القياسية فلا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين أدائهم.

## 3. الأهداف الإدارية:

تستخدم المنظمات المعلومات المتعلقة بنتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل زيادة الأجور والرواتب وإعادة الاستخدام والاستغناء عن الموظفين وكذلك تحديد الحوافز. كذلك نجد أهداف أخرى تتمثل فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- ◀ عن طريق نتائج الاختبارات يتعرف المسؤولين إلى الشخص الأول والأحق بالترقية؛
- ◀ الكشف عن مواطن القصور والضعف لدى الأفراد، وبذلك تستطيع الإدارة تحديد برامج التدريب المناسبة لها. كما يمكن على المسؤولين عن تقييم الأداء إطلاع الأشخاص عن النتائج التي حصلوا عليها، من أجل معرفة كل شخص مواطن الضعف فيه والعمل على معالجتها؛
- ◀ اكتشاف أصحاب المواهب والكفاءات العالية؛
- ◀ تساعد نتائج تقييم الأداء على معرفة من يمكن الاستغناء عنهم في العمل، بسبب ضعف إنتاجيتهم وضعف أدائهم.

ثانيا: خصائص تقييم الأداء.

تكمن أهمية خصائص نظام تقييم أداء الموظفين فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- ❖ أن يكون صادقا، يستطيع قياس السلوك أو النشاط الذي له علاقة بإنجاز عمل الفرد بشكل جيد وفعال؛
- ❖ أن يكون ثابتا، ويمكن الاعتماد عليه وهذا يشير إلى قدرة نظام التقييم على التطبيق مع توفير نتائج مماثلة مما يعني ثبات تقييم أداء أحد الأفراد خلال فترة معينة؛
- ❖ القبول من المقيمين، ويدل ذلك على ضرورة تقبل الأفراد لهذا النظام وللنتائج المترتبة على تطبيقه؛
- ❖ العدالة والحساسية، يعني قدرة النظام على التمييز بين الأداء الجيد وغير الجيد، مع إشعار أطراف التقييم

(1) وفاء برهان البرقاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الباز وري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012، ص: 265.

(2) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 168، 169.

بتأثيره الإيجابي على أهداف الفرد وأهداف المنظمة بحسب توقعاتهم؛

❖ الموضوعية، وهذا يعني أن يكون النظام عمليا مما يضمن قبوله والاقتران بفائدته من قبل الإدارة العليا وأطراف التقييم؛

❖ العلنية، يجب أن يكون نظام التقييم علنيا وليس سريرا، وهذا يتضمن إمكانية مناقشة نتائجه من خلال المقابلات التي تعقب إجراء التقييم.

### المطلب الثالث: خطوات وطرق تقييم الأداء.

عملية تقييم أداء الموظفين ليست بالأمر البسيط، فضلا عن احتلالها موقعا استثنائيا في المنظمات الناجحة. على الرغم من اختلاف خطوات وطرق تقييم أداء الموظفين لكننا نجعل عملية تقييم الأداء تتم وفق خطة وطرق محددة تأخذ باعتبارها معايير التكلفة والفعالية في ذات الوقت.

#### أولا: خطوات تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء في أي منظمة بخطوات أساسية وهي:

#### 1. تحديد معايير الأداء:

بناء على عملية تحليل العمل يتم بناء معايير معينة للأداء، حيث تحدد هذه المعايير بناء على الأهداف المنتظرة من كل فرد، والتي يجب أن تكون مشتقة من الأهداف العامة للمؤسسة، وعموما يجب أن تتوفر في هذه المعايير الخصائص التالية<sup>(1)</sup>:

- الثبات: أي إمكانية القياس أو ثبات المقياس ويضم الثبات بعدي الاستقرار والتوافق؛
- التمييز: يجب أن يميز المعيار بين الأفراد وفقا لأدائهم حتى تكون النتائج المترتبة عن هذا التمييز وبالتالي عن التقييم فعالة لاتخاذ القرارات المناسبة؛
- القبول والوضوح: يجب أن تكون المعايير واضحة ومقبولة من قبل الأفراد، حيث يجب أن تكون عادلة بالنسبة لهم وتعكس أداؤهم الفعلي؛
- المصدقية: يجب أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين استخدامه وتطبيقه؛
- الشمولية: أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والمسؤوليات في المنظمة؛
- عدم التحيز: أن يتسم المعيار بالموضوعية والحياة.

(1) أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014 / 2015، ص: 166.

## 2. نقل توقعات الأداء للأفراد الموظفين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد الموظفين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم<sup>(1)</sup>.

## 3. قياس الأداء الفعلي للأفراد:

تنصب عملية القياس الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة تعبر عن مدى جودة أداء الفرد في كل من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستخدم بعض المنظمات قياس مكون من خمس درجات مثلا (1،2،3،4،5) أو تستخدم رتب وصفية (ممتاز، جيد جدا، جيد، مرضي). وقد يكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي كما في حالة تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات، أو التصميمات التي أنجزها الفرد، وفي أحيان أخرى يكون من الصعب قياس الأداء بشكل كمي وغالبا ما يمثل ذلك تحدي لإدارة الموارد البشرية، الأمر الذي تلجا فيه لمعايير حكمية تعتمد فيه على الحكم الشخصي للرئيس المباشر أو أطراف التعامل مع الفرد المطلوب تقييم أدائه<sup>(2)</sup>.

## 4. مقارنة الأداء الفعلي:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية<sup>(3)</sup>.

## 5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد الموظفين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي

(1) عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد الموظفين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص: 34.

(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 2017، ص: 241.

(3) موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص:



تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر<sup>(1)</sup>.

### 6. الإجراءات التصحيحية:

تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع تصحيحي وقتي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للسبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية<sup>(2)</sup>.

### ثانيا: طرق تقييم الأداء.

توجد عدة طرق لتقييم أداء الموظفين يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من الطرق، المجموعة الأولى تتمثل في الطرق التقليدية المعتمدة على أحكام المقيمين والمجموعة الثانية تتمثل في الطرق الحديثة التي صممت لتجنب الأخطاء الواردة في الطرق التقليدية كالاتي:

### 1. الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم الأداء على الأحكام الشخصية للرؤساء وعلى أداء مرؤوسيههم وأن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن الأخرى، ومن الطرق التقليدية ما يلي:

#### أ. طريقة الترتيب البسيط:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيبا تنازليا من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أداءهم العام، إذ يتم أولا اختيار الفرد الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثم الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتم ترتيب جميع الأفراد الموظفين على شكل قائمة، وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من الموظفين وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة<sup>(3)</sup>.

#### ب. طريقة الصفات او السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في

(1) عمار بن عيشي، مرجع سبق ذكره، ص: 35.

(2) أحلام خان، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

(3) ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 165.

قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية<sup>(1)</sup>:

- 1) تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء؛
  - 2) إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلاً ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا؛
  - 3) تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول الآتي:
- جدول رقم (01): نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات.

النقاط	الدرجة
10 نقاط	ممتاز
8 نقاط	جيد جداً
6 نقاط	جيد
4 نقاط	مقبول
نقطتين	ضعيف

المصدر: خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 156.

4) يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعدادها لهذا الغرض ويطلق عليه (نموذج تقييم أداء الموظفين)؛

5) يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج؛

6) يتم بعد ذلك جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي من خلالها لتحديد المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالآتي:

90- 100 ممتاز / 80- 89 جيد جداً / 70- 79 جيد / 60- 69 متوسط / 50- 59 مقبول /

49 فأقل ضعيف.

7) يقوم الفرد المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً.

<sup>(1)</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 154-156.

ج. طريقة المقارنة الثنائية بين الموظفين:

يتم بموجب هذه الطريقة كما يلي<sup>(1)</sup>:

تقسيم الموظفين في إحدى دوائر المنظمة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين، ويقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته، فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإنه يتم تكوين عشر مجموعات كما يلي:

أ مع ب / ب مع ج / ج مع د / د مع هـ

ب مع ج / ج مع د / د مع هـ

ج مع د / د مع هـ

د مع هـ

بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيم بمقارنة كل ثنائية ليختار الموظف الأفضل، بعد ذلك يتم تلخيص النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح تلخيص نتائج مقارنة واختيار الموظف.

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه
أ	3	3
ب	4	1
ج	2	3
د	1	4
هـ	0	5

المصدر: مصطفى عليان ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 166.

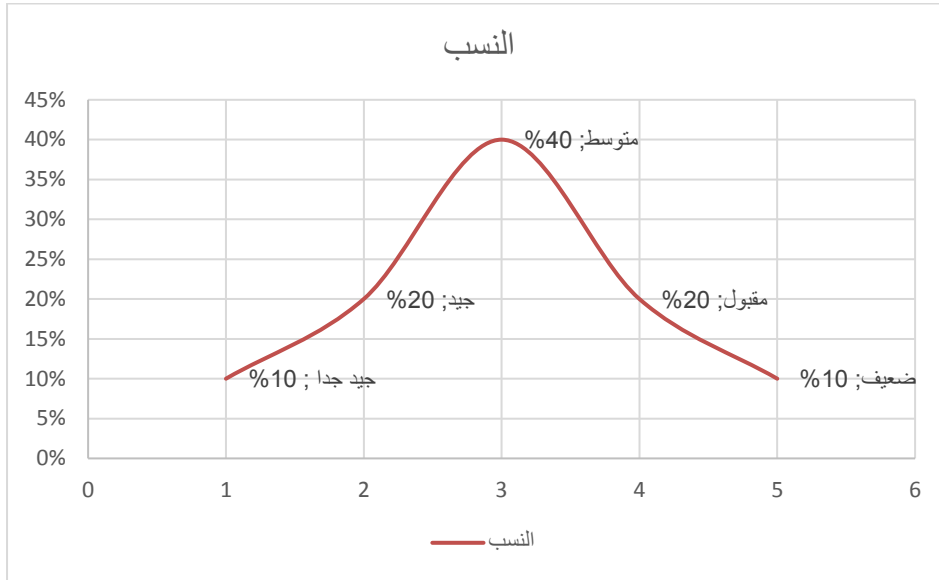
د. طريقة التوزيع الإجباري:

تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء إذ يكون المقيم مجبراً على إدخال النسب المتوية في اعتباره عند توزيع الموظفين بحسب كفاءتهم فيضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة

<sup>(1)</sup> مصطفى عليان ربحي، مرجع سبق ذكره، ص: 166.

المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة 10 من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى<sup>(1)</sup>.

الشكل رقم (06): منحنى التوزيع الإجمالي.



المصدر: مصطفى عليان ربحي، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص: 167.

## 2. الطرق الحديثة:

نتيجة للقصور الموجود في كل طريقة من الطرق التقليدية لتقييم أداء الموظفين فقد بدأ البحث عن طرق أكثر دقة وموضوعية لتقييم الأداء وحسن سلوكهم ومن هذه الطرق ما يلي:

### 1) الاختيار الإجمالي:

إن هذه الطريقة تعتبر بمثابة تطوير لطريقة التوزيع الإجمالي، كما أنها تمثل تسهيلاً لمهمة القائمين بعملية التقييم، والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وتعتمد هذه الطريقة على إيجاد استمارة للتقييم وتتكون من مجموعات عديدة من المواصفات أو العناصر التي تعبر عن أداء وسلوك الموظف، وتحتوي كل مجموعة على أربع جمل، جملة تمثل الصفات المرغوبة وجملة تمثل الصفات غير المرغوبة. ويعطى لكل منها وزن خاص من قبل الأداء، حيث يقوم كل مشرف باختيار جملة واحدة من كل جملتين يعتقد أنها تنطبق على الموظف دون أن يدرك اتجاه الجمل المختارة فيما إذا كانت في صالحه أو ضده، ثم يجري تحليل عملية الاختيار في الإدارة وتحديد الدرجات التي تعبر عن كفاءة الموظف التي تم تحديدها لهذه الجمل<sup>(2)</sup>. وبيان

(1) مصطفى عليان ربحي، مرجع سبق ذكره، ص: 167.

(2) محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص: 135.

اسلوب تطبيق هذه الطرق على سبيل المثال بالنسبة للموظف (أ) ولصفة وجملة استغلال الوقت العمل نجد الخصائص والصفات التالية:

جدول رقم (03): يوضح أسلوب تطبيق الاختيار الإجباري.

مجموعة	اختيار القائم بالتقييم	العبرة المختارة
1	يظل يعمل طوال الوقت	•
2	يظل يعمل أغلب الوقت	
3	يظل يعمل بعض الوقت	•
4	لا يستغل الوقت في العمل	

المصدر: محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014، ص: 135.

## 2) طريقة الأحداث الحرجة:

تتميز هذه الطريقة في تقييم أداء الموظفين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب وسيلة تقييم الأحداث أو (الوقائع) الحرجة من المقيم الاحتفاظ بسجل يتم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء الموظفين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته لمهام عمله بحيث يتم تدوين السلوك المرضي والسلوك غير المرضي له، وتوفر هذه السجلات بطبيعة الحال عبر الوقت أساسا لتقييم الإدارة لهؤلاء الموظفين وفقا للوقائع والأحداث أثناء تأدية المهام في عمله، وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقلل من عنصر التمييز في التقييم و تحسن من مستوى الإشراف على أداء العمال<sup>(1)</sup>.

## 3) طريقة القوائم المرجعية:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحتفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملئ هذه القوائم بنفسه، وبعوده القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي. ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية<sup>(2)</sup>.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص: 163، 164.

(2) مصطفى يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص: 231.

#### 4) طريقة الإدارة بالأهداف:

ويتم من خلال هذه الطريقة الاعتماد على تقييم الفرد في ضوء درجه تحقيقه للأهداف التي سبق الاتفاق عليها بالمشاركة مع رئيسه وتبدأ تلك الطريقة بتحديد مجالات النتائج لكل وظيفة، مثال: مجال الجودة بالنسبة لمدير الإنتاج، ثم تحديد مقاييس لكل مجال من مجالات النتائج، مثل: قياس الجودة بنسبه الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة. ويلى ذلك وضع أهداف لكل وظيفة عن طريق ترجمة مقاييس النتائج إلى أهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس، مثل الهدف الجودة في المثال السابق يكون: تخفيض نسبة الوحدات المعيبة إلى إجمالي الوحدات المنتجة بمقدار 25% في نهاية هذا العام بالمقارنة مع العام السابق. وبعد وضع الأهداف وإنجاز العمل، يتم قياس النتائج وتقارن بالأهداف، ويعتمد التقييم على درجة تحقيق الفرد للنتائج المتوقعة أو الأهداف المحددة سلفاً<sup>(1)</sup>.

#### المطلب الرابع: معوقات عملية تقييم الأداء.

إن ممارسة عملية تقييم أداء الموظفين في أغلب المؤسسات تصاحبها مشاكل معقدة، وقد ينتج عنها آثار سلبية عديدة، ذلك أن تقييم أداء العنصر البشري وتقدير جهوده ومقارنة مستوياتهم وتحديد الدرجة المعبرة عن خصائصهم يظل خاضعا للعديد من الاجتهادات.

#### أولاً: معوقات عملية تقييم الأداء.

على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة والموظفين إلى أنها تواجه العديد من المشكلات، تدرج أهمها على النحو التالي:

1. **عدم وضوح الأهداف:** ما لم تكن الأهداف واضحة ومحددة نسبياً فسوف يكون من السهل أن تنطوي هذه الأهداف على اختلافات جادة فالموظف يسعى لتحقيق الهدف كما يراه فقط ثم يجد أن للمدير هدفاً مختلفاً تماماً، تعد هذه الأهداف ذات أهمية بالغة بالنسبة للتحسين ولكنها تعد بالغة الأهمية أيضاً بالنسبة لانتظام العمل واستمراره، إذ عندما تكون الأهداف واضحة سيتمكن الموظفون من تركيز طاقاتهم على تحقيق ما ينتظره المدير<sup>(2)</sup>.

2. **استخدام المكافآت الفردية:** عندما يكون هناك موظف واحد فقط هو الذي يمكن أن يكرم أو يفوز بجائزة معينة فيمكن القول بأن معظم الأفراد سيخسرون مع اعتبار أن هذا قد يغضب الآخرين كثيراً وقد

(1) محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ب ط، 2012/2013، ص: 25.

(2) احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، ب س، ص: 165.

يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم<sup>(1)</sup>.

3. التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: ذلك أن الرئيس قد يعطي مرؤوسيه التقدير العالي أو المنخفض على أساس فكرة معينة وصفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس. مثال ذلك إذا حاز المرؤوس على رضا الرئيس لأنه أمين، فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقدير ممتاز دون مراعاة النواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته في العمل و... الخ<sup>(2)</sup>.
4. التحيزات الشخصية للرؤساء: تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس، فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن، أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية التقييم<sup>(3)</sup>.
5. القابلية للتقدير: يحاول بعض المديرين تقييم عوامل غير قابلة أساساً للقياس أو التقدير. يجب لتجنب هذا الخطأ الالتزام بما نستطيع رؤيته، أو سماعه أو لمسه... العوامل التي يتم استنتاجها ضمناً، إن عوامل مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص والاتجاهات لا يمكن تقديرها أو قياسها بأي درجة من الدقة<sup>(4)</sup>.
6. عدم وجود معايير ومستويات واضحة للأداء: يعتبر وجود معايير سلوكية ونتاجية أمراً ضرورياً حتى تستقيم عملية تقييم الأداء، ففي ظل عدم وجود معايير واضحة تصبح عملية التقييم عملية مزاجية وشخصية. وإلى جانب المعايير لابد من وجود مستويات مقارنة لتقييم المعايير<sup>(5)</sup>.
7. التساهل أو التشدد غير المبرر في عملية التقييم: يميل بعض من يقومون بالتقييم إلى التشدد والمبالغة في تقييم الموظفين أو التساهل والتهاون مما يفقد التقييم قيمته وأهدافه<sup>(6)</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص: 168.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2001، ص: 259.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2002، ص: 371.

(4) عبد الرحمن توفيق، إدارة أداء الثروة البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ب ط، 2014، ص: 38.

(5) محمد قاسم القريوني، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 210.

(6) المرجع نفسه، ص: 211.

ثانيا: علاج مشاكل تقييم الأداء.

تجدر الإشارة إلى أن مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي لعلاجها والتخفيف منها ومراجعتها كما يلي<sup>(1)</sup>:

◀ يجب أن يحدد الهدف بوضوح ولا بد أن يشمل هذا الهدف على معيار واضح أو إثنين لتحديد خصائص وسمات النتائج المطلوبة؛

◀ الجمع بين المعايير الأولية التي تركز على العناصر الضرورية؛

◀ مواصلة العمل على تحسين المعايير؛

◀ تحديد المشكلات التي يجب التركيز عليها فالتعامل مع كل المشكلات في نفس الوقت يعد خطأ جسيماً؛

◀ الإصرار على تحسين الأداء تماماً وعدم قبول التحسن بشكل جزئي؛

◀ على الإدارة أو الرئيس المباشر أن يعرف متى يتدخل ومتى يبقى بعيداً وهناك بعض الأخطاء التي يجب أن يتحاشاها، وهناك أوقات التي تحتاج فيها إلى تقليل الضرر؛

◀ تشجيع الموظفين للتعبير عن آرائهم وأفكارهم وهي من بين الطرق التي تتيح تجنب الأخطاء دون إعاقة التجديد والابتكار وكذلك تشجيع المصارحة وتبادل الأفكار؛

◀ يجب تشجيع الموظفين على تكريم أداء بعضهم البعض؛

◀ كلما زاد عدد المشاركين من الموظفين كلما تحقق الرضا الوظيفي وزاد التزام الموظفين بالمعايير وقبولهم لها؛

◀ مراجعة تقارير الأداء من جهات عليا بعد انتهاء من كتابة التقرير؛

◀ يجب أن يتوفر في طرق التقييم عنصراً الصدق والثبات، كما ينبغي أن يكون أكثر من مقيم (تشكيل لجان) لتوخي الحيادية والموضوعية في التقييم؛

◀ يجب تشجيع المنظمة على وضع بعض البرامج لتكريم كل من يحقق معياراً محدداً أو يفوقه.

(1) أحمد أبو السعود محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص: 165-168.



### المبحث الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

يشكل جو العمل والمناخ الذي يعيشه العاملون متغيراً فاعلاً في درجة ومستوى نجاح أداء موظفيها، وفي شعورهم بالطمأنينة والرغبة في بذل أقصى جهودهم الممكنة في مساعيهم لإنجاز متطلبات أدوارهم، ذلك أن الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء، من شأنه أن يكون محفزاً للفرد أو مستكشفاً لطاقاته وإبداعاته وداعماً لإنشاء أنظمة فعالة تتم بالحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية القوى العاملة وكفاءتها، وتنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم وحثهم على المشاركة بولاء لتحقيق أهداف المنظمة.

#### المطلب الأول: تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي.

نتناول في هذا الجزء عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي هما الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء الوظيفي للموظفين.

#### أولاً: الهيكل التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي.

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتصف بـ<sup>(1)</sup>:

❖ **التوازن:** الذي يسمح بتحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك

التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛

❖ **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية

المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة؛

❖ **الاستمرارية:** والتي تشير إلى قدرة الهياكل التنظيمية على استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض

إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها ألا تترك البناء الهيكلي للتنظيم.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالخصائص الثلاثة السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للموظفين المشاركة في

اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زياد أدائهم وبالتالي زياد أدائهم الوظيفي.

إن الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي هو إطار عمل رسمي تتحدد من خلاله خطوط السلطة وهو نوع

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سبق ذكره، ص: 169، 170.

الاتصال المستخدم ونوع العلاقة القائمة بين الأفراد داخل بيئة العمل. كما يحدد الهيكل التنظيمي المسؤوليات ونوع الإشراف المعتمد، وكذا معايير تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام والتنسيق بين الأقسام التي تضمن تلك الأنشطة<sup>(1)</sup>.

تعتبر الهياكل من أهم عناصر البيئة الداخلية حيث أنه كلما كانت مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات مما يولد لدى الموظفين شعور بالارتياح وعدم الارتباك في مثل هذه الحالات الأمر الذي يسهل عملية إنجازهم للأعمال فيكون أدائهم الوظيفي في أفضل المستويات وتكون بالمقابل فرصتهم لتحصيل المكافآت واردة، هذا يعزز شعورهم بالرضا والالتزام. أما إذا كان الهيكل التنظيمي يتميز بالجمود وعدم القدرة على التكيف مع المستجدات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، فإنه سيؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال والتنسيق بين الأقسام، مما ينعكس على أداء الموظفين نظرا لانخفاض فاعلية عملهم وهذا ما قد يسبب انخفاض مستوى رضاهم الوظيفي بسبب حرمانهم من المكافآت<sup>(2)</sup>.

ثانيا: نمط القيادة وتأثيره على الأداء الوظيفي.

تعد القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للعمل نحو تحقيق الأداء، وهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، وحتى يتمكن القائد من إدارة وتحسين الأداء الوظيفي يجب أن يستخدم مهاراته الفكرية والإنسانية والفنية وخبرته مع مزيج من الأنماط القيادية حسب نوعية الأفراد والموقف القائم، كذلك الاهتمام بالجماعات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وبمحت المشكلات وغيرها من المهارات<sup>(3)</sup>.

كما تعتبر القيادة عملية من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة. فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمشاكلهم، ويدافع على مصالحهم، يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء، والطاعة والتقدير والرفع من أدائهم الوظيفي<sup>(4)</sup>.

(1) يوسف سيفي، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد 12، 01/31/2019، ص: 358.

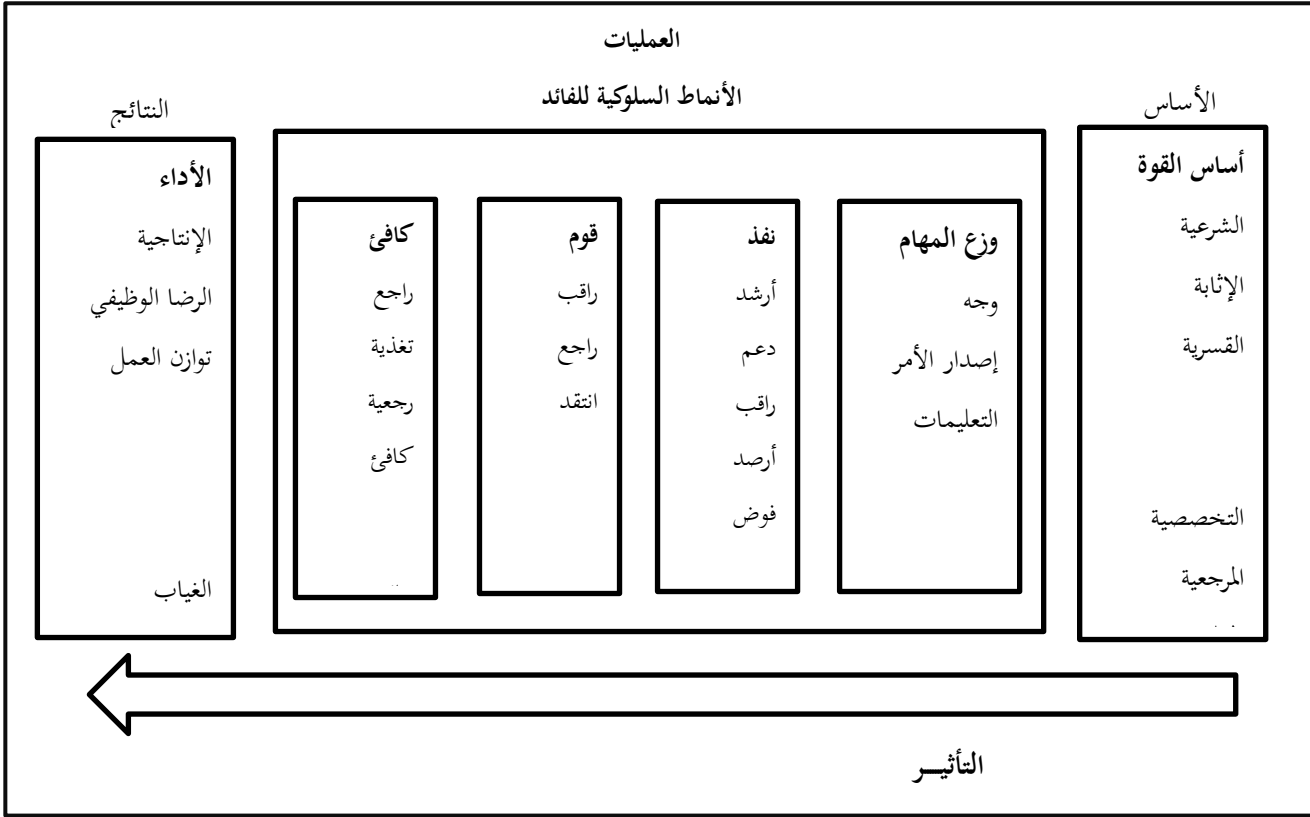
(2) نوال لحول، مرجع سبق ذكره، ص: 88، 89.

(3) وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 40، 12/2013، ص: 499.

(4) علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2013، ص: 233.

حيث يوضح الشكل الموالي كيفية تأثير القيادة على السلوك وأداء الأفراد.

الشكل رقم (07): نموذج أساس للقيادة



المصدر: عزالدين هروم، تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص: 40.

تستند القيادة حسب النموذج على مفهوم التأثير، أحد أوجه القوة التي تستمد من:

القوة الشرعية، قوة الثواب، القوة القسرية، القوة التخصوية كذلك القوة المرجعية وقوة المعلومات، حيث تتكون عملية القيادة من أربع مراحل: مرحلة توزيع المهام، مرحلة تنفيذ المهام، بعدها مرحله التقييم والتقييم أما أخيرا فتكمن في مرحلة التحفيز والمكافآت من طرف القائد. وفي آخر النموذج نجد نتائج العملية القيادية المتمثلة في نتائج مرتبطة بالعمل وأخرى مرتبطة بأداء الأفراد.

فالنمط الذي يحقق تحسنا في الأداء قد يحقق ازدهارا اقتصاديا يعود بالفائدة على الجميع ولذلك تعمل مختلف المؤسسات لتطوير أساليب قادتها بالسهر على تحسين أنماطها القيادية المتبعة من أجل رفع الروح المعنوية والمحافظة على مواظبتهم في عملهم، وبالتالي تحقيق الاستقرار، ولهذا فإن المؤسسة التي تسعى للحصول على نتائج إيجابية في الأداء عليها أن تستثمر في تحسين قدرات القائدين المشرفين<sup>(1)</sup>.

(1) نوال شادين، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/2013، ص: 13، 14.

### المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

تناولنا في هذا الجزء عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي المتمثلين في نمط الاتصال والتكنولوجيا وتأثير كل منهما على الأداء الوظيفي للموظفين.

#### أولاً: نمط الأداء الوظيفي.

تعد عملية الاتصال الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الاتصال بالمعنى الواسع تمثل العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في أدائهم وتوجيههم<sup>(1)</sup>.

يتوقف أداء الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال في التنظيم. حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازها، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته، وتأثر إنجازته، وزيادة معدلات الحوادث والإصابات، وزيادة الفاقد سواء من العمل أو المواد المستخدمة<sup>(2)</sup>.

إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات الإدارية، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للموظفين<sup>(3)</sup>.

إن الاتصال الجيد يساعد على أداء الموظفين بطريقة أفضل ويؤدي إلى إحداث تغيرات مرغوبة في الأداء فالاتصال وسيلة وليست غاية فهو يساعد على إنجاز مختلف العمليات الإدارية وتغيير اتجاهات وسلوك الأفراد، إذ أنه ملازم لأي نشاط أو سلوك إداري بالمنظمة، وهنا تبرز أهمية الاتصال من خلال تحسينه لمستوى الأداء الوظيفي للأفراد، كذلك على المنظمة أن تعمل على تحسين اتصالاتها التنظيمية ومواجهة العقبات التي تواجه العمليات الاتصالية و تؤثر بالسلب على سلوكيات واتجاهات العمال وبالتالي انخفاض مستوى الأداء من طرف موظفيها<sup>(4)</sup>.

(1) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة النشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2009، ص: 39.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2007، ص: 307.

(3) جلال الدين بوغيطط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعه منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008 / 2009، ص: 11.

(4) محمد سيف الدين بوفالط، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2008 / 2009، ص: 144.

ثانيا: تأثير التكنولوجيا على الأداء الوظيفي

إن المنظمات كغيرها من الهياكل تستمد قوتها وتطورها عن طريق التكنولوجيا التي تعتمد عليها، فهي تعتبر من بين الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة، والتكنولوجيا تعتبر الوجه الثاني للمنظمة وهي أحد أبعاد المناخ التنظيمي ولها الدور في تنمية المنظمة و تسيير نظم المعلومات والبيانات المتعلقة بها وهي تساعد على مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، أنها تساهم في تحسين الأداء والتقليل من الدوران الوظيفي للأفراد، إضافة إلى أنها تسهل العمل وتقلص من هدر الوقت والتكلفة، ولكي تحقق التكنولوجيا ثمارها لابد للمنظمات أن تدرج ضمن جدول أعمالها دورات تكوينية وتدريبية للأفراد على كيفية استخدام الوسائل التكنولوجية والتعامل معها لتحقيق العمل المطلوب، على تأهيل الكوادر المتخصصة في المجال التكنولوجي و الآلي لتفادي الأخطاء والأعطال<sup>(1)</sup>.

أصبحت التكنولوجيا عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذا تسرعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق فرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي تحسين القرارات الإدارية و تبسيط وتسهيل الإجراءات و الاستغلال الأمثل للقوى العاملة فضلا عن إسهامها الكبير في الأنظمة المالية، وذلك من خلال تطبيق عدد من الإجراءات والتغييرات ( الهيكل، العمليات...) وتدريب المستخدمين على كيفية الاستخدام وذلك لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء التي تسعى المنظمة لتحقيقه، لذا نرى أن العلاقة القائمة بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي على النحو الآتي<sup>(2)</sup>:

- ◀ تسببت إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من إنجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية تكلفه قليلة؛
- ◀ تسببت في التأثير على الجانب المعنوي لدى الموظفين باتجاه زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من خلال ما توفره من فرص للاطلاع على المعلومات بشكل سهل مما يساهم في تعزيز مشاركتهم في عملية صنع القرار؛
- ◀ تسببت في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما أسهم في رفع كفاءة وفاعلية الإدارة العليا؛
- ◀ إن الاهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها نحو استخدام التكنولوجيا، مما يبرز زيادة

(1) أسماء بوخروبة، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعه الجزائر 3، الجزائر، 2017/2018، ص: 121.

