جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال
تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة:
حنان نادية

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د/ حسين يرقي

لجنة المناقشة

د.	جامعة المدية	رئيسا
د.	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
د.	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022/2021

شكر وتقدير

قال الله تعالى:

﴿وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد﴾.

يا ربنا لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، لك الحمد على نعمك الجسيمة، وآلائك العظيمة، وعلى ما أنعمت على به من تمام هذا الجهد وإنجازه، فلك الحمد في الأولى والآخرة ولك الحكم وإليك الرجوع.

قال رسول الله عليه الصلاة والسلام:"لا يشكر الله من لا يشكر الناس"، ولذا فإني أتقدم بجزيل الشكر إلى

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية لهذا الصرح العلمي الطيب ممثلة في كافة

الأساتذة والعاملين، جميعا دون استثناء الذين كان لهم

علي الفضل في تحصيل العلم، جزاهم الله خيرا.

كما أتقدم بالشكر الخاص لمشرفي الفاضل **"الدكتور حسين يرقى "** ، والذي راع هذا البحث، وأشرف عليه من أوله إلى أخره، وما بخل علي بوقته وتوجيهاته ونصائحه النافعة ، حتى تم هذا البحث بهذا الشكل.

كما اتوجه كذلك بالشكر لعمال مؤسسة اتصالات الجزائر لمساعدتهم لي خاصة مدير المؤسسة **"عمر صحراوي "** لحسن استقباله لي وتقديم كافة المعلومات .

كما أتوجه بالشكر الخالص إلى الأساتذة الكرام الذي تكرموا وتفضلوا بقبولهم مناقشة هذا البحث، وتبين أخطائه، واستكمال نقائصه.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى كل من ساعدني وشجعني على العلم والبحث.

اهداء

الى روح جدي الطاهرة

الي من قال فيهما الله تعالى "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا ".

نبع المحبة والحنان امي الغالية السند الصامد ابي العزيز

حفظكما الله رعاكما وأطال في عمركما

الى كل من اكن لهم روح الحب والتقدير : اخوتي نغم ومرام

جدتي فاطمة وخالاتي

الي كل الزملاء والأصدقاء اينما كانوا متمنية لهم النجاح والتوفيق في حياتهم وبالأخص وفاء وسامية

الى الاخت والسند التي لم تنجبها امي التي تحل لي بالحب "رميسة "

الى كل من قدموا لي العون من قريب وبعيد

في مشواري الدراسي

الفهرس

- قائمة المحتويات
- قائمة الأشكال والجداول
- قائمة الملاحق

الموضوع	الصفحة
الشكر	
الاهداء	
قائمة المحتويات	
قائمة الاشكال والجداول	
قائمة الملاحق	
ملخص الدراسة	
مقدمة عامة	**ب-د**
الفصل الاول : الاطار النظري للمناخ التنظيمي	
تمهيد	**02**
المبحث الاول : ماهية المناخ التنظيمي	**08-03**
مطلب الاول: مفهوم المناخ التنظيمي	**5-3**
مطلب الثاني : اهمية واهداف المناخ التنظيمي	**7-5**
اولا : اهمية المناخ التنظيمي	**6-5**
ثانيا : اهداف المناخ التنظيمي	**7-6**
مطلب الثالث : خصائص المناخ التنظيمي	**8-7**
المبحث الثاني : اسس المناخ التنظيمي	**24-08**
مطلب الاول : عناصر وابعاد المناخ التنظيمي	**12-8**
اولا :عناصر المناخ التنظيمي	**10-8**
ثانيا : ابعاد المناخ التنظيمي	**12-11**
مطلب الثاني : نماذج المناخ التنظيمي وانماطه	**20-12**
اولا :نماذج المناخ التنظيمي	**19-12**
ثانيا : انماط المناخ التنظيمي	**20-19**
مطلب الثالث : العوامل المؤثرة فيه	**24-20**
اولا : العوامل الخارجية	**21**
ثانيا :العوامل التنظيمية	**23-21**
ثالثا : العوامل الشخصية	**23**
رابعا: العوامل النفسية	**24**
المبحث الثالث :معايير ومعوقات مناخ وسبل تحقيقه	**29-24**
مطلب الاول: معايير قياس مناخ التنظيمي	**25-24**

مطلب الثاني: معوقات المناخ التنظيمي	**25**
مطلب الثالث : سبل تطوير مناخ التنظيمي وخطوات التحكم فيه	**29-26**
خلاصة الفصل الاول	**30**
الفصل الثاني : الاداء الوظيفي	
تمهيد	**32**
مبحث الاول:مفاهيم الاداء الوظيفي	**37-33**
مطلب الاول : مفهوم الاداء الوظيفي واهميته	**35-33**
اولا : مفهومه	**34-33**
ثانيا :اهميته	**35-34**
مطلب الثاني :عناصر الاداء الوظيفي	**36-35**
مطلب الثالث : محددات الاداء الوظيفي	**37-36**
مبحث الثاني :**تقييم اداء العاملين**	**48-37**
مطلب الاول :مفهوم تقييم اداء العاملين	**41-37**
اولا : مفهوم تقييم	**39-37**
ثانيا :اهمية التقييم	**41-39**
مطلب الثاني : اهداف تقييم الاداء	**42-41**
مطلب الثالث : خطوات ومعايير تقييم اداء	**48-42**
اولا :خطوات تقييم	**45-42**
ثانيا : معايير تقييم	**48-46**
مبحث الثالث:تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي	**56-48**
مطلب الاول :دور الهيكل التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي	**50-48**
اولا :مفهوم الهيكل وخصائصه	**50-48**
ثانيا :تاثير الهيكل التنظيمي على الاداء	**50**
مطلب الثاني :دور نظام تكنولوجيا امعلومات والاتصال في تفعيل الاداء الوظيفي	**53-50**
اولا :ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال	**52-50**
ثانيا :اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الاداء	**53-52**
مطلب الثالث : دور العمل الجماعي والحوافز في تفعيل الاداء الوظيفي	**56-53**
اولا :دور العمل الجماعي في تفعيل الاداء الوظيفي	**55-53**
ثانيا: دور الحوافز في تفعيل الاداء الوظيفي	**56-55**

خلاصة الفصل الثاني	**58**
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بولاية المدية	
تمهيد	**60**
المبحث الاول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري ولاية المدية	**70-61**
مطلب الاول : لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	**63-61**
اولا : اتصالات الجزائر	**61**
ثانيا : نشاة اتصالات الجزائر	**62**
ثالثا : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر	**63-62**
مطلب الثاني :فروع وهياكل المؤسسة	**64-63**
اولا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر	**64-63**
ثانيا : هياكل مؤسسة	**64**
مطلب الثالث : المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية	**70-64**
اولا : نشاة مديرية العملياتية للاتصالات	**64**
ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية	**68-65**
ثالثا : اهداف ومهام وخدمات مديرية العملياتية	**70-69**
المبحث الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**88-70**
مطلب الاول: منهج وعينة الدراسة	**73-70**
اولا: منهج العينة	**71-70**
ثانيا: عينة وحدود الدراسة	**71**
ثالثا: مرحلة اعداد الاستبيان	**72-71**
رابعا: اختبار قائمة الاستبيان	**73**
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الاستبيان	**88-73**
اولا : اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صدق وثبات الاستبيان اداة الدراسة	**79-73**
ثانيا :تحليل الخصائص ديموغرافية لعينة الدراسة	**83-79**
ثالثا :تحليل عبارات وابعاد الدراسة	**86-83**
رابعا : اختبار فرضيات الدراسة	**88-86**
خلاصة الفصل الثالث	**89**

خاتمة عامة	**93-91**
نتائج الدراسة	**92-91**
التوصيات و المقترحات للدراسة	**92**
افاق الدراسة	**93**
قائمة المراجع	**99-95**
الملاحق	**154-101**

قائمة الاشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
شكل 1.1	عناصر المناخ التنظيمي	**10**
شكل 1.2	اهداف تقييم اداء العاملين	**41**
شكل 2.2	خطوات تقييم اداء الوظيفي	**45**
شكل 3.2	علاقة بين الحوافز والأداء	**56**
شكل 4.2	عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الاداء الوظيفي	**57**
شكل 1.3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	**68**
شكل 2-3	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	**80**
شكل 3-3	يمثل توزيع العينة حسب العمر	**81**
شكل 4-3	يمثل توزيع العينة حسب المستوى الدراسي	**82**
شكل 5-3	يمثل توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية	**83**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توضيح مقياس ليكرت الرباعي	**73**

2-3	الاحصائيات الخاصة بالاستبيان	**73**
3-3	التحقق من توزيع الطبيعي كلومغروف و سيمنروف	**74**
4-3	معاملات الارتباط سبيرمان للمناخ التنظيمي محور الاول	**75**
5-3	معاملات الارتباط سبيرمان للاداء الوظيفي محور الثاني	**76**
6-3	الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان	**78**
7-3	قيم ثبات (ألفاكرومباخ) لكل محور وللإستبانة ككل	**78**
8-3	يمثل توزيع العينة حسب الجنس	**79**
9-3	توزيع العينة حسب العمر	**80**
10-3	توزيع العينة حسب المستوى العلمي	**81**
11-3	توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية	**82**
12-3	نتائج آراء العينة حول مدى تطبيق اتصالات الجزائر للمناخ التنظيمي	**83-85**
13-3	نتائج آراء العينة حول الآداء الوظيفي	**86**
14-3	اختبار ستودنت للمحور الاول	**87**
15-3	اختبار ستودنت للمحور الثاني	**88**

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان الالكتروني	**101-106**
02	مخرجاتSPSS	**107-154**
	اختبار كلومجروف-سمرنوف	**107**
	معاملات الارتباط سبيرمان	
	اختبار الثبات	

	الخصائص الديموغرافية	
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	
	اختبار الفرضيات	

الملخص

هدفت الدراسة إلى محاولة التوصل لمفهوم المناخ التنظيمي للمؤسسة، وكذا معرفة الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم محاولة معرفة قياس المناخ التنظيمي من خلال ضبط عناصره، كونه متغير مستقل في الدراسة، أما دراسة المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي.

فبعد دراسة المناخ التنظيمي لما له من أهمية داخل المؤسسة وما له من تأثيرات داخلية وخارجية على البيئة المحيطة كما يتأثر بها حتى هو، إن أهداف المناخ التنظيمي واضحة في محاولة تحقيق نجاح المؤسسة وتختلف نماذجه باختلاف البيئة، فإن كفاءة العاملين تتوقف على ما توفره المؤسسة من مناخ جيد وملائم تسمح لهم بإثبات مهاراتهم وقدراتهم.

أما الأداء الوظيفي للعاملين يكون وفق ما تم برمجته من طرف المؤسسة من متغيرات داخلية وخارجية للمناخ لكي يستثمر طاقة وقدرات عماله او الطاقة البشرية.

وبعد القيام بالدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدية ومناقشتها وبالاعتماد على الاستبيانات التي كان عددها 35 استبانة وتم الاجابة عن 21 من طرف عمال المؤسسة، توصلنا إلى أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي بصفة مباشرة في المؤسسة محل الدراسة.

مقدمة عامة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- فرضيات البحث
- أهمية البحث
- أهداف البحث
- حدود الدراسة الميدانية
- صعوبات الدراسة الميدانية
- أسباب اختيار الموضوع
- الدراسات السابقة
- ما يميز دراستي

في ظل استمرار التطور في علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري يبقى هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف داخل المنظمة، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه.

كما يعد المناخ التنظيمي موضوعا لقي اهتماما بالغا، حيث يعبر عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون مما له أثر كبير في سلوكياتهم في المنظمة التي يعملون فيها.

فكان اهتمام الباحثين بالمناخ التنظيمي نظرا لما له من علاقة وطيدة تربطه بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن ثم أصبح واجب المنظمة تحسين المناخ التنظيمي وبذل كل الجهود وطاقاتها لإثبات ذلك التحسين الذي سيساهم بشكل كبير في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي. ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء مواردها لابد من وجود بعض العوامل المساعدة منها المناخ المناسب داخل المنظمة.

وعلى هذا الأساس فهذه الدراسة تهدف إلى كيفية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدية.

انطلاقا مما سيق تبرز إشكالية دراستنا في السؤال التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر ـ فرع قصر البخاري بالمدية؟

وللإجابة عن هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي عناصر ونماذج المناخ التنظيمي؟
- ما هي محددات الأداء الوظيفي؟
- هل المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مناسب؟
- هل أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرضي؟

فرضيات الدراسية:

الفرضية الرئيسية:

يساهم المناخ التنظيمي الجيد في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة .

الفرضية الفرعية:

- ❖ المناخ التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة مناسب.
- ❖ المؤسسة لها تنظيم جيد.
- ❖ المؤسسة تعتمد على قيادة ديمقراطية.
- ❖ العاملون بالمؤسسة يقومون بأدائهم على أحسن وجه.

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة فيما يلي:

1. أهمية الموضوع للمؤسسات وخلق جو من عمل ملائم.
2. إثراء الرصيد المكتبي من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها .
3. لفت انتباه المسؤولين والباحثين في مجال تسير المنظمات وعلى اتخاذ القرارات الصحيحة.

اهداف البحث:

تم الاهتمام بهذا الموضوع لعدة أسباب منها ذاتية وموضوعية :

1. محاولة التعرف على مضمون الموضوع وأبعاده ونماذجه.
2. التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر- فرع قصر البخاري بالمدية.
3. السعي نحو الوصول إلى مناخ تنظيمي ايجابي يسود في المنظمات، ويساهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء للعاملين.

حدود الدراسة :

- ❖ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدية.
- ❖ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة ابتداء من شهر جانفي إلى غاية منتصف شهر ماي لسنة 2022.

منهج الدراسة :

لقد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري سمح لنا بتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف العناصر للمناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا أسلوب دراسة الحالة لتقريب وإسقاط الدراسة على واقع منظمة جزائرية متمثلة في منظمة اتصالات الجزائر قصر البخاري بالمدية.

وسائل وأدوات الدراسة:

الجانب النظري: تم الاعتماد على المسح المكتبي للكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع وطبعا الانترنت باعتباره وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

الجانب التطبيقي: تم الاعتماد على كل من:

- الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث.
- المقابلة الشخصية مع الموظفين.
- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ الاستبيانات الموزعة من خلال أوراق متحصل عليها.
- إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

تمت دراسة الموضوع وفق لأسباب ذاتية وهي:

- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص.
- قلة الدراسات الميدانية حول موضوع.
- محاولة تحسيس المنظمات بأهمية المورد البشري وضرورة الاهتمام به وتوفير له المناخ الجيد للحصول على أداء أفضل.

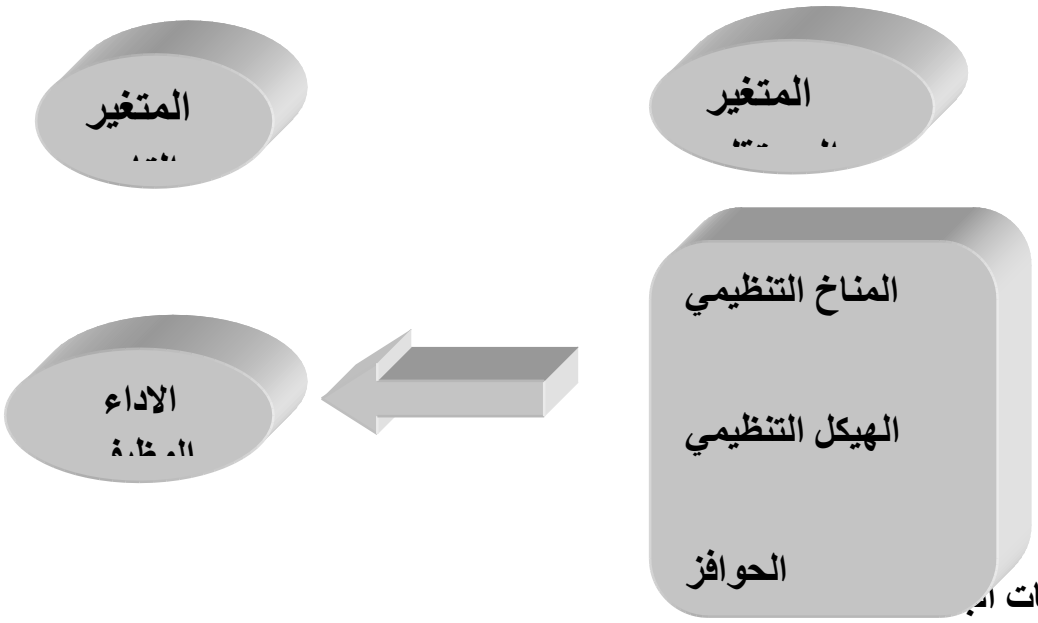
عينة الدراسة :

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري بالمدية، والذي حدد بـــــ 280 موظف ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية وبعد توزيع

الاستبيانات ثم استرجاع 21استبيانه ولم تستبعد أي إستبانة، وهي الاستبيانات الخاضعة للتحليل.

نموذج الدراسة

يتمثل نموذج في



صعوبات الـ

- صعوبة إيجاد مؤسسة للقيام بالدراسة الميدانية.
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات في الدراسة الميدانية.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: جديدي نجيبة، ماهية المناخ التنظيمي، مذكرة لنيل متطلبات الماجستير جامعة محمد خيضر بسكرة تهدف الدراسة للتعرف على المناخ التنظيمي وكذا علاقته بالأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث أن للموضوع أهمية بالغة كونه ذو صلة بالأفراد من خلال تحسين أدائهم .

الدراسة الثانية: بن زاوي حليمة، أثر المناخ التنظيمي على دوران عمل بالمؤسسات الصحية- دراسة ميدانية مؤسسة عمومية استشفائية بورقلة، مذكرة لنيل متطلبات ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية بورقلة، سنة 2018 ، تهدف إلى توضيح دوران العمل في المؤسسات الصحية .

الدراسة الثالثة: بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، مذكرة لنيل متطلبات الماجستير سنة 2008/ 2009 .تهدف الدراسة للتعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي وتوضيح دور الاتصالات في الأداء. وتأتي هذه الدراسة من مؤسسة سونلغاز، حيث لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات، وهذا يتطلب الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف عمل صعبة وتقديم أداء جيد وبصورة تضمن ثقة زبائنها.

وما سوف يميز دراستنا هي اختلافها في مضمون الدراسة والفترة الزمنية ونوع المؤسسة المدروس فيها وعدد العينة.

هيكل وتقسيمات الدراسة:

قمنا في هذا البحث بتقسيمه إلى جانب نظري وأخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين:

فيما يخص الفصل الأول: "الإطار النظري للمناخ التنظيمي"

كما يحتوى على ثلاثة مباحث: يركز فيها المبحث الأول على ماهية مناخ التنظيمي مع الإشارة إلى أهميته وأهدافه وخصائصه. أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى أسس المناخ التنظيمي (النماذج، العناصر، الأبعاد). أما المبحث الثالث فيتضمن معايير وسبل وكيفية تحسين هذا المناخ.

أما الفصل الثاني: "الأداء الوظيفي"

سنتناول في هذا الفصل ثلاثة مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي ومختلف (عناصره، محدداته). أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى تقييم الأداء الوظيفي من تعريف وأهمية وأهداف، وخطوات ومعايير. أما المبحث الثالث فسنتطرق إلى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية التي تتمثل في تأثير كل من (الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، الحوافز، العمل الجماعي) على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية قصر البخاري

فسنحاول فيه إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع قصر البخاري بالمدية، وسيشتمل على ثلاثة مباحث. سيتناول المبحث الأول تقديم عام حول

المؤسسة محل الدراسة. أما المبحث الثاني فسيخصص لتحديد الإجراءات الميدانية. بينما المبحث الثالث فسيوجه لتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

وفي الأخير ستكون خاتمة تتضمن نتائج اختبار الفرضيات وأهم النتائج الخاصة بالدراسة وكذا أهم التوصيات.

الفصل الأول:

الاطار النظري للمناخ التنظيمي

- تمهيد
- **المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي**
- **المبحث الثاني: اسس المناخ التنظيمي**
- **المبحث الثالث :معايير ومعوقات المناخ التنظيمي وسبل تحقيقه .**
- **خلاصة الفصل**

تمهيد:

يحظى موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين في علم الادارة والعلوم الاخرى نظرا لطبيعة هذا الموضوع وأهميته العلمية والعملية، فدراسة المناخ التنظيمي ترتبط بدراسة شيء رئيسي وهو العنصر البشري الذي يعتبر العنصر الفعال في اي منظمة والعصب المحرك لها.

ففكرة المناخ التنظيمي اخذت طريقها الى الظهور ومنذ ذلك الحين وهي تحضى باهتمام العديد من الباحثين خاصة من ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي وهذا ما اكدته عدد الدراسات والبحوث المتهمة بالتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في اي منظمة بأبعاده لمختلفة وبالتالي تقييم النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق اهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية .

فمن هنا سوف نعمل في هذا الفصل على دراسة المناخ اتنظيمي من خلال المباحث التالية :

- **المبحث الأول:** ماهية المناخ التنظيمي
- **المبحث الثاني:** اسس المناخ التنظيمي
- **المبحث الثالث** :معايير ومعوقات المناخ التنظيمي وسبل تحقيقه .

مبحث الاول :ماهية المناخ التنظيمي.

اخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها في كثير من مجالات ومنذ ذلك الحين وهي تتلقى اهتماما كبيرا من الباحثين إلا غير ذلك اختلفوا في تعريفه فكان اول من استخدم مصطلح المناخ التنظيمي كور ينل سنة 1955

دراساته عن المناخ للمؤسسة التعليمية ولقد تطور.

المطلب الاول :مفهوم المناخ التنظيمي.

لقد تطور هذا المفهوم واختلف العديد من الباحثين حول اعطاء مفهوم واحد ودقيق حول المناخ التنظيمي والتي سندرسها في هذا المطلب .

عرفه القريوني على انه:

"مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او المستقرة ويفهمها العاملون و يدركونها مما ينعكس على قيمتهم واتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم [1]."

عرفه انتولي Anatole:

"روح الفلسفة السائدة على التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الافراد والتي يشكل مجموعها هيكل التنظيم ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين وتوزع الادوار طبقا لميثاق التنظيم[2].كما يعكس حجم ومحتوى القيم السائدة والمعايير،السلوكيات والتي يمكن ان تقاس اجرائيا من خلال ادراكات اعضاء او الملاحظات او وسائل اخرى موضوعية[3].

وتم تعريفه ايضا على انه :

"هو عبارة عن البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي الكلى لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد وهو يعنى الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف ولأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة[4] ."

---

[1] محمد قاسم،السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات مختلفة الطبعة 5،دار النشر وائل ،الاردن،2009ص 170.

[2] محمد قاسم يوسف القاضي ،السلوك التنظيمي الطبعة 1 الاكاديميون ، دار النشر والتوزيع ، عمان الاردن 2005 ص 169.

[3] Dayne R and Rugh sd organizatinal strueture and clinmat deitte hand book of industrial organizationol psychology Chicago . Nalhy. 1676k p1.

[4] زراي ياسمينة،تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين،مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة عربي بن مهدي –أم بواقي :2016-2017 ص 20

كما عرفه بعض العلماء والباحثين العرب على انه

محمد على شهب :

"انه تعبير عن الخصائص مختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين و طبيعة الاتصالات التنظيمية وأنماط اشراف السائد وسلوك جماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن ادراكها بشكل مباشر او غير مباشر بواسطة افراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الافراد وعلى سلوك التنظيمي ككل ولا شك في ذلك كله يتداخل و يؤثر في امكانية التنظيم في تحقيق فعالية الانتاج والكفاءة والرضا الوظيفي والتكييف.

ويعرفه علي السلمي:

"بأنه العناصر والأشياء الموجودة او المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الافراد وتؤثر في امكانية تحقيق اهداف المنظمة "؛

وكذلك كامل محمد المغربي:

"مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الافراد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وإدراكه "؛

عرفه فورماند وجلمر:

"هو مجموعة من الخصائص اللتي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوكيتاهم".

عرفه كوسكر :

"مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الافراد داخل المنظمة "[1].

عرفه دايفز :

بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفي المنظمة بعملهم، وهو يؤثر بكل شيء داخل المؤسسة ويتأثر بكل ما يحدث في المنظمة، ويرى ان المناخ التنظيمي هو الانطباع العام والمتكون لدى اعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة [2].

[1] جديدي نجيبة،ماهية المناخ التنظيمي،مذكرة لنيل متطلبات ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة.

[2] احمد محمد عوض بني احمد ،الاحتراق النفسي والمناخ النفسي في المدارس، در حامد للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ط1 2008 ،ص44

لمطلب الثاني :اهمية وأهداف المناخ التنظيمي.

يؤثر المناخ التنظيمي على العاملين في اي منظمة مما يجعل له دورا ذا اهمية في بناء السلوك الوظيفي للعاملين كما يحتوى يتم استخلاص الاهداف المبرمجة للمناخ.