(2) العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للموظفين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص: 5.

الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب، الذي يسهم في بناء وتنمية القدرات الفردية وتحسين أدائهم الوظيفي.

**المطلب الثالث: تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي.**

إن العمل الجماعي في المنظمة وخلق جو من التفاهم والانسجام بين الموارد البشرية العاملة بها، والعمل على تفعيل نظام الحوافز، وتحسين نوعية حياة العمل، له دور إيجابي في تحسين أدائهم.

**أولاً: تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي.**

يمكن تعريف الجماعة ببساطة على أنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة<sup>(1)</sup>.

- تأثير الجماعة على الفرد تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات مختلفة وتزاح في أثارها الإيجابية والسلبي على سلوك الأفراد. فإنها يمكن أن تكون أداة لإيجاد روح التعاون والألفة بين الموظفين وأداة تكيف تساعد على التعايش مع المتغيرات التنظيمية المختلفة، كما أنها يمكن أن تجعل من روح التنافس ظاهرة إيجابية بحيث تحفز أعضائها على المزيد من العمل وتحسين أدائهم<sup>(2)</sup>.

- العمل الجماعي يتمثل في مجموعة مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتائج المنشودة. كما يتم إنشاؤها للتخلص من بعض العوائق الجانبية، فالأداء ضمن العمل الجماعي يقلل من الروتين، ويشجع الموظف على تطوير نفسه ومهاراته وعلى تقبل وجهات نظر الآخرين، كما أنه فرصة لتحفيزهم وتنميتهم وإضفاء جو من الثقة والمشاركة مما يؤدي في رفع مستوى الأداء وتحسين في جودة الخدمات التي يقومون بها<sup>(3)</sup>.

**ثانياً: تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.**

المشاركة في اتخاذ القرارات هي إشراك كل الموظفين بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق بنواحي العمل، وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

(2) المرجع نفسه، ص: 28.

(3) جراح ذابب الغيسي، أثر تمكين الموظفين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013، ص: 27، 28.

ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف الموظفين بما يهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر<sup>(1)</sup>.

يترتب عن تطبيق أسلوب المشاركة نتائج إيجابية بالنسبة للمرؤوسين، كما يترتب عليها ترشيد عملية صنع القرارات وضمان إصدار القرارات أدني إلى الصواب وأكثر فاعلية، وتتضح مزايا المشاركة من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال ومن أهمها<sup>(2)</sup>:

◀ إن إشراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات تتيح لهم مجالاً للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم بما يقوي الدافع لديهم إلى اقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة؛

◀ إن المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم. كما تساعد على تسيير وتحسين سبل الاتصال بين المدير والمرؤوسين، مما يسهل على المدير أداء مهامه على أحسن وجه؛

◀ المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً مما يضمن عدم الغاؤه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يترتب عليه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار تساعد على قبول المرؤوسين القرار وولائهم والرفع كم أدائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه؛

◀ تساعد المشاركة على توزيع المسؤولية فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه بل يتقاسم الجميع نتائجها بغض النظر عن طبيعة هذه النتائج.

### ثالثاً: تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي.

من المؤكد أننا بشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بالضغط على الزر، بل أن البشر ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر، ولذا فحسن أداء العمل

(1) شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة الموظفين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت الموظفين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المنوفية، مصر، العدد 17، 2017، ص: 143.

(2) سهيلة محمد العميري، أثر مشاركة الموظفين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في اتخاذ القرارات على أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص: 33، 34.

أو سوءه يرتبط بمشاعر الموظفين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز....<sup>(1)</sup>.

حيث تعد الحوادث أنها تلك العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإشباع حاجاته الذاتية. والجهود هي كمية ونوعية وما يبذله الفرد من طاقات وإمكانيات تنطوي على العمل الدؤوب والجدية بحيث تتحقق نتيجة لذلك مكاسب للمنظمة والأفراد<sup>(2)</sup>.

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات، ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات تعلم أنماط جديدة في السلوك<sup>(3)</sup>. ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

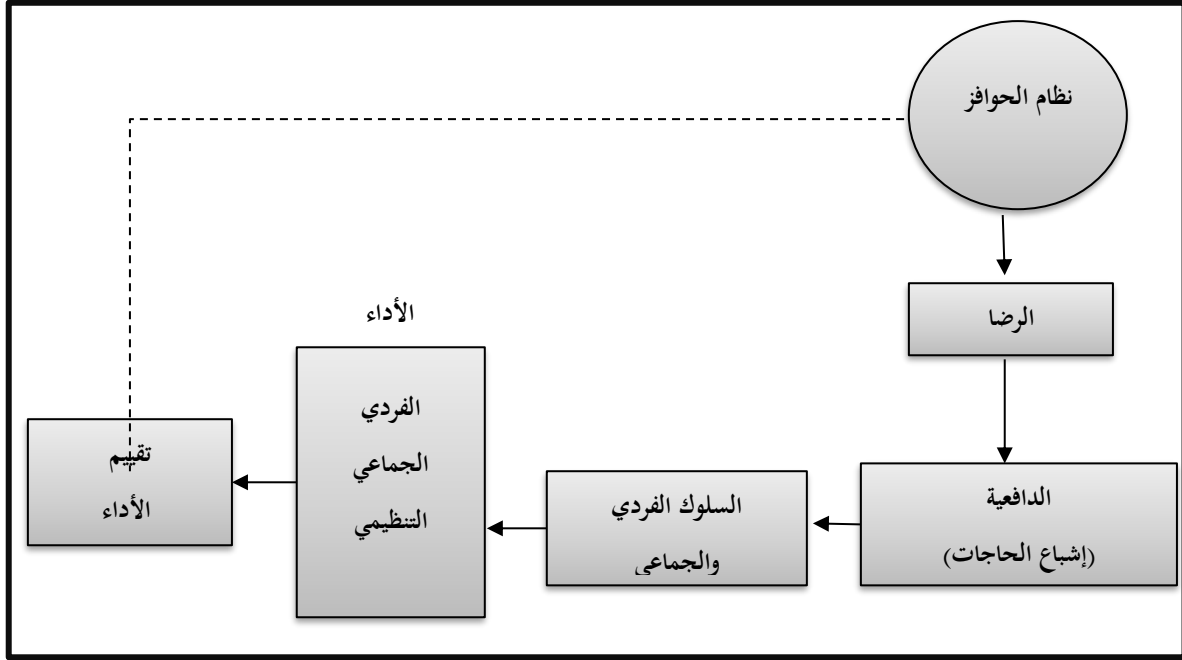
(1) حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، [www.abake.co.uk](http://www.abake.co.uk)، ص: 22.

(2) محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على الموظفين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص: 45.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 134.



الشكل رقم (08): العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ب ط، 2007، ص: 135.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية. وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نفع الحاجة والعدالة في التوزيع<sup>(1)</sup>.

<sup>(1)</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

### خلاصة الفصل

في النهاية إن الأداء الوظيفي نشاط يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها ويرتبط بالمرجات التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيقها، وأن تقييم الأداء يساعد المنظمات في رفع كفاءتهم وتحسين مستوى أداء العمال وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف. كما أن الأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي مما يساهم في تطويره وتحسينه.

# الفصل الثالث

## الدراسة الميدانية بمؤسسة

مطاحن عمر بن عمر

## تمهيد:

بعدما تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعلا يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على الأداء الوظيفي للموظفين، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مستوى مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالبحث ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث جاءت كما يلي :

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قالمة-.

سيتم في هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وذلك من خلال عرض نبذة تاريخية عن تأسيسها وكذا عرض هيكلها التنظيمي ومهام مختلف المصالح فيه.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيأت إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيدية التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الإنتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجنيين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتجات الغذائية

(ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطة إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014. أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

وفيما يلي عرض لبطاقة فنية مختصرة حول المؤسسة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): بطاقة فنية مختصرة حول مؤسسة مطاحن عمر بن عمر

مؤسسة مطاحن عمر بن عمر	الاسم القانوني
شركة ذات مسؤولية محدودة	الشكل القانوني
الصناعات الغذائية	القطاع
7.059.128.028.19	رقم الأعمال (2017)
500.000.000.00	رأس المال التأسيسي
قائمة	الموقع
المنطقة الصناعية الفجوج	المقر الرئيسي
رضا بن عمر	المدير العام
1000 موظف	عدد العمال ككل
50-55 موظف	عدد الإطارات
950-945 موظف	عدد العمال التنفيذيين
السميد (25 كلغ-10 كلغ-5 كلغ) نخالة (50 كلغ) العجائن بأنواعها (250 غ-500 غ) الكسكس (500 غ)	المنتج
Boite e-mail professionnelle Réseau sociaux(fb..instg...) الموقع الرسمي لعمر بن عمر benamor.comwww.amor	أجهزة الاتصال
Fiche d'évaluation Durée des expériences	أدوات تقييم العمال في المؤسسة
التوزيع مباشر (بدون نقاط بيع)	نقاط البيع

المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الثاني: أهداف الشركة.

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
  - 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
  - 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
  - 4- تشجيع اليد الموظفة المحلية وامتصاص البطالة.
  - 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
  - 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
  - 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
  - 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
  - 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.
- كما أن المؤسسة تتعرض لمنافسة شديدة من عدة مؤسسات محلية وأجنبية نذكر منها:

- مطاحن مرمورة (هيليوبوليس)
- مطاحن البلدي(عناية)
- مطاحن spak(سطفيف)
- مجمع سيم (البليدة) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس
- الوردة البيضاء (تونس) بالنسبة للعجائن الغذائية والكسكس
- عجائن ماما (البليدة)
- المطاحن الكبرى كنزه (قسنطينة)

المطلب الثالث: طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها.

1- الفروع:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- وحدة إنتاج السميد 400 طن: وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس...).
- وحدة إنتاج السميد 300 طن: والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتوج نهائي.

- وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة: والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر
- 2- طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الإنتاجية:

◀ 121 موظف على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3 X 8 كآلي:

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

◀ 203 موظف على مستوى وحدة إنتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنفس نظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- ◀ الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- ◀ الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- ◀ الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- ◀ الفرقة د في حالة راحة.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته.

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر أنظر الملحق رقم (02).



شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد الموظفة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

● قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد الموظفة بصفة منتظمة.

● قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديرات والمصالح الأخرى.

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).

### ◀ المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

### ◀ مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتوجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إخبارية، ... إلخ).

### ◀ مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المتفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- **مصلحة التكميس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

### ◀ مديرية إنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.

- **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

### ◀ المديرية التقنية:

- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**
- متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
- الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.
- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الإنتاج والإنتاجية.

- قسم الأشغال والدراسات:

- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
- المخبر:

- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية... إلخ).

◀ مصلحة الصيانة:

تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالاتي:

- ورشة الكهرباء.

- ورشة الميكانيك.

- ورشة الخراطة والتلحيم.

ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الوحدتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الإنتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.

◀ مديرية التموين:

مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار،... إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:

- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.

- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

◀ مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

- مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولة على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.

- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة الموظف إعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

● قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الاستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

● قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للاستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

◀ مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولة على الدعم اللوجستيكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

● مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

● مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجستيك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية.

سوف نتعرف في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما نستعرض مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة المعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا يوضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي استخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.

## أولاً: مجتمع البحث

يعرف مجتمع البحث بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا لل صعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك. حيث يتكون مجتمع البحث من الموظفين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفوج وعددهم (1000) موظف.

## ثانياً: عينة البحث.

تعني عينة البحث بأنها جزء من مجتمع البحث بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، وثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة. إن حجم العينة البالغ عددها 32 فرد هي إجمالي مجتمع الدراسة، وهي عينة بسيطة للحصول على نتائج في مجتمع البحث والخروج بنتائج معبرة وكانت عينة البحث في هذه الدراسة منصبة على جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم في المؤسسة.

## المطلب الثاني: مصادر جمع المعلومات والبيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## أولاً: مصادر جمع البيانات والمعلومات.

بغرض إتمام عمليات الدراسة، تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحلها، ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:

## أ. الاستبانة.

تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستبانة كوسيلة للكشف عن آراء الموظفين حول كثير من القضايا منها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره على الأداء الوظيفي للموظفين، الاستثمار وجهت للموظفين الموظفين في المؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين: الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية، وقد تم إعداد الاستبيان على النحو التالي:

1. إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستبانة مما يتوفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2. عرض الاستبيان على المحكمين والمشرف من اجل اختيار مدى ملاءمتها لجمع البيانات.

3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسبما يراه المحكمين والمشرف

4. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجميع البيانات اللازمة وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأساتذة المحكمين والأساتذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة، ولقد تم تقسم الاستبيان إلى قسمين كما يلي: الأول يحتوي على البيانات الشخصية

القسم الثاني: ينقسم إلى محورين أساسين تضم 43 عبارة تتعلق بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وتمثلة كما يلي:

◀ المحور الأول: يتعلق بعناصر المناخ التنظيمي والبالغ عددها 7 عناصر ويضم المحور 30 عبارة.

◀ المحور الثاني: يتعلق بالأداء الوظيفي ويشمل 13 عبارة.

## ب. المقابلة.

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم لتدعيم الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وذلك لتفسير بعض العبارات لتسهيل فهمها من طرف الموظفين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، إضافة إلى مقابلة مع موظفي قسم الموارد البشرية وطرح بعض الأسئلة عليهم ومعرفة الظروف التي يعملون فيها.

## ج. الملاحظة

تم استخدام الملاحظة المباشرة حيث ساعدت في تكوين تصور حول الوقائع والظروف المحيطة بالموظفين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، من خلال ملاحظة سلوك الموارد البشرية وردود أفعالهم ومدى تجاوبهم مع أسئلة البحث في فترة العمل الميداني وتوزيع الاستبانة عليهم، حيث أثارت فيهم الأسئلة عدة مشاعر مختلفة ما بين الاستحسان والاستياء أحيانا، والتحفظ أحيانا أخرى.

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة. حيث تم تحديد طول الخلايا بالمقياس الخماسي -الحدود الدنيا والعليا-المستخدمة في محاور الدراسة تم حساب المدى (1-5=4).  
ثم تقسيمه على عدد الخلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
المتوسط الحسابي	1-اقل من 1.80	1.80-اقل من 2.60	2.60-اقل من 3.40	3.40-اقل من 420	5-420

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

كما تم إعداد الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المعتمد إحصائيا الذي يأخذ الدرجات الآتية:

جدول رقم (06): ليكرت الخماسي.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لاختبار صحة الفرضيات والإجابة على أسئلة الدراسة ثن استخدام أسلوب الإحصائي الوصفي والإحصاء التحليلي، حيث تم إدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spssV20) للتوصل إلى ما يلي :

1. مقياس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. وللإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الثبات الفاكرونباخ: وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
3. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
4. طريقة التجزئة النصفية: وذلك لدراسة الارتباط بين العبارات وتأكيد ثبات أداة البحث.

5. اختبار **T** للعينات المستقلة: يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

6. تحليل التباين الأحادي: وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاه المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

7. الانحدار البسيط (الخطي): لمعرفة مستويات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ولاختبار صحة الفرضيات من عدمها.

8. اختبار كالمغروف سمر نوف: لاختبار التوزيع الطبيعي لمخاور الدراسة.

### المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

### أولاً: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

#### 1. صدق المحكمين:

بعد بناء الاستمارة المستخدمة في هذه الدراسة، تم التأكد من صحة محتواها، وذلك من خلال عرضها بعد تطوير الشكل الأولي لها على عدد من المحكمين المختصين، للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ومن وضوحها وسلامة صياغتها، لتخدم الغرض الذي وضعت من أجله.

ثم تم تعديل الأداة بناء على ملاحظاتهم، حيث تم حذف بعض العبارات، وتعديل البعض الآخر وكذا إعادة صياغة بعض الفقرات، لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد العينة، وبالتالي أكثر صدقاً في قياس موضوع الدراسة.

#### 2. صدق الاتساق الداخلي:

اتساق عبارات الاستمارة وصدقها يقصد به مدى انسجام عبارات الاستمارة وملاءمتها لتفسير وقياس ما أعدت لقياسه، ومدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه.

ولمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة وصدقها، تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة

بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.



الجدول رقم (07): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي) بالدرجة الكلية للمحور.

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.562	16	0.257	1
**0.665	17	0.232	2
**0.605	18	**0.550	3
**0.579	19	**0.475	4
**0.602	20	**0.531	5
**0.735	21	**0.550	6
**0.651	22	**0.448	7
**0.799	23	**0.521	8
**0.711	24	**0.633	9
**0.670	25	**0.395	10
**0.649	26	**0.522	11
**0.549	27	**0.601	12
**0.726	28	**0.717	13
**0.551	29	**0.569	14
**0.539	30	**0.553	15

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من الجدول رقم (07) يتضح أن معامل ارتباط أغلب كل عبارة من عبارات المحور الأول (المناخ

التنظيمي) هي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 و 0.05 ماعدا العبارة الأولى والثانية.

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لأغلب العبارات أكبر من 0.6 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع

بدرجة صدق مرتفعة جدا، مما يشير إلى أن هناك اتساقا داخليا للعبارات مع المجالات التي تنتمي إليها.

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) بالدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	قيمة
1	**0.499	8	**0.771
2	**0.512	9	*0.429
3	**0.671	10	**0.464
4	**0.688	11	**0.715
5	*0.403	12	**0.771
6	0.133	13	**0.722
7	**0.753		

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر.

\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 فأكثر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (08) يتضح ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المحور الثاني (الأداء الوظيفي) مع الدرجة الكلية للمحور نفسه هي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 و0.05.

ونلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لأغلب العبارات أكبر من 0.6 وهذا ما يؤكد على أنها تتمتع بدرجة صدق عالية وهو ما يؤكد على الاتساق الداخلي لعبارات هذا المحور.

### 3. صدق البنائي:

يقصد به مدى ارتباط وملائمة كل محور من محاور الدراسة للاستمارة الكلية.

الجدول رقم (09): معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستمارة بالدرجة الكلية للاستمارة.

المحور	قيمة معامل الارتباط بالدرجة الكلية للاستمارة
1 المناخ التنظيمي	**0.977
2 الأداء الوظيفي	**0.925

\*\*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (09) أن جميع قيم معامل الارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستمارة موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأكثر، وبما أن قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.6 فإن ذلك يدل على أن صدق الاتساق البنائي للاستبانة متحقق.

من خلال نتائج الجداول السابقة المتحصل عليها، تبين صدق واتساق عبارات ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات أداة الدراسة إبقاء المبحوث على أجابته دون تغيير أو أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة في حالة إعادة توزيعها أكثر من مرة في نفس الظروف والشروط بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائجها، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتم التحقق من ثبات استبانة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية.

#### 1) معامل ألفا كرونباخ:

تم استخراج معامل الثبات طبقاً لاختبار معامل ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الاستبيان، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي: (أنظر الملحق 04)

الجدول رقم (10): معاملات ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة وكذلك الاستمارة ككل.

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستمارة
0.951	30	المناخ التنظيمي
0.794	13	الأداء الوظيفي
0.955	43	كامل الاستمارة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

علماً أنه كلما كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0.6) كلما دل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

يلاحظ من الجدول (10) أن قيمة ألفا كرونباخ لكامل الاستمارة تفوق 0.9، حيث بلغت قيمته 0.955، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

كما نجد من ناحية أخرى أن قيمة معامل الثبات بالنسبة لمحاور الدراسة (المناح التنظيمي والأداء الوظيفي) قد فاقت قيمة 0.6 وهذا يؤكد الثبات الجيد لعبارات الاستبيان وعليه يمكن القول بأن استبيان الدراسة هو استبيان مثالي.

(2) التجزئة النصفية:

جدول رقم (11): التجزئة النصفية لقياس ثبات الدراسة.

0.882 22	الجزء الأول القيمة عدد العبارات	معامل ألفاكروناخ
0.947 21	الجزء الثاني القيمة عدد العبارات	
43	عدد العبارات ككل	
0.905 0.905	قيم متساوية قيم غير متساوية	معامل سييرمان براون
0.890	-	معامل غاتمان

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

نلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) الخاص بالتجزئة النصفية لقياس ثبات الدراسة أن عدد عبارات الاستبيان كان فردي عند تقسيمها وعليه نأخذ قيمة معامل سييرمان براون في الحالة الثانية حالة عدم تساوي القيمة والتي قدرت ب 0.905 وهي أكبر من 0.6، أما فيما يخص قيمة معامل غاتمان فلقد قدرت ب 0.890 أي أكبر من 0.6 كذلك معناه أن الارتباط قوي بين العبارات بالتالي نستنتج ثبات الاستبيان بطريقة التجزئة النصفية.

ومنه تم التأكد من صدق وثبات الاستبيان، مما يدل على صلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

يتم في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات عن طريق استمارة الاستبيان ومناقشتها للإجابة على فرضيات التي وضعناها، وذلك باستعمال أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

للتعرف على توزيع مفردات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وجاءت النتائج كما يلي:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (12): خصائص عينة البحث حسب الجنس.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	26	81.3
	انثى	6	18.8
	المجموع	32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss.

يوضع الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس ان عينة تتكون من 32 فردا حيث نلاحظ ان اغلب الأفراد هم من فئة الذكور بنسبة 81.3%، ف حين نسبة الإناث تتمثل في 18.8% من حجم العينة.

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (13): خصائص عينة البحث حسب العمر.

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
العمر	اقل من 35 سنة	23	71.9
	من 35 الى 44 سنة	8	25.0
	من 45 سنة فأكثر	1	3.1
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر من خلال الجدول رقم (13) أن نسبة 71.9% من العينة تقل أعمارهم عن 35 سنة، وما نسبته 25% تتراوح أعمارهم بين 35 و44 سنة، ونسبة 3.1% من العينة أعمارهم أكثر من 45 سنة، مما يدل على أن معظم موظفيها من فئة الشباب.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى التعليمي	ثانوي أو أقل	01	3.1
	جامعي	27	84.4
	تقني أو تقني سامي	04	12.5
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 3.1% من العينة ذوي المستوى الثانوي أو اقل وهي نسبة ضئيلة جداً، أما بالنسبة للأفراد الجامعيين فتمثلت نسبتهم في 84.4% من العينة، أما نسبة 12.5% من العينة لديهم مستوى تقني أو تقني سامي.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	21	65.6
	من 5 إلى 10 سنوات	7	21.9
	من 11 إلى 20 سنة	4	12.5
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة 64.6% من العينة خبرتهم اقل من 5 سنوات، ونسبة 21.9% من عينة الدراسة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة 12.5% من العينة فخبرتهم من 11 إلى 20 سنة. ومنه نلاحظ أن المؤسسة تشجع على توظيف الشباب، وخرجي الجامعات، لذلك تؤول النسبة الأكبر لذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدورات التكوينية.

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الدورات التكوينية	لم أشرك في أي دورة	5	15.6
	دورة واحدة	7	21.9
	أكثر من دورة	20	62.5
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (16) أن نسبة 15.6% من العينة تمثل الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة، أما نسبة 21.9% من العينة فتمثل الأفراد الذين شاركوا في دورة واحدة، ونسبة 62.5% من العينة تشمل الأفراد الذين تلقوا أكثر من دورة.

6. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
المستوى الوظيفي	عمال تنفيذيين	15	46.9
	عمال إداريين	4	12.5
	إطارات	13	40
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (17) نجد أن ما نسبته 46.9% من أفراد العينة تمثل عمال تنفيذيين وهي نسبة تجاوب معتبرة من طرفهم، في حين نجد أن ما نسبته 12.5% من العينة تمثل العمال الإداريين، أما الإطارات فقدرت نسبتهم بـ 40% من العينة.

7. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب الشهري

المتغير	البيان	العدد	النسبة %
الراتب الشهري	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	5	15.6
	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	24	75.0
	من 60000 دج فأكثر	3	9.4
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يظهر الجدول رقم (18) ان نسبة 15.6% من العينة يتقاضون من 15000 إلى أقل من 30000 دج، ونسبة 75% من أفراد العينة يتقاضون من 30000 إلى أقل من 60000 دج، أما نسبة 9.4% معينة الدراسة فهم يتقاضون من 60000 فأكثر.

المطلب الثاني: تحليل بيانات محاور الدراسة.

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، لتحديد إجابات مفردات الدراسة على عبارات الاستبيان.



أولاً: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الأول: المناخ التنظيمي

سنقوم بتحليل آراء أفراد العينة على عبارات المناخ التنظيمي كما يلي:

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

رقم	العبارات	التكرارات					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	اتجاه الإجابة
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
1	تحرص المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي عند إجراء تغييرات طارئة	2	23	5	2	0	3.78	0.65	10	جيد
		6.3	71.9	15.6	6.3	0				
2	تعمل المؤسسة على توضيح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين	5	18	7	2	0	3.81	0.78	8	جيد
		15.6	56.3	21.9	6.3	0				
3	تحرص المؤسسة على توافق طبيعة تخصصات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم	3	12	8	8	1	3.25	1.04	26	متوسط
		9.4	37.5	25.0	25.0	3.1				
4	يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها .	2	16	8	4	2	3.37	1.00	24	متوسط
		6.3	50.0	25.0	12.5	6.3				
5	تساهم القيادة الإدارية في دعم الإبداع و المبادرات الفردية	5	19	4	3	1	3.75	0.95	12	جيد
		15.6	59.5	12.5	9.4	3.1				
6	يحرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء المهام	8	19	3	2	0	4.03	0.78	3	جيد
		25.0	59.4	9.4	6.3	0				
7	يستخدم القائد نمطا قياديا واضحا للموظفين	0	22	5	4	1	3.50	0.84	18	جيد
		0	68.8	15.6	12.5	3.1				
8	يتعامل القائد مع الموظفين بعدل ومساواة	2	17	10	3	0	3.56	0.75	16	جيد
		6.3	53.1	31.3	9.4	0				
9	يفوض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين	6	13	8	2	3	3.53	1.16	17	جيد
		18.8	40.6	25.0	6.3	9.4				
10	تحرص المؤسسة على انتقال الرسالة داخل مستوياتها التنظيمية بالسرعة والدقة المطلوبة	5	18	7	1	1	3.78	0.87	10	جيد
		15.6	56.3	21.9	3.1	3.1				
11	تحرص المؤسسة على استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة.	2	21	6	2	1	3.65	0.82	14	جيد
		6.3	65.6	18.8	6.3	3.1				
12	تسعى المؤسسة على توفير الشفافية والوضوح في اتصالاتها الداخلية.	9	21	1	0	1	4.15	0.76	2	جيد
		28.1	65.6	3.1	0	3.1				
13	تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة وفق السلم الوظيفي.	3	17	6	4	2	3.46	1.04	21	جيد
		9.4	53.1	18.8	12.5	6.3				
14	توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية(وسائل وتقنيات حديثة)	3	16	7	4	2	3.43	1.04	23	جيد
		9.4	50.0	21.9	12.5	6.3				
15	يساهم استخدام التكنولوجيا في إنجاز أغلب الأعمال بالمؤسسة	8	18	3	2	1	3.93	0.94	4	جيد
		25.0	56.3	9.4	6.3	3.1				
16	تسعى المؤسسة إلى تكوين موظفيها للاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة	4	25	1	0	2	3.90	0.85	5	جيد
		12.5	78.1	3.1	0	6.3				

17	تحرص المؤسسة باستمرار على تحديث أجهزتها التكنولوجية حسب متطلبات العمل	ت	4	21	3	2	2	3.71	0.99	13	جيد
		%	12.5	65.6	9.4	6.3	6.3				
18	تقدم المؤسسة راتب يتناسب مع الجهد المبذول	ت	4	23	3	1	1	3.87	0.79	7	جيد
		%	12.5	71.9	9.4	3.1	3.1				
19	تغطي أجور الموظفين مستوى المعيشة	ت	1	11	9	6	5	2.90	1.14	29	متوسط
		%	3.1	34.4	28.1	18.8	16.6				
20	تعمل المؤسسة على تحقيق المساواة في نظام الأجور و الرواتب و المكافآت	ت	0	9	11	7	5	2.75	1.04	30	متوسط
		%	0	28.1	34.4	21.9	15.6				
21	تقدم المؤسسة إجازات تتناسب مع جهود الموظفين	ت	4	11	7	9	1	3.25	1.10	26	متوسط
		%	12.5	34.4	12.9	28.1	3.1				
22	تتم عملية الترقية وفق أسس واضحة(الاستحقاق و الجدارة)	ت	4	9	11	7	1	3.25	1.04	26	متوسط
		%	12.5	28.1	34.4	21.9	3.1				
23	تعمل المؤسسة على توفير التحفيز المادي و المعنوي للموظفين	ت	6	9	7	8	2	3.28	1.22	25	متوسط
		%	18.8	28.1	21.9	25.0	6.3				
24	تحرص المؤسسة على توفير روح العمل الجماعي داخل تنظيمها	ت	4	14	9	4	1	3.50	0.98	18	جيد
		%	12.5	43.8	28.1	12.5	3.1				
25	يتم إنجاز العمل و المهام المطلوبة بالتعاون بين الموظفين	ت	8	17	5	0	2	3.90	0.99	5	جيد
		%	25.0	53.1	15.6	0	6.3				
26	يساهم التعاون في إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	ت	7	18	3	2	2	3.81	1.06	8	جيد
		%	21.9	56.3	9.4	6.3	6.3				
27	يستشير المدير المرؤوسين في وضع صيغة القرار المتعلق بعملهم و في تخطيط العمل	ت	19	9	1	1	2	4.31	1.11	1	جيد جدا
		%	59.4	28.1	3.1	3.1	6.3				
28	يحرص المدير على استشارة المرؤوسين عند التخطيط للعمليات الخاصة بالمؤسسة.	ت	4	15	7	4	2	3.46	1.07	21	جيد
		%	12.5	46.9	21.9	12.5	6.3				
29	تحرص إدارة المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار كل من اقتراحات وأفكار الموظفين	ت	3	15	10	3	1	3.50	0.91	18	جيد
		%	9.3	46.9	31.3	9.4	3.1				
30	يساهم مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الرفع من الرضا الوظيفي	ت	6	14	7	4	1	3.62	1.03	15	جيد
		%	18.8	43.8	21.9	12.5	3.1				
	عبارات المحور الأول							3.60	0.62		جيد

ت: التكرار

% : النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (19) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الأول المتمثل في المناخ التنظيمي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن متوسط العبارات كان محصور بين 1.04 و 4.31، وان معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية (جيد) نحو معظم عبارات المناخ التنظيمي، حيث تحصلت عبارة تسعى المؤسسة إلى تكوين موظفيها للاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة على أكبر نسبة من استجابات العينة، وكان التوجه ايجابي بنسبة 78.1% ومتوسط حسابي 3.90 وانحراف معياري 0.8، وتحصلت عبارة يستشير المدير المرؤوسين في

وضع صيغة القرار المتعلق بعملهم وفي التخطيط على أكبر متوسط حسابي 4.31 وكان توجه أفراد العينة جيد جدا بنسبة 59.4 وانحراف معياري 1.11، وكانت عبارة تعمل المؤسسة على تحقيق المساواة في نظام الأجور والرواتب والمكافآت قد تحصلت على أدنى متوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 1.11 حيث كان توجه أفراد العينة محايدين .

ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتشجيع الموظفين على إبداء آراءهم وتصوراتهم والأخذ بها مما يزيد في الرفع من إحساسهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة وإكسابهم الرضا والولاء لها إلا أن مستوى التحفيز المادي منخفض بالمؤسسة.