اولا :اهمية المناخ التنظيمي.

تكمن اهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي ومن ثم تحقيق توافق بين اهداف الفرد وأهداف المنظمة فضلا على انه يؤدي إلا المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ككل اذ ان نجاح المنظمات من خلال توفر مناخا تنظيميا مناسبا لها سيؤدي الى زيادة الناتج القومي والدخل القومي ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع الى اداء والإبداع في العمل كما انه يضمن الانتاجية العالية والاستقرار الوظيفي فضلا عن تأثيره على ردود افعال العاملين اتجاه عمالهم وعمل زملاؤهم والإدارة العليا .

ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دورا هاما سواء في المخرجات التنظيمية او على مستوى رضا العاملين وأدائهم،كما يمثل دورا هاما في تحديد مستوى المنظمة في مدى البعيد نظرا لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الادارية [1].

وتكمن كذلك اهمية المناخ التنظيمي في:

- تأثيرا على جوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة؛
- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الاداري من خلال تأثيره على الاداء الاداري ،و يتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل،ولكي يؤدي المناخ التنظيمي الى تكوين السلوكيات لأفراد من جهة وبين المتطلبات المهنة التي يشغلها من جهة اخرى؛
- التأثير الكير على سلوكيات الافراد لان الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات فهو يخضع في سلوكه لتأثير المناخ بأبعاده المختلفة ؛
- تأثيره على كافة العاملين داخل المنظمة لان قدرة المنظمة على تأدية المهام المحاطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في اذهان العاملين بها؛
- مساعدة الادارة والباحثين على وصف خصائص المنظمة وفهمها ؛

[1] احمد بن اسماعيل الصفار،أثر المناخ التنظيمي على الأداء والميزة التنافسية،مجلة الإدارة والاقتصاد، دراسة ميدانية العدد 76-2009 ص 72-73

- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليها ؛
- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى؛
- تعزيز قدرة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات عند توفر معلومات عما تقوم بها تلك المنظمة[1].

ثانيا :اهداف المناخ التنظيمي :

بالنظر لأهمية المناخ التنظيمي في اي مؤسسة على اختلاف طبيعتها ، فقد تعددت الاهداف فهي:

- تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض ؛
- تنمية شعور الولاء لدى اعضاء المنظمة ؛
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبري والعامة لأي منظمة ؛
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين اعضاء المنظمة ؛
- تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة ؛
- تحقيق التقارب بين اهداف المنظمة وأهداف العامل فيها ؛
- تعريف المنظمة بكيفية تحفيز العامل وزيادة دافعية لتحقيق اهدافها بكفاءة افضل وذلك للوصول الى مستوى معين من الرضا [2].

المطلب الثالث:خصائص المناخ التنظيمي

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي من كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد توصل الباحثون الى عدد من الخصائص للمناخ التنظيمي تتمثل في ما يلي :

1. المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها ان نميز المنظمة عن الاخرى؛
2. المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينها يعتبر المناخ التنظيمي احد المحددات الاساسية للسلوك التنظيمي فان المناخ الإداري يعد احد المحددات الاساسية للمناخ التنظيمي؛

[1] عباس الحميري،إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة 2،الأردن،2015 ص 314-315.
[2] عبد السلام حمادوش،المناخ التنظيمي وعلاقته وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثره على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن،مذكرة لنيل متطلبات الدكتوراه،جامعة محمد لمين سطيف 2، 2019.2018،ص72.

3. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الاخرين وسلوكهم واتجاهاتهم، وكذلك بواسطة الواقع الاجتماعي والثقافية [1].
4. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحدد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية؛
5. المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية؛
6. العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما؛
7. للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية؛
8. ان المناخ حالة صعبة البناء وقد تستغرق وقتا في ذات الوقت فان عملية هدمه قد تحصل بشكل سريع خاصة اذا ما ارتكبت اخطاء استراتيجية، اي خاصية الثبات النسبي المشار اليها[2] .

المبحث الثاني : اسس المناخ التنظيمي.

تكمن مختلف الاسس في عدة منها التي تتمثل في عناصر وأبعاد

المطلب الاول :عناصر و ابعاد المناخ التنظيمي.

من خلال دراستنا لمفاهيم المناخ التنظيمي المختلفة من باحث لأخر تطرقنا بعدها لتناول عناصرها التي تتألف من متغيرات مختلفة ومتداخلة تمثل البيئة الداخلية وتم ذكر بذلك مختلف النماذج مقترحة:

اولا :عناصر المناخ التنظيمي .

يمكن ذكر هذه العناصر في:

1. **الهيكل التنظيمي:**

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها، و اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة وارتباطها الاداري بالمنظمات الموازية؛

2. **نمط القيادة :**

عملية التأثير في التابعين وهي على انواع منها الدكتاتورية او الاوتوقراطية التي تتميز وبالمركزية التسلطية العقاب الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء الأفكار المشاركة والإبداع وتوجد القيادة الديمقراطية او المشاركة

[1] بن زاوي حليمة، أثر المناخ التظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية،مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2017ص14.

[2] آبان عثمان بن عبد الرزاق،ناجي عبد الستار محمود،تقويم المناخ التنظيمي،دراسة إستعلامية،مجلة الجامعة كروك،العراق،2012،مجلد2العدد1.

القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الافكار الخلاقة والإبداع،ونكمن اهميتها في انها اصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح اي تنظيم والانجاز الفعال؛

3. **نمط الاتصال :**

حيث ان اشكال الاتصال الرسمي او غير الرسمي يمكن ان يعبر عن طبيعة المناخ فعندما توجد عملية الاتصالات افقية من قسم الى قسم او الاتصالات هابطة وصاعدة تتيح ابداء الرأي والتشاور فان ذلك يساعد على ايجاد المناخ التنظيمي الملائم والذي يتطور معه التنظيم ؛

4. **التكنولوجيا:**

وتعنى مدى استخدام الاساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لأخر ؛

5. **العمل الجماعي:**

تمثل الجماعة الاساس الذي يعتمد عليه اي بناء تنظيمي لتحقيق الاهداف التنظيمية حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث ان المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية ادائها ويقودها الى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شان الجماعة يؤدي الى تفاعل اقل ويميل المناخ الى السلبية ؛

6. **مشاركة العاملين في صنع القرار:**

ان المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص ابداء الرأي، الافكار والاقتراحات والتي من شانها ان تؤدي الى تحسين طرق ألعمل تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للإفراد فالقرار هو جوهر العملية الادارية ووسيلتها الاساسية لتحقيق اهداف المنظمة؛

7. **الحوافز:**

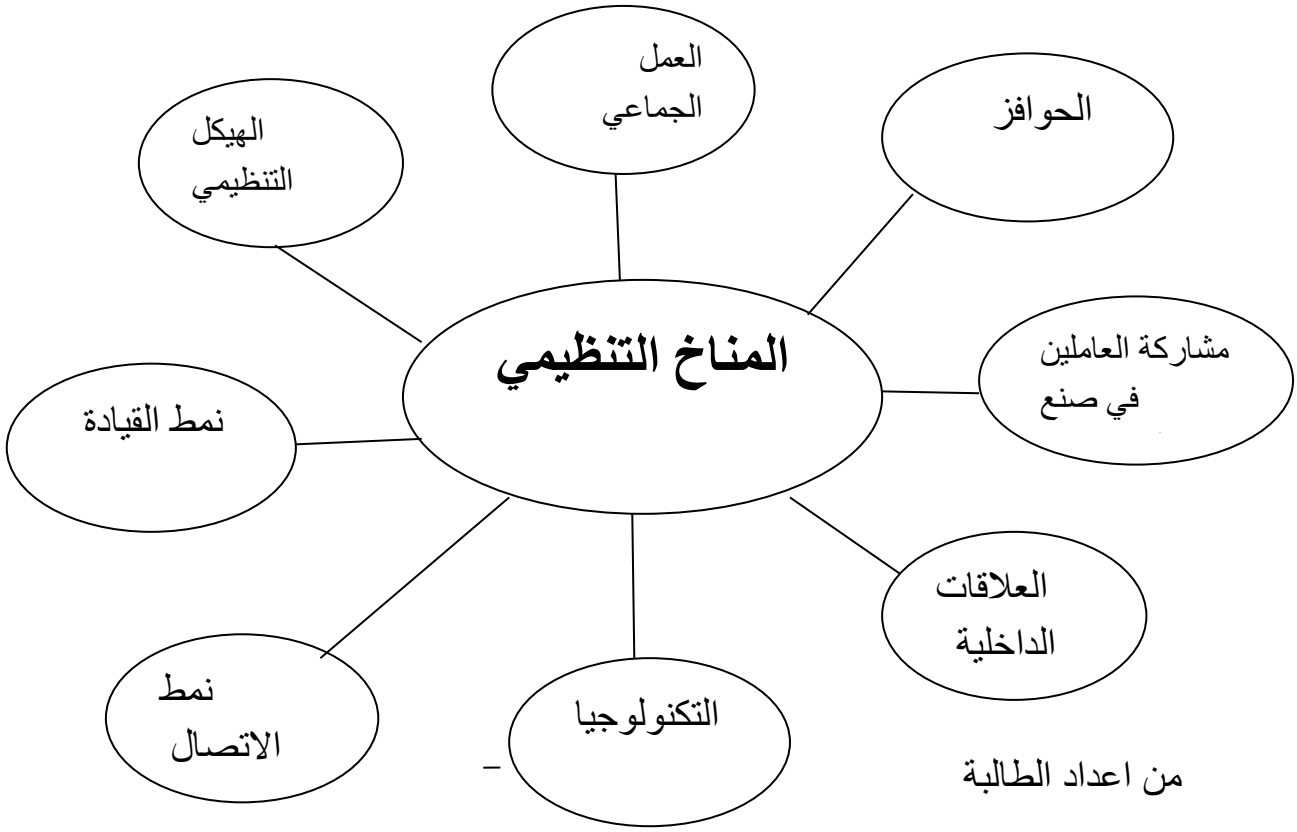
هي مجموعة الادوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية اومعنوية، فردية او جماعية ،ايجابية او سلبية، بهدف اشباع الحاجات و الرغبات الانسانية من ناحية و تحقيق لفعالية المنشودة من ناحية اخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطية ؛

8. **العلاقات الداخلية:**

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء انفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اضافة الى العلاقة بين اقسام المنظمة وإداراتها

المختلفة ، وهذه العلاقات الداخلية اما ان تكون صاعدة او هابطة ، ايجابية او سلبية ، مرنة او متوازنة او تسلطية من قبل الرؤساء [1].

الشكل1-1: يمثل العناصر الاساسية للمناخ التنظيمي



من اعداد الطالبة

ثانيا : ابعاد المناخ التنظيمي.

للمناخ التنظيمي مجموعة من الابعاد المتعددة و المتشابكة وفيما يلي عرض لأهمها :

1. **مرونة التنظيم:**

ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛

2. **اهمية الانجاز :**

تؤكد المنظمات على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافآت المادية والمعنوية فمثلا اذا كانت الترقية والتقدم في العمل يستندان الى مدى الانجاز الذي يحققه الفرد فان ذلك

[1] لعيفاوي فريدة،المناخ السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال ،مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة باجي مختار،عنابة،العدد 24 . 2016،ص44.

يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي صحي اما اذا كانت المعايير الشخصية هي الاساس في الترقية فان ذلك يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي سيء وغير صحي؛

3. **اهمية التنمية الادارية و التدريب :**

ان التنمية الادارية للرؤساء والمشرفين وتدريب المرؤوسين تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها كما يكون اكبر اثر في تحقيق الاهداف التنظيمية ؛

4. **انماط السلطة :**

هناك نوعان من السلطة :

المركزية : وتعنى حصر السلطة وبث القضايا الاستراتيجية والهامة في سلطة واحدة او المستوى الاداري الاعلى في المنظمة وهي تتسم بعدم تشجيع روح الابتكار والإبداع والمبادرة بين العاملين.

اللامركزية : فهي اسلوب اداري يقوم على توزيع الوظائف والسلطات بين الرئيس ومساعديه من المديرين والمسؤولين حيث يفوض الرئيس اليهم بعض من صلاحيته في التصرف واتخاذ القرارات .

ومن ايجابياته تفرغ الادارة العليا لوضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة وكذا السرعة في تنفيذ الاعمال وتطبيق القرارات والابتعاد عن الروتين .

5. **اسلوب التعامل بين الادارة و العاملين :**

ان الادارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وتضمن ولائهم التنظيمي لها وحرصهم على مصلحة المنظمة والعكس صحيح .

6. **انماط الثواب و العقاب :**

ان الهدف من المكافآت والعقاب هو تكرار سلوك معين او تعديله فالمكافآت تمنح للفرد المنتج والمبدع والملتزم بأداء مهام وظيفة وأوامر رؤساء بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه ؛

7. **الامن الوظيفي :** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي الى تحسين الأداء يمكن الاعتماد علا هذه الابعاد المكونة للمناخ التنظيمي في قياسه وتحديد نوعه السائد وكذا الحكم على مدى ملائمته لإشباع حاجيات الافراد العاملين وتحقيق اهداف

المنظمة فهذه الابعاد هي التي تحدد العلاقة بين الفرد والمنظمة وهذا ما يعزز البناء التنظيمي [1].

المطلب الثاني :نماذج المناخ التنظيمي و انماطه.

اولا : نماذج المناخ التنظيمي .

يوجد العديد من النماذج التي حددت ابعاد المناخ التنظيمي وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج :

1. نموذج هالبن و كروفت (halpin and croft)

حيث يرى هالبن ان الطريقة التي يسلك بها المسؤول التربوي تؤثر على الطريقة التي يتم بها التفاعل بين العاملين في النظام، و بينهم و بين ادارة النظام. وقد حدد هالبن وكروفت عام 1963م، اربعة اوجه لسلوكيات المسؤول التربوي وهي كالأتي :

أ. المنعزل المتحفظ Aloofnes :

وتعنى ابتعاد المسؤول نفسيا وفعليا عن العاملين معه، مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع .

ب. المؤكد علا الانتاجية Producation Emphasi:

وتعني تركيز المسؤول على الانتاج و الاشراف المباشر على العاملين معه، مؤكدا وبشيء من الحزم على كم الاداء وحجمه .

ت. الدافع المحرك Thrust:

يتميز هذا المسؤول بالحيوية والممارسة الناشطة لأبعاد دوره واهتمامه بان يقدم نموذجا وقدوة حية للعمل الدءوب والجاد يقتدي بها العاملون معه .

ث. المراعي للآخرين Consideration:

ويتميز هذا المسؤول بالاهتمام بالعاملين معه كمخلوقات انسانية حية فهو لطيف في تعامله، انساني في نوجهه مهتم بخدمة العاملين معه ومساعدتهم .

اما بالنسبة لسلوكيات العاملين فهناك اربعة ابعاد تميز السلوكيات الجماعية للعاملين وهي كالأتي:

ج. التحرر من العمل Disengagement:

وهي تشير الى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العاملين في النظام كما يسود علاقتهم مع ادارة النظام .

ح. العرقلة في العمل Hindrance:

اذا تشير الى تزايد ثقل اعباء العاملين بمهام رتيبة ومسؤوليات ليس لها علاقة بالضرورة بطبيعة الدور الذي يشغلونه.

خ. الذكاء المتوقد في العمل Sprit:

[1] زراي ياسمينة،مرجع سبق ذكره،ص40.

ويشير الى حيوية ونشاط العاملين، والى مستوى مرتفع من المعنويات لديهم، مما ينعكس اثره على درجة التزام ايجابية نحو العمال .

د. الالفة الحميمية في العمل Intimacy:

فتشير الدرجة التشاركية، الاندماجية والألفة التي تسود بين العاملين، والى اشباع متطلباتهم الاجتماعية لديهم والذي من شأنه تعميق روح الزمالة، التي تتجاوز حدود الدور مما ينعكس ايجابيا على مناخ العمل في النظام.

2. نموذج ستيرن و سيتينهوف (Stem and steinhoof)

وقد حدد ستيرن وسيتنهوف عام 1965 م ابعاد المناخ التنظيمي في النقاط التالية :

- ✓ المناخ الذهني
- ✓ مستويات التحصيل
- ✓ النظام
- ✓ الفاعلية التنظيمية
- ✓ الكرامة الشخصية
- ✓ السيطرة على النبض .

ويشير كل جوهر وعلى ان في هذا النموذج خطأ بين ابعاد المناخ التنظيمي وبين المناخات التنظيمية، بل بين علاقة المناخ التنظيمي ببعض المتغيرات التعليمية .

3. نموذج ليكرت Likert:

استحدث لبكرت نموذجا للمناخ التنظيمي يقوم على اربع اتجاهات تسود المؤسسات وعلى النحو التالي :

أ. الدكتاتوري التسلطي المستغل : وهذا النظام لا يشجع على العمل الجماعي ولا يهتم بتفعيل العلاقات الانسانية ولا يهتم بحاجيات العاملين الشخصية بل يركز على الانتاجية فقط .

ب. الدكتاتوري المحسن : وهذا يماثل الاول في معظم صفاته وبخصائصه ولكن بدرجة اقل من النظام الاول.

ت. التشاوري : وهذا النظام يهتم بتوفير الحوافز وإشاعة جو من الثقة بين العاملين، دون ان يشركهم اشراكا كاملا في العمل .

ث. التشاركي : وهذا النظام يقابل النظام الأول وهو يشجع على العمل الجماعي ويعمل على تحقيق افضل اداء للعاملين والمؤسسة معا، ويشجع التفاعل بين العاملين والمؤسسة بدرجة عالية من الثقة والحفز ويولد اهتماما للحاجات الانسانية والإنتاجية .

واعتمد ليكرت على ست متغيرات في تكوين المناخ التنظيمي وهي :

- ✓ القيادة Leadership
- ✓ الدافع Motivation
- ✓ الاتصال Communication
- ✓ القرارات Decision
- ✓ الاهداف Goals
- ✓ السيطرة Control

4. نموذج ليتون و سترنجر (Litwin and stringer).

ويرى ليتون وسترنجر ان المناخ التنظيمي تسعة ابعاد هي كالأتي :

- ✓ الهيكل التنظيمي
- ✓ المسؤولية
- ✓ المكافأة
- ✓ المخاطرة
- ✓ الدفء
- ✓ الدعم و التشجيع
- ✓ المعايير
- ✓ التعارض الصراع
- ✓ الدعم و التشجيع
- ✓ الانتماء

5. نموذج مايلز (Miles) :

وقد قام مايلز بإعداد نموذج لوصف التنظيم الاداري السليم في المدرسة، اذا حدد مايلز عشرة خصائص كمؤشرات للصحة المنظمة في المدرسة :

أ. التركيز على الهدف: فالأهداف واضحة ومحددة وواقعية وقابلة للتحقق .
ب. كفاية الاتصال : كفاية الاتصال الرأسي والأفقي مما يؤدي الى القدرة على تحسين المشكلات الداخلية .
ت. الاستخدام الامثل للسلطة : بمعنى التكافؤ في القوة والنفوذ بين الادارة والعاملين .
ث. الاستخدام الامثل للموارد : اي ان الموارد المادية والبشرية مستخدمة بطريقة جيدة فلا يوجد هناك انهاك ولا بطالة .
ج. التلاحم : اي ان الافراد مترابطون مع بعضهم البعض وبالمؤسسة ولا يرغبون بالانتقال منها .
ح. الروح معنوية : هناك احساس عام بالسلامة والرضا عن العمل .

خ. التجديد والإبداع : تستحدث المدرسة الطرق والإجراءات الجديدة وتتجه باستمرار نحو الاهداف جديدة .

د. الاستقلالية والحكم الذاتي : حيث تظهر المؤسسة استقلالها عن البيئة والمحيطة ولا تستجيب بضغوط بطريقة سلبية .

ذ. التكيف : وتتمتع بالمسؤولية بالقدرة على استحداث التغيرات الايجابية ، المؤدية الى تطورها ونموها.

ر. القدرة على حل المشكلات: تحل المشكلات في المؤسسة بأقل جهود ممكن .

6. نموذج كامبيل (Cambpell):

ويعتبر من اكثر النماذج شيوعا فقد تم فيه تحديد عشرة ابعاد للمناخ التنظيمي وهي كالأتي :

- ✓ هيكلة المهمة
- ✓ تاكيد الانجاز
- ✓ الانفتاح
- ✓ المكافأة و العقاب
- ✓ التأكيد على التدريب و التطوير
- ✓ الروح معنوية
- ✓ مركزية القرارات
- ✓ المخاطرة و الامان
- ✓ التمييز و التشجيع
- ✓ الكفاءة التنظيمية العامة .

7. نموذج تيم و بيترسون (Tim and peterson):

وقد اشار هذا النموذج الى ستة ابعاد رئيسية يمكن توضيحها في الأتي :

أ. الثقة : ويشمل هذا العنصر الثقة بين الافراد تنظيم سواء بين الفرد وزملائه او بين مرؤوسيه ورؤسائه .

ب. المشاركة في القرارات : يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة اعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الاهداف وتحديد السياسات المختلفة .

ت. الصدق والصراحة : ويتناول هذا البعد مدى اطلاع افراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية المعلومات .

ث. المساندة والتشجيع : ويتناول هذا العنصر مدى ادراك الافراد لمساندة رؤسائهم وزملاءهم ومدى تعاونهم معهم ، وان العلاقات المتبادلة بين الافراد التنظيم هي علاقات جيدة .

ج. الاتصالات الصاعدة : ويصف هذا البعد مدى اصغاء ادارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة .

ح. الاداء الوظيفي : ويتناول مدى كفاءة وفعالية الاسلوب الذي يؤدي به الافراد العاملون في منظمة الاعمال المكلفين بها .

8. نموذج فورهاند و جلمر (Forehand and Gilmer):

وقد حدد كل من فورهاند وجلمر ابعاد المناخ التنظيمي في النقاط الاربعة نقاط رئيسية تالية :

- ✓ الهيكل التنظيمي
- ✓ اتجاهات الاهداف
- ✓ درجة تعقد التنظيم
- ✓ نمط القيادة [1].

9. نموذج فريدردار و جرينبرج (Frideardar and Greenberg):

وفق هذا النموذج فان المناخ التنظيمي يتكون من سبعة ابعاد هي :

- ✓ التحرر
- ✓ العوائق
- ✓ الروح المعنوية
- ✓ الالفة و المودة
- ✓ التحفظات
- ✓ التأكد على الانجاز
- ✓ المكافأة

10. نموذج كوزلوسكي و دوهيرتي (Kozlowski and Doherty).

ويقوم هذا النموذج على احد عشر بعدا هي:

[1] زكرياء الأطرش،حسام الدين نزاري،نماذج المناخ النظيمي،دراسة تحليلية مجلة الأبحاث التقنية،كليةعلم النفس وعلوم التربية،جامعة عبد الحميد فهري،قسنطينة2016،2،العدد2.

- ✓ هيكل العمل
- ✓ فهم الوظيفة
- ✓ المحاسبة
- ✓ المسؤولية
- ✓ تركيز المشرف على العمل
- ✓ المشاركة
- ✓ الاشراف المساند او الدعم
- ✓ العمل الجماعي
- ✓ التعاون بين الجماعات
- ✓ وعي الادارة و احساسها بموظفيها
- ✓ انسياب الاتصالات

وتقوم اهمية هذا النموذج على اهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهم في التأثير على الادراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي [1].

11.مسح المنظمات Survey of Organization SOO

والذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة متشحان بالولايات المتحدة الأمريكية وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي :

- ✓ الاستعداد التكنولوجي.
- ✓ مدى الاهتمام بالموارد البشرية .
- ✓ السياسات و الاتصالات.
- ✓ مستوى الدافعية .
- ✓ عمليات صنع القرار.
- ✓ نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار في تصميم نظم الاتصالات...

وقد اوضحت الدراسات السابقة التي استخدمت هذا النموذج ان المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الانتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين ، وان

[1] شيماء أحمد عبد الله،المناخ التنظيمي السائد في مدارس مرحلة الثانوية،مذكرة لنيل متطلبات ماجستير،غزة،2012،ص35-37.

معدلات ادمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي احرزت نتائج عالية .

12. **نموذج كويز وتوماس Koys and Tomas** :

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي وهي:

أ. الاستقلالية : وتعنى ادراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل .
ب. درجة التماسك :وتعنى ادراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم .
ت. الثقة : وتعنى ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع اعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .
ث. ضغط العمل
ج. الدعم
ح. التقدير
خ. العدالة
د. الابداع [1].

ثانيا : انماط المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي ليس نمطا واحدا او صفة واحدة او صفة ثابتة يمكن تطبيقها في اي بيئة وفي اي ظرف من الظروف بل تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها الى ضرورة وجود مناخ مميز لكل منظمة . وتوصف لنمط المناخ التنظيمي باعتبارها تدريجا متصلا يمتد من نمط المناخ المفتوح في طرف الى نمط المناخ المغلق في الطرف المقابل . وتختلف وتتعدد انماط المناخات التنظيمية في المنظمات العامة والخاصة وتتمحور حول الانماط التالية :

1. المناخ المفتوح : حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة بحيث يلبي هذا المناخ الحاجات الاجتماعية للعاملين .
2. المناخ المسيطر عليه : حيث يرتكز في الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية واهمال احتياجات العاملين .
3. المناخ الاستقلالي : حيث يمارس القائد سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي اليها ويتميز هذا النمط بدرجة عالية من الروح معنوية والرضا الوظيفي وإشباع للاحتياجات الاجتماعية للعاملين .

[1] أحمد عبد الحكيم،قطار سليم،تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدراة الموارد البشرية،مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة يحيى فارس،المدية،2017-2018،ص17.

4. المناخ المألوف: ففي هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم
5. المناخ المطلق: ويتميز هذا المناخ في المنظمة بالركود و الجمود.
6. المناخ الابوي : اذا يسيطر القائد على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس سلبا على درجة رضاهم الوظيفي [1].

المطلب الثالث:العوامل المؤثرة فيه:

اعتبار المناخ التنظيمي بيئة داخلية يؤثر على البيئة المحيطة به ويؤثر بها ، حيث له عدة عوامل كما يتم تصنيفها الى ثلاث اقسام عوامل خارجية ،عوامل تنظيمية ، عوامل شخصية ،عوامل نفسية وذلك ما يلي :

اولا : العوامل الخارجية :

1. البيئة الخارجية : وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت الظروف سياسية ، اقتصادية قانونية ام اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بادوار مختلفة في هذه القيود مما يوجد تعارض او صراع فيما بينهم .
2. البيئة الاقتصادية : تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير ايجابيا وسلبيا في المناخ التنظيمي في حالة الكساد او الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمال يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز
3. البيئة الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة من العادات والتقاليد القيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الافراد لمجربات الاحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الادارة في العديد من الجوانب اهمها : مستوى الدافع على الانجاز ، العلاقات الاجتماعية والأسرية ، طريقة التفكير بشكل علمي، يميل نحو السلطة وعدم التفويض .
4. البيئة الثقافية : يقصد بها ثقافة الافراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على ادراكهم لمناخ منظماتهم فمناخ منظمة اخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم .
5. المشاكل الاسرية : يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الاسرة وقد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على اداء العاملين .

ثانيا: العوامل التنظيمية.

[1] عبد الله حسن بن خلاص القحطاني،المناخ التظيمي في كلية الهيئة الملكية،مذكرة لنيل متطلبات دكتوراه،جامعة الامام بن سعود الإسلامية ، مجلد36العدد 2 2020.

1. السياسات والممارسات الادارية : ترتبط بالنمط الاداري القيادي فكلما كانت الممارسات الادارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فان الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكو غالبا من الأفراد مما يساهم في تطوير اتجاهات الايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي.
2. القيم المهنية : تعتبر القيم عن اخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الجيدة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا امنا ودافئا للعطاء ، في حين اذا ساءت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الافراد وفق معادلات الربح والخسارة او توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين فالقيم الصالحة تهيئ مناخا من الامانة اما الاستبدادية العكس. فالفرد اذا احس بالاحترام والتقدير والآمان اعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمته
3. طبيعة البناء التنظيمي : حيث ان البناء التنظيمي الغير مرن البيروقراطية سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الاحيان إلا اصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات اما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الاجراءات هرمية الاتصالات تؤدي الى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي للعزائم .
4. النمط القيادي : يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على استثمارات طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد ، كما الاسلوب الامثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .
5. نظام الاجور و الحوافز : ان تتبنى المنظمة نظام اجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الافراد المؤهلين الى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ايضا في الاستمرار في المنظمة .
6. اهداف المنظمة : كلما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذا الادوار والمسؤوليات المحاطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الاداء وارتفعت الروح معنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجهم .
7. الثقافة التنظيمية : تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الافراد وكذا علا الانظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلة كما لها تأثير علا اتجاهات

القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع مواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة .

8. ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية الإضاءة الضوضاء الأثاث تنظيم المكاتب والتهوية...الخ التي يعمل بها الافراد حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي الى حدوث الاحباط الذي يؤثر سلبا على انتاجية الفرد .
9. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها : فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج اليه من معلومات عن كيفية ادائها يقود الى اداء جيد كان حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي و اختلاف الادراك و العمل الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الاعضاء .
10. البيئة التكنولوجية : تعتبر القاعدة الاساسية التي تستطيع المنظمة ان تنطلق منها الاحداث اي تتغير في نوعية منتجاتها لذلك لابد لكل منظمة من توفر اطارات ذات مهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم الى محاولة اكتساب المهارات الازمة بمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية .

ثالثا : العوامل الشخصية :

1. قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنطوية اليه قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم تنخفض انتاجيته .
2. تناقض القيم : قد يتطلب العمل الوظيفي احيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف مثل هذه السلوكيات قد نوجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبيا علا الانتاجية .
3. درجة المخاطرة : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى المزيد من الانجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي او العشوائي سيدفع الي المزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الاداء .
4. خصائص اعضاء التنظيم : تسهم اعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التى تتزايد فيها نسبة كبار السن او منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوي التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ اكثر ودا وتالفا في المنظمات التي يشارك اعضاءها بعضهم البعض في الانشطة الاجتماعية خارج العمل.

رابعا : العوامل النفسية.

1 الضيق والقلق : ان الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الاحاسيس داخلية نابعة عن تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الاهداف الصعبة والتي تحتاج الى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها : تعديل السلوك الذي يحقق اشباع الحاجات غير محققة فعلا فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الافراد عندما توجد سدود بين الفرد وحاجاته و برغباته اي صعوبات تحقيق الحاجات الانسانية[1] .

المبحث الثالث:معايير ومعوقات المناخ التنظيمي وسبل تحقيقه.

ان المناخ التنظيمي من ضمن اساسيات داخل المنظمة من حيث الاهتمامات فله معايير قياس كما له عدة معوقات تشغل المنظمة في علاجها لخلق مناخ فعال يعتمد عليه .

مطلب الاول :معايير قياس المناخ التنظيمي .

تساهم معايير المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد وكذلك امكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة و مدى رضاهم عليه. وهناك العديد من المعايير التي من خلالها يتم قياس المناخ التنظيمي :

هذه المعايير يمكن التعامل معها سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين او من خلال التحقيق حيث هناك تدخلات يجب ان تكون بتيقن لبعض الاسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن ان تفسد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها (مشكل المتهجية العيينة انشاء الاستبيان المعالجة الاحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب ضروري من اجل قياس و تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد علي اسلوب الاستقصاء من قبل الباحثتين وان الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه لاستخدام نوعين من المعايير وهما :

1. **المعايير الموضوعية :** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي تمكن من التعبير عنها كميا والمتمثلة في حجم التنظيم عدد الوحدات الإدارية حجم القوى العاملة من اداريين وفنيين وعيرهم معدل الإنتاجية عمر التنظيم عدد الاقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية .
2. **المعايير الوصفية :** والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التى يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الافراد في التنظيم .وقد اكدت معظم الدراسات في مجال معايير قياس المناخ التنظيمي بأنه الوقت الذي لا يمكن الطعن لمدى

[1] باعلي فتيحة،عصموني فاطمة،المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي ،مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة أحمد دراية،أدرار،2017-2018،ص34-38.

صحة واستقرار وثبات المعايير الموضوعية، فان مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها تلعب دورا مهما فيه خصائص شخصية[1] .

المطلب الثاني:معوقات المناخ التنظيمي.

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

- ثبات معايير الاداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجاتها للتغيير .
- اعتماد اسلوب الترقية علا اساس الاقدمية وليس على اساس الاختبار .
- عدم اهتمام الادارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها علا الانتاج .
- عدم رغبة الافراد في تحمل المسؤولية .
- الافتقار الى وجود العلاقات الانسانية بين الافراد و المنظمة .
- عدم تشجيع على الابتكار والإبداع داخل المؤسسة .
- اعتقاد الادارة ان الصراع بين الوحدات والأفراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية .
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته .
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المنظمة .
- تركيز المنظمة على ان رضا المرؤوسين هو سبيل الوحيد لزيادة الانتاج [2].

المطلب الثالث: سبل تطوير المناخ التنظيمي و خطوات التحكم فيه.

مما لا شك فيه ان مناخ المنظمة اما ان يكون ايجابيا حافزا وموضوعيا ومنتجا وإما ان يكون سلبيا ومحبطا وغير منتج اما السمات المميزة للمناخ التنظيمي الايجابي قد حددها الباحث

عطا الله 1996على النحو التالي:

- اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه .
- التكامل بين الاهداف التنظيمية والأهداف الشخصية .
- وجود قواعد عادلة و انظمة للمكافآت و العقوبات الرادعة .
- اتباع اساليب تخدم التطور المهني.

[1] بلقاسمي فهيمة،سيد عثمان .مناخ التنظيمي وتاثيره على ابداع العاملين مذكرة لنيل متطلبات ماستر جامعة اكلى محمد اولحاج سنة 2017 2018 ص03

[2] شغلة عايدة،المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي،مذكرة لنيل متطليات ماستر،جامعة 8 ماي،قالمة،2019،ص86.

- العدالة في المعاملة .
- المشاركة في اتخاذ القرارات .
- معرفة الفروق الفردية و الحاجات المعرفية.

ومن وجهة نظر الباحث حمود 2002 فانه يمكن تطوير مناخ التنظيمي و عادل من خلال :

- بلورة هيكل تنظيمي مناسب .
- وضع سياسات رشيدة .
- تدريب العاملين بشكل مستمر .
- تطوير انماط فعالة للاتصال .

وغير بعيد عما سبق ما اشار الذنيبات 1999 من عوامل تساهم في خلق مناخ تنظيمي ايجابي هي :

- الاهتمام بالأهداف الخاصة للعاملين ومساعدتهم على حل مشكلاتهم .
- السعي نحو فهم ديناميات الجماعة او القوى المحركة داخل جماعة العمل .
- تفعيل عملية الاتصال ي صناعة القرارات .
- احترام الكرامة الانسانية للعاملين .
- مشاركة العاملين في صناعة القرارات [1].

✓ وكذلك يمكن من دراسته من خلال طرح السؤال التالي: كيف نخلق المنظمة مناخا تنظيم فعالا ؟

و عليه يتم خلق مناخ من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي : ان الاهتمام باالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في اية منظمة[2]. ان تقوم الادارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من الاهداف التنظيمية وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة اكثر معنى وتأثير .ان تعديل الهيكل التنظيمي يجب ان يؤدي الى الافادة القصوى من طاقات العامل وولائه وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على اساس الجماعات، بحيث يصبح كل عامل عضو في جماعة او اكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من تفاعل .
2. الاهتمام بالسياسات : و عليه يجب تحقيق الاتى بخصوصها :

[1] عبد السلام حمادوش، مرجع سبق ذكره ص 100

[2] Charron jean lue .separi sabrine .organisation et gastion de lentreprise . 2 edition campus dunod paris 2001 p 235.

أ. ان توضع السياسات التى تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية و تعطى تأثيرا ايجابيا نحو العمال الذين يتأثرون بتطبيقها .

ب. كما ان السياسات يجب ان تكون عرضة للتغيير وتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لان ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم الى اظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهملة مثلا : سياسة التوظيف الترقية ، النقل وإنهاء الخدمة .

3. الاهتمام بتدريب العاملين : ان اعتماد الادارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال الحاقهم بدورات تدريبية وتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، لا سيما من خلال ادراكهم لان الادارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال هذه الدورات وهذا من شأنه ان يعطي للعاملين العديد من الابعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء اليها وتطويرها بالوسائل المختلفة .

4. الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال : يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة الهابطة والأفقية والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها .

كذلك تنظيم قنوات الاتصال العنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين اجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات وذلك من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط وتعاون وتبادل الافكار والآراء بما يحقق المشاركة بين اطراف المنظمة.

5. عدالة التعامل : ان خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعاون معهم من خلال وضع انظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت والترقيات والأجور والعقوبات و التدريب ... الامر الذي يؤدي إلا شعور ظاهرة

الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم لزيادة الانتاجية وتحسين نوع الانجاز المستهدف فالاتجاه العادل بالتعامل مع العمال يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق الاهداف .

6. نمط القيادي : ان تتبني الادارة فلسفة انسانية وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم بتا حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الاهداف المطلوبة فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد او تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي وتقدم بالأفكار الابداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب وتمارض...

7. اسباب الرقابة : مما لاشك فيه بان الرقابة احدى الوظائف الادارية الفعالة لتحقق من انجاز الاهداف إلا ان الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما ندفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها ، إلا ان الادارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الاخطاء و الايقاع بالآخرين و انما هي وسيلة فاعلة من اجل التأكد من الانجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ القرارات الوقائية او العلاجية بشان الانحراف الحاصل بالأداء وان استخدام الرقابة وفقا لمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه ان يخلق مناخا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم .
8. المسؤولية الاجتماعية : ان المناخ التنظيمي الملائم يجب ان يضع في اعتباراته الاساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في اطار مجتمع اكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منها من شأنه ان يعطى صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث ان ربط اهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية اخرى تعطى صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطى للمسؤولية الاجتماعية بعدا في العطاء الفعال في هذا المجال[1] .

[1] زكري رحيمة،أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري،مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة خيضر،بسكرة،2015-2016،ص32.

خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل الى دراسة موضوع المناخ التنظيمي حيث تم عرض مفهوم المناخ التنظيمي ووجهات نظر الباحثين والكتاب حوله .وأهمية دراسته وخصائصه واهم نماذجه و الابعاد المكونة له وأنماطه وطرق قياسه . وقد تم التوصل الى العديد من الاستنتاجات :

- ان المناخ التنظيمي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير وذلك لما له من دور فاعل في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية
- عدم اتفاق الكتاب والباحثين على مفهوم واحد للمناخ التنظيمي وذلك بسبب الاختلاف ف المداخل النظرية في دراسته، وكذلك لاختلاف البيئات والمنظمات التي تمت دراستها.
- اختلاف الباحثين كذلك في الابعاد الاساسية المكونة للمناخ التنظيمي وذلك يرجع للتباين في اهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة وأخرى واختلا طرق القياس .
- يرى الباحثين الربط بين الابعاد المختلفة مثل نمط القيادة، العلاقات الانسانية ...الخ ومن جهة اخرى بين ارتباطات العاملين مثل الروح معنوية، والأداء وغيرها من جهة اخرى .

ومن هنا فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع ان تستخدم اساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الانسانية وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة والإشراف وكافة العمليات الادارية لأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي ومما لاشك فيه ان اهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي الى اختلاف قدرة المنظمة على مواصلة اعماله.

ويبقي الكثير الذي نجهله ان علينا لاهتمام بكل محتويات المناخ في مؤسسة يعد امرا في غاية الاهمية لأنه عنصر ففعال في تحديد الفاعلية للمؤسسة .

الفصل الثاني:

الأداء الوظيفي

- تمهيد
- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي
- المبحث الثاني: تقييم الاداء الوظيفي
- المبحث الثالث:تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي
- خلاصة الفصل

تمهيد:

الاداء نشاط يعكس كلا من الاهداف والوسائل الازمة لتحقيقه. ويرتبط بالمخرجات التي تسعي المؤسسات بمختلف توجهاتها الى تحقيقها، ولا شك ان الاداء يدل على ما يتمتع به الموظفون في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة من قدرات وإمكانيات ومهارات، فإذا كان الاداء مناسبا للعمل المطلوب انجازه فانه يحقق الغرض منه اما اذا كان لا يرقى الى المستوى المطلوب لانجاز العمل فان يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة وتكوين الموظفين اثناء الخدمة على ذلك لرفع كفاءتهم وتحسين مستوى ادائهم وهذا لا يتم لتعرف عليه إلا في ظل تقييم اداء العاملين من اجل ضبط النقائص ونقاط الضعف وتحديد الاحتياجات التكوينية اللازمة لتحسينها وتداركها بشكل يساهم بفاعلية في رفع قدرات الموظفين بغية الوصول الى مستوى المطلوب من الاداء.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى الاداء الوظيفي من خلال عرض لمفهومه وأهميته وعناصره وإبعاده ومحدداته وفي الاخير عملية تقييم عملية الاداء الوظيفي .

- **المبحث الاول :** الاطار المفاهيمي للأداء الوظيفي .
- **المبحث الثاني :** تقييم الاداء الوظيفي .
- **المبحث الثالث :** تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي .

المبحث الاول : مفاهيم الاداء الوظيفي

لقد تناولنا في هذا المبحث مفهوم الاداء الوظيفي وبعض من اهميته

المطلب الاول : مفهوم الاداء الوظيفي و اهميته

اولا : مفهوم الاداء الوظيفي

ظهر مصطلح " الاداء علا انه :يعنى كلمة النجاح الملاحظ والمستغل [1]، النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق ثم اصبح يستعمل مصطلح الاداء للدلالة علا نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الالة القصوى للإنتاج [2].

- وإما الاداء في قاموس الموسوعة العالمية : فهو انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز اي ان الاسهامات للفرد في تحقيق اهداف المنظمة مرتبط بدرجة تحقيق وإلمام مهام ووظيفته اذن الاداء هو سلوك يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق اهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل ادارة المنظمة بما يضمن النوعية والجودة من خلال ألتدريب وهذا التعريف يشير الاداء ضمنيا بأنه هناك معايير توضح مسبقا لانجاز الأعمال وكلما ساهم الفرد في انجاز مهامه وفق معايير الموضوعية مسبقا يكون قد ساهم في تحقيق الاهداف المنظمة [3].
- يعرف حسن راوية الاداء بأنه : يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات والوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد فالجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد. من خلال هذا التعريف نلاحظ ان الاداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته[4].
- و في تعريف من طرف المنظمة العالمية للمقاييس الايزو 9000 تم تعريفه : بأنه ما يشمل الكفاءة والفعالية، فالفعالية في مدى بلوغ النتائج اما الكفاءة : فهي العلاقة بين النتيجة التي تم الحصول عليها والموارد المستخدمة.

ويعرفها بأنها مجموعة من النتائج المحددة للسلوك وبالتالي فان الاداء الايجابي يمثل النتائج المرغوبة المحددة للسلوك وفي المقابل فان الاداء السلبي يمثل نتائج غير مرغوبة[5] .

- ويعرفها توماس جيل برت : الضوء علا مصطلح الاداء ويقول بأنه : " لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز والأداء ، ذلك ان السلوك هو ما يقوم به الافراد من انشطة في المنظمة التي يعملون فيها . اما الانجاز هو ما يبقى من اثر ونتائج بعد ان

[1] Larousse de poche . edition mise a jour larousse .paris 2000.

[2] شادلي شوقي .اثر استخدام تكنولوجيا معلومات والاتصال على اداء المؤسسات دراسة لنيل متطلبات ماجستير جامعة ورقلة 2007 2008 ص 79.

[3] حمداوي عمر .احمد بخوش . انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض اساتذة مجلة العلوم الانسانية جامعة ورقلة العدد 8جوان 2012 ص 150

[4] راوية محمد حسن .ادارة الموارد البشرية . المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1999 ص 216.

[5] رباعية على ، ادارة الموارد البشرية .عمان دار صفاء للنشر و التوزيع 2003.

يتوقف الافراد عن العمل اي انه مخرج او نتائج اما الاداء فهو تفاعل بين السلوك والانجاز اي انه مجموع السلوك و النتائج التي تحققت معا [1].

تعريف استنتاجي:

ان الاداء الوظيفي هو ذلك النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الموظفين الاداريين او الاكاديميين سواء كانت عضليا او فكريا من اجل اتمام الوظيفة الموكلة لهم .

ثانيا : اهمية الاداء الوظيفي :

تظهر اهمية الاداء الوظيفي بكونه المحور الاساسي لنجاح المنظمة وفشلها، وكذلك موقع المنظمة وإمكانيتها بالمقارنة مع الاخرين فقد احتل موضوع الاداء اهمية كبيرة و ذلك للاعتبارات الاتية :

- كونه محورا مركزيا لتحسين نجاح وإخفاق قرارات وخطط استراتيجية المنظمات ولعدم اتفاق الباحثين على مقاييس يمكن تفسير كل جوانب الاداء .
- دراسة الاداء وقياسه تواجه تحديات عديدة خاصة في المواقع الاستراتيجية تتمثل في تباين المفهوم ومؤشرات قياسه وعلى وفق اهداف المنظمات وطبيعتها واختلاف اهداف الاطراف المرتبطة بها، وبالتالي يتطلب تحديد ماهية المقاييس الملائمة التي يمكن استعمالها في قياس الأداء ومصدر المعلومات المعتمدة في القياس وكيفية دمج قياسات مختلفة لتقديم صورة واقعية عن المنظمة.

وأشار ان اهمية الاداء تظهر في ثلاث ابعاد في اي تحليل استراتيجي وهي :

1. **البعد النظري :** يتمثل بالمضامين والدلالات المعرفية ضمنية كانت او ظاهريه اذ يمثل الاداء اختيار الاستراتيجية للمنظمة خلال مدة معينة .
2. **البعد الاختياري:** يجرى من خلال استعمال الدراسات والبحوث لاختيار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .
3. **البعد الاداري :** يجري من خلال تطبيق الطرف المتعلق بتقييم نتائج اداء المنظمات .

يتضح مما تقدم ان اهمية الاداء الوظيفي تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول الى نتائج التي حددها مسبقا، لذا يعد الاداء الوظيفي المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وقدراتها على البقاء النمو [2].

المطلب الثاني : عناصر الاداء الوظيفي

[1] محمد حازم عبد السعود، واقع التطبيق الكادر الموحد الحكومي و علاقته باداء الموظفين لنيل متطلبات ماجستير ، جامعة الاقصى غزة . 2015 ص 42.

[2] شغلة عايدة . المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي مرجع سبق ذكره ص 64.

ان الاداء الفعال لأي موظف يعنى تحقيق النتائج معينة يتطلبها ذلك العمل من خلال قيام الموظف بأعمال ومهام معينة تتفق مع كل ماهو في المنظمة، ان الاداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة ابرزها ما يلي :

1. **كفاءات الموظف** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمته فكفاءات الموظف هي خصائصه الاساسية التي تنتج اداء فعالا يقوم به ذلك الموظف .
2. **متطلبات العمل (الوظيفة):** ويقصد بها المهام او المسؤوليات او الادوار التي يتطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف .
3. **بيئة التنظيم** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية ومن العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للموظف اهداف التنظيم وهيكلة والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الإستراتيجي ومن العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية .

وبالإضافة الى العناصر السابقة هناك عناصر اضافية :

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة :** وتتمثل المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة ومجالات المرتبطة بها .
2. **نوعية العمل :** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء .
3. **كمية العمل المنجز :** اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة الانجاز .
4. **المثابرة و الوثوق :** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله [1].

المطلب الثالث :محددات الاداء الوظيفي :

يحاط اداء الفرد بالعديد من المحددات المترابطة والمتداخلة، وحتى يتسنى ادارة الافراد بكفاءة لابد اولا من فهم العوامل والمحددات التي من شأنها تحديد طبيعة السلوك الذي سيسلكه الفرد عند ادائه لمهام وظيفته، وقد يسعى الباحثون في علم الادارة الى تحديد اهم تلك المحددات وقد خلصوا الى ان اداء الفرد يحدث نتيجة ما بين القدرة على العمل والدافعية ف العمل ودرجة الدعم التنظيمي كما هو موضح المعادلة التالية :

[1] رانيا جاسر . على ابو عوض . واقع التطبيق هندرة في ادارة موارد البشرية و علاقته بتطوير الاداء الوظيفي متطلبات لنيل مذكرة ماجستير في القيادة للدراسات العليا جامعة الاقصى 2015 ص56.