### ثانيا: تحليل آراء أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: الأداء الوظيفي

سنقوم بتحليل آراء أفراد العينة على عبارات الأداء الوظيفي كما يلي:

#### الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة المتعلقة بالأداء الوظيفي.

رقم	العبارات	التكرارات					الاتجاه الإيجابية	الرتبة	الانحراف المعياري	الحساب المتوسط
		موافق بشدة	موافق	لا	مؤثر	مؤثر بشدة				
1	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بقدرات على تنوع أداء الأعمال والانتقال بين مواقع العمل المختلفة	ت	6	14	5	4	3	جيد	1.21	3.50
		%	18.8	43.8	15.6	12.5	9.4			
2	تحرص المؤسسة على تبي كل ما هو جديد من وسائل ومعدات متطورة وتدريب الموظفين على كيفية استخدامها	ت	5	21	5	0	1	جيد	0.77	3.90
		%	15.6	65.6	15.6	0	3.1			
3	تعمل إدارة المؤسسة على توفير أساليب وطرق جديدة تساعد على حل مشكلات أداء العمل.	ت	3	21	6	1	1	جيد	0.80	3.75
		%	9.4	65.6	18.8	3.1	3.1			
4	تعمل إدارة المؤسسة على توفير الدعم الكافي لمعالجة وتحسين مستوى الأداء	ت	1	17	11	1	2	جيد	0.87	3.43
		%	3.1	53.1	34.4	3.1	6.3			
5	تساهم المؤسسة في توفير جو ملائم للتخفيف من الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي	ت	6	13	10	3	0	جيد	0.89	3.68
		%	18.8	40.6	31.3	9.4	0			
6	يحرص الموظفون على معرفة طبيعة جميع الأعمال الموكلة إليهم	ت	6	20	6	0	0	جيد	0.62	4.00
		%	18.8	62.5	18.8	0	0			
7	تقوم المؤسسة بعملية تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة	ت	6	17	5	3	1	جيد	0.98	3.75
		%	18.8	53.1	15.6	9.4	3.1			
8	تتم عملية ترقية وتحفيز الموظفين على أساس نتائج عملية تقييم أدائهم	ت	6	10	8	5	2	جيد	1.41	3.56
		%	18.8	31.3	25.0	15.6	6.3			
9	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة لأداء العمل	ت	6	17	7	1	0	جيد	1.45	4.12
		%	18.8	53.1	21.9	3.1	0			
10	يقوم الموظفون بالتخطيط والتنسيق مع بعضهم	ت	6	19	6	0	1	جيد	0.81	3.90

				3.1	0	18.8	59.4	18.8	%	في أداء أعمالهم	
جيد	5	1.10	3.75	2	2	6	14	8	ت	تساعد عملية التقييم على تقوية الاتصال بالموظفين	11
				6.3	6.3	18.8	43.8	25.0	%		
جيد	9	0.97	3.62	2	1	8	17	4	ت	يتم التعرف على مشاكل الموظفين التي تعترضهم داخل المؤسسة عن طريق عمليات التقييم.	12
				6.3	3.1	25.0	53.1	12.5	%		
جيد	11	0.84	3.53	1	2	10	17	2	ت	تعمل المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء موظفيها	13
				3.1	6.3	31.3	53.1	6.3	%		
جيد				0.54	3.73	عبارات المحور الثاني					

\* ت: التكرار.

\* % : النسبة المئوية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.

يوضح الجدول رقم (20) الإحصاء الوصفي لعبارات المحور الثاني الأداء الوظيفي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن متوسط العبارات كان محصور بين 4.12 و 3.43، وان جميع أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية (جيد) نحو جميع عبارات الأداء الوظيفي، حيث تحصلت كل من عبارة تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد من وسائل ومعدات متطورة وتدريب الموظفين على كيفية استخدامها وعبارة تعمل إدارة المؤسسة على توفير أساليب وطرق جديدة تساعد على حل مشكلات أداء العمل على أكبر نسبة من استجابات العينة، وكان التوجه ايجابي(موافق) بنسبة 65.6% ومتوسط حسابي 3.75/3.90 وانحراف معياري 0.80/0.77، وتحصلت عبارة توفر المؤسسة الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة لأداء العمل على أكبر متوسط حسابي 4.12 وكان توجه أفراد العينة جيد بنسبة 53.1 وانحراف معياري 1.45، وكانت عبارة تعمل إدارة المؤسسة على توفير الدعم الكافي لمعالجة وتحسين مستوى الأداء قد تحصلت على أدنى متوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 0.87 حيث كان توجه أفراد العينة موافق .

وكنخلاصة يمكن القول أن جميع افراد العينة لديهم توجهات ايجابية وآرائهم كلها موافقة نحو كل عبارات الأداء الوظيفي وقد بلغ متوسط الحسابي لجميع عبارات المحور ب 3.73 والانحراف المعياري ب 0.54 وعموما تدل النتائج على ان هناك إجماع لدى الموظفين على أن الجهد، القدرات وإدراك الدور ومستوى الأداء جيد في المؤسسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات.

فيما يلي عرض تفصيلي لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها مع النتائج. وبما أن الاختبارات التي سوف نستخدمها في اختبار فرضيات الدراسة هي اختبارات معلمية وتشتت توفّر التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة فإننا سنقوم أولاً من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، ولذا سنستخدم كل من اختبار كلموغروف سمرنوف واختبار شايبرو ويملك للمطابقة.

ولإجراء هذا الاختبار تمت صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الصفرية  $h_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- الفرضية البديلة  $h_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول الآتي يوضح نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي.

المحور	كلموغروف سمرنوف	شايبرو ويملك
1 المناخ التنظيمي	0.013	0.001
2 الأداء الوظيفي	0.200	0.231

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن مستوى الدلالة للمحور الأول: المناخ التنظيمي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي أن بيانات المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي.

أما بالنسبة للمحور الثاني: الأداء الوظيفي نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة مما يعني أن بيانات هذا المحور تتبع التوزيع الطبيعي.

ووفقاً لنظرية النهايات المركزية فإن البيانات تؤوّل للتوزيع الطبيعي لأن حجم العينة يبلغ 32 مفردة وبالتالي فهو يفوق 30 مفردة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: تنص هذه الفرضية على ما يلي: يوجد إدراك لمستوى عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.

لاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الأول من محاور الاستمارة وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الفرية والبديلة بالشكل الآتي:

- الفرضية الصفرية  $h_0$ : لا يوجد إدراك لمستوى عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة  $h_1$ : يوجد إدراك لمستوى عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة عند مستوى معنوية 0.05.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار ستودنت لفرضية الرئيسية الأولى.

المحور الأول	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	5.451	31	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) واعتمادا على القيمة الإحصائية ستودنت نقارن قيمة مستوى الدلالة مع مستوى الدلالة الحرج حيث نجد أنه أقل من 0.05 مما يقودنا إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أن لا يوجد إدراك لمستوى عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة وقبول الفرضية البديلة والمتمثلة في وجود إدراك لمستوى عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة.

ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

والتي تدرس تحسين مستوى الأداء الوظيفي من طرف مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بقالمة، جاءت هذه الفرضية بصياغة التالية: تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي لها، واختبار هذه الفرضية يتم استخدام اختبار ستودنت لعينة واحدة لبيانات المحور الثاني من محاور الاستمارة وقبل ذلك يتم صياغة الفرضيتين الصفرية والبديلة بالشكل التالي:

- الفرضية الصفرية  $h_0$ : لا تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قالمة على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي لها عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة **h1**: تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي لها عند مستوى معنوية 0.05.
- ويبين الجدول التالي نتائج اختبار ستودنت:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار ستودنت للفرضية الرئيسية الثانية

المحور الثاني	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	7.630	31	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- من خلال ملاحظة النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) نجد يمكن رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وذلك لكون مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة الحرج (0.05). وعليه تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

والتي كانت كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط وذلك لدراسة تأثير المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك لاختبار الفرضية الثالثة، لكون هذه الأخيرة تحتوي على متغير مستقل واحد وتكون دالة النموذج من الشكل:  $y = a + b_1 x_i$  حيث  $y$  المتغير التابع و  $x_i$  متغير مستقل  $a$  الحد الثابت  $b_1$  معلمة المتغير المستقل.

وعليه يتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الصفرية **h0**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.
- الفرضية البديلة **h1**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

والذي يظهر من خلال الجداول التالية:

1. اختبار معنوية الانحدار **anova**: والذي يظهر كما يلي:

جدول رقم (24): تحليل التباين لنموذج تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

التسمية	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة الحرج
القيمة	0.000	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة بلغت 0.000 والتي هي أقل من مستوى الدلالة الحرج والمقدرة بـ 0.05 ومنه نصل إلى نتيجة وهي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة.

2. نموذج الانحدار الخطي البسيط:

تظهر العلاقة التأثيرية للمتغير المستقل المناخ التنظيمي والمتغير التابع الأداء الوظيفي من خلال العلاقة الخطية

$$Y = A + B X$$

التالية:

حيث يعتبر:

Y : المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.

X : المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي.

A : المعلمة الثابتة وتمثل قيمة الأداء الوظيفي Y في حالة ما إذا كانت قيمة المناخ التنظيمي X معدومة.

B : معامل الانحدار و تمثل معدل التغير في الأداء الوظيفي Y تبعاً للتغير في المناخ التنظيمي X بوحدة واحدة.

والجدول التالي يوضح قيم العلاقة الخطية السالفة الذكر:

الجدول رقم (25): قيم العلاقة الخطية

الرمز	A	B	مستوى الدلالة	T للمعلمة A	T للمعلمة B
القيمة	1.137	0.721	0.000	3.514	8.145

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.



بالاعتماد على قيم الجدول أعلاه يتم تقدير نموذج الانحدار الخطي كما يلي:

$$Y = 1.137 + 0.721x$$

وكما يمكن اختبار معنوية معاملات النموذج حيث يتم اختبار كل معلمة على حدا باستخدام اختبار ستودنت وذلك كما يلي:

معلمة الحد الثابت A: يتم صياغة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $h_0: A=0$

- الفرضية البديلة:  $h_1: A \neq 0$

ومن خلال قيم الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المتمثلة في 0.000 اقل من قيمة مستوى الدلالة الحرج المقدر ب: 0.05 وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن معلمة الحد الثابت معنوية.

معلمة المتغير المستقل: يتم صياغة الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $h_0: B=0$

- الفرضية البديلة  $h_1: B \neq 0$

ومن خلال الجدول نجد أن قيمة مستوى الدلالة المقدر ب: 0.000 اقل من قيمة مستوى الدلالة الحرج (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أن معلمة المتغير المستقل معنوية.

### 3. اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج:

من اجل اختبار المقدرة التفسيرية للنموذج تم اعتماد على معامل الارتباط R ومعامل التحديد  $R^2$  ومعامل التحديد المعدل  $R^2$  الذي يقدم تفسيراً دقيقاً وقريباً للصحة، وهو ما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (26): معامل الارتباط والتفسير للعلاقة التأثيرية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المعامل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المعدل
القيمة	0.830	0.689	0.678

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الجدول أعلاه يوضح أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ: 0.830، وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين المتغير المستقل المناخ التنظيمي، المتغير التابع الأداء الوظيفي. بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين يصاحبه زيادة في المتغير الثاني والعكس، أي يتبعه بالتغير في نفس الاتجاه.

وكما يوضح الجدول أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.689، وهو ما يفسر نسبة التغير في المتغير التابع الأداء الوظيفي التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل المناخ التنظيمي. أي أن نسبة 68.9% من التغير في الأداء الوظيفي تعود للتغير في المناخ التنظيمي، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 31.1% تعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

#### رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.

تتعمق هذه الفرضية بدراسة مدى إمكانية وجود فروق في آراء أفراد العينة حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وهذا من خلال اختلاف خصائصهم الديموغرافية، حيث سنستخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لتحديد فيما إذا كانت هناك فروق والذي يعتمد بدوره على اختبار فيشر، وفي حالة وجود فروق فإننا نعمل على تحديد اتجاه الفروق والعينات الجزئية التي يوجد بها هذا الفرق باستخدام كل من اختبائي شفهي وحيد البعد.

إلا أنه وقبل البدء بإجراء اختبار تحليل التباين لابد قبل ذلك التأكد من تجانس التباين لبيانات الدراسة وذلك باستخدام اختبار ليفن، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة بالنسبة للمحور الأول (المناخ التنظيمي)

القرار	مستوى الدلالة	إحصائية ليفن	المتغير الديموغرافي
يوجد تجانس	0.307	1.080	الجنس
يوجد تجانس	0.111	2.700	العمر
يوجد تجانس	0.206	1.671	المستوى التعليمي
يوجد تجانس	0.378	1.007	سنوات الخبرة
لا يوجد تجانس	0.037	3.688	الدورات التكوينية
لا يوجد تجانس	0.028	4.064	المستوى الوظيفي
لا يوجد تجانس	0.004	6.795	الراتب الشهري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة أعلاه اعتمادا على مستوى المعنوي نلاحظ أن كل من المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) ومنه يوجد تجانس ومنه يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، أما المتغيرات الديمغرافية التي تشمل كل من الدورات التكوينية، المستوى الوظيفي، الراتب الشهري فنلاحظ أن مستوى المعنوية أصغر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) ومنه لا يوجد تجانس.

الجدول رقم (28): نتائج اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة بالنسبة للمحور الثاني (الأداء الوظيفي)

القرار	مستوى الدلالة	إحصائية ليفن	المتغير الديمغرافي
يوجد تجانس	0.852	0.035	الجنس
يوجد تجانس	0.134	2.381	العمر
يوجد تجانس	0.108	2.753	المستوى التعليمي
يوجد تجانس	0.087	2.666	سنوات الخبرة
يوجد تجانس	0.363	1.051	الدورات التكوينية
يوجد تجانس	0.684	0.385	المستوى الوظيفي
يوجد تجانس	0.312	1.214	الراتب الشهري

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال نتائج الجدول رقم (28) واعتمادا على مستوى المعنوية والذي نلاحظ انه أكبر من مستوى المعنوية الحرج (0.05) وهذا بالنسبة لجميع الاختبارات للأداء الوظيفي يتوصل إلى أن التباين متجانس بالنسبة لبيانات الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية المعنية بالاختبار.

وبعد استخدام اختبار تجانس التباين لبيانات الدراسة يمكننا استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي وذلك كما يلي:

- **الفرضية الصفرية h0:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.
  - **الفرضية البديلة h1:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرات الديموغرافية وإجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة.
- ولاختبار الفروقات يتم استخدام اختبار تحليل التباين إذا كان لدينا أكثر من موظفين.

أ. المحور الأول (المناخ التنظيمي):

1) اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس:

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الجنس للمبحوثين حول المحور الأول لدراسة (المناخ التنظيمي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (29): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	0.322	1	0.322	0.816	0.374
	داخل المجموعات	11.824	30	0.394	-	-
	المجموع	12.145	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (29) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي) تعزى لمتغير الجنس، فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.374 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الأول: المناخ التنظيمي.

2) اختبار وجود فروق حسب متغير العمر

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول المحور الأول لدراسة (المناخ التنظيمي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (30): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	3.153	2	1.577	5.084	0.013
	داخل المجموعات	8.992	29	0.310	-	-
	المجموع	12.145	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (30) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي) تعزى لمتغير العمر حيث أن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.013، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على أساس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة. المحور الأول: المناخ التنظيمي.

ولتحديد اتجاه الفروقات نستخدم اختبار Scheffe وفي هذه الحالة لا نستطيع التحديد نظرا لوجود فئة (45 سنة فأكثر) تحتوي على فرد واحد.

### 3) اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى التعليمي

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول المحور الأول لدراسة (المناخ التنظيمي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (31): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.262	2	0.631	1.681	0.204
	داخل المجموعات	10.884	29	0.375	-	-
	المجموع	12.145	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (31) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي) تعزى لمتغير المستوى التعليمي، فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.204 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الأول: المناخ التنظيمي.

### 4) اختبار وجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين سنوات الخبرة للمبحوثين حول المحور الأول لدراسة (المناخ التنظيمي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (32): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
المناخ التنظيمي	بين المجموعات	1.385	2	0.692	1.866	0.173
	داخل المجموعات	10.760	29	0.371	-	-
	المجموع	12.145	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (32) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الأول (المناخ التنظيمي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة، فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.173 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الأول: المناخ التنظيمي.

#### 5) اختبار وجود فروق حسب متغير الدورات التكوينية

لا يمكن إجراء اختبار الفروقات لان شرط التجانس غير محقق باعتبار العينات الجزئية مختلفة الأحجام حسب الجدول رقم (32).

#### 6) اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى الوظيفي

لا يمكن إجراء اختبار الفروقات لان شرط التجانس غير محقق باعتبار العينات الجزئية مختلفة الأحجام حسب الجدول رقم (32).

#### 7) اختبار وجود فروق حسب متغير الراتب الشهري

لا يمكن إجراء اختبار الفروقات لان شرط التجانس غير محقق باعتبار العينات الجزئية مختلفة الأحجام حسب الجدول رقم (32).