اداء الفرد = الدافعية + القدرة + الدعم التنظيمي + الادراك

1. **الدافعية :** تعرف الدافعية عن انها " منبع السلوك ووقود الأداء وتشير الى مدى قوة الرغبة لقيام بمهام العمل المحددة والاندفاع الذاتي والفوري لأداء هذه المهام .
2. **القدرات :** القدرات عبارة عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد العامل في اداء عمله، مثل القدرة على القيام بالعمل كما هو مخطط له، القدرة على الاتصال لتحسين النتائج من خلال اكتساب اكبر قدر من المعلومات، القدرة على استيعاب والفهم الصحيح لما هو مطلوب لقيام بالعمل بشكل صحيح وهذه القدرات لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة، ويمكن بناء هذه القدرات من خلال عملية التدريب ، التعليم ويجب ان تكون هذه القدرات تتناسب مع الوظيفة التى يتم اداؤها .
3. **الدعم التنظيمي :** يشير الدعم التنظيمي الى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية اعضائها من خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكواهم، وبمعنى اخر فالدعم التنظيمي يعكس في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين، وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية وتبدوا ايجابية وفعالية المنظمة في استمرارية العناية والاهتمام مما ينعكس في صورة ادراك الافراد لهذا التأييد والدعم .
4. **الادراك :** يشير الادراك الى العملية المعرفية الاساسية الخاصة بتنظيم المعلومات او انه عملية استقبال المؤثرات الخارجية وتفسيرها من قبل الفرد تمهيدا لترجمتها الى سلوك معين لذا فان هذه العملية هي الاساس التى تقوم عليه سائر العمليات الاخرى وبدونها لا يستطيع الفرد ان يعي او ان يتعلم، وتجدر الاشارة الى ان الادراك يختلف بين الافراد لذا لابد من تفهم قدرات الموظفين وأسلوب تنظيمها للمعلومات الواردة اليها [1].

المبحث الثاني : تقييم اداء الوظيفي

يهدف هذا المبحث الى التعرف الى مفهوم تقييم الاداء الوظيفي ، مراحل ومعايير لضبط الاداء الوظيفي للعمال و المورد البشري داخل المنظمة .

المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي و اهميته

يعد مفهوم تقيم الاداء احد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة لقد تناولنا هذا المطلب كل من مفهوم تقييم الاداء الوظيفي وأهميته وأهدافه .

[1] بن عواطة محمد صالح. اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر جامعة قاصدي مرباح . ورقلة 2014 ص30.

اولا : مفهوم تقييم الاداء الوظيفي .

هناك عدة تعاريف لتقييم الاداء :

- انه نظام رسمي لقياس وتقييم وتأثير خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع .
- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات تتم على اساسها مقارنة مستويات ادائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة اليهم [1].
- ويرى البعض الاخر ان"عملية تقييم الاداء هي القياس الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها،او الممكن الوصول اليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الاهداف،وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الاجراءات الملائمة لتحسين الاداء ويرى البعض الاخر ان عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انتاجه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما ونوعا، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعين القائم والمطلوب .وكذلك هو نظام الذي من خلاله تستطيع الحكم على الاداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية مع مراعاة محيط العمل" [2].
- ويري عساف ان :" عملية تقييم الاداء بأنها محاولة لتحليل اداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية او بدنيه او مهارات فنية او فكرية او سلوكيه وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الاولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان اساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل ويحقق نظام تقييم الاداء فوائد كثيرة لكل من الفرد وتلك المنظمات التي يعمل بها [3]".
- يعرف على انه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لأعمالهم يحتاج الامر اذن ان يكون العاملون قد قضوا فترة في اعمالهم ،وبشكل يمكن تقييم ادائهم خلالها[4] ".

ومن تعاريف السابقة نستنتج ما يلي :

- ان ما يتم تقييمه هو اداء العامل الذي يكلف به وليس الفرد العامل .

---

[1] عبد الناصر موسى .نظام مفتوح لتقييم اداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية مذكرة دكتوراة . جامعة باجي مختار . عنابة 2004 2005 ص 14

[2] Sekiou et autres. Gestion de ressource .s humaines . de Boeck universite . Bruxelles .2 edition .2001

[3] شرفي امال . الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات عمومية دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر جامعة قاصدي مرباح

[4] احمد ماهر ادارة الموارد البشرية .الدار الجامعية الاسكندرية 2007 . ص 406.

- ان عملية تقييم الاداء هي عملية تتم بصفة دوريه اي ان عملية تقييم الاداء هي عملية مستمرة.
- يجب ان تكون مبنية على ضوء اهداف محددة .
- هذه العملية تتم من خلال معايير موضوعية.

تعريف الشامل : يعني تقدير كفاءة العاملين في اعمالهم وسلوكهم وانه نظام رسمي مصمم من طرف ادارة الموارد البشرية في المنظمة من اجل قياس وتقييم اداء وسلوك الافراد اثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الاداء ولسلوك ونتائجها، خلال فترة زمنية محددة ومعروفه وتقييم الاداء يساعد الادارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده الى مواضيع القوة والضعف [1].

ثانيا : اهمية تقييم الاداء الوظيفي

لقد حظي موضوع تقييم اداء العاملين بأهمية واسعة في اطار الفعالية الادارية بصورة عامه اذ ان تقييم من شانه ان يخلق الاجواء الادارية القادرة على متابعة الانشطة الجارية في المنظمة وتتجلى الاهمية التي ينطوي عليها تقييم الاداء من خلال ما يلي :

1. **تخطيط الموارد البشرية :** ان فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل كبير في تحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد في المنظمة وحاجتها الفعلية للقوى البشرية وربط ذلك بتحديد السياسات التنظيمية بدا باستقطاب الموارد البشرية الكفاءة واختيارها وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمارها بكل فاعلية .
2. **تحسين الاداء وتطويره :** ان عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الاداء وتطويره اذ ان عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المنظمة على معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الافراد العاملين لديها بعدها تسعى لممارسة سبل التطور المناسبة في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها وهو ما يؤدي الى تطويرها وتحسينها.
3. **اكتشاف الاحتياجات التدريبية وتحديدها :** ان تقييم الاداء يعتبر من العوامل الاساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد البرنامج التدريبية التى يتطلبها تحسين وتطوير اداء العاملين في المنظمة .
4. **وضع نظام عادل للمرتبات والحوافز والمكافآت :** اذ ان قياس الاداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة الرواتب للعاملين او انقاصها كما يمكن اقتراح نظام حوافز يعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم .

[1] من اعداد الطالبة

5. **انجاز عملية النقل والترفيه :** يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين وبالتالي ترقيتهم الى وظائف تتناسب مع كفاءتهم العلمية وتنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الاداء كما يساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته .
6. **معرفة معوقات ومشاكل العمل :** يساهم تقييم الاداء بتوفير فرص المناسبة لمعرفة الادارة العليا بمكامن الخلل والضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات بالتالي تمكن المؤسسة من اجراء التحسينات والتغيرات المطلوبة والتي يمكن ان تكون رافدا فعالا في تحقيق انجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عليا .
7. **تقييم المشرفين والمديرين :** يساعد تقييم الاداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين ونطور اعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم وتوجيههم [1].

وتستهدف عملية تقييم الاداء ثلاث غايات وهي على مستوى كل من المنظمة والفرد العامل التنفيذي والمدير:

- **على مستوى المنظمة :**
  - ✓ ايجاد مناخ ملائم من الثقة وتعامل الاخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
  - ✓ رفع مستوى اداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
  - ✓ تقييم برامج وسياسات ادارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن ان تستخدم كمؤشرات لحكم على دقة هذه السياسات .
  - ✓ مساعدة المنظمة على وضع معدلات اداء معيارية دقيقة .
- **على مستوى المديرين :**
  - ✓ دفع المديرين والمشرفين الى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الابداعية للوصول الى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم .
  - ✓ دفع المديرين الى تطوير العلاقات الجيدة مع مرؤوسيه والتقرب اليهم للتعرف على مشاكل والصعوبات .
- **على مستوى العاملين :**
  - ✓ تجعل العامل اكثر شعورا بالمسؤولية وذلك لزيادة شعور بالعدالة وبان جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة .

[1] فرحي ابتسام .التمكين الاداري و تأثيره على الاداء الوظيفي .دراسة ميدانية لنيل متطلبات الماستر .جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .2016 2017 ص 49

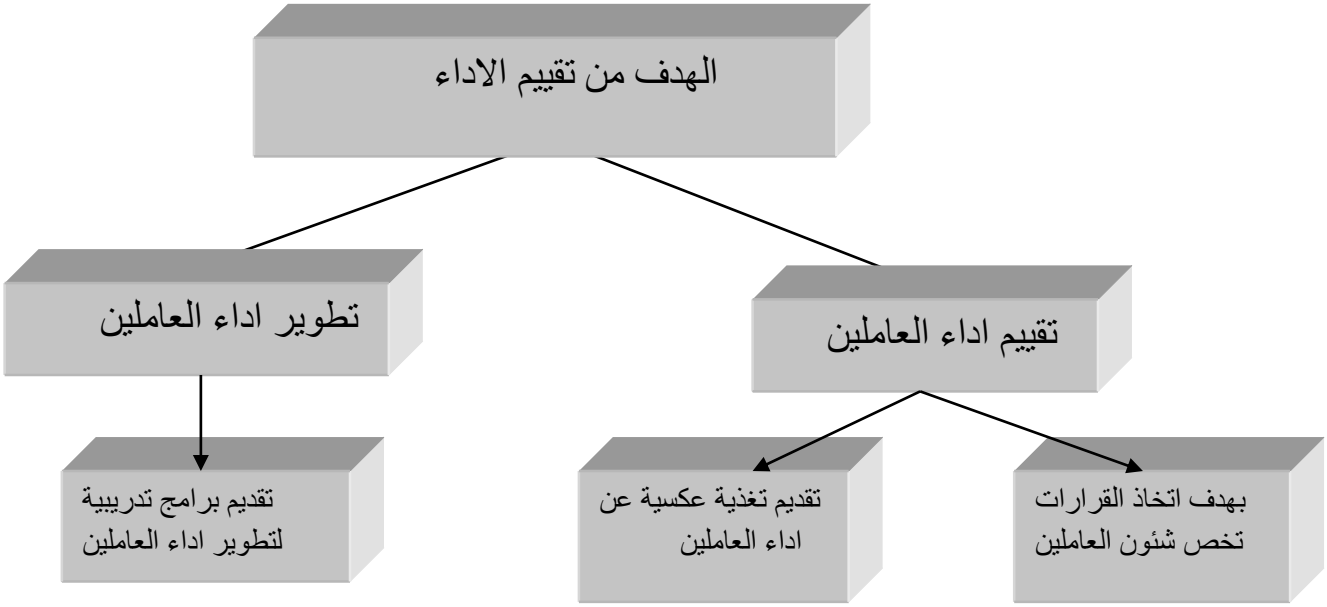
✓ دفع العامل للعمل باجتهاد و جدية و اخلاص ليترقب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه معنويا وماديا [1].

المطلب الثاني : اهداف تقييم الاداء الوظيفي .

الهدف الرئيسي من تقييم الاداء يهدف تقييم الاداء بشكل رئيسي الى نقطتين رئيسيين هما :

التقييم التطوير

و الشكل1-2: التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم اداء العاملين :



- **التقييم :** حيث يتم تقييم اداء العاملين واستخدام المعلومات التي يتم الحصول عليها من التقييم في اصدار القرارات الإدارية كترقية العاملين، او نقلهم او منح العلاوات السنوية .

ايضا يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم اطلاعهم على ما قدموه من انجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

- **التطوير :** حيث ان عملية تقييم الاداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة ، مما يؤدي الى تنمية وتطوير اداء الافراد والتطوير الاداري والمؤسسي [1].

[1] محمد مصطفي حمدان .خبير ادارة المنشآت . تقييم الاداء المؤسسي . مجلة المصرفي العدد 87 مارس 2018 ص 17.18

حيث ناقش اخرون ان اهداف تقييم الاداء في منظمات الاعمال تعمل في تحسين الاداء الانتاجية حيث تلخصت الاهداف في النقاط تالية :

- القيام بعمليات التخطيط للموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات.
- تقوم على سياسية الاختيار والانتقاء.
- تقوم على سياسة النقل والتعيين والترقية الادارية .
- تقوم على سياسة التدريب والتطوير.
- تقوم على سياسة الحوافز والأجور.
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي.
- كشف نقاط القوة والضعف والقصور في مهارات الاتصال.
- مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف و مجالات التقدم في ادائها[2].

المطلب الثالث : خطوات ومعايير تقييم الاداء.

أولا خطوات تقييم الاداء

1. تحديد متطلبات التقييم وأهدافه: تحديد المهارات والنتائج والانجازات المراد تقييمها مل نوعية العمل المنجز والتعاون مع الرؤساء ودرجة الابتكار في الاداء.
2. تحديد الطريقة المناسبة للتقييم : لابد من تدريب الرؤساء والمشرفين على كيفية تقييم بطريقة عادلة وفعالة وان اي خلل سينعكس على الحالة المعنوية للمرؤوسين وإنتاجهم .
3. مناقشة طرق التقييم مع الموظفين : لابد وان يناقش الرئيس مع مرؤوسيه الطريقة المستخدمة من التقييم وعناصرها مثل الطريقة المستخدمة في التقييم والعناصر التي سيركز عليها، فائدة هذا التقييم وانعكاساته على مستقبل الموظف .
4. تحديد معايير مسبقة للمقارنة : الهدف من تقييم الاداء هو قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل التي تحدد فيشكل معايير كمية ونوعية وكذلك سلوك الموظف وأدائه في العمل .
5. اجراء عملية التقييم بمقارنة ما تم انجازه : بالمعايير التي حددت وتبلغ بها المرؤوسين .
6. تحديد حجم الانحراف : في مقارنة عن الاداء عن المعايير المخططة ودرجة الانحراف واتجاهه سواء كان ايجابيا او سلبيا .

---

[1] ريم بنت عمر لشريف . دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي . دراسة تطبيقية على الموظفات الاداريات لنيل متطلبات ماجستير .جامعة الملك عبد العزيز بجدة . مملكة العربية السعودية 2013 ص 45.47

[2] عبير فوزي خطيب . ادارة الوقت و اثرها على مستوى الاداء الوظيفي . دراسة ميدانية للنيل متطلبات الماجستير . جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا .2009 ص 36 .

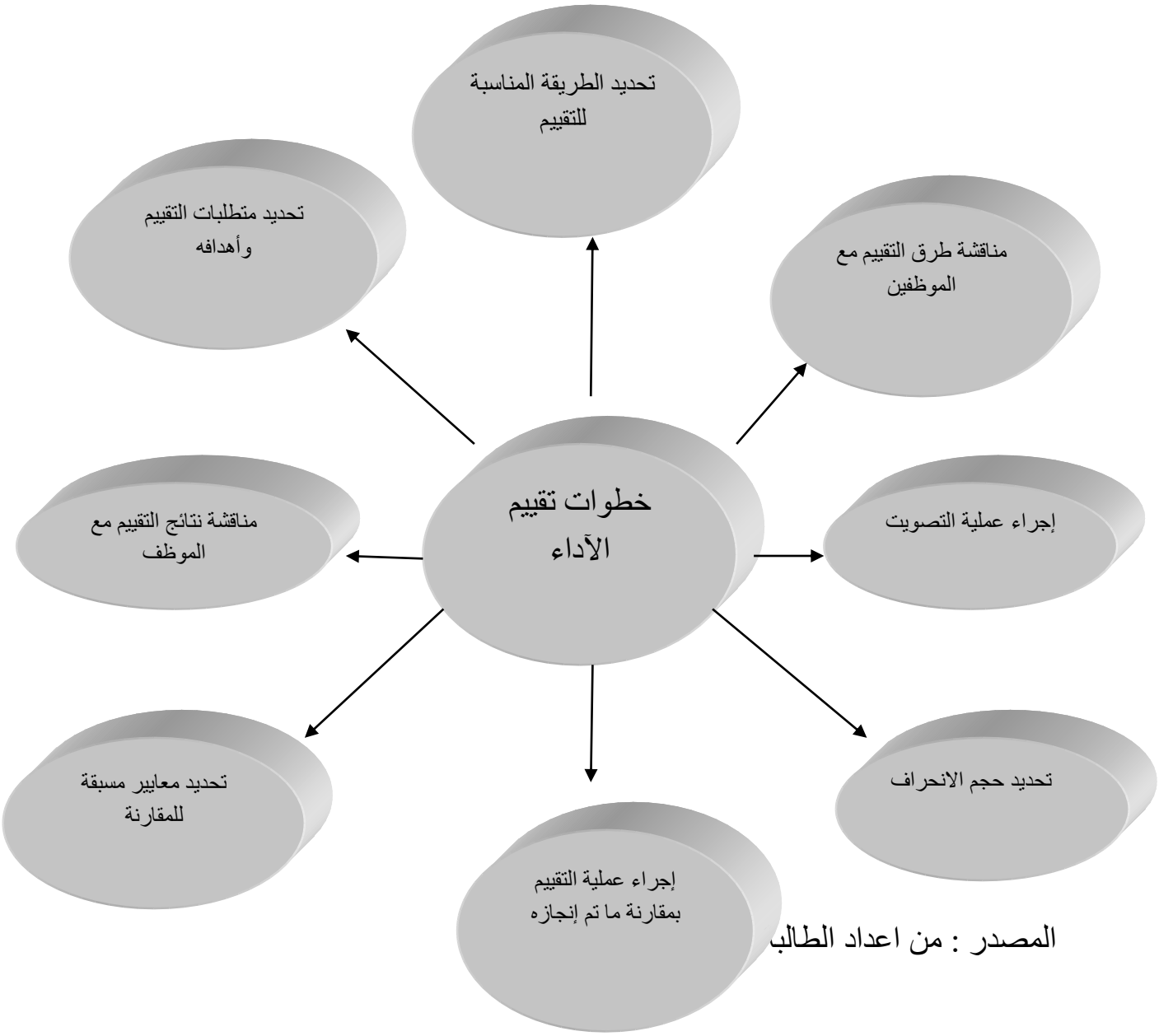
7. مناقشة نتائج التقييم مع الموظف : يتردد بعض الرؤساء من مناقشة نتائج التقييم مع الموظف بدعوى الاحراج والخوف من مواجهة الموظف بسلبياته، فمن حق الموظف ان يعرف نتائج التقييم وان يعرف جوانب القوة والضعف في ادائه وان يناقشها بحرية تامة ويحدد الموظف الخطوات المطلوبة منه لتحسين جوانب الضعف .
8. اجراء عملية التصويت : ويتم بالتنسيق مع ادارة التدريب والتطوير وإدارة الموارد البشرية لتوجيه المعنيين بضرورة استكمال الجوانب المطلبية لمقتضيات الوظيفة، من تدريب وتعليم او الجوانب التنموية بالارتقاء بالموظف بما يشبع طموحه ويعزز قدراته ويزيد من دافعته للعمل لتحقيق اهداف لمنظمة [1].

لقد اختلف الباحثون في في تحديد عدد خطوات تقييم الاداء فبعضهم توسع في ذلك الخطوات والبعض الاخر ضيق منها فمثلا جاري لاثام وكينيث وبكسلي حددوا الخطوات التالية :

- استعراض متطلبات القانونية .
- اجراء تحليل الوظائف .
- تطوير اداء التقييم.
- اختيار الملاحظين.
- تدريب الملاحظين.
- قياس الاداء .
- تزويد الموظفين بنتائج التقييم .
- وضع اهداف التقييم في ضوء النتائج .
- منح الثناء او الجزاء نتيجة لتقييم الاداء[2].

[1] شغلة عايدة .المناخ الذكره. و علاقته بالأداء الوظيفي .مرجع سبق ذكره .ص 108 .110.
[2] علي سعدون عيد الله.دور الحوافز مادية ومعنوية في تحسين اداء العاملين . مذكرة لنيل متطلبات ماجستير. جامعة القادسية 2017 .ص 19

الشكل 2-2التالي يوضح : خطوات تقييم الاداء الوظيفي .



المصدر : من اعداد الطالب

ثانيا : معايير تقييم الاداء

يتم تقييم الاداء حسب معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية العاملين والمعايير هي كالأتي :

معايير الشخصية :

غالبا ما تركز هذه المعايير على قدرة الموظف على البذل والعطاء وتحقيق الذات والبراعة والطاقة التى يتحلى بها الموظف في مواقف مختلفة . ومدى النضج الانفعالي واستواء الشخصية وعلى الرغم من ان الشخصية تعتبر عنصرا اساسيا للنجاح في اداء العمل إلا انه من الصعوبة امكانية تقييم عوامل الشخصية لأسباب تالية :

- غموض العبارات التي تصف الشخصية مما يؤدي الى تقييم غير موضوعي وغير صادق بحسب فهم القائم بعملية التقييم .
- ليس هناك اتفاق عام على معايير الشخصية لتقييم اداء العاملين .
- تقييم الشخصية من الجانب الشخصي للعامل و ليس الجانب العملي له، وبذلك يكون التقييم ذا تأثيرات سلبية على نفسية العامل ومن ثم يؤثر سلبيا علا ادائه .

معايير النتائج :

النتائج في العادة هي المحصلة النهائية للأداء كما انها في الغالب الهدف الاول للتقييم وهي تعتبر سهلة القياس حيث تكون في معظم الاحيان ارقامها مختصرة مثل وحدات الانتاج او المبيعات الاجمالية او الدخل الإجمالي وقد تكون باستخدام الحكم لشخصي للعملاء في وظائف خاصة كذلك التى تقدم خدمات لتقييم النتائج .

ويتم تقييم نتائج الاداء من خلال العوامل التالية :

- **الكمية :** حجم ما تم انجازه بالمقارنة مع ما كان متوقع .
- **التكلفة:** معرفة تكلفة تحقيق النتائج ومقارنتها مع التكلفة.
- **الجودة :**نوعية العمل الذي انجز بالمقارنة مع المتوقع .
- **الوقت :** هل انجز العامل العمل المطلوب منه في الوقت المناسب وإذا كان هناك تأخير في الانجاز يتم البحث عن الاسباب التي ادت الى هذا الاخير .

معايير السلوك:

من الضروري اعطاء الجانب السلوكي في معايير التقييم وزنا لا يقل اهمية عن المعايير الاخرى التي تتعلق بتقييم لأداء بالرغم من انه لا يمكن القياس معايير السلوك بموضوعية مثل النتائج إلا انها سهلة و يمكن تقييمها، ذلك ان هناك تصرفات تصدر من العامل قد لا تؤثر في الاداء الوظيفي ولكنها تؤثر في عمل المنظمة من خلال التأثير على صورتها ومن هذه التصرفات (الكذب النفاق الرشوة السرقة) وفيما يلي سنعرض لكم امثلة عن المعايير السلوكية التي يتم تقييمها :

- **اتخاذ القرارات :** وتتمثل في الحكم على الامور التي يتم اتخاذ الاجراءات حيالها وتحمل مسؤولية الاجراء .
- **تحديد الاولويات :** وتمثل في مقدرة العامل على ترتيب الامور حسب اولوياتها .
- **التنظيم :** هل هذا العامل يهتم بانجاز العمل اليومي؟، وهل ينظم عمله حسب العمل المطلوب بالموارد المتاحة؟
- **التخطيط:** هل يقوم العامل بوضع خطة عمل له ؟
- **الاتصال :** هل لدى العامل مهارات اتصال يعبر عن افكاره بوضوح وفعالية مع الاخرين ومدى صدق وموضوعية هذه المعلومات .

وهناك من يقسم امعايير الى ثلاث انواع :

معايير كمية:

بموجب هذا النوع يجري تحديد كمية معينة من وحدات الانتاج التى يجب ان تنتج خلال مدة زمنية محددة اي انها تدل على العلاقة بين كمية العمل منتج والزمن المرتبط بهذا لأداء، فمثلا انتاج 50 سيارة خلال مدة شهر ويسمى هذا المعيار معدل زمني .

معايير نوعية:

وتدعي وجوب ان يصل الانتاج الى مستوى من الجودة والإتقان .

معايير نوعية وكمية:

هو مزيج من المعايير الكمية ونوعية، وكمثال عليه هو ان يجري انتاج 50 من منتج معين على ان لا تتجاوز الوحدات التالفة عن 5 وحدات [1].

المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

[1] بوبرطخ كريم .دراسة فعالية نظام تقييم الاداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية . دراسة حالة لنيل متطلبات نيل ماجستير . جامعة منتوري قسنطينة .2011. 2012 ص 24 25 .

قمنا في هذا المبحث بدراسة تأثيرات التي يقوم بها المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي من خلال بعض العناصر المهمة داخل اي مؤسسة .

المطلب الاول : دور الهيكل التنظيمي في تفعيل الاداء الوظيفي .

العديد من الباحثين قد شغلهم مفهوم الهيكل التنظيمي لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية، لكونه متغيرا رئيسا كما يساعدها في التأقلم مع البيئة الخارجية من تحولات وتحديات .

اولا : مفهوم الهيكل التنظيمي و خصائصه .

1. **مفهوم الهيكل التنظيمي :**

تطرقنا لعدة مفاهيم حول الهيكل التنظيمي و اهمها

- عرفه ماكس ويبر" بأنه مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الافراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الاقسام والإدارات والهيكل التنظيمي هو محاولة ترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف؛
- في حين يرى لورانس "ان هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية"؛
- عرفه ميزنبرغ " مجموعة الطرق والوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل الى نشاطات واضحة ومحدده ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات "[1].

- الهيكل التنظيمي "هو بعد من ابعاد المناخ التنظيمي ويقصد به الانظمة الفرعية من ادوات وأقسام ودرجة تمركز السلطة الرسمية في اتخاذ القرارات وكذلك يقصد به حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الادارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها "[2].

- عرفه ريتشارد " صورة بأنه الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها وعمالها في علاقات مستقيمة نسبيا والتي تعد الى حد كبير انماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز اهداف المنظمة كما انه كالطريقة التي يتم من حلالها تنظيم المهام،

[1] حنا نصر الله .مبادىء في العلوم الادارية. دار زهوان للنشر . عمان الاردن 1999 ص 135.
[2] بوهلال فطيمة وبوقلي الزهرة .علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة .دراسة مجموعة من المؤسسات .مجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة ، العدد7 2016 ص 12.

وتحديد الادوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد اليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الاقسام المختلفة والعاملين فيها "[1].

- كما انه الاداة التي يمكن من خلالها تحديد الوظائف بالإضافة الى تحديد السلطة واتصال داخل المنظمة[2].

2. **خصائص الهيكل التنظيمي :**

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة وفعالية في انجاز المهام لابد وان يتسم بالخصائص التالية :

- ✓ **التوازن:** والذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الاشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الاوامر الصادرة من المستويات الادارية المختلفة وهكذا؛
- ✓ **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمر تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة؛
- ✓ **الاستمرارية :** يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد الى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون ان تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها ارباك البناء الهيكلي للتنظيم [3].

ثانيا : تأثير الهيكل التنظيمي على الاداء .

- ان الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة اذكر من شأنها ان تتيح للمورد البشري المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الافراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة ادائهم الوظيفي [4].
- يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الاحيان الى اصابة المورد البشري بالإحباط والشعور بالقلق [5].
- تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي مثلا ان تسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فان هذا يخلق مناخا تنظيميا

[1] بوزيان راضية . الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة التراث الجزائر العدد 08 ،2018 ص 124

[2] نور الدين خبابة . اثر البعد التنظيمي لثقافة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة مجلة جزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 05 2016 ص 92 .

[3] احمدي عبد الكريم. تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي . دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر . جامعة المدية 2018 2019 ص 74 75 .

[4] حمود خيضر كاضم .

[5] محمد الصيرفي . ادارة الموارد البشرية

وبيروقراطيا وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي امثمر وزيادة الانتاجية [1].

المطلب الثاني : دور نظام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل الاداء الوظيفي

.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال الركيزة الاساسية لمعظم المؤسسات خدمية وإنتاجية، ما جعلنا محل اهتمام عدة تخصصات ونحاول التطرق الي تعريفها واهم خصائصها .

اولا : ماهية تكنولوجيا المعلومات والاتصال :

يكمن تعريفها في عدة منها :

- هي مجموعة الطرق والتقنيات الحديثة بغرض تبسيط نشاط معين ورفع ادائه،وهي تظم مجموعة الاجهزة التي تعني بمعالجة المعلومات وتداولها مثل الحواسيب والبرامج ومعدات الحفظ والاسترجاع والنقل الالكتروني السلكي واللاسلكي وعبر وسائل الاتصال بكل انواعها سواء مكتوبا او مسموعا او مرئيا .... وغايتها الاساسية تسهيل التواصل الثنائي والجماعي عبر شبكات المغلقة و المفتوحة [2].
- فرع من المعرفة يتعامل العلم والهندسة او تطبيقاتها في المجال الصناعي وهي تطبيق العلم يضيف فرانسي ريس ان تكنولوجيا مجموع العناصر تمزج فيما بينها بتدوين القوانين[3] .
- مجموع المعارف والخبرات والممارسات التقنية والعلاقات المتبادلة بين الانظمة الفرعية للعمل، حيث تطبيقاتها يساهم في اشباع حاجيات الاقتصادية والاجتماعية الحقيقة او المتوقعة[4] .

❖ **خصائص تكنولوجيا معلومات والاتصال:**

لها العديد من الخصائص في المؤسسة ما يجعلها ذات اهمية كبيرة :

[1] احمدي عبد الكريم مرجع سبق ذكره.ص82

[2]بختي ابراهيم شعوبي محمود فوزي .دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة .مجلة الباحث ، العدد 07 .2009 2010 ص 275.

[3] شاادلي شوقي ، اثر تكنولوجيا المعلومات علا اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، رسالة ماجستير جامعة ورقلة الجزائر ، 2007 2008 ص 12 13 .

[4] Pierre dusauge . bemard ramanastsoa .**technolgie et strategie d entereprise .**edition international paris 1994 .p 13

- ✓ **التفاعلية :**اي ان المستعمل لهذه التكنولوجيا يمكن ان يكون مرسل ومستقبل في نفس الوقت .
- ✓ **اللاتزامنية :** اي ان استقبال الرسالة بأي وقت يناسب المستخدم فالمشاركين في عملية الاتصال غير مطالبين باستخدام النظام في نفس الوقت .
- ✓ **اللامركزية :** هذه التكنولوجيا تسمح باستقلالية تكنولوجيا المعلومات والاتصال فالانترنت تتمتع بالاستمرارية عملها في كل الاحوال فلما يمكن لأي جهة تعطيل الانترنت على مستوى العالم بأسره .
- ✓ **قابلية التواصل :** اي امكانية الربط بين مختلف اجهزة الاتصال المختلفة .
- ✓ **قابلية التحرك والحركة :** اي يمكن للمستخدم الاستفادة من خدماتها اثناء تنقلاته، من اي مكان عن طريق وسائل كثيرة مثل الهاتف النقال .
- ✓ **قابلية التحول :** بمعنى امكانية نقل المعلومات من وسيط الى وسيط اخر،كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مقروءة او مطبوعة .
- ✓ **اللاجماهرية :** مكانية توجيه الرسالة الانتقالية الى فرد واحد او جماعة معينه بدل توجيهها بالضرورة الى الجماهير ضخمه وهذا يعني امكانية التحكم فيها حيث تصل مباشرة من المنتج الى المستهلك كما انها تسمح بالجمع بين الانواع المختلفة للاتصالات .
- ✓ **الشيوع والانتشار :** بمعنى قابلية الشبكة للتوسع لتشمل اكثر المساحات غير محدودة من العالم .
- ✓ **العالمية و الكونية:** المقصود بها المحيط الذي تعمل فيه هذه التكنولوجيا حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة تنشر عبر مختلف محيط عملها.
- ✓ **تخفيض الوقت:** وذلك اختصارها للوقت والمكان.
- ✓ **تقليص المكان :** تتبع تكنولوجيا المعلومات وسائل التخزين التي تستوعب حجما هائلا من المعلومات والتي يمكن الوصول اليها بيسر وسهولة.
- ✓ **المرونة:** تتعد استعمالاتها بتعدد احتياجاتها.
- ✓ **النمنمة:** ويقصد بها الاسرع والأصغر ولأقل تكلفه وهي من اهم مميزات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- ✓ **النمو والتطور :** كلما تغير نظام تكنولوجيا المعلومات كلما تغير النظام .
- ✓ **اقتسام المهام الفكرية مع الالة :** نتيجة حدوث التفاعل والحوار بين لباحث والنظام [1].

ثانيا : اثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على اداء الوظيفي :

[1] فضيلة عزايزية ، تكنولوجيا معلومات والاتصال وتأثيرها على الاداء في المؤسسة مرجع سبق ذكره ص 6 .7

ذلك من خلال تأثيرها على مختلف المحاور :

- **التغيير في التركيب المهني والمهارة لقوة العمل :** اذا بدأنا نشهد التقلص التدريجي لفئات العمالة الماهرة لصالح الفئات المهنية الفنية الاكثر اتصالا بأساليب تكنولوجية حديثة، وهذا ما ساهم في استبدال اسم الموظف "التكنوقراطي" وهو الشخص الذي يمارس السلطة بفضل الكفاءة التقنية وبروز رؤية العقل التكنوقراطي المعتمد على الحاسوب. إلا ان هذا الحاسوب من شانه التأثير السلبي على الشغل من خلال تقليص توظف الأفراد بالنسبة للمؤسسات المستفيدة من تكنولوجيا الاتصال الحديثة .
- **تغيرات في تنقلية العمل :** ادت تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة الى تغيرات جذرية في مفهوم تنقلية العمل فلم يعد مفهوم التنقلية مرتبط بالتنقلية الجغرافية، بل اصبح هناك تنقلية مجازية للعمل على الصعيد العالمي من خلال فضاء الاتصال الإلكتروني وبالتالي لم يعد الموقع الجغرافي سجنا للمواهب والقدرات التي تستطيع المساهمة في التقسيم الدولي للعمل .

وقد ترتب عن هذا التغيير زيادة التعاون بين المؤسسات المتباعدة جغرافيا، وظهور مصطلح الجماعة المتعارضة وتستخدم خصيصا لهذا الغرض تكنولوجيا البريد الالكتروني والمؤتمرات عن بعد عن طريق شبكة الانترنت.

- **تغيير نمط العلاقة التعاقدية بين العامل ورب العمل :** مما اثر على اسلوب اداء سوق العمل، حيث اصبح هناك مزيد من العمالة التي تعمل في منازلها لحساب المؤسسات الصناعية والخدمية الحديثة، كما يتم اللجوء بشكل متزايد بعض الوقت وليس كله كما هو الحال في البلدان لمتقدمة[1].

المطلب الثالث : دور العمل الجماعي و الحوافز في تفعيل الاداء الوظيفي :

اولا : دور العمل الجماعي في تفعيل الاداء الوظيفي :

يعرفها TOSI بأنها : اجتماع صغير نسبيا من الافراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة [2].

ويعرف Kreitner ، kinichi الجماعة بأنها : مجموعة من اثنين او اكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في اهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة [3].

[1] حورية بولعويدات ،استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسسةالاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة الجزائر 2007 2008 ص 95 85 .

[2] محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال الطبعة الرابعة دار وائل للنشر .2008 .

[3] محمد الصيرفي .ادارة العمل الجماعي .مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى الاسكندرية 2008 ص 12 .

تعرف كذلك على انها : تجمع عدد من الافراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة وفي خلال فترة زمنية ثابتة تسبيا يتقاسمن فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة [1].

يتبين من خلال هذه التعاريف خصائص منها وأهمها :

- عدد افراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الافراد ؛
- لدى هؤلاء الافراد هدف او رسالة مشتركة ، اي ان الجماعة تشكل لتحقيق اهداف مشتركة ؛
- يقوم الافراد بادوار متنوعة من اجل العمل على تحقيق الاهداف ؛
- يتفاعل الافراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة اثناء قيامهم بأدوارهم لتحقيق اهداف الجماعة ؛
- كل فرد من الجماعة يري نفسه جزءا من الجماعة ؛
- كل فرد من الجماعة يعي ويدرك الفرد الاخر ؛
- كل جماعة تطور قواعد و معايير تنظم وتضبط سلوك الافراد في الجماعة .

❖ **تأثير العمل الجماعي على الاداء الوظيفي**

تتطلب الجماعات بدون استثناء من اعضائها الامتثال وذلك من اجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها كما انه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب عليه ان يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكيه ويمتثل لها هكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل فهي تؤثر بثلاث وسائل هي :

- ضغط الجماعة :فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد فلكثير من الاعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير مع ان هؤلاء الاخرين قد يكونون غير مهتمين ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد ؛
- تطبيق العقاب : وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلى وحقيقي، اي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الاطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها فمثلا اهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة؛
- القيم الشخصية : تطور الجماعات غالبا تظم قيم لأهدافها، فتصبح اهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد ادبيا وأخلاقيا ؛

[1] عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الاسكندرية 2004 ص 195 .

كما يضيف كاتب اخر ان هناك تأثيرات اخرى هي :

المدعمات الاجتماعية : قبول او رفض لسلوك الفرد معين من خلال الثواب او العقاب؛

التحكم في المعلومات المتاحة للفرد ؛

توفير نماذج للاقتداء [1].

ثانيا :دور الحوافز في تفعيل الاداء الوظيفي :

❖ **مفهوم الحوافز :**

تعرف : "على انها ذلك المثير الذي بحرك الفرد نحو تحقيق هدف معين يتحقق من خلاله اهداف المنظمة والفرد على حد سواء ".

"الحوافز هي مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع ويوجه الفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي الى اشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الاداء الذي تطلبه الادارة "[2].

كما يعرفه اخرون انه " مجموعة الوسائل والأدوات التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية او معنوية، فردية او جماعية، سلبية او إيجابية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعات الظروف البيئية المحيطة "[3].

من خلال هذا نستنتج "ان التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الادارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من اجل تأدية عمله بشكل احسن وأجود وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة ".

❖ **تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي :**

- تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا لدى الافراد يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق اهداف المنظمة .
- تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه اداء عمله باعلى درجات من الكفاءة والفعالة .

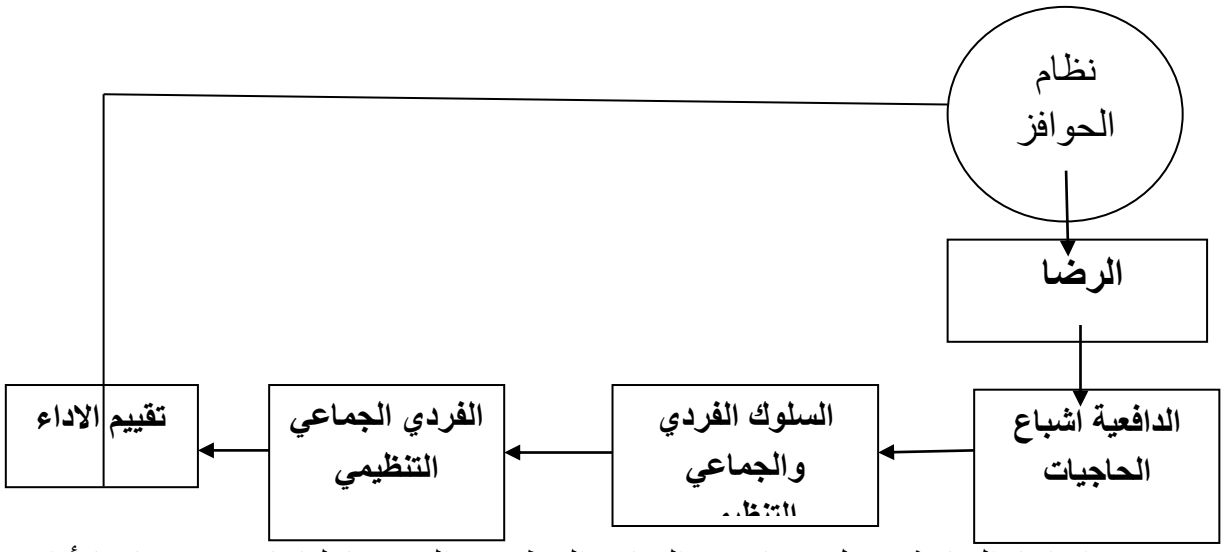
[1] حسين حريم السلوك التنظيمي دار حامد للنر واتوزيع عمان الاردن 2004 ص 253.

[2] زاهية توام اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي دراسة ميدانية مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 24 العدد 01السنة 2021 ص648

[3] محمد الصيرفي الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الفرد .الجزء الثاني مكتب الجامعي الحديث.الاسكندرية 2009 ص 119.

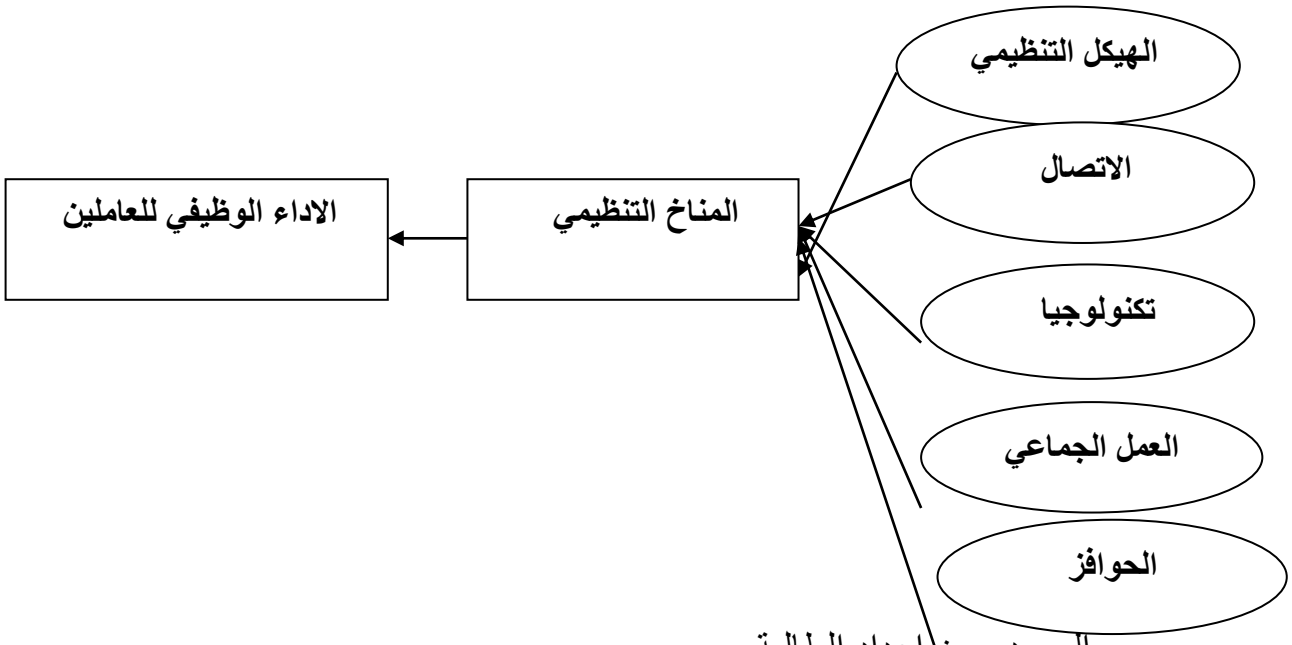
- تؤكد الكثير من البحوث والدراسات ان تبني المنظمة نظام حوافز او مكافآت عادل يشجع الافراد المؤهلين للالتحاق بها كما يدفعهم لأداء جيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.
- ان ادراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة ب العاملين ويؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و انتاجية المنظمة .
- ان شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الاداء يعمق في نفوسهم لثقة في عملهم ومنظمتهم يشجع الجهود المبدعة وبجد من السلوكيات السلبية ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية .
- يعتقد الكثير في تأثير الحوافز على الاداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل ، والحد من الغياب ، والمساهمة في جذب العناصر الفعال للالتحاق بالمنظمة كذلك دورها في اشباع احاجيات وأهميتها في تعلم انماط جديدة في السلوك.

الشكل 2-3تالي يوضح اعلاقة بين الحوافز والأداء :



في دراساتنا السابقة حول عناصر المناخ التنظيمي التي تناولناها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين:

الشكل 2-هذه هي عناصر مناخ المؤثرة في الاداء الوظيفي



المصدر من اعداد الطالبة

هذه هي عناصر مناخ المؤثرة في الاداء الوظيفي

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم تناول الاداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الانشطة والمهام التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة من اجل تحقيق الاهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة.

مع التطرق الي مختلف جوانبه ،محدداته ،عناصره كما تم القاء الضوء على عملية تقييم الاداء والتي يوصي القيام بإجرائها للمختصين ذو الخبرة في هذا المجال لما لها من اثار على الفرد العامل وانعكاسها على مستوى ادائه بدورها عملية مهمة لابد منها لقياس كفاءة الاداء و الحكم على الفرد ومحاولة تحسينه وتحفيزه للوصول الى مستويات جيدة .

فهنا تم ابراز قيمة العنصر البشري داخل العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى الي تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات باعتباره المحرك الاساسي الذي لايمكن الاستغناء عنه في اي حال .

كما ان الاداء الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل لنفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما تم استعراضه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ المتمثلة في :الهيكل التنظيمي نظم تكنولوجيا معلومات والاتصال ،العمل الجماعي، الحوافز.كما تبن ان لكل عنصر م هذه العناصر له تأثيرات خاصة بالأداء الوظيفي اما ايجابيا او سلبيا.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

فرع قصر البخاري بالمدية

- تمهيد
- المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.**
- خلاصة الفصل

تمهيد :

بعدما تم التطرق في الفصلين السابقين من الجانب النظري عن كل من المناخ التنظيمي و الاداء الوظيفي كونهما متغيرين فانه في الفصل الثالث سوف نتطرق الى اثر العناصر الاساسية للمناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي وتم من خلال هذا اسقاط هذه التأثيرات على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية –قصر البخاري من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في عمال المؤسسة .

ولهذا الغرض تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.
- المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .
- المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ـ فرع المدية

سنتناول في هذا المبحث تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث ارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة مطالب يتمثل المطلب الأول في لمحة تاريخية عن المؤسسة من حيث تاريخ نشأتها

والتعريف بها، ثم تتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا ستطرق إلى المديرية لعملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .

المطلب الأول : لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولا اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة لجزائرية منذ سنة 1999 م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في من قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول النشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين إحداهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية ممثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " ثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر."

وفي إطار فتح سوق الاتصالات المنافسة، ثم في شهر جوان من سنة 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برامج فتح السوق المنافسة ليشمل فروع أخرى حيث بيع رخص تتعلق بشركات " VSAT " وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية .

كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

[1]

ثانيا: نشأة اتصالات الجزائر

نص القرار المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقه مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد

[1] متاح على الرابط www.algeria telecom .dz تاريخ الاطلاع 16 ماي 2022

هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهام المراقبة لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعا للقرار 03 2000 أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة مجسدة سنة 2003.

01 جانفي 2003، كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر حيث كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا ترحم فيه شراسة المنافسة، والبقاء فيها للأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات العمومية والخاصة للاتصالات.
- تأسيس واستغلال وتسيير الروابط مع جميع المتعاملين للشبكات.
- كما تتعهد اتصالات الجزائر في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تنمية جودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تطوير الشبكة الوطنية بجعلها أكثر فعالية وربطها بطرق واسعة للمعلومات .

ثالثا : التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر :

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ملك للدولة بنسبة 100 % تنشط بقطاع الاتصالات بدأت العمل فعليا في الفاتح من جانفي من سنة 2003، يقع مقرها الاجتماعي بالطريق رقم 05، الديار الخمس بالمحمدية، الجزائر العاصمة، ولديها :

- رأسمال اجتماعي مقدر ب : 50.000.000.000 دينار جزائري في بداية نشأتها وأصبح حاليا يقدر ب : 61.275.180.000 دينار جزائري.
- رقم سجلها التجاري : B0018.83 02
- الرقم الجبائي : 000216.2990330049
- بندها الضريبي : 16293838021
- رقم التعريف الإحصائي : 000216229065936

وتهدف مؤسسة اتصالات الجزائر لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية سطرتها إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية وهي:

- الجودة.
- الفعالية.
- نوعية الخدمات.

وسمحت هذه الأهداف التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر، في حين تمثلت بعض نشاطاتها فيما يلي :

تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية السمعية والبصرية.

المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول من خلال هذا المطلب فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولا : فروع مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات فقد تم إنشاء ثلاثة فروع وهي :

- **فرع اتصالات الجزائر " موبيليس " :**

مختص في الهاتف، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملين الهاتف النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة، وكذلك عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملاين مشترك .

- **فرع اتصالات الجزائر للانترنت " جواب «:**

مختص في تكنولوجيا الأنترنت ذو السرعة الفائقة وللإشارة فإن كل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية ...) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت بمقرات الربط للانترنت عن طريق شبكة " جواب " .

- **اتصالات الجزائر الفضائية:**

مختصة في تكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية.

ثانيا : هياكل مؤسسة اتصالات الجزائر

بالإضافة على كونها متعامل مع متعاملين آخرين والرائدة في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن، فهي تشمل كل شبر من ربوع الجزائر وذلك من خلال هيكلها الذي يتوزع عبر كل ربوع الوطن .

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلها على منطق الشمولية أي إيصال خدماتها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد، والذي يتضمن مديرية عامة مقرها الجزائر العاصمة تسهر على تسييرها و 12 مديرية إقليميه موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عناب، ورقلة ، تلمسان، باتنة ، تيزي وزو، البليدة وبشار وأخيرا الشلف ، واعتمد في هذا التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديرية ولائية، بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها تحتوي هذه المديريات على وكلات تجارية ومراكز هاتفية [2].

المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

سنتناول في هذا المطلب المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية من خلال تقديم لمحة تاريخية عن نشأتها وتقديم هيكلها الوظيفي وأهداف ومهام المديرية .

أولا : نشأة المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية

بتاريخ 11 نوفمبر 2002 تم وفق القرار رقم 15- 02 الخاص بتنظيم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات غير كافة القطر الوطني، الحديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من حائفي 2003 أي بعد تقسييم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين، بريد الجزائر، واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2011 ، أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملياتية.