ب. المحور الثاني (الأداء الوظيفي):

#### 1) اختبار وجود فروق حسب متغير الجنس

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الجنس للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (33): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الجنس.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	1.106	1	1.106	4.120	0.051
	داخل المجموعات	8.053	30	0.268	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (33) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.051 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

## 2) اختبار وجود فروق حسب متغير العمر

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الفئات العمرية للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (34): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.079	2	1.040	4.258	0.024
	داخل المجموعات	7.081	29	0.244	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (34) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير العمر حيث أن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.024، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على أساس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة. المحور الثاني: الأداء الوظيفي. ولتحديد اتجاه الفروقات نستخدم اختبار Scheffe وفي هذه الحالة لا نستطيع التحديد نظرا لوجود فئة (45 سنة فأكثر) تحتوي على فرد واحد.

### 3) اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى التعليمي

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى التعليمي للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.774	2	0.387	1.338	0.278
	داخل المجموعات	8.386	29	0.289	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (35) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى التعليمي فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.278 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

### 4) اختبار وجود فروق حسب متغير سنوات الخبرة

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين سنوات الخبرة للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (36): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.932	2	0.466	1.642	0.211
	داخل المجموعات	8.228	29	0.284	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (36) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة



المحسوب تساوي 0.211 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

#### 5) اختبار وجود فروق حسب متغير الدورات التكوينية

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الدورات التكوينية للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (37): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الدورات التكوينية.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.415	2	0.207	0.688	0.511
	داخل المجموعات	8.745	29	0.302	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (37) تشير نتائجه إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الدورات التكوينية فلقد كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب تساوي 0.511 وهي أكبر من مستوى الدلالة الحرج (0.05)، لذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة مفردات الدراسة تجاه المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

#### 6) اختبار وجود فروق حسب متغير المستوى الوظيفي

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين المستوى الوظيفي للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (38): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى الوظيفي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.665	2	1.333	5.950	0.007
	داخل المجموعات	6.494	29	0.244	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (38) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث أن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من مستوى المعنوية الحرج 0.05، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.007، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على أساس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة. المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

ولتحديد اتجاه الفروقات فقد تم استخدام اختبار Scheffe وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Scheffe.

المحور الأول	الفروقات بين المتوسطات	عمال تنفيذيين	عمال إداريين	إطارات
الأداء الوظيفي	عمال تنفيذيين	-	0.040	-
	عمال إداريين	0.040	-	0.007
	إطارات	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (39) نجد ان الفروقات في آراء العينة حول الأداء الوظيفي يكمن بين العمال التنفيذيين والموظف الإداريين، وكذلك بين الإطارات والعمال الإداريين، وذلك لان مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة الحرج (0.05).

### 7) اختبار وجود فروق حسب متغير الراتب الشهري

تم اختبار تحليل التباين الأحادي لتوضيح دلالة الفروق بين الراتب الشهري للمبحوثين حول المحور الثاني للدراسة (الأداء الوظيفي) والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (40): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير الراتب الشهري.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	2.428	2	1.214	5.229	0.012
	داخل المجموعات	6.732	29	0.232	-	-
	المجموع	9.160	31	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تشير نتائج الجدول (40) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة حول المحور الثاني (الأداء الوظيفي) تعزى لمتغير الراتب الشهري حيث أن قيمة مستوى الدلالة كان أقل من مستوى المعنوية

الخرج 0.05، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المحسوب 0.012، لذلك ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة على أساس هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات الدراسة. المحور الثاني: الأداء الوظيفي.

ولتحديد اتجاه الفروقات فقد تم استخدام اختبار Scheffe وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (41): نتائج اختبار المقارنات البعدية باستخدام اختبار Scheffe.

المحور الأول	الفروقات بين المتوسطات	من 15000 الى اقل من 30000 دج	من 30000 الى اقل من 60000 دج	من 60000 دج فأكثر
الأداء الوظيفي	من 15000 الى اقل من 30000 دج	-	0.024	0.032
	من 30000 الى اقل من 60000 دج	-	-	-
	من 60000 فأكثر	0.032	-	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (41) نجد أن الفروقات في آراء العينة حول الأداء الوظيفي يكمن بين الفئة من 15000 إلى اقل من 30000 دج و الفئة من 60000 دج فأكثر، وكذلك بين الفئة من 30000 إلى اقل من 60000 دج و الفئة من 15000 إلى اقل من 30000 دج، وذلك لان مستوى الدلالة اقل من مستوى الدلالة الحرج (0.05).

## خلاصة الفصل

بعد التعرف في هذا الفصل على مؤسسة مطاحن عمر بن عمر من خلال التطرق إلى تاريخ نشأتها وطبيعة نشاطها، كذلك أهدافها وهيكلها التنظيمي، وكان هدفنا من هذا الفصل إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري من الفصل الأول والثاني على الواقع التطبيقي، وهذا المعالجة الإشكالية المطروحة وتحديد الإجابات الواقعية والمنطقية لها ولتحقيق هذا الهدف تم إعداد استمارة خصيصا لهذا الأمر، حيث وزعت على عينة من مجتمع الدراسة الذي يضم مجموعة موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، وقدر حجم العينة التي خضعت للدراسة بـ 32 عينة. احتوت الاستمارة على جزئين رئيسيين جزء ضم البيانات الشخصية للمبحوث وجزء تضمن عبارات دالة على محاور الدراسة المعتمدة، وتضمن هذا الفصل أيضا عرضا وتحليلا للنتائج التي توصلت إلى الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج على وجود أثر بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر.

خاتمة عامة

هدفنا من تناول هذه الدراسة إلى معالجة موضوع تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد، فحاولنا مناقشته من خلال الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة التي تتمحور حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قلمة- من خلال الفصلين النظريين والفصل التطبيقي، وقد أجرينا هذه الدراسة على عينة من المؤسسة محل البحث ، وقد قمنا بتحديد منهجية الدراسة وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وبعرض تحليل نتائج الدراسة ومن خلالها حاولنا الإجابة على الفرضيات المقترحة في الدراسة عن طريق المقابلة والملاحظة وبالأخص الاستبيان بجمع آراء موظفي مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لنخلص في النهاية إلى جملة من النتائج التي من خلالها يمكن تأكيد صحة أو خطأ الفرضيات ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع.

**أولاً: نتائج اختبار الفرضيات: لقد قامت دراستنا على أربع فرضيات والتي فيما يلي سيتم عرضها:**

- اختبار صحة الفرضية الأولى يوجد إدراك ايجابي لمستوى للمناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر أثبتت الدراسة ان المناخ التنظيمي جيد في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال اجابات افراد العينة على الاستبيان بمعيار جيد وهذا ما يؤكد الفرضية. اي يوجد إدراك لمستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن عمر بن عمر.
- اختبار صحة الفرضية الثانية: تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على التحسين من مستوى الأداء الوظيفي لها حيث أثبتت الدراسة انه لا يوجد اختلاف في مستوى الاداء الوظيفي للموظفين في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال اجابات أفراد العينة على الاستبيان لمعيار جيد وهذا ما يؤكد الفرضية، اي تعمل مؤسسة مطاحن عمر بن عمر على التحسين من مستوى الاداء الوظيفي لها
- اختبار صحة الفرضية الثالثة: يوجد تأثير للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، أثبتت الدراسة وجود علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة وهذه النتائج تتفق مع نتائج جل الدراسات السابقة وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- اختبار صحة الفرضية الرابعة: أثبتت الدراسة انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير الخصائص الشخصية لأفراد العينة على إجاباتهم على الاستبيان تعزى لأغلب المتغيرات الشخصية وهذا ما يعني رفض الفرضية الرابعة.

ثانيا: النتائج

- يوجد إدراك لمستوى أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة؛
- تعمل المؤسسة على تحسين من مستوى الأداء الوظيفي
- يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير اغلب الخصائص الشخصية لأفراد العينة على إجاباتهم حول محاور الدراسة.

ثالثا: الاقتراحات

على ضوء النتائج السابقة نقترح التوصيات التالية:

- ضرورة ان تولي المؤسسة الاهتمام الكاف بالمناخ التنظيمي بجميع عناصره كونه متغير يساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي لأفراد مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة توفير جو عمل محب للموظفين مما يؤدي الى تحسين الأعمال والقيام بها على أكمل وجه؛
- ضرورة إفساح المجال أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بقدراتهم وكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ضرورة اعتماد مؤسسة مطاحن عمر بن عمر الفجوج -قلمة- إلى إدخال تحسينات على نظام الحوافز مثل توفير حوافز تشجيعية للموظفين لتعزيز استمرارهم في العمل، وتبني سياسة مرنة لترقيات والمكافآت.

# قائمة المراجع



المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد البارى، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003.
- 2- احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، ب س.
- 3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2007.
- 4- أحمد محمد عوض بني أحمد، الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 5- أكرم محسن الياسري، إناس عباس الفتلاوي، مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، ج 2، الطبعة الأولى، 2016.
- 6- إيمان صبيان، عائشة بوشيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مجله أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، العدد 9، 2016.
- 7- بسيوني محمد البرداعي، تنمية مهارات المديرين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الثالثة، 2009.
- 9- الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ب ط، 2015.
- 10- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر، الأردن، 2008.
- 11- خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 13- رجحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 14- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003.
- 15- سيد محمد جاد الرب، التخطيط الاستراتيجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ب بلد، ب ط، ب س.
- 16- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ب ط، 2017.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2002.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2001.
- 19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
- 21- عبد الرحمن توفيق، إدارة أداء الثروة البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ب ط، 2014، ص: 38.
- 22- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2007.
- 23- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ب ط، 2013، ص: 233.
- 24- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب المعاصرة وتقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، ص: 34.
- 25- فاطمية طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014/2015.
- 26- كمال بوشرش، الثقافة التنظيمية، دار الأيتام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 27- محمد الصيرفي، قياس وتقييم أداء العاملين، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008.
- 28- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.

- 29- محمد عبد الرحيم المحاسنة، أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة، الأردن، المجلد 16، العدد 06/2016.
- 30- محمد عبد الوهاب حسن العشماوي، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى، 2014.
- 31- محمد قاسم القريوبي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص: 210.
- 32- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ب ط، 2014/2015.
- 33- محمد وائل التيسي، الأداء الاستراتيجي الأمريكي بعد عام 2008، مكتبه فهد الوطنية النشر، الرياض، الطبعة الأولى، 2016.
- 34- محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ب ط، 2012/2013.
- 35- مصطفى عليان يحيى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 36- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- 37- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 38- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 39- موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 40- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبه التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، ب ط، ب س.
- 41- والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2005.
- 42- وفاء برهان البرقاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الباز وري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2012.

## ثانيا: مذكرات وأطروحات

- 1- أحلام خان، أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 2- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 3- أسماء بوخروبة، دور المناخ التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعه الجزائر 3، الجزائر، 2017/2018.
- 4- بوجمعة نقيل، المناخ التنظيمي بأسلوب ادارته الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، جزائر، 2009، ص: 27.
- 5- جراح ذابب الغبسي، أثر تمكين العاملين على تحسين كفاءة أدائهم الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2013.
- 6- جلال الدين بوغيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعه منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2008/2009.
- 7- حبيب سميج خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، [www.abake.co.uk](http://www.abake.co.uk).
- 8- خالد وصل الله، راضي الحارثي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.

- 9- رضا محاد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء لدى العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015/ 2014 .
- 10- ريم بن عمر بن منصور الشريف، دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 11- سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
- 12- سعد الله عيساوي، عبد الحليم الصديقي، الضغوط المهنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2014/ 2015.
- 13- سهيلة محمد العميري، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في إتخاذ القرارات على أدائهم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 14- شافيه غليظ، أثر المناخ التنظيمي في عملية التعلم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعه منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 32.12 / 2009.
- 15- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
- 16- فاطمة دراوع، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015/ 2016.
- 17- فاطمية طويهي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، وهران، الجزائر، 2014/ 2015.
- 18- ليلي غضبان، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017/ 2018.
- 19- محمد العيفة، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017/ 2018.
- 20- محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة دكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.
- 21- محمد سيف الدين بوفالط، أثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعه العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2008/ 2009.
- 22- نادر حامد عبد الرزاق أبوشرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 23- نوال شاين، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012/ 2013.
- 24- نوال حول، أثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين بالمنظمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعه لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2014/ 2015.
- 25- هواني فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدي موظفي الإدارة المحلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2014.

26- يوراد أمير، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2014.

### ثالثا: المجالات

- 1- أطاق ياسين خضر، إيناس مالك اسماعيل، المناخ التنظيمي في رياض الأطفال الحكومية والأهلية، مجلة كلية التربية للبنات، بغداد، العدد 2016/6.
- 2- إيمان صبيان، عائشة بوشبيخي، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مجله أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان، الجزائر، العدد 9، 2016.
- 3- بسام فتحي الذبابات، أثر أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعه البلقان التطبيقية، الأردن، العدد 2017/18.
- 4- خالد أحمد الصرايرة، الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية الرسمية، مجلة جامعة دمشق، جامعة مؤتة، الأردن، العدد 1 + 2، 2011.
- 5- شوقي محمد الصباغ وآخرون، نموذج مقترح لمشاركة العاملين في صنع القرارات كمتغير وسيط في العلاقة بين صوت العاملين والولاء التنظيمي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة المنوفية، مصر، العدد 17، 2017.
- 6- الطاهر أحمد محمد علي، أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، العدد 16، 2015.
- 7- العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر.
- 8- عصام التحاني، ابراهيم شعون، أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين ومعدلات دوران العمل بالمؤسسات الصحية السعودية، مجلة الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، العدد 21/ 2016، الأردن، الطبعة الأولى، 2005.
- 9- العيفاوي فريدة، العيفة جمال، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 24 / 2016.
- 10- فريد راهم، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، الجزائر، العدد 42 / 2018.
- 11- مزياي الوناس، أبعاد المناخ التنظيمي في الجامعة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعه قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 23، 2016.
- 12- ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، العدد 18 / 2018.
- 13- ميهوب فوزية، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته الاحتراق النفسي لدى الممرضين، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة، الجزائر، عدد خاص.
- 14- وداد بلكرمي، أثر الأنماط القيادية على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 40، 12 / 2013.
- 15- الوناس مزياي، مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأهميته في الجامعة الجزائرية، دراسة نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعه قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، العدد 3، ديسمبر 2009.
- 16- يوسف سيفي، مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي، مجلة التدوين، جامعة وهران 2، الجزائر، العدد 12، 31/01/2019.

— المراجع باللغة الأجنبية:

### — Les livres :

- 1- Roussel Patrice, Rémunération, Motivation et Satisfaction au travail, Ed economica, Paris, 1996.

ملاحق



قلمة، في: 11 ديسمبر 2018

رقم: /ق.ع.إ.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ق. 2018/

إلى السيد مدير مطاحن عمر بن عمر، الفجوج - قلمة -  
الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية للطلبة بمؤسستكم.

يشرفني أنا رئيس قسم العلوم الاقتصادية أن أشهد بأن الطالبة:

✓ خرايشية عبر

و المسجلة بالسنة الثانية ماستر، تخصص: (اقتصاد و تسيير المؤسسات)،

في حاجة ماسة لإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم، و ذلك لاستكمال مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية،

بعنوان:

إمناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة

و عليه، نرجو من سيادتكم التفضل بقبول الطالبة المذكورة و مد يد المساعدة لها بتوفير الوثائق و المستندات ذات الصلة  
لتحقيق الغاية المرجوة.

تقبلوا السيد المدير تحياتنا الخالصة.