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية D.O.T المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر المدية

هي مديرية تابعة للمديرية الجهوية للاتصالات D.R.T في البليدة وتنقسم المديرية إلى :

- أن دائرة الممتلكات والوسائل العامة: التي بدورها تنقسم إلى:

[2] مرجع سبق ذكره.

- **مصلحة الإمداد**: وتختم هذه المصلحة بتوفير وإمداد المصالح والدوائر الموجودة على مستوى المديرية بالوسائل اللازمة كالتدعيم بالسيارات والتجهيزات، لتمكينهم من القيام بعملهم على أحسن وجه.
- **مصلحة الشراء**: تختم بشراء كل ما يلزم للمؤسسة.
- **مصلحة الممتلكات**: تحتم بعملية الجرد المادي وحماية ممتلكات المؤسسة، كما تقوم بالسهر على جلب عقود لممتلكات المؤسسة من المصالح المختصة مثل أملاك الدولة.
- **مصلحة الوقاية والأمن**: تحتم بالسهر على أمن المؤسسة وممتلكاتها وأفرادها من كل تخريب، ونظافة المحيط ووقايته.
- **مصلحة النشاطات الاجتماعية**: تهتم بالأنشطة الاجتماعية ومساعدة العمال.

❖ **دائرة الموارد البشرية**: والتي بدورها تنقسم إلى:

- **مصلحة تسيير الوظائف**: وتختم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد
- **مصلحة التكوين** : تهتم هذه المصلحة بتكوين ورسكلة العمال حسب المتطلبات الموجودة في السوق، وهذا لضمان جودة عالية مقدمة من طرف العمال حفاظا على مركزها التنافسي في السوق.
- **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية**: تحتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

❖ **دائرة المالية والمحاسبة**: وتتضمن المصالح التالية:

- **مصلحة الميزانية** : تتم بإعداد الميزانية .
- **مصلحة الخزينة** : تحتم بالدفع النقدي .
- **مصلحة المحاسبة**: تحتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

❖ **الدائرة التجارية**: وتتضمن المصالح التالي:

- **مصلحة البيع:** وتتم هذه المصلحة بي الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
- **مصلحة التحصيل**: تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
- **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تحتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

❖ **دائرة خاصة بالمؤسسات** : تقوم بالتعامل مع المؤسسات ومعالجة الشكاوي والفاتورات، ولها مصلحة واحدة تحتم بتصليح أعطال الهاتف للمؤسسات .

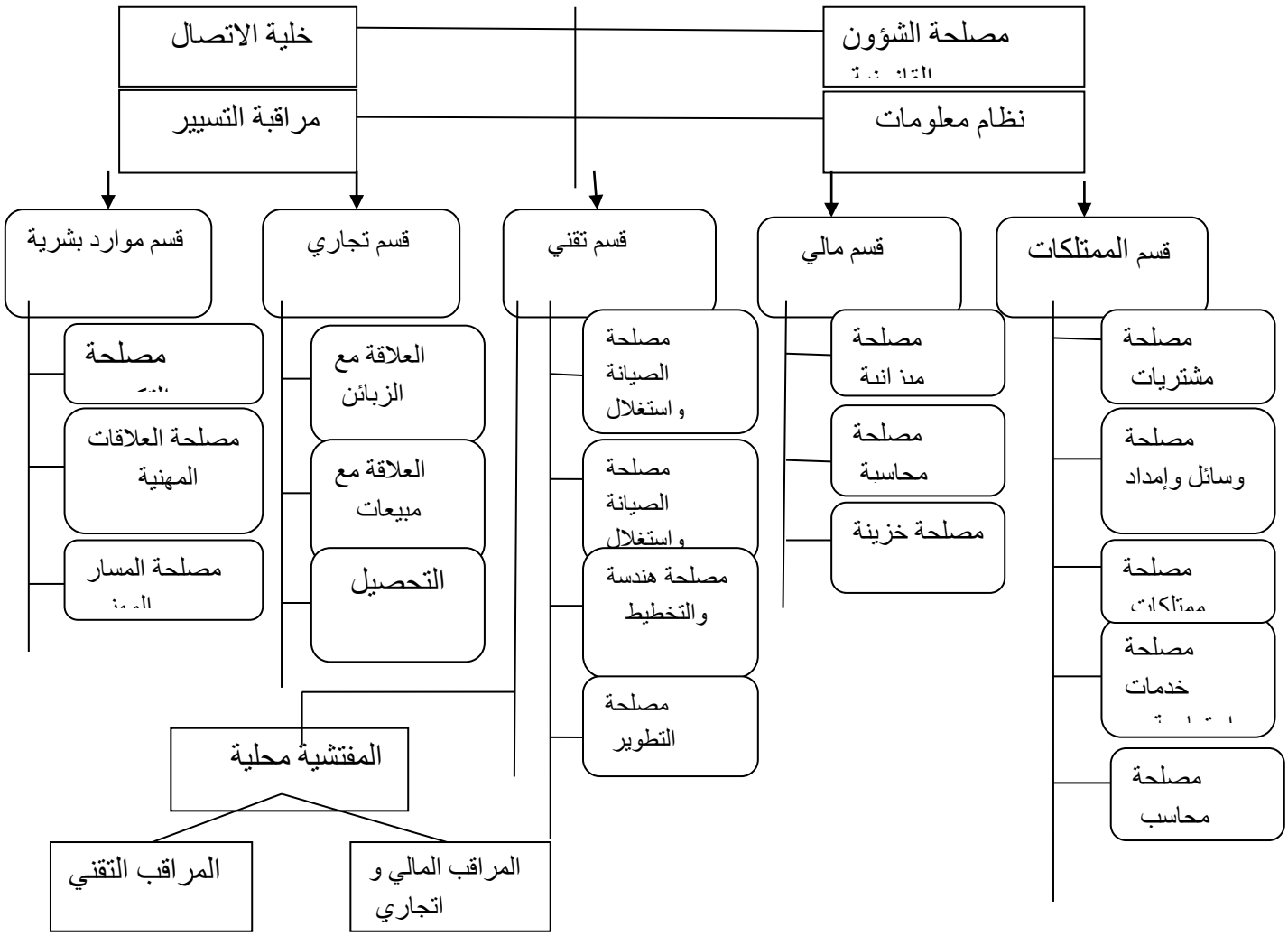
❖ **دائرة التقنية** : وتتضمن المصالح الآتية :

- **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تختم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
- **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة.
- **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات** : تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال .
- **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات** : تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات ، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال .
- **المركز التقني للمؤسسات** : يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
- **رئيس مشروع " أمسان : " AMSAN** تختم بتسيير مشروع " أمان " وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى.
- **وحدة الهياكل القاعدية** : وتتمثل مهام الوحدة في تحيثة وإنجاز الهياكل القاعدية من أجل وضع الآليات البصرية والكوابل الهاتفية .

كما يدعم المدير خلايا تساعده في القيام بالتنسيق بين كل الدوائر وهي:

خلية الاتصال والتفتيش، وخلية الشؤون القانونية والتي تتضح مهامها من خلال أسمائهم بالإضافة على خلية التقارير ومراقة التسيير والتي تحتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تحتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وحلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري. والشكل الموالي يلخص كل ما قدم بخصوص هيكل المؤسسة[3].

الشكل3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -المديةAMSAN.



المصدر: بالاعتماد على أوراق مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا : أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي:

أهداف المديرية العملياتية بالمدية :

تسعى المديرية العملياتية بصفة عامة والمديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:

- الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق .

- استقطاب أكبر عدد من الزبائن.
- إرضاء الزبائن.
- تسهيل الحصول على الخدمات السلكية واللاسلكية .
- تحسين جودة الخدمات والرفع من تنافسيتها .
- تطوير خدمات جديدة للعملاء.
- تقديم خدمات للمساعدة التقنية تنفيذ تحارب الصوت والصورة .
- زيادة الخدمات المباعة .

مهام المديرية العملياتية بالمدية :

ترتكز مهام المديرية بصفة عامة ، ومديرية العملياتية بالمدية بصفة خاصة على القيام بالنشاطات التالية :

- تقدم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم ، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن .
- تقدم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..اخ .

إيصال الانترنت إلى كل بيت .

- تحديث الشبكة الهاتفية : تحديث الكوابل النحاسية بكوابل الألياف البصرية إنشاء شبكات هاتفية في المناطق المعزولة (غير المتوفرة على الهاتف والانترنت) [4].
- ثقات خدمات الاتصال تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية ، المعلومات السمعية البصرية .. الح .

خدماتها :

من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية تحد :

خدمة الهاتف الثابت.

خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفقADSL

خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي " wici " : تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن خدمة الويسي حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق

[4] ارواق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة

حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون اسلاك , بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات wici .بطاقات التعبئة دج يوم من الانترنت . بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت . بطاقات التعبئة بسعر دج ثلاثون يوم من الانترنت.

المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانيه

هدفت هذه الدراسة الى لمحاولة معرفة مناخ التنظيمي الموجود داخل المؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك معرفة اداء العاملين ولهذا علينا استخدام المنهج الوصفي و التحليلي عبر استخدام الاسلوب التطبيقي المتضمن العديد من الطرق و المعالجات الاحصائية .

المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة.

من أجل إعداد الدراسة الميدانية تم الاعتماد على بيانات ثانوية وأولية والتي وزعت على شكل استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة

أولا:منهجية الدراسة

بناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها هذه الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم وصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، وقد استخدمت الدراسة مصدرين أساسين للمعلومات:

1. **مصادر ثانوية:**

تمثلت في الجانب النظري من الدراسة حيث لجئت الطالبتين إلى الكتب والمرجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والبحث في مواقع الانترنت المختلفة حيث يمكن الإطلاع وأخذ نظرة عن واقع الموضوع محل الدراسة.

2. **مصادر أولية:**

تمثلت في استبيان حيث تم استخدام الاستبيان كوسيلة أساسية من أجل تجميع المعلومات اللازمة عن موضوع الدراسة وقد تم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.

ثانيا:عينة وحدود الدراسة

1. **عينة الدراسة:**

تمثلت عينة الدراسة في عمال فرع مؤسسة اتصالات الجزائر المتواجدة على مستوى ولاية المدية وهي عبارة عن عينة صغيرة نسبيا بالإضافة إلى أساتذة أكاديميين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ميسرة البالغ عددها 30 فرد.

2. حدود الدراسة الميدانية:

أ. الحدود المكانية:

تمت هذه الدراسة بالجزائر (بولاية المدية)

ب. الحدود الزمانية:

- أجريت هذه الدراسة ابتداء من شهر جانفي إلى غاية منتصف شهر ماي لسنة 2022.

ت. الحدود البشرية:

تستند هذه الدراسة على العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر فيما تضمن المسئولين وبعض الأساتذة الأكاديميين.

ثالثا: مرحلة إعداد الاستبيان

1. بناء الاستبيان:

تمت كتابة الاستبيان على خاصية(Google drive)حيث شغل 6 صفحات، كما أنه اعد باللغة العربية فقط. الصفحة الأولى تخص التقديم بالطالبة وتحديد الغرض من هذا الاستبيان والصفحة الثانية تضم 4 اسئلة شخصية و الصفحات الباقية تضم 21 عبارة متعلقة بالموضوع.

2. نشر و إدارة الاستبيان:

أ. نشر الاستبيان:

- ✓ نشر الاستبيان في المواقع الخاصة بالعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر؛
- ✓ إرسال الاستبيان عبر العناوين الإلكترونية التي تخص بعض العاملين والأساتذة الأكاديميين؛
- ✓ الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق المقابلة المباشرة بأفراد العينة مما سنحت لنا الفرصة بالإجابة عن تساؤلاتهم واستفساراتهم .

ب. هيكل الاستبيان:

تم إعداد أسئلة (موافق بشدة، موافق،غير موافق ، غير موافق بشدة) ولقد وزعت الأسئلة إلى قسمين رئيسين كما يلي:

- ➢ **القسم الأول:** يضم أسئلة عامة شخصية متضمنة للبيانات النوعية عن أفراد العينة وعددها 4 أسئلة.
- ➢ **القسم الثاني:** يضم عبارات تمثل تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي من (1) إلى (21) في محورين كما يلي:

- ✓ محور الاول يضم مناخ التنظيمي
- ✓ محور الثاني يضم الاداء الوظيفي

رابعا:اختبار قائمة الاستبيان

1. اختبار صدق الاستبيان:

قبل نشر الاستبيان قد خضع للتحكيم من قبل الاستاذ المشرف و 3 اساتذة اكاديمين و هذا بغية التأكد من سلامة وبناء الإستمارة من مختلف الجوانب.

وفي ألأخير بناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم،تم صياغة الاستبيان بالشكل الأخير. وبغرض التحليل الإحصائي واخبار الفرضيات تم اللجوء الى تفريغ اجابات العينة وفق معيار ليكارت الرباعي،حيث تم تحديد درجات الأهمية لكل عبارة ما بين غير موافق بشدة،غير موافق،موافق،موافق بشدة،بأوزان ترجيحية 1،2،3،4.

الجدول(3-1): توضيح مقياس ليكارت likart scale:

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1إلى 1.74
غير موافق	من 1.75إلى 2.49
موافق	من 2.50إلى 3.24
موافق بشدة	من 3.25إلى 4

المصدر: من اعداد الطالبة.

وكانت درجة استجابة افراد العينة بعد ما تم توزيع 35 استمارة وكانت نتائج هذه العملية كما يلي:

الجدول (3-2):الإحصائيات الخاصة بالإستبيان

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	35	%100
الستمارات المسترجعة	30	%86
الإستمارات الملغاة	9	%26
الإستمارات الصالحة للدراسة	21	%60

المصدر: من اعداد الطالبة.

تم توزيع 35استمارة بعد ذلك تم استرداد 30 استمارة، تم الغاء منها 9 استمارات نظرا لنق الإجابات وبهذا يكون عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 21 بنسبة 60% من اجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

أولا: اختبار اتوزيع الطبيعي و تقييم صدق وثبات أداة الدراسة

عند جمع البيانات العملية بأستخدام استبيانات فإنه يجب التحقق من بعض المسائل المتعلق بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هو فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات،صدق الاتساق الداخي،والصدق البنائي،وفيما يلي توضيح لهذه المسائل:

1. **التحقق من التوزيع الطبيعي:**

ومن أجل التحقق من التوزيع الطبيعي لبايانات الدراسة الحالية تم الإعتماد على اختبار كلومغروف-سيمنروف kolmogorov-smirnov test(k-s) والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار:

الجدول (3-3):

الرمز	متغيرات الدراسة	قيمة k-s	الدلالة sig
T1	المناخ التنظيمي	0.522	0.948
T2	الاداء الوظيفي	0.584	0.884
T	التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة	0.461	0.984

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على SPSS

يوضح الجدول اعلاه نمط التوزيع الخاص بالعينة المكونة من 21 استبيان، وبناء على نتائج الاختبار ومستوى الدلالة التي اخذت القيمة (0.984) وهي اكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) و عليه يمكن القول ان نمط التوزيع الذي تعتمد عليه البيانات هو توزيع طبيعي .

2. **صدق الاتساق الداخلي :**

ويقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع محور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيئا آخر، وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة.

محور تطبيق المؤسسة محل الدراسة للمناخ التنظيمي :

الجدول (4-3): معاملات الارتباط سبيرمان بين عبارات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور.

الرمز	العبارة	الاتساق مع الدرجة الكلية للمحور	
		معامل الارتباط سيبرمان	مستوى المعنية
A1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	1	0.0000
A2	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	0.606**	0.004
A3	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسين	0.626**	0.002
A4	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	0.391	0.079
A5	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	.0.286	0.209
A6	يساعد المسؤولين العاملين على تنفيذ المهام	0.640**	0.002
A7	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	0.734**	0.000
A8	هناك سهولة الاتصال بين الرؤساء و العاملين	0.990**	0.000
A9	تمنح الحوافز على اساس المجهودات	0.487*	0.025
A10	تهتم المؤسسة الأقتراحات و المبادرات التي	0.773**	0.000

	تقدم من طرف العمال		
A11	تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفق اسس واضحة	**0.723****	**0.000**
A12	يتم حل مشكلات بشكل جماعي	**0.667****	**0.001**
A13	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	**0.896****	**0.000**

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)

(*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط كانت عالية و دالة إحصائيا، أي أن دلالة لأسئلة كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) ، (0.05) وهو ما يثبت وجود اتساق بين أسئلة المحور والدرجة الكلية للمحور،وبالتالي توفر الاتساق الداخلي.

محور الاداء الوظيفي:

الجدول (5-3)

الرمز	**العبارات**	**الاتساق مع الدرجة الكلية للمحور**	
		معامل الارتباط سيبرمان	**مستوى المعنية**
B1	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	**1.000**	**0.000**
B2	تنظم الادارة دورات تدريبية ذات جودة	**0.612****	**0.003**
B3	يحرص العاملين على الاداء المطلوب	**0.569***	**0.002**

B4	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق لتبادل خبرات	**0.265**	**0.245**
B5	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب قوانين وانظمة	**0.381**	**0.089**
B6	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	**0.615****	**0.003**
B7	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	**0.654****	**0.001**
B8	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	**0.716****	**0.000**

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، (*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد علة مخرجات SPSS.

نلاحظ في الجدول أعلاه أن دلالة كل الأسئلة كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.01) وهذا ما يثبت وجود اتساق بين أسئلة المحور و الدرجة الكلية للمحور،وبالتالي توفر الاتساق الداخلي.

وبناءا على ما سبق نستنتج أن جميع العبارات سابقة لما وضعت لقياسه، وعليه عبارات كل من الأثنين صالحة للتحليل بدون حذف.

3. الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد أهم أنواع صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان.

الجدول (3-6) الارتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان.

الرمز	المحور	T	
		معامل الارتباط سبيرمان	مستوى المعنية

T1	المناخ التنظيمي	0.828**	0.000
T2	الاداء الوظيفي	0.848**	0.000

(**) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01)، (*) دال إحصائيا عند مستوى معنوية (0.05).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه و بعد التأكد من أن أسئلة كل محور على انساق مع محاورها تم اختبار مدى اتساق المحاور مع الاستبيان ككل وهو ما يطلق عليه بالصدق البنائي، ويتضح جليا من خلال معاملات الارتباط المحسوبة ومستويات الدلالة والتي كانت أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0.01) وهو ما يدل على وجود صدق بنائي لأداة الدراسة

4. صدق الاستبيان

يقصد به هو الاستقرار في نتائجه ، و عدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة الدراسة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، و قد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال معامل " ألفا كرونباخ " و يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة ، و هذا المعالجة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها و بعدها تحصل على معامل الثبات الكلي.

الجدول(7-3) قيم ثبات (ألفاكروميخ) لكل محور وللإستبانة ككل

الرمز	المحاور	معامل ثبات الفاكرومباخ	
		عدد العبارات	معامل الثبات
T1	المناخ التنظيمي	13	0.953
T2	الاداء الوظيفي	08	0.796
T	الدرجة الكلية للاستبيان	21	0.955

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (5-3) نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحاور ككل الخاصة بالاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة، إذ بلغت قيمة ألفا كرونباخ الكلية للمحاور 0.955 وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 0,6 وهنا يمكن القول أن جميع فقرات الاستبيان على درجة عالية من الثبات، أي أنها مناسبة لأفراد عينة الدراسة وهي صادقة لما وضعت من أجله.

ثانيا:تحليل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1. توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول (8-3) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
انثى	9	42.9
ذكر	12	57.1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه سنوضح توزيع العينة حسب الشكل التالي:

الشكل 3-1:يمثل توزيع العينة حسب الجنس



2. توزيع العينة حسب العمر :

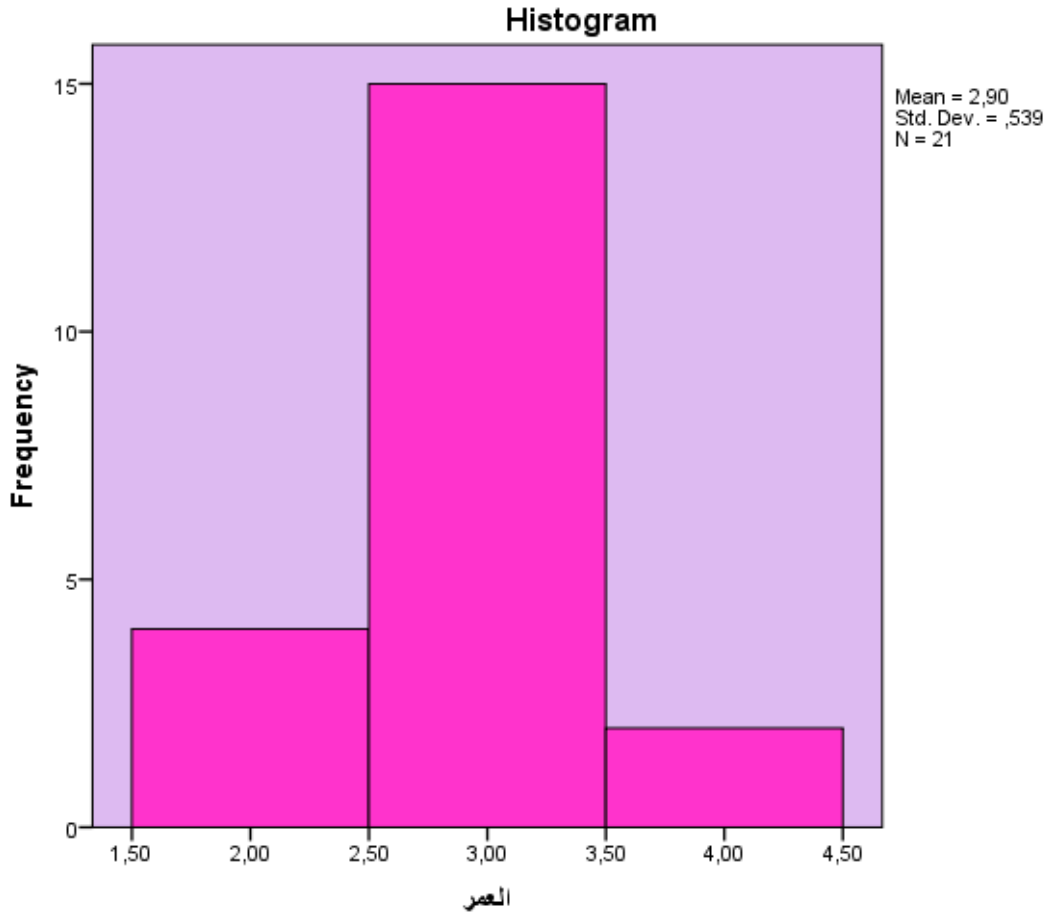
الجدول رقم(9-3) توزيع العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	4	19
من 30 الى اقل من 40 سنة	15	71.4
من 41 الى اقل من 50 سنة	2	9.5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه سنوضح توزيع العينة حسب الشكل التالي:

الشكل3-2: يمثل توزيع العينة حسب العمر



3. توزيع العينة حسب المستوى العلمي

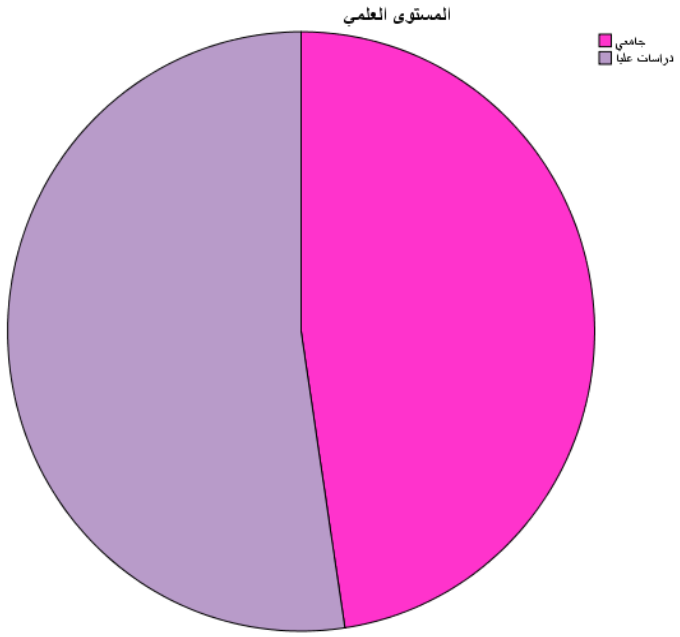
الجدول رقم(10-3) توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
جامعي	**11**	**52.4**
دراسات عليا	**10**	**47.6**

المصدر:من إعداد الطالبة.

من خلال الجدول أعلاه سنوضح توزيع العينة حسب الشكل التالي:

الشكل3-3: يمثل توزيع العينة حسب المستوى العلمي



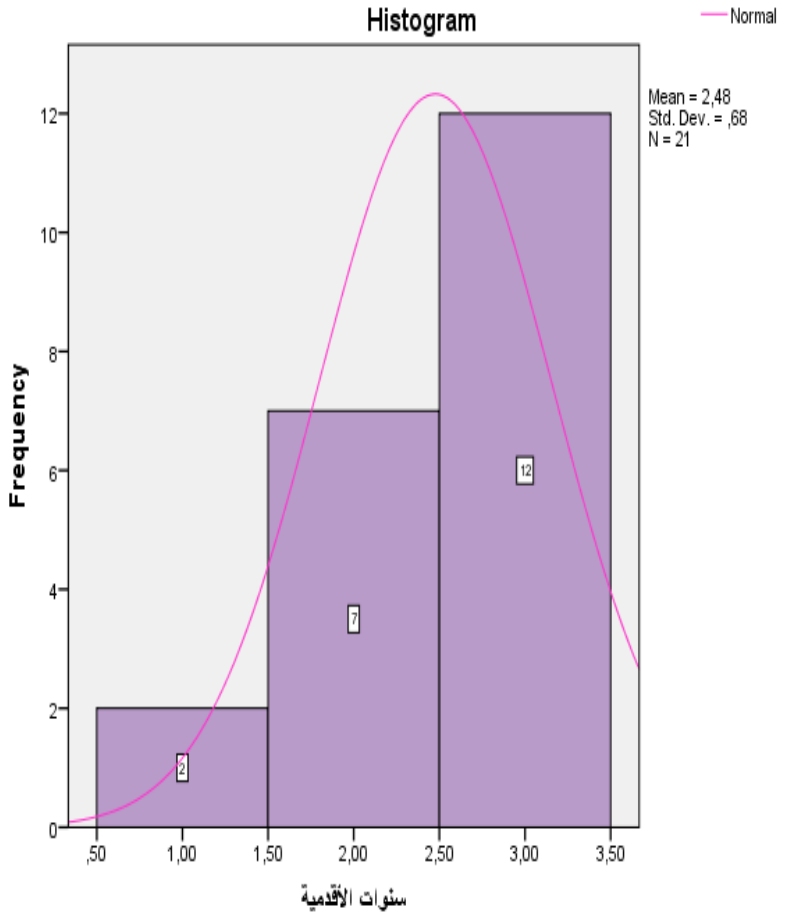
4. توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

الجدول رقم (3-11) توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية

سنوات الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	2	%9.5
من 5 الى 10 سنوات	7	%33.3
من 10 الى 15 سنة	12	%57.1
المجموع	21	%100

المصدر:من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

الشكل3-4: يمثل توزيع العينة حسب سنوات الاقدمية



ثالثا:تحليل عبارات وأبعاد الدراسة

1. وجهة النظر الشخصية اتجاه المحور الأول

الجدول(3-12) نتائج آراء العينة حول مدى تطبيق اتصالات الجزائر للمناخ التنظيمي

الرمز	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الإتجاه العام للعينة
A1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	3.61	0.58	موافق بشدة
A2	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	3.42	0.50	موافق بشدة
A3	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات	3.85	0.35	موافق بشدة

	بين الرؤساء ومرؤوسين			
A4	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	3.23	0.43	موافق
A5	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	3.14	0.35	موافق
A7	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	3.52	0.51	موافق بشدة
A8	هناك سهولة الاتصال بين الرؤساء و العاملين	3.66	0.48	موافق بشدة
A9	تمنح الحوافز على اساس المجهودات	2.42	0.67	غير موافق
A10	تهتم المؤسسة الأقتراحات و المبادرات التي تقدم من طرف العمال	2.80	0.51	موافق
A11	تجري الترقية على اساس الاستحقاق وفق اسس واضحة	2.28	0.71	غير موافق
A12	يتم حل مشكلات بشكل جماعي	2.47	0.51	غير موافق
A13	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	1.71	0.64	غير موافق بشدة
T		3.02	0.42	موافق

المصدر: من اعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (12-3) على موافقة عينة الدراسة على هذا البعد، فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون (3.02) وبانحراف معياري قدره (0.42)، وهذا يعني أنه يتم تطبيق المناخ التنظيمي في اتصالات الجزائر.

ولعل أبرز العبارات التي ساهم في إيجابية هذا البعد هي (**A3**) التي تضمنت " **هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسين** " بوسط حسابي بلغ (85.3) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.35) معبرا عن انسجام إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة ، و هذا ما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعتمد على الوضوح و الشفافية في طبيعة العلاقات بين الرؤساء و المرءوسين.
بينما بلغ أدنى متوسط حسابي في هذا البعد للعبارة (**13A**) التي تضمنت " **تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات** " بوسط (1.71) وانحراف معياري (0.46) والذي يبين انسجام عينة الدراسة حول

هذه العبارة، وهذا يبين أن عينة الدراسة يلتزمون عدم الموافقة بشدة فيما يخص أن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

2. وجهة النظر الشخصية حول المحور الثاني

الجدول (13-3) نتائج آراء العينة حول الآداء الوظيفي

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الإتجاه العام للعينة
B1	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	**3.38**	**0.49**	**موافق بشدة**
B2	تنظم الادارة دورات تدريبية ذات جودة	**3.09**	**0.53**	**موافق**
B3	يحرص العاملين على الاداء المطلوب	**3.85**	**0.48**	**موافق بشدة**
B4	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق لتبادل خبرات	**3.00**	**0.77**	**موافق**
B5	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب قوانين وأنظمة	**3.80**	**0.40**	**موافق بشدة**

B6	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	**3.61**	**0.49**	**موافق بشدة**
B7	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	**2.95**	**0.66**	**موافق**
B8	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	**3.38**	**0.74**	**موافق بشدة**
T		**3.40**	**0.36**	**موافق بشدة**

المصدر:من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (13-3) على موافقة عينة الدراسة على هذا البعد، فقد بلغ المتوسط الحسابي الموزون (3.4) وبانحراف معياري قدره (0.36)، وهذا يعني يحرص العاملين على تقديم الأداء المطلوب.

ولعل أبرز العبارات التي ساهم في إيجابية هذا البعد هي (**B3**) التي تضمنت **" يحرص العاملين على الأداء المطلوب "** بوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري بلغت قيمته (0.48) معبرا عن انسجام إجابات عينة الدراسة حول هذه العبارة ، و هذا ما يشير إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على الاداء الوظيفي

رابعا:اختبار فرضيات الدراسة.

من أجل اختبار الفرضيات سنعتمد على اختبار ستودنت (T) بعدما تحققنا أن التوزيع كان طبيعيا

1. الفرضية الأولى: **لدى مؤسسة اتصالات الجزائر مناخ تنظيمي جيد**
2. **الجدول(14-3) اختبار ستودنت** (T) **للمحور الأول**

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة Tالجدولية	قيمة Tالمحسوبة
T1	**3.02**	**0.42**	**0.000**	**1.721**	**32.62**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (14-3) المتعلق بالمحور الأول " **المناخ التنظيمي الجيد للمؤسسة** " بحيث وجدنا المتوسط الحسابي بلغ3.02 والانحراف المعياري0.42، أما قيمة t المحسوبة قد بلغت 32.62 أي أكبر من قيمة t الجدولية 1.721 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05

وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة H1 التي تنص على "**لدى مؤسسة اتصالات الجزائر مناخ تنظيمي جيد** " ونرفض الفرضية H0 التي تنص على" **انه ليس لدى لمؤسسة اتصالات الجزائر مناخ تنظيمي جيد ".**

3. اختبار الفرضية الثانية هناك اداء وظيفي جيد داخل المؤسسة

الجدول(15-3) اختبار ستودنت (T) للمحور الثاني

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة	قيمة Tالجدولية	قيمة tالمحسوبة
T2	3.40	0.36	0.000	1.721	43.09

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS.

يبين الجدول رقم (15-3) المتعلق بالمحور الثاني " **يحرص العاملين على الاداء المطلوب** " بحيث وجدنا المتوسط الحسابي بلغ 3.40 والانحراف المعياري 0.36، أما قيمة t المحسوبة قد بلغت 43.09 أي أكبر من قيمة t الجدولية 1.721 عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 وهذا ما يثبت صحة الفرضية البديلة H1 التي تنص على "**حرص العاملين على الاداء الوظيفي المطلوب** " ونرفض الفرضية H0 التي تنص على"**عدم وجود اداء وظيفي جيد داخل المؤسسة ".**

خلاصة الفصل

في ضوء الدراسة التطبيقية التي تم الاستعانة باستمارة الاستبيان لجمع المعلومات على عينة الدراسة المكونة من عمال فرع مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية ، حيث تم استخدام عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات بالاعتماد على برنامج SPSSحيث تم التأكد من درجة ثبات الدراسة وهذا ما يدل على ثبات واستقرار الاستبيان.

وأخيرا وحتى نتمكن من الإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية، تم اختبار مدى صحة الفرضيات حيث تم إثبات صدق الفرضيات.

- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري ولاية المدية ان لديها مناخ تنظيمي جيد .
- هناك موافقة من طرف عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع قصر البخاري ولاية المدية ان تحرص على اداء المطلوب للعاملين .
- وبعد اختبار الفرضيات بطريقة ليكرت الرباعي تبين لنا ان هناك علاقة دلالية بين المناخ اتنظيمي و الاداء الوظيفي داخل المؤسسة وذلك ناتج عن حرص المسؤولين على الاهتمام بالعاملين .
- حيث بلغت الفا كرونباخ 0.955 هي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة 0,6 وهنا يمكن القول أن جميع فقرات الاستبيان على درجة عالية من الثبات، أي أنها مناسبة لأفراد عينة الدراسة وهي صادقة لما وضعت من أجله.

الخاتمة

- خلاصة الدراسة
- نتائج الدراسة
- التوصيات أو الاقتراحات
- آفاق الدراسة

خلاصة الدراسة:

ان المناخ التنظيمي هو من اهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة و فعالية اداء المورد البشري بتا.

فلقد حاولت من هذه الدراسة الحديث عن المناخ التنظيمي و الذي يعد مصطلح لم يتفق الباحثين على اشراك تعريف موحد له فهو يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به فتكلمنا عن وواقعه داخل مؤسسة اتصالات الجزائر المعروفة في الجزائر و التي تعد اهم القطاعات في الاتصال و التكنولوجيا.

حيث تم دراسته من قبل عدة باحثين في عدة بيئات مختلفة لهذا تم اختلاف في مختلف عناصره وأبعاده بالأخص تم الاختلاف في نماذجه فتتمثل مختلف عناصره المتفق عليها هي (الهيكل التنظيمي، الحوافز، التكنولوجيا والاتصال، العمل الجماعي..بالعموم) اما الابعاد التي تتكون من (مرونة التنظيم ،اهمية الانجاز ،التدريب و التنمية الادارية ،انماط السلطة.)

وبهذا الصدد تطرقنا لدراسة اداء العاملين داخل المؤسسة و هذا بالتعلق مع مناخها التنظيمي من حيث العمل داخلها ونوع العلاقات السائدة بين عاملين ،حيث تلعب دورا كبيرا في تحقيق ونجاح اهداف المؤسسة المسطرة،فكلما كان جو العمل ديمقراطيا وسهل في التعامل و التفاعل ومراعاة بعضهم البعض في مختلف الظروف يساعدهم هذا على زيادة الاداء وإقبالهم لعطاء اكثر و التخلص من كل جوانب الضعف و السلبية .

ومن هنا نستنتج ان كلما كان هناك مناخ تنظيمي جيد يكون هناك اقبال كبير من العطاء و الاداء الجيد في المؤسسة لتحقيق نسبة عالية من النجاح .

أولا:نتائج الدراسة:

من خلال الإطار النظري للدراسة والجوانب التطبيقية لها تمكنا من اختبار الفرضيات والإجابة على تساؤلات الدراسة كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** من خلال الفصل الأول والمتعلق بالإطار النظري للمناخ التنظيمي تمكنا من اختبار الفرضية الأولى القائلة: ان المناخ التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية المدية جيد ومناسب .

وعلى هذا الاساس يمكن القول أنه تم أثبات الفرضية، من خلال دراسة الاستبيان وتحليل spss وكذلك مقومات الموجودة داخل المؤسسة وعناصرها اضافة الى تحديد البيئة محيطة به .

الفرضية الثانية: من خلال الفصل الثاني والمتعلق بالإطار النظري للأداء الوظيفي داخل المؤسسة تمكنا من اختيار الفرضية الثانية القائلة : ان يحرص العاملين على الاداء المطلوب .

وعلى هذا الأساس يمكن القول انه تم إثبات الفرضية من خلال توزيع الاستبيانات و الاخذ بآرائهم كما ان الفرضية مدروسة جيدا وهي سليمة .

ثانيا: التوصيات أو الاقتراحات.

بناء على نتائج التحليل، هناك مجموعة من التوصيات التي تساعد على ترسيخ ثقافة الالتزام بمتطلبات المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي .

- على المرؤوسين الاهتمام بآراء العاملين وإشراكهم في صنع القرارات .
- ان العمل الجماعي في بعض المؤسسات يكون مهما لدرجة الاعتماد عليه في القيام في اعمالهم فنوصى المؤسسة بان تشرك العمال وتدخلهم وتأقلمهم في العمل الجماعي مع بعض وليس فقط بل حتى في حل مشكلات .
- رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من حوافز المعنوية والمادية مع التأكد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج العمل وتوفير كافة الامكانيات التي تساهم في مساعدتهم على تأدية مهامهم بشكل موفق وجيد .

ثالثا:آفاق الدراسة:

اقتصرت دراستنا على مناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي وبالتحديد في قطاع اتصالات الجزائر بالمدية، أحد أهم القطاعات الحيوية في التكنولوجيا و الاتصال الجزائري قد حاولنا من خلال هذه الدراسة اكتشاف مدي تطبيق المؤسسة مناخ التنظيمي عن الأداء الوظيفي داخل منشآتها ، وتكون مواضيع جديدة حول المجال هذا :

- اجراء دراسة عن علاقة مناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين تتضمن ما لم تتضمنه دراستي

- اجراء دراسات في مؤسسات اخرى .
- اجراء دراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الاداء الوظيفي داخل اي مؤسسة سواء اقتصادية او اجتماعية ..الخ

وندعوا لدراسة مواضيع اخرى تخص المجال:

- المناخ التنظيمي وعلاقته بالاحتراق الوظيفي
- المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام الوظيفي
- المناخ التنظيمي وتأثيره على ابداع العاملين

وفي اخر موضوع بحثنا نقول ان المناخ التنظيمي موضوع مهم يجب للمؤسسة دراسته من فترة لأخرى لضمان حسن تسيير العاملين لمختلف وظائفهم بصفة جيدة .

قائمة

١١ ١

- اطروحات ورسائل العلمية
- الكتب
- الملتقيات والمؤتمرات العلمية
- مجالات علمية
- مراجع باللغة الأجنبية

قائمة المراجع

الكتب:

1. احمد ماهر، **ادارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية الاسكندرية 2007 .
2. احمد محمد عوض بني احمد، **الاحتراق النفسي والمناخ النفسي في المدارس،** دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الاردن طبعة الاولى ، 2008
3. حسين حريم ، **السلوك التنظيمي** ، دار حامد للنشر والتوزيع عمان الاردن 2004
4. حمود خيضر كاضم ،**السلوك التنظيمي** ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر الاردن 2002
5. حنا نصر الله ، **مبادئ في العلوم الادارية** ، دار زهوان للنشر . عمان الاردن 1999
6. راوية محمد حسن ، **ادارة الموارد البشرية** ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية 1999
7. رباعية على ، **ادارة الموارد البشرية** ، عمان دار صفاء للنشر و التوزيع 2003.
8. عباس الحميري، **إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة 2،الأردن،2015
9. عبد الباقي صلاح الدين ، **السلوك الفعال في المنظمات** ، الدار الجامعية الاسكندرية 2004
10. محمد الصيرفي ، **الموارد البشرية** .
11. محمد الصيرفي ، **ادارة العمل الجماعي** ،مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى الاسكندرية 2008
12. محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** ،التحليل على مستوى الفرد الجزء الثاني مكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية 2009
13. محمد قاسم ، يوسف القاضي ، **السلوك التنظيمي**، الطبعة 1 الاكاديميون ، دار النشر والتوزيع ، عمان الاردن 2005 .
14. محمد قاسم، **السلوك التنظيمي**، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات مختلفة الطبعة 5،دار النشر وائل ،الاردن،2009
15. محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، الطبعة الرابعة دار وائل للنشر .2008 .

رسائل الماجستير

16. آبان عثمان بن عبد الرزاق، ناجي عبد الستار محمود، **تقويم المناخ التنظيمي**، دراسة استعلامية،مجلة الجامعة كروك،العراق،مجلد 2 العدد 1 2012.

17. أحمد عبد الحكيم،قطار سليم، تأثير **المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية**، مذكرة لنيل متطلبات ماستر، دراسة ميدانيه جامعة يحيى فارس،
18. المدية،2017-2018.
19. احمدي عبد الكريم، **تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي** ، دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر . جامعة المدية 2018 2019.
20. باعلي فتيحة،عصموني فاطمة، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام التنظيمي** ، مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة أحمد دراية،أدرار،2017-2018
21. بلقاسمي فهيمة، سيد عثمان ، **مناخ التنظيمي وتأثيره على ايداع العاملين**، مذكرة لنيل متطلبات ماستر، جامعة اكلى محمد اولحاج سنة 2017 2018.
22. بن زاوي حليمة، **أثر المناخ التظيمي على دوران العمل بالمؤسسات الصحية**، مذكرة نيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2017.
23. بن عواطة محمد صالح، **اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي** ، دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2014.
24. بوبرطخ كريم ، **دراسة فعالية نظام تقييم الاداء العاملين في مؤسسات الاقتصادية** ، دراسة حالة لنيل متطلبات نيل ماجسيتر ،جامعة منتوري قسنطينة 2012. 2011.
25. جديدي نجيبة، **ماهية المناخ التنظيمي**، مذكرة لنيل متطلبات ماجستير،جامعة محمد خيضر بسكرة.
26. حمداوي عمر ،احمد بخوش ، انعكاس **الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض اساتذة محمد حازم عبد السعود ، واقع التطبيق الكادر الموحد الحكومي و علاقته بأداء الموظفين** ، لنيل متطلبات ماجستير جامعة الاقصى غزة . 2015
27. حورية بولعويدات، **استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة في المؤسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة الجزائر 2007 2008.
28. ريم بنت عمر لشريف ، **دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي** ، دراسة تطبيقية على الموظفات الاداريات لنيل متطلبات ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز بجدة ، مملكة العربية السعودية 2013 .
29. زراي ياسمينة، **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين**، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات ماستر، دراسة ميدانية، جامعة عربي بن مهدي –أم بواقي 2016-2017 .
30. زكري رحيمة، **أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري**، مذكرة لنيل متطلبات ماستر،دراسة ميدانية،جامعة خيضر،بسكرة،2015-2016
31. شاادلي شوقي ، **اثر تكنولوجيا المعلومات علا اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** ، رسالة ماجستير جامعة ورقلة الجزائر ، 2007 2008.

32. شرفي امال، **الجودة كمدخل لتحسين الاداء الانتاجي في المؤسسات عمومية** دراسة حالة لنيل متطلبات ماستر جامعة قاصدي مرباح 2014.
33. شغلة عايدة، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة لنيل متطليات ماستر،جامعة 8 ماي،قالمة،2019.
34. شيماء أحمد عبد الله، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس مرحلة الثانوية**، مذكرة لنيل متطلبات ماجستير،غزة،2012.
35. عبد السلام حمادوش، **المناخ التنظيمي وعلاقته وعلاقته بالتمكين الوظيفي وأثره على الأداء السياقي لدى موظفي الخلايا الجوارية للتضامن**، مذكرة لنيل متطلبات الدكتوراه، جامعة محمد لمين سطيف 2، 2018.2019.
36. عبد الله حسن بن خلاص القحطاني، **المناخ التظيمي في كلية الهيئة الملكية**،مذكرة لنيل متطلبات دكتوراه،جامعة الامام بن سعود الإسلامية ، مجلد36العدد 2 2020.
37. عبد الناصر موسى ، **نظام مفتوح لتقييم اداء الافراد في المؤسسة الاقتصادية** مذكرة دكتوراة ، جامعة باجي مختار . عنابة 2004 2005
38. عبير فوزي خطيب ، **ادارة الوقت و اثرها على مستوى الاداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية للنيل متطلبات الماجستير . جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا 2009.
39. علي سعدون عيد الله ، **دور الحوافز مادية ومعنوية في تحسين اداء العاملين**، مذكرة لنيل متطلبات ماجستير ، جامعة القادسية 201
40. فرحي ابتسام ، **التمكين الاداري و تاثيره على الاداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية لنيل متطلبات الماستر ،جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .2016 2017
41. محمد حازم عبد السعود ، **واقع التطبيق الكادر الموحد الحكومي و علاقته باداء الموظفين** لنيل متطلبات ماجستير، جامعة الاقصى غزة . 2015

المجلات:

42. احمد بن اسماعيل الصفار، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء والميزة التنافسية**، مجلة الإدارة والاقتصاد، دراسة ميدانية العدد 76-2009
43. بختي ابراهيم شعوبي محمود فوزي، **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تنمية قطاع السياحة والفندقة** ، مجلة الباحث ، العدد 07 .2009 2010
44. بوزيان راضية ، **الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية** ،مجلة التراث الجزائر العدد 08، 2018
45. بوهلال فطيمة وبوقلي الزهرة ، **علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة** ، دراسة مجموعة من المؤسسات ،مجلة الجزائرية للاقتصاد والادارة ، العدد7 2016
46. زاهية توام، **اثر الحوافز المادية والمعنوية في الاداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية مجلة معهد العلوم الاقتصادية ،المجلد 24 العدد 01السنة 2021

47. زكرياء الأطرش، حسام الدين نزاري، **نماذج المناخ التنظيمي**، دراسة تحليلية مجلة الأبحاث التقنية، كلية علم النفس وعلوم التربية، جامعة عبد الحميد فهري،قسنطينة2016،2،العدد.
48. عبد الله حسن بن خلاص القحطاني، **المناخ التظيمي في كلية الهيئة الملكية**، مذكرة لنيل متطلبات دكتوراه، جامعة الامام بن سعود الإسلامية ، مجلد36 ، العدد 2 2020.
49. عبد الله ، **تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة** مجلة جزائرية للتنمية الاقتصادية العدد5 2016
50. العيفاوي فريدة، **المناخ السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال** ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 24 العد 01 السنة2016 .
51. محمد مصطفي حمدان ،**خبير ادارة المنشأت ، تقييم الاداء المؤسسي** ، مجلة المصرفي العدد 87 مارس 2018.
52. نور الدين خبابة ، **اثر البعد التنظيمي لثقافة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مجلة التراث الجزائر العدد 08 ،2018 .

المراجع باللغة الاجنبية :

53. Charron jean lue .separi sabrine .o[1] Larousse de poche edition mise a jour larousse .paris 2000.

54. Dayne R and Rugh sd organizatinal strueture and clinmat deitte hand book of industrial organizationol .psychology Chicago . Nalhy.

55. Pierre dusauge . bemard ramanastsoa .**technolgie et strategie d entereprise .**edition international paris 1994 .

56. rganisation et gastion de lentreprise . 2 edition campus dunod paris 2001

57. Sekiou et autres. Gestion de ressource .s humaines . de Boeck universite . Bruxelles .2 edition .2001

المواقع الالكترونية

موقع اتصالات الجزائر algérien .télécom

الملاحق

- ♥ الملحق الأول: الاستبيان
- ♥ الملحق الثاني:قائمة المحكمين
- ♥ الملحق الثالث: مخرجات SPSS

الملحق الاول: استبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

مذكرة ماستر بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي ــ دراسة حالة.