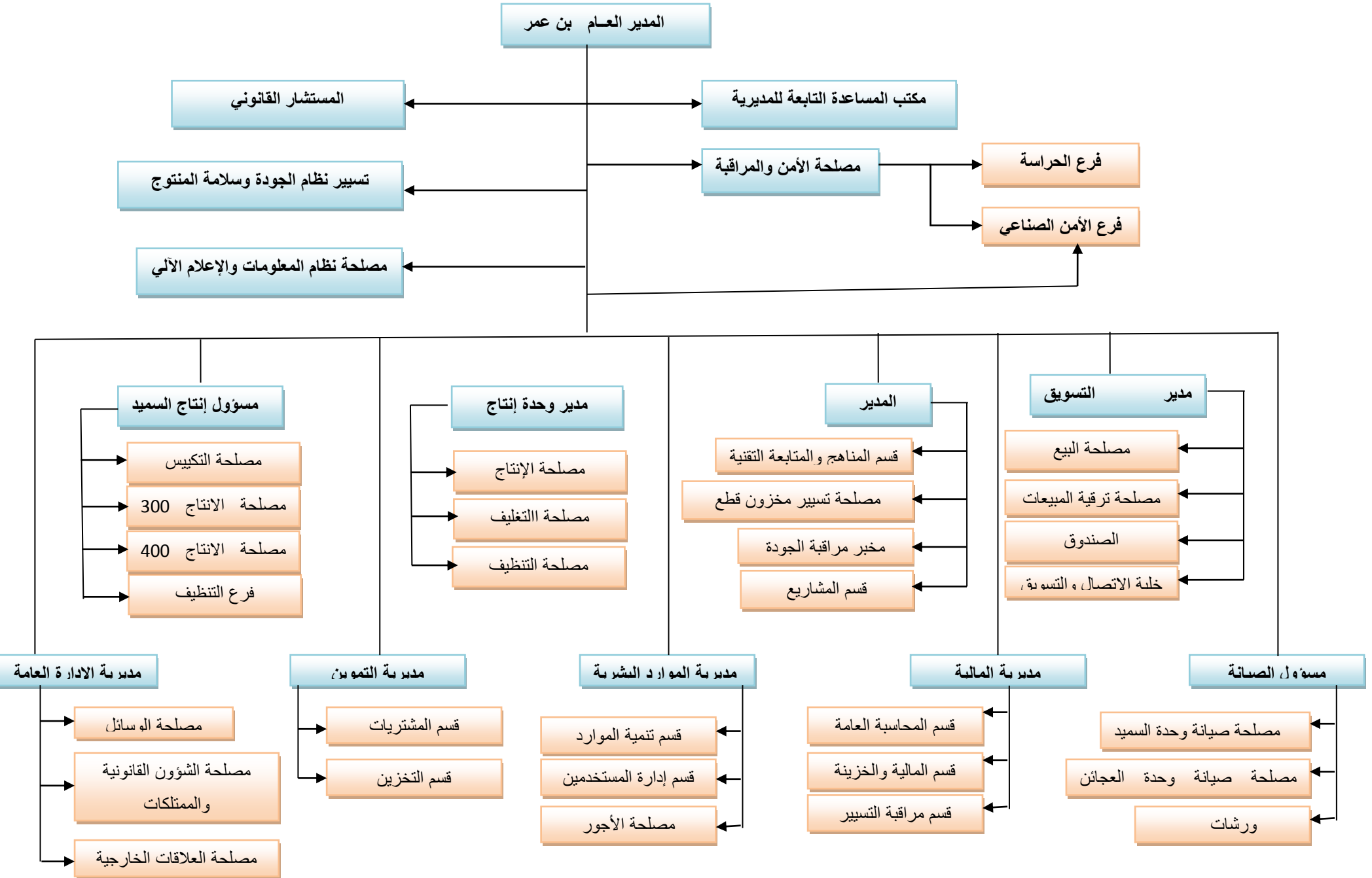
تأشير المؤسسة المستقبلية.

رئيس القسم



Avis Favorable

Chahbra ehvif



## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم العلوم الاقتصادية  
السنة الثانية ماستر  
اقتصاد وتسيير مؤسسات

جامعة 08 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

### استبيان الدراسة

الأخ الكريم...الأخت الكريمة...  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،  
تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 08 ماي 1945 قالمة، حول تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة مطاحن عمر بن عمر - الفجوج - قالمة.

ونظرا للأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في انجاز بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة. علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتمكم البناءة

تحت إشراف

إعداد الطالبة:

الأستاذ

\* لعابد محمد

\* خراشية عبير



القسم الأول : البيانات الشخصية

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  أقل من 35 سنة  من 35-44 سنة  45 فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي أو أقل  جامعي  تقني أو تقني سامي
- 4- سنوات الخدمة في القطاع: أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات
- من 11 - 20 سنة  أكبر من 20 سنة
- 5- الدورات التكوينية: لم أشارك في أي دورة  دورة واحدة  أكثر من دورة
- 6- المستوى الوظيفي: عمال تنفيذيين  عمال إداريين  إطارات
- 7- الراتب الشهري: من 15000 دج- إلى اقل من 30000 دج  من 30000 دج-
- اقل من 60000 دج  60000 دج فأكثر

القسم الثاني : محاور الدراسة

الجزء الأول : المناخ التنظيمي

رقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>I- الهيكل التنظيمي</b>						
1	تحرص المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي عند إجراء تغييرات طارئة					
2	تعمل المؤسسة على توضيح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين					
3	تحرص المؤسسة على توافق طبيعة تخصصات الموظفين مع المهام الموكلة إليهم					
4	يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها .					
<b>II- نمط القيادة</b>						
1	تساهم القيادة الإدارية في دعم الإبداع و المبادرات الفردية					
2	يحرص القائد على إرشاد الموظفين حول كيفية أداء المهام					
3	يحرص القائد على عدم التدخل في العمل طالما ينجز وفق المطلوب					
4	يستخدم القائد نمطا قياديا واضحا للموظفين					
5	يتعامل القائد مع الموظفين بعدل ومساواة					
6	يفوض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين					
<b>III- نمط الاتصال</b>						
1	تحرص المؤسسة على انتقال الرسالة داخل مستوياتها التنظيمية بالسرعة والدقة المطلوبة.					
2	تحرص المؤسسة على استخدام وسائل اتصال حديثة ومتطورة.					
3	تسعى المؤسسة على توفير الشفافية والوضوح في اتصالاتها الداخلية.					

					4	تتم عملية الاتصال داخل المؤسسة وفق السلم الوظيفي
<b>IV - التكنولوجيا</b>						
					1	توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية (وسائل وتقنيات حديثة)
					2	يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الأعمال بالمؤسسة
					3	تسعى المؤسسة إلى تكوين موظفيها للاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الحديثة
					4	تحرص المؤسسة باستمرار على تحديث أجهزتها التكنولوجية حسب متطلبات العمل
<b>V - التحفيز</b>						
					1	تقدم المؤسسة راتب يتناسب مع الجهد المبذول
					2	تغطي أجور الموظفين مستوى المعيشة
					3	تعمل المؤسسة على تحقيق المساواة في نظام الأجور و الرواتب و المكافآت
					4	تقدم المؤسسة إجازات تتناسب مع جهود الموظفين
					5	تتم عملية الترقية وفق أسس واضحة (الاستحقاق و الجدارة)
					6	تعمل المؤسسة على توفير التحفيز المادي و المعنوي للموظفين
<b>VI - العمل الجماعي</b>						
					1	تحرص المؤسسة على توفير روح العمل الجماعي داخل تنظيمها
					2	يتم انجاز العمل و المهام المطلوبة بالتعاون بين الموظفين
					3	يساهم التعاون في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية
<b>VII - المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					1	يحرص المدير على استشارة المرؤوسين عند التخطيط للعمليات الخاصة بالمؤسسة.
					2	تحرص إدارة المؤسسة على الأخذ بعين الاعتبار كل من اقتراحات وأفكار الموظفين
					3	يساهم مبدأ مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الرفع من الرضا الوظيفي

## الجزء الثاني: الأداء الوظيفي

					1	يتمتع الموظفون بالمؤسسة بقدرات على تنويع أداء الأعمال والانتقال بين مواقع العمل المختلفة
					2	تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد على وسائل ومعدات متطورة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها
					3	تعمل إدارة المؤسسة على توفير أساليب وطرق جديدة تساعد على حل مشكلات أداء العمل
					4	تعمل إدارة المؤسسة على توفير الدعم الكافي لمعالجة وتحسين مستوى الأداء
					5	تساهم المؤسسة في توفير جو ملائم للتخفيف من الصعوبات التي تؤثر على الأداء الوظيفي
					6	يحرص الموظفون على معرفة طبيعة جميع الأعمال الموكلة إليهم.
					7	تقوم المؤسسة بعملية تقييم أداء العاملين وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة
					8	تتم عملية ترقية وتحفيز العاملين على أساس نتائج عملية تقييم أدائهم
					9	توفر المؤسسة الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة لأداء العمل
					10	يقوم العاملون بالتخطيط والتنسيق مع بعضهم في أداء أعمالهم
					11	تساعد عملية التقييم على تقوية الاتصال بالعاملين
					12	يتم التعرف على مشاكل الموظفين التي تعترضهم داخل المؤسسة عن طريق عمليات التقييم.
					13	تعمل المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء موظفيها

نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS  
نتائج القسم الأول: البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	81,3	81,3
	أنثى	6	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 35 سنة	23	71,9	71,9
	من 35 إلى 44 سنة	8	25,0	96,9
	سنة فأكثر 45	1	3,1	100,0
	Total	32	100,0	100,0

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	1	3,1	3,1
	جامعي	27	84,4	87,5
	تقني أو تقني سامي	4	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	21	65,6	65,6
	من 5 إلى 10 سنوات	7	21,9	87,5
	من 11 إلى 20 سنة	4	12,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0

الدورات التكوينية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لم أشارك في أي دورة	5	15,6	15,6
	دورة واحدة	7	21,9	37,5
	أكثر من دورة	20	62,5	100,0
	Total	32	100,0	100,0

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عمال تنفيذيين	15	46,9	46,9
	عمال إداريين	4	12,5	59,4
	إطارات	13	40,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0

الراتب الشهري

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
من 15000 إلى أقل من دج 30000	5	15,6	15,6	15,6
من 30000 إلى أقل من 60000 دج	24	75,0	75,0	90,6
Validé من 60000-دج فأكثر	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

نتائج القسم الثاني: لاستمارة الاستبيان

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
تحرص المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي عند اجراء تغييرات طارئة	32	0	3,7813	,65915
تعمل المؤسسة على توضيح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤسين	32	0	3,8125	,78030
تحرص المؤسسة على توافق طبيعة تخصصات الموظفين مع المهام الموكلة اليهم	32	0	3,2500	1,04727
يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها.	32	0	3,3750	1,00803
تساهم القيادة الادارية في دعم الابداع و المبادرات الفردية	32	0	3,7500	,95038
يحرص القائد على ارشاد الموظفين حول كيفية اداء المهام	32	0	4,0313	,78224
يحرص القائد على عدم التدخل في العمل طالما ينجز و فق المطلوب	32	0	3,5000	,84242
يستخدم القائد نمطا قياديا واضحا للموظفين	32	0	3,5625	,75935
يتعامل القائد مع الموظفين يعدل ومساواة	32	0	3,5313	1,16354
يفوض القائد بعض من صلاحياته للمرؤسين	32	0	3,7813	,87009
تحرص المؤسسة على انتقال الرسالة داخل مستوياتها التنظيمية بالسرعة والدقة المطلوبة	32	0	3,6563	,82733
تسعى المؤسسة إلى استخدام وسائل اتصال حديثة	32	0	4,1563	,76662
تسعى المؤسسة إلى توفير الشفافية والوضوح في اتصالاتها الداخلية	32	0	3,4688	1,04679
تتم عملية الاتصال داخل الهيكل التنظيمي وفق السلم الوظيفي	32	0	3,4375	1,04534
توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية(وسائل وتقنيات حديثة)	32	0	3,9375	,94826
يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الاعمال بالمؤسسة	32	0	3,9063	,85607
تسعى المؤسسة الى تكوين موظفيها للاستخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة	32	0	3,7188	,99139
تحرص المؤسسة باستمرار على تحديث اجهزتها التكنولوجية حسب متطلبات العمل	32	0	3,8750	,79312
تقدم المؤسسة راتب يتناسب مع الجهد المبذول	32	0	2,9063	1,14608
تغطي أجور الموظفين مستوى المعيشة	32	0	2,7500	1,04727
تعمل المؤسسة على تحقيق المساواة في نظام الاجور و الرواتب و المكافآت	32	0	3,2500	1,10716
تقدم المؤسسة اجازات تتناسب مع جهود الموظفين	32	0	3,2500	1,04727
تتم عملية الترقية وفق اسس واضحة(الاستحقاق و الجدارة)	32	0	3,2813	1,22433
تعمل المؤسسة على توفير التحفيز المادي و المعنوي للموظفين	32	0	3,5000	,98374
تحرص المؤسسة على توفير روح العمل الجماعي داخل تنظيمها	32	0	3,9063	,99545
يتم انجاز العمل و المهام المطلوبة بالتعاون بين الموظفين	32	0	3,8125	1,06066
يساهم التعاون في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية	32	0	4,3125	1,11984
يحرص المدير على استشارة المرؤسين عند التخطيط للعمليات الخاصة بالمؤسسة	32	0	3,4688	1,07716
تحرص ادارة المؤسسة على الاخذ بعين الاعتبار كل من اقتراحات وافكار الموظفين	32	0	3,5000	,91581
يساهم مبدا مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الرفع من الرضا الوظيفي	32	0	3,6250	1,03954
x	32	0	3,6031	,62592

## التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الأول

تحرص المؤسسة على تغيير هيكلها التنظيمي عند اجراء تغييرات طارئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
محايد	5	15,6	15,6	21,9
موافق	23	71,9	71,9	93,8
موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توضيح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
محايد	7	21,9	21,9	28,1
موافق	18	56,3	56,3	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على توافق طبيعة تخصصات الموظفين مع المهام الموكلة بهما

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	8	25,0	25,0	28,1
محايد	8	25,0	25,0	53,1
موافق	12	37,5	37,5	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

. يوجد تنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة لإنجاز الأنشطة المختلفة الخاصة بها .

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	4	12,5	12,5	18,8
محايد	8	25,0	25,0	43,8
موافق	16	50,0	50,0	93,8
موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تساهم القيادة الإدارية في دعم الإبداع و المبادرات الفردية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
محايد	4	12,5	12,5	25,0
موافق	19	59,4	59,4	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يحرص القائد على ارشاد الموظفين حول كيفية اداء المهام

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6,3	6,3	6,3
محايد	3	9,4	9,4	15,6
موافق	19	59,4	59,4	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يحرص القائد على عدم التدخل في العمل طالما ينجز و فوق المطلوب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
محايد	5	15,6	15,6	31,3
موافق	22	68,8	68,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يستخدم القائد نمطا قياديا واضحا للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	9,4	9,4	9,4
محايد	10	31,3	31,3	40,6
موافق	17	53,1	53,1	93,8
موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يتعامل القائد مع الموظفين بعدل ومساواة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
غير موافق	2	6,3	6,3	15,6
محايد	8	25,0	25,0	40,6
موافق	13	40,6	40,6	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يفوض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
محايد	7	21,9	21,9	28,1
موافق	18	56,3	56,3	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على انتقال الرسالة داخل مستوياتها التنظيمية بالسرعة والدقة المطلوبة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	6	18,8	18,8	28,1
موافق	21	65,6	65,6	93,8
موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة إلى استخدام وسائل اتصال حديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
محايد	1	3,1	3,1	6,3
موافق	21	65,6	65,6	71,9
موافق بشدة	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	



تسعى المؤسسة إلى توفير الشفافية والوضوح في اتصالاتها الداخلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	4	12,5	12,5	18,8
محايد	6	18,8	18,8	37,5
موافق	17	53,1	53,1	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تم عملية الاتصال داخل الهيكل التنظيمي وفق السلم الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	4	12,5	12,5	18,8
محايد	7	21,9	21,9	40,6
موافق	16	50,0	50,0	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

(توفر المؤسسة بنية تحتية تكنولوجية (وسائل وتقنيات حديثة)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	3	9,4	9,4	18,8
موافق	18	56,3	56,3	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يساهم استخدام التكنولوجيا في انجاز اغلب الاعمال بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
محايد	1	3,1	3,1	9,4
موافق	25	78,1	78,1	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تسعى المؤسسة الى تكوين موظفيها للاستخدام الامثل للتكنولوجيا الحديثة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	3	9,4	9,4	21,9
موافق	21	65,6	65,6	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة باستمرار على تحديث اجهزتها التكنولوجية حسب متطلبات العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
محايد	3	9,4	9,4	15,6
موافق	23	71,9	71,9	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة راتب يتناسب مع الجهد المبذول

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	15,6	15,6	15,6
غير موافق	6	18,8	18,8	34,4
محايد	9	28,1	28,1	62,5
موافق	11	34,4	34,4	96,9
موافق بشدة	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تغطي أجور الموظفين مستوى المعيشة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	15,6	15,6	15,6
غير موافق	7	21,9	21,9	37,5
محايد	11	34,4	34,4	71,9
موافق	9	28,1	28,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على تحقيق المساواة في نظام الاجور و الرواتب و المكافآت

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	9	28,1	28,1	31,3
محايد	7	21,9	21,9	53,1
موافق	11	34,4	34,4	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تقدم المؤسسة اجازات تتناسب مع جهود الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	7	21,9	21,9	25,0
محايد	11	34,4	34,4	59,4
موافق	9	28,1	28,1	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

(تتم عملية الترقية وفق اسس واضحة(الاستحقاق و الجدارة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	8	25,0	25,0	31,3
محايد	7	21,9	21,9	53,1
موافق	9	28,1	28,1	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على توفير التحفيز المادي و المعنوي للموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
محايد	9	28,1	28,1	43,8
موافق	14	43,8	43,8	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يتم انجاز العمل و المهام المطلوبة بالتعاون بين الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	3	9,4	9,4	21,9
موافق	18	56,3	56,3	78,1
موافق بشدة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على توفير روح العمل الجماعي داخل تنظيمها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
محايد	5	15,6	15,6	21,9
موافق	17	53,1	53,1	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يساهم التعاون في انجاز العمل بكفاءة و فاعلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
محايد	1	3,1	3,1	12,5
موافق	9	28,1	28,1	40,6
موافق بشدة	19	59,4	59,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يحرص المدير على استشارة المرؤوسين عند التخطيط للعمليات الخاصة بالمؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	4	12,5	12,5	18,8
محايد	7	21,9	21,9	40,6
موافق	15	46,9	46,9	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص ادارة المؤسسة على الاخذ بعين الاعتبار كل من اقتراحات وافكار الموظفين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
محايد	10	31,3	31,3	43,8
موافق	15	46,9	46,9	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يساهم مبدا مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في الرفع من الرضا الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	4	12,5	12,5	15,6
محايد	7	21,9	21,9	37,5
موافق	14	43,8	43,8	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني

FREQUENCIES VARIABLES=Z1 Z2 Z3 Z4 Z5 Z6 Z7 Z8 Z9 Z10 Z11 Z12 Z13 Z  
 /STATISTICS=STDDEV MEAN  
 /ORDER=ANALYSIS.

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
يتمتع الموظفين بالمؤسسة بقدرات على تنوع أداء الاعمال والانتقال بين مواقع العمل المختلفة	32	0	3,5000	1,21814
تحرص المؤسسة على تبني كل ما هو جديد على وسائل ومعدات متطورة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها	32	0	3,9063	,77707
تعمل إدارة المؤسسة على توفير أساليب وطرق جديدة تساعد على حل مشكلات أداء العمل	32	0	3,7500	,80322
تعمل إدارة المؤسسة على توفير الدعم الكافي لمعالجة وتحسين مستوى الأداء	32	0	3,4375	,87759
تساهم المؤسسة في توفير جو ملائم للتخفيف من الصعوبات التي تؤثر على الاداء الوظيفي	32	0	3,6875	,89578
يحرص الموظفين على معرفة طبيعة جميع الاعمال الموكلة اليهم	32	0	4,0000	,62217
تقوم المؤسسة بعملية تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة	32	0	3,7500	,98374
تتم عملية ترقية وتحفيز الموظفين على أساس نتائج عملية تقييم أدائهم	32	0	3,5625	1,41279
توفر المؤسسة الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة لأداء العمل	32	0	4,1250	1,45358
يقوم الموظفين بالتخطيط والتنسيق مع بعضهم في أداء الأعمال	32	0	3,9063	,81752
تساعد عملية التقييم على تقوية الاتصال بالعاملين	32	0	3,7500	1,10716
يتم التعرف على مشاكل الموظفين التي تعترضهم داخل المؤسسة عن طريق عمليات التقييم	32	0	3,6250	,97551
تعمل المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء موظفيها	32	0	3,5313	,84183
Z	32	0	3,7332	,54357

التكرارات والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني

يتمتع الموظفين بالمؤسسة بقدرات على تنوع أداء الاعمال والانتقال بين مواقع العمل المختلفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	3	9,4	9,4	9,4
غير موافق	4	12,5	12,5	21,9
محايد	5	15,6	15,6	37,5
موافق	14	43,8	43,8	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تحرص المؤسسة على تبنى كل ما هو جديد على وسائل ومعدات متطورة وتدريب العاملين على كيفية استخدامها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
محايد	5	15,6	15,6	18,8
موافق	21	65,6	65,6	84,4
موافق بشدة	5	15,6	15,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل إدارة المؤسسة على توفير أساليب وطرق جديدة تساعد على حل مشكلات أداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	1	3,1	3,1	6,3
محايد	6	18,8	18,8	25,0
موافق	21	65,6	65,6	90,6
موافق بشدة	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل إدارة المؤسسة على توفير الدعم الكافي لمعالجة وتحسين مستوى الأداء

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
محايد	11	34,4	34,4	43,8
موافق	17	53,1	53,1	96,9
موافق بشدة	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تساهم المؤسسة في توفير جو ملائم للتخفيف من الصعوبات التي تؤثر على الاداء الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	9,4	9,4	9,4
محايد	10	31,3	31,3	40,6
موافق	13	40,6	40,6	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تقوم المؤسسة بعملية تقييم أداء الموظفين وفق أسس موضوعية ومعايير واضحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	3	9,4	9,4	12,5
محايد	5	15,6	15,6	28,1
موافق	17	53,1	53,1	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يحرص الموظفون على معرفة طبيعة جميع الاعمال الموكلة اليهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	18,8	18,8	18,8
موافق	20	62,5	62,5	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تتم عملية ترقية وتحفيز الموظفين على أساس نتائج عملية تقييم أدائهم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	5	15,6	15,6	21,9
محايد	8	25,0	25,0	46,9
موافق	10	31,3	31,3	78,1
موافق بشدة	6	18,8	18,8	96,9
8,00	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

توفر المؤسسة الأمان الوظيفي وبيئة عمل محفزة لأداء العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3,1	3,1	3,1
محايد	7	21,9	21,9	25,0
موافق	17	53,1	53,1	78,1
موافق بشدة	6	18,8	18,8	96,9
11,00	1	3,1	3,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يقوم الموظفون بالتخطيط والتنسيق مع بعضهم في أداء الأعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
محايد	6	18,8	18,8	21,9
موافق	19	59,4	59,4	81,3
موافق بشدة	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تساعد عملية التقييم على تقوية الاتصال بالعاملين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	2	6,3	6,3	12,5
محايد	6	18,8	18,8	31,3
موافق	14	43,8	43,8	75,0
موافق بشدة	8	25,0	25,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

يتم التعرف على مشاكل الموظفين التي تعترضهم داخل المؤسسة عن طريق عمليات التقييم

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6,3	6,3	6,3
غير موافق	1	3,1	3,1	9,4
محايد	8	25,0	25,0	34,4
موافق	17	53,1	53,1	87,5
موافق بشدة	4	12,5	12,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

تعمل المؤسسة على الكشف عن نقاط القوة والضعف المتعلقة بأداء موظفيها

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3,1	3,1	3,1
غير موافق	2	6,3	6,3	9,4
محايد	10	31,3	31,3	40,6
موافق	17	53,1	53,1	93,8
موافق بشدة	2	6,3	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

نتائج معامل ألفا كرونباخ

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,955	43

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,951	30

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,794	13

التجزئة النصفية

**Statistiques de fiabilité**

Partie 1	Valeur	,882
	Nombre d'éléments	22
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur
		,947
		Nombre d'éléments
		21
		Nombre total d'éléments
		43
		Corrélation entre les sous-échelles
		,827
		Coefficient de Spearman-Brown
		Longueur égale
		,905
		Longueur inégale
		,905
		Coefficient de Guttman split-half
		,890

**Tests de normalité**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
X	,175	32	,013	,868	32	,001
Z	,111	32	,200	,957	32	,231

**Test-t**

**Statistiques sur échantillon unique**

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
X	32	3,6031	,62592	,11065
Z	32	3,7332	,54357	,09609

**Test sur échantillon unique**

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
X	5,451	31	,000	,60313	,3775	,8288
Z	7,630	31	,000	,73317	,5372	,9292

**Régression**

**Variables introduites/supprimées**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	X	.	Entrée

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,830	,689	,678	,30835

**ANOVA**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	6,307	1	6,307	66,338	,000
	Résidu	2,852	30	,095		
	Total	9,160	31			

**Coefficients**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,137	,323		3,514	,001
	X	,721	,088	,830	8,145	,000

ONEWAY X BY M1  
/STATISTICS HOMOGENEITY

**Test d'homogénéité des variances**

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,080	1	30	,307

**ANOVA à 1 facteur**

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,322	1	,322	,816	,374
Intra-groupes	11,824	30	,394		
Total	12,145	31			

ONEWAY X BY M2  
/STATISTICS HOMOGENEITY  
/MISSING ANALYSIS.



**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,700	1	29	,111

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,153	2	1,577	5,084	,013
Intra-groupes	8,992	29	,310		
Total	12,145	31			

ONEWAY X BY M2

/STATISTICS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE ALPHA(0.05).

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,700	1	29	,111

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,153	2	1,577	5,084	,013
Intra-groupes	8,992	29	,310		
Total	12,145	31			

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,700	1	29	,111

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3,153	2	1,577	5,084	,013
Intra-groupes	8,992	29	,310		
Total	12,145	31			

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,671	1	29	,206

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,262	2	,631	1,681	,204
Intra-groupes	10,884	29	,375		
Total	12,145	31			

**A 1 facteur**

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,007	2	29	,378

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,385	2	,692	1,866	,173
Intra-groupes	10,760	29	,371		
Total	12,145	31			

ONEWAY X BY M5

/STATISTICS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS.

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
3,688	2	29	,037

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,003	2	,002	,004	,996
Intra-groupes	12,142	29	,419		
Total	12,145	31			

ONEWAY X BY M6

/STATISTICS HOMOGENEITY

**Test d'homogénéité des variances**

X

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
4,064	2	29	,028

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,116	2	3,058	14,710	,000
Intra-groupes	6,029	29	,208		
Total	12,145	31			

ONEWAY X BY M7

/STATISTICS HOMOGENEITY

**Test d'homogénéité des variances**

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
6,795	2	29	,004

**ANOVA à 1 facteur**

X

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	4,455	2	2,228	8,401	,001
Intra-groupes	7,690	29	,265		
Total	12,145	31			

ONEWAY Z BY M1  
/STATISTICS HOMOGENEITY

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,035	1	30	,852

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,106	1	1,106	4,120	,051
Intra-groupes	8,053	30	,268		
Total	9,160	31			

ONEWAY Z BY M1  
/STATISTICS HOMOGENEITY  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE ALPHA (0.05) .

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,035	1	30	,852

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,106	1	1,106	4,120	,051
Intra-groupes	8,053	30	,268		
Total	9,160	31			

ONEWAY Z BY M2  
/STATISTICS HOMOGENEITY  
/MISSING ANALYSIS  
/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE ALPHA (0.05) .

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,381	1	29	,134

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,079	2	1,040	4,258	,024
Intra-groupes	7,081	29	,244		
Total	9,160	31			

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,753	1	29	,108

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,774	2	,387	1,338	,278
Intra-groupes	8,386	29	,289		
Total	9,160	31			

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
2,666	2	29	,087

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,932	2	,466	1,642	,211
Intra-groupes	8,228	29	,284		
Total	9,160	31			

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,051	2	29	,363

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,415	2	,207	,688	,511
Intra-groupes	8,745	29	,302		
Total	9,160	31			

ONEWAY Z BY M6

/STATISTICS HOMOGENEITY

/MISSING ANALYSIS

/POSTHOC=TUKEY SCHEFFE ALPHA (0.05) .

**Test d'homogénéité des variances**

Z

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
,385	2	29	,684

**ANOVA à 1 facteur**

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,665	2	1,333	5,950	,007
Intra-groupes	6,494	29	,224		
Total	9,160	31			

Variable dépendante: Z

	المستوى (I) المستوى الوظيفي	المستوى (J) المستوى الوظيفي	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Test de Tukey	عمال تنفيذيين	عمال إداريين	,71410	,26630	,031	,0564	1,3718
	عمال تنفيذيين	إطارات	-,21933	,17932	,449	-,6622	,2235
	عمال إداريين	عمال تنفيذيين	-,71410	,26630	,031	-1,3718	-,0564
	عمال إداريين	إطارات	-,93343	,27058	,005	-1,6017	-,2652
	إطارات	عمال تنفيذيين	,21933	,17932	,449	-,2235	,6622
	إطارات	عمال إداريين	,93343	,27058	,005	,2652	1,6017
Scheffe	عمال تنفيذيين	عمال إداريين	,71410	,26630	,040	,0271	1,4011
	عمال تنفيذيين	إطارات	-,21933	,17932	,482	-,6819	,2433
	عمال إداريين	عمال تنفيذيين	-,71410	,26630	,040	-1,4011	-,0271
	عمال إداريين	إطارات	-,93343	,27058	,007	-1,6315	-,2354
	إطارات	عمال تنفيذيين	,21933	,17932	,482	-,2433	,6819
	إطارات	عمال إداريين	,93343	,27058	,007	,2354	1,6315

Comparaisons multiples

Variable dépendante: Z

	الراتب الشهري (I)	الراتب الشهري (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure
Test de Tukey	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	-,69103	,23685	,018	-1,2760	-,1061
	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	من 60000 دج فأكثر	-,97949	,35186	,025	-1,8485	-,1105
	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	,69103	,23685	,018	,1061	1,2760
	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	من 60000 دج فأكثر	-,28846	,29504	,597	-1,0171	,4402
	من 60000 دج فأكثر	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	,97949	,35186	,025	,1105	1,8485
	من 60000 دج فأكثر	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	,28846	,29504	,597	-,4402	1,0171
Scheffe	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	-,69103	,23685	,024	-1,3021	-,0800
	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	من 60000 دج فأكثر	-,97949	,35186	,032	-1,8872	-,0718
	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	,69103	,23685	,024	,0800	1,3021
	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	من 60000 دج فأكثر	-,28846	,29504	,625	-1,0496	,4727
	من 60000 دج فأكثر	من 15000 إلى أقل من 30000 دج	,97949	,35186	,032	,0718	1,8872
	من 60000 دج فأكثر	من 30000 إلى أقل من 60000 دج	,28846	,29504	,625	-,4727	1,0496

Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
1,214	2	29	,312

ANOVA à 1 facteur

Z

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,428	2	1,214	5,229	,012
Intra-groupes	6,732	29	,232		
Total	9,160	31			



## الملخص

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية، يتمثل مجتمع البحث الحالي من الموظفين في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة والبالغ عددهم 1000 موظف وتكونت عينة الدراسة النهائية من 32 موظف من الأفراد في المؤسسة قيد الدراسة ولقد استخدم الباحث استبانة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كما استخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ومنها حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية، حساب صدق الاستبانة وذلك من خلال معامل ألفا كرونباخ، التجزئة النصفية، تحليل الانحدار، اختبار ستودنت، اختبار التباين T وكانت نتائج الدراسة توجد توجهات جيدة نحو عبارات المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة من وجهة نظر الموظفين فيها، يوجد أيضا توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للأفراد في مؤسسة مطاحن عمر بن عمر بولاية قلمة من وجهة نظرهم وكذلك توجه علاقة تأثير ذات دلالة احصائية بين المناخ التنظيمي في المؤسسة والأداء الوظيفي للأفراد.

## الكلمات المفتاحية:

المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، المؤسسة، الموظفين، التأثير.

## Abstract :

The current research aims to study the effect of the organizational climate on the performance of AMOR BEN AMOR's mills in the Wilaya of Guelma, using the analytical descriptive method, to verify the effect of the independent variable on the dependent variable through the field study. The researcher used some statistical methods through the spss program which is suitable for the study hypotheses. The results of the study show good trends towards the prevailing organizational climate expressions in AMOR BEN AMOR Mills Corporation in the Wilaya of Guelma from the point of view of the results of the study. There is also a positive attitude towards the job performance of individuals at AMOR BEN AMOR Mills in the Wilaya of Guelma from their point of view, as well as directing a statistically significant relationship between organizational climate and job performance of individuals.

**key words:** Organizational climate, performance, organization, staff, influence.