من إعداد الطالبة:حنان نادية . **تحت إشراف الأستاذ: أ.د/ حسين يرقي**

استبيان

الجنس :

ذكر انثى

العمر:

حتى 30 سنة

من 31 حتى 40 سنة

من 41 إلى اقل من 50 سنة

من 51 سنة فأكثر

المستوى العلمي:

ثانوي

جامعي (التدرج)

دراسات عليا

سنوات الأقدمية:

حتى 5 سنوات

من 6 سنوات حتى 10 سنوات

من 11 سنة حتى 15 سنة

15 سنة فأكثر

المناخ التنظيمي:

يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تمنح الحوافز على أساس المجهودات

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يتم حل المشكلات بشكل جماعي

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

الأداء الوظيفي:

تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق

- غير موافق بشدة

يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشدة

لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل

- موافق بشدة
- موافق
- غير موافق
- غير موافق بشد

الملحق الثالث مخرجات

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		T2
N		21
Normal Parameters[a,b]	Mean	3,4048
	Std. Deviation	,36208
Most Extreme Differences	Absolute	,128
	Positive	,081
	Negative	-,128
Kolmogorov-Smirnov Z		,584
Asymp. Sig. (2-tailed)		,884

/MISSING=

Correlations

			يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,606**
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,626**
		Sig. (2-tailed)	,002

	N	21
	Correlation Coefficient	,391
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Sig. (2-tailed)	,079
	N	21
	Correlation Coefficient	,286
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Sig. (2-tailed)	,209
	N	21
	Correlation Coefficient	,640**
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	,002
	N	21
	Correlation Coefficient	,734**
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,990**
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,487*
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,025
	N	21
	Correlation Coefficient	,773**
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,723**
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,000

		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,667**

Correlations

			هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,606
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,354**
		Sig. (2-tailed)	,116
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,645
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,471
		Sig. (2-tailed)	,031
		N	21
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,725**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,826**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	,803*
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Correlation Coefficient	,523**
		Sig. (2-tailed)	,015
		N	21
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	,935**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,908**

Correlations

			هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,626
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات	Correlation Coefficient	,354**

هيكل تنظيمي	Sig. (2-tailed)	,116
	N	21
هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	1,000**
	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,228
	Sig. (2-tailed)	,320
	N	21
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,167
	Sig. (2-tailed)	,470
	N	21
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,683**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,428**
	Sig. (2-tailed)	,053
	N	21
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,577**
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	21
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	,284*
	Sig. (2-tailed)	,212
	N	21
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم	Correlation Coefficient	,683**

	من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	,661**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,389**

Correlations

			يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,391
		Sig. (2-tailed)	,079
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,645**
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,228**
		Sig. (2-tailed)	,320
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,730
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

		Correlation Coefficient	,780**
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,533**
	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,013
		N	21
		Correlation Coefficient	,395**
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,076
		N	21
		Correlation Coefficient	,822*
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,421**
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,057
		N	21
		Correlation Coefficient	,604**
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,004
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,586**

Correlations

			يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل	Correlation Coefficient	,286

للتعديل	Sig. (2-tailed)	,209
	N	21
هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,471**
	Sig. (2-tailed)	,031
	N	21
هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,167**
	Sig. (2-tailed)	,470
	N	21
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,730
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	1,000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,569**
	Sig. (2-tailed)	,007
	N	21
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,389**
	Sig. (2-tailed)	,081
	N	21
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,289**
	Sig. (2-tailed)	,204
	N	21
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	,676*

		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Correlation Coefficient	,398**
		Sig. (2-tailed)	,074
		N	21
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	,441**
		Sig. (2-tailed)	,045
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,428**

Correlations

			يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,640
		Sig. (2-tailed)	,002
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,725**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,683**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,780
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

	Correlation Coefficient	,569
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Sig. (2-tailed)	,007
	N	21
	Correlation Coefficient	1,000**
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
	Correlation Coefficient	,665**
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
	Correlation Coefficient	,620**
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,003
	N	21
	Correlation Coefficient	,819*
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,667**
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
	Correlation Coefficient	,839**
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,691**

Correlations

			التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,734
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,826**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,428**
		Sig. (2-tailed)	,053
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,533
		Sig. (2-tailed)	,013
		N	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,389
		Sig. (2-tailed)	,081
		N	21
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,665**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,742**
		Sig. (2-tailed)	,000

		N	21
		Correlation Coefficient	,663*
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
		Correlation Coefficient	,598**
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,004
		N	21
		Correlation Coefficient	,824**
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,909**

Correlations

			هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,990
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,577**
		Sig. (2-tailed)	,006
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,395

	Sig. (2-tailed)	,076
	N	21
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,289
	Sig. (2-tailed)	,204
	N	21
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,620**
	Sig. (2-tailed)	,003
	N	21
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,742**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	1,000**
	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	,492*
	Sig. (2-tailed)	,024
	N	21
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Correlation Coefficient	,761**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	,709**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,674**

Correlations

			تمنح الحوافز على أساس المجهودات
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,487
		Sig. (2-tailed)	,025
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,803**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,284**
		Sig. (2-tailed)	,212
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,822
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,676
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,819**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,663**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,492**

		Sig. (2-tailed)	,024
		N	21
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	1,000*
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Correlation Coefficient	,497**
		Sig. (2-tailed)	,022
		N	21
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	,751**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,729**

Correlations

			تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,773
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,523**
		Sig. (2-tailed)	,015
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,683**
		Sig. (2-tailed)	,001

	N	21
	Correlation Coefficient	,421
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Sig. (2-tailed)	,057
	N	21
	Correlation Coefficient	,398
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Sig. (2-tailed)	,074
	N	21
	Correlation Coefficient	,667**
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
	Correlation Coefficient	,598**
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,004
	N	21
	Correlation Coefficient	,761**
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,497*
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,022
	N	21
	Correlation Coefficient	1,000**
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
	Correlation Coefficient	,678**
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,001

		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,558**

Correlations

			تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,723
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,935**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,661**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,604
		Sig. (2-tailed)	,004
		N	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,441
		Sig. (2-tailed)	,045
		N	21
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Correlation Coefficient	,839**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Correlation Coefficient	,824**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Correlation Coefficient	,709**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Correlation Coefficient	,751*
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Correlation Coefficient	,678**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,875**

Correlations

			يتم حل المشكلات بشكل جماعي
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,667
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,908**
		Sig. (2-tailed)	,000

	N	21
	Correlation Coefficient	,389**
هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Sig. (2-tailed)	,081
	N	21
	Correlation Coefficient	,586
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Sig. (2-tailed)	,005
	N	21
	Correlation Coefficient	,428
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Sig. (2-tailed)	,053
	N	21
	Correlation Coefficient	,691**
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
	Correlation Coefficient	,909**
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,674**
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,001
	N	21
	Correlation Coefficient	,729*
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,558**
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,009

		N	21
		Correlation Coefficient	,875**
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	1,000**

Correlations

			تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	T1
Spearman's rho	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	Correlation Coefficient	,896	,828**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	Correlation Coefficient	,548**	,860
		Sig. (2-tailed)	,010	,000
		N	21	21
	هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	Correlation Coefficient	,645**	,608
		Sig. (2-tailed)	,002	,003
		N	21	21
	يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	Correlation Coefficient	,354	,740**
		Sig. (2-tailed)	,116	,000
		N	21	21
	يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	Correlation Coefficient	,258	,608*
		Sig. (2-tailed)	,258	,003
		N	21	21

		Correlation Coefficient	,617**	,891**
	يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	Sig. (2-tailed)	,003	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,663**	,868**
	التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	Sig. (2-tailed)	,001	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,894**	,820**
	هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,440*	,833**
	تمنح الحوافز على أساس المجهودات	Sig. (2-tailed)	,046	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,838**	,792*
	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,683**	,920**
	تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	Sig. (2-tailed)	,001	,000
		N	21	21
	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Correlation Coefficient	,603**	,868**

Correlations

			يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,001

		N	21
		Correlation Coefficient	,896
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21
		Correlation Coefficient	,828
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,548
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	,010**
		N	21
		Correlation Coefficient	,860
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,081

		N	21
		Correlation Coefficient	,645
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	,002**
		N	21
		Correlation Coefficient	,608
	T1	Sig. (2-tailed)	,003**
		N	21

Correlations

			يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,005
		N	21
		Correlation Coefficient	,354
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	,116**
		N	21
		Correlation Coefficient	,740
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,053
		N	21

	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,258
		Sig. (2-tailed)	,258**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,608
		Sig. (2-tailed)	,003**
		N	21

Correlations

			يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,617
		Sig. (2-tailed)	,003**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,891
		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,663
		Sig. (2-tailed)	,001**

		N	21
		Correlation Coefficient	,868
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,894
		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,820
		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			تمنح الحوافز على أساس المجهودات
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,440
		Sig. (2-tailed)	,046**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,833

		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,009
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,838
		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,792
		Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Correlation Coefficient	,683
		Sig. (2-tailed)	,001**
		N	21
	T1	Correlation Coefficient	,920

	Sig. (2-tailed)	,000**
	N	21

Correlations

			يتم حل المشكلات بشكل جماعي
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	,603
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	,004**
		N	21
		Correlation Coefficient	,868
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**
		N	21

Correlations

			تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	T1
Spearman's rho	يتم حل المشكلات بشكل جماعي	Sig. (2-tailed)	,004	,000**
		N	21	21
		Correlation Coefficient	1,000	,785
	تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	Sig. (2-tailed)	.**	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,785	1,000
	T1	Sig. (2-tailed)	,000**	.

	N	21	21

Nonparametric Correlations

Correlations

			تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	,612**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Correlation Coefficient	,265
		Sig. (2-tailed)	,245
		N	21
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Correlation Coefficient	,381
		Sig. (2-tailed)	,089
		N	21
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Correlation Coefficient	,615**
		Sig. (2-tailed)	,003

		N	21
		Correlation Coefficient	,654**
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
		Correlation Coefficient	,716**
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,848**
	T2	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

Correlations

			تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,612
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	1,000**
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Correlation Coefficient	-,004
		Sig. (2-tailed)	,986

		N	21
		Correlation Coefficient	,530
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Sig. (2-tailed)	,013
		N	21
		Correlation Coefficient	,510**
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Sig. (2-tailed)	,018
		N	21
		Correlation Coefficient	,843**
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,621**
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
		Correlation Coefficient	,705**
	T2	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

Correlations

			يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	.**
		Sig. (2-tailed)	.

		N	21
		Correlation Coefficient	.
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.**
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.**
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.**
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	.**
	T2	Sig. (2-tailed)	.
		N	21

Correlations

			توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,265
		Sig. (2-tailed)	,245
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	-,004**
		Sig. (2-tailed)	,986
		N	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Correlation Coefficient	,101
		Sig. (2-tailed)	,663
		N	21
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Correlation Coefficient	,163**
		Sig. (2-tailed)	,479
		N	21
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Correlation Coefficient	,049**
		Sig. (2-tailed)	,834
		N	21
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Correlation Coefficient	,190**

		Sig. (2-tailed)	,409
		N	21
		Correlation Coefficient	,406**
	T2	Sig. (2-tailed)	,067
		N	21

Correlations

			يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,381
		Sig. (2-tailed)	,089
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	,530**
		Sig. (2-tailed)	,013
		N	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Correlation Coefficient	,101
		Sig. (2-tailed)	,663
		N	21
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	21

	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Correlation Coefficient	,618**
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Correlation Coefficient	,719**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Correlation Coefficient	,686**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21
	T2	Correlation Coefficient	,686**
		Sig. (2-tailed)	,001
		N	21

Correlations

			يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,615
		Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	,510**
		Sig. (2-tailed)	,018
		N	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.
		Sig. (2-tailed)	.

		N	21
		Correlation Coefficient	,163
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Sig. (2-tailed)	,479
		N	21
		Correlation Coefficient	,618
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Sig. (2-tailed)	,003
		N	21
		Correlation Coefficient	1,000**
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Sig. (2-tailed)	.
		N	21
		Correlation Coefficient	,699**
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,841**
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21
		Correlation Coefficient	,848**
	T2	Sig. (2-tailed)	,000
		N	21

Correlations

			لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,654
		Sig. (2-tailed)	,001

	N	21
	Correlation Coefficient	,843**
تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	.
يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
	Correlation Coefficient	,049
توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Sig. (2-tailed)	,834
	N	21
	Correlation Coefficient	,719
يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,699**
يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	1,000**
لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Sig. (2-tailed)	.
	N	21
	Correlation Coefficient	,737**
لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	,000
	N	21
	Correlation Coefficient	,828**
T2	Sig. (2-tailed)	,000

	N	21

Correlations

			لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	T2
Spearman's rho	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	Correlation Coefficient	,716	,848**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
	تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	Correlation Coefficient	,621**	,705
		Sig. (2-tailed)	,003	,000
		N	21	21
	يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	Correlation Coefficient	.	.
		Sig. (2-tailed)	.	.
		N	21	21
	توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	Correlation Coefficient	,190	,406
		Sig. (2-tailed)	,409	,067
		N	21	21
	يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	Correlation Coefficient	,686	,686*
		Sig. (2-tailed)	,001	,001
		N	21	21
	يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	Correlation Coefficient	,841**	,848*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
	لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	Correlation Coefficient	,737**	,828**

		Sig. (2-tailed)	,000	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	1,000**	,911**
	لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	21	21
		Correlation Coefficient	,911**	1,000**
	T2	Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	21	21

Correlations

Output Created			15-MAY-2022 01:14:45
Comments			
Input	Data		C:\Users\IT DOCTOR\Desktop\ شهادات اونلاين\NADIA.sav
	Active Dataset		DataSet1
	Filter		<none>
	Weight		<none>
	Split File		<none>
	N of Rows in Working Data File		21

Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=T1 T2 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00

Correlations

		T1	T2
T1	Pearson Correlation	1	,932**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	21	21
T2	Pearson Correlation	,932**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	21	21

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created		15-MAY-2022 01:14:45
Comments		
Input	Data	C:\Users\IT DOCTOR\Desktop\ شهادات اونلاين\NADIA.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	21
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=T1 T2 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,00
	Number of Cases Allowed	174762 cases[a]

Correlations

			T1	T2
Spearman's rho	T1	Correlation Coefficient	1,000	,945**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	21	21
	T2	Correlation Coefficient	,945**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	21	21

Reliability

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	9	42,9	42,9	42,9
	4,00	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	



Frequencies

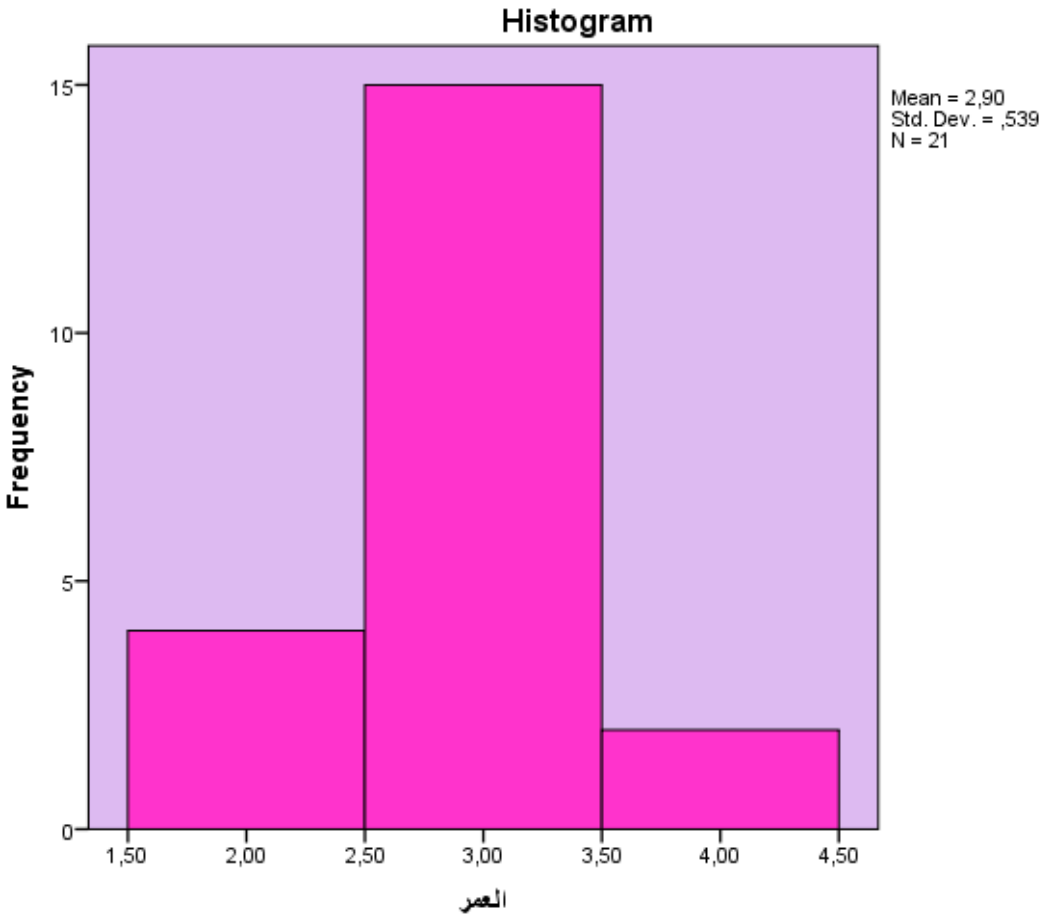
Statistics

العمر

N	Valid	21
	Missing	0

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 30إلى 40	4	19,0	19,0	19,0
	من 41 إلى50	15	71,4	71,4	90,5
	اكثر من 51	2	9,5	9,5	100,0
	Total	21	100,0	100,0	



Frequencies

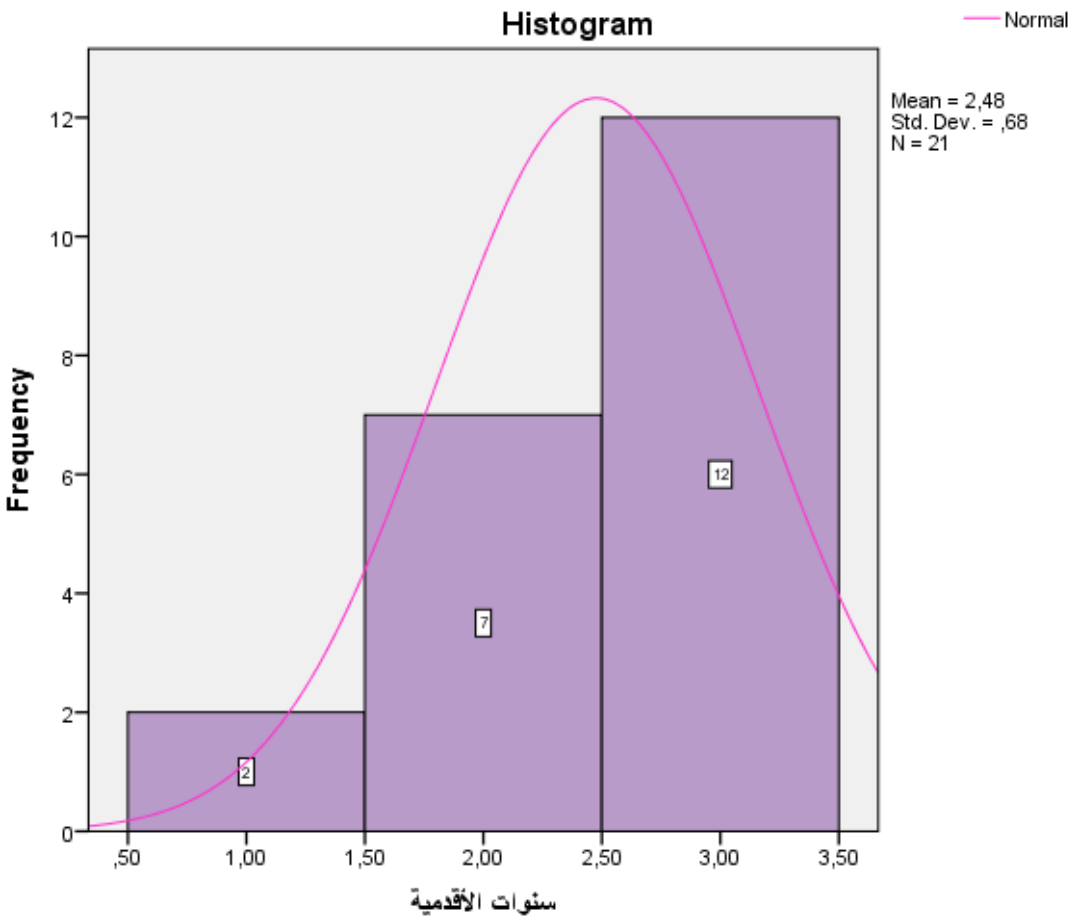
Statistics

سنوات الأقدمية

N	Valid	21
	Missing	0

سنوات الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	2	9,5	9,5	9,5
	من 5 الى 10 سنوات	7	33,3	33,3	42,9
	من 10 الى 15 سنة	12	57,1	57,1	100,0
	Total	21	100,0	100,0	



Statistics

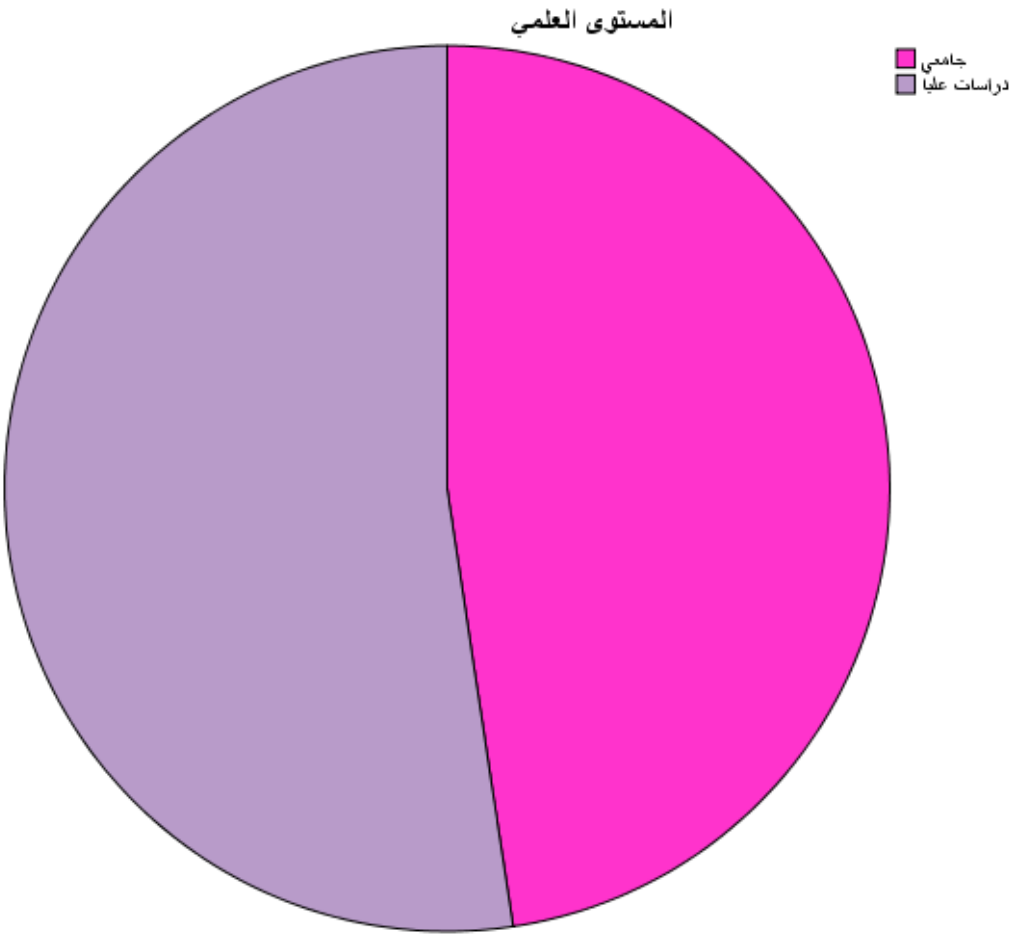
المستوى العلمي

N	Valid	21
	Missing	0

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	جامعي	10	47,6	47,6	47,6
	دراسات عليا	11	52,4	52,4	100,0
	Total	21	100,0	100,0	



Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية اي قابل للتعديل	21	3,6190	,58959
هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات هيكل تنظيمي	21	3,4286	,50709

هناك درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين	21	3,8571	,35857
يتعامل المسؤول مع العاملين بعدل ومساواة	21	3,2381	,43644
يبادر المسؤول بتفويض بعض صلاحيته الادارية للعاملين	21	3,1429	,35857
يساعد المسؤولون العاملين على تنفيذ المهام	21	3,1429	,65465
التفاعل بينك و بين رئيسك يؤدي لرفع الأداء الوظيفي	21	3,5238	,51177
هناك سهولة ا لاتصال بين الرؤساء والعاملين	21	3,6667	,48305
تمنح الحوافز على أساس المجهودات	21	2,4286	,67612
تهتم المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات التي تقدم من طرف العمال	21	2,8095	,51177
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفق أسس واضحة	21	2,2857	,71714
يتم حل المشكلات بشكل جماعي	21	2,4762	,51177
تحرص المؤسسة على اشراك العمال في صنع القرارات	21	1,7143	,46291
T1	21	3,0256	,42505
Valid N (listwise)	21		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة لمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها	21	3,3810	,49761
تنظم الإدارة دورات تدريبية ذات جودة	21	3,0952	,53896
يحرص العاملين على تحقيق الأداء المطلوب	21	4,0000	,00000

توفر لك المؤسسة المناخ المناسب للعمل وفق روح الفريق	21	3,0000	,77460
يلتزم العاملون على انجاز العمل المناسب حسب القوانين والأنظمة	21	3,8095	,40237
يقدم العاملون مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية	21	3,6190	,49761
لدى العاملون القدرة على تصحيح اخطائهم	21	2,9524	,66904
لدى العاملون القدرة على الابداع وتطوير العمل	21	3,3810	,74001
T2	21	3,4048	,36208
Valid N (listwise)	21		

T-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T1	21	3,0256	,42505	,09275

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
T2	21	3,4048	,36208	,07901