جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

من إعداد الطالبين:

- أحمدي عبد الحكيم
- قطار سليم

تحت إشراف الأستاذة:

د/ حيولة إيمان

أعضاء لجنة المناقشة

حمادي نبيل	أستاذ محاضر –أ–	رئيسا
حيولة إيمان	أستاذة محاضرة –ب–	مقررا
شراطي نسيمة	أستاذة محاضرة –ب–	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2017– 2018

كلمة شكر

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي ألهمنا الصبر والمثابرة لإتمام هذا العمل.

نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل ونخص بالذكر:

الأستاذة المشرفة "**حيولة إيمان**" حفظها الله لقبولها الإشراف على هذه المذكرة، ولما منحته لنا من وقت وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة ومناقشة هذا البحث، وإلى جميع الأساتذة الذين ساهموا في إنجاز هذا البحث.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى كل من ينطق بالشهادة على وجه الأرض.

إلى من ينبض قلبي حبا له للوطن أمي الجزائر.

إلى التي لقنتني أول درس في الحياة، ملكة الأخلاق التي تفننت في تربيتي أمي الحنونة.

إلى الذي أنار دربي بالنصح والإرشاد بكل نضج ووعي وعلمني كيف يكون لي مكانة وشأنا بين الناس أبي العزيز أطال الله عمرهما.

إلى كل أفراد العائلة صغيرا وكبيرا وخطيبتي.

إلى كل أصدقاء دربي كل الذين عرفتهم في مشواري الدراسي.

إلى كل الذين قدموا لي العون من قريب أو من بعيد.



إهداء

إلى من قال فيهما الله عزّ وجل:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى نبع المحبة والحنان أمي الغالية.

إلى الذي علمني أن الحياة نصفها عطاء والعطاء لا يمنح بل نسعى

إليه إلى أبي أطال الله عمره.

إلى الذين جعلهم الله لي سندا في هذه الحياة إخوتي وأخواتي حفظهم الله.

إلى كل فرد من أفراد أسرتي الكريمة.

إلى كل أقاربي.

إلى كل من ساعدني من انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.



عبد الحكيم

ملخص

يهدف هذا البحث إلى تحديد مدى التأثير بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–، وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس المناخ التنظيمي كمتغير مستقل بأربعة أبعاد: الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، كما تم تحديد أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي ، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة ، وانعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف على مايوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمة في تنمية وتطوير منظمته.

فيما يخص الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي، كما أن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في إستثمار طاقاتها البشرية الفعلية .

وبعد القيام بالدراسة الميدانية ومناقشتها توصلنا إلى معرفة تأثير المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر– بالمدية – على الأداء الوظيفي، بالإضافة الى اختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهم نتائجها .

Abstract :

The objective of this research is to determine the extent of the impact between the organizational climate and the functional performance of the Algerian Telecom Corporation, medea, according to an analytical descriptive approach. The organizational climate was measured as an independent variable in four dimensions: organizational structure, leadership, incentives, participation in decision making, Specifies the dimensions of the child variable (functionality).
After studying the various aspects of the organizational climate, we found out what this organizational climate in all its material and moral components is of great importance, and the reflection of the behavior and trends prevailing in the organization. Therefore, the efficiency of the workers' performance depends on the availability of this environment of qualifications that allow them to blow up their energies and contribute to the development of his organization.

In terms of functional performance is affected by a wide range of psychological and material factors that make up the organizational climate. The identification of strengths and weaknesses in the performance of employees shows the organization its potential to invest its actual human resources.
After conducting the field study and discussing it, we came to know the impact of the organizational climate in its different dimensions at the Algerian-medea- telecommunications organization on job performance, in addition to testing the hypotheses of the study and analyzing the most important results.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**-**
إهداء	**-**
ملخص	**II**
فهرس المحتويات	**II**
قائمة الجداول	**II**
قائمة الأشكال	**XI**
مقدمة	أ-ز
الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي	
تمهيد	**02**
المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي	**03**
المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي	03
المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي	06
المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي	07
المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره	**13**
المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي	13
المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي	21
المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي	26
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته	**31**
المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	31
المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي	37
خلاصة	**41**
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية	
تمهيد	**43**
المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي	**44**
المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	44
المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي	49

المطلب الثالث: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه	53
المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي	**57**
المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي	57
المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي وطرقه	63
المطلب الثالث: أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	70
المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية	**74**
المطلب الأول: دور الهيكل التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	74
المطلب الثاني: دور نظام الاتصال والتكنولوجيا في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	77
المطلب الثالث: دور العمل الجماعي والحوافز في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	84
خلاصة	**97**
الفصل الثالث: دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع –المدية–	
تمهيد	**99**
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– فرع المدية–	**100**
المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة اتصالات الجزائر	100
المطلب الثاني: فروع وهياكل مؤسسة اتصالات الجزائر	102
المطلب الثالث: المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية	103
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	108
المطلب الأول: منهجية الدراسة	108
المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانه	111
المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة	118
المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض	**121**
المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة	121
المطلب الثاني: اختبار طبيعة العلاقة والأثر بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	127
خلاصة	**138**
خاتمة	**139**
قائمة المراجع	**145**
الملاحق	**154**

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	درجات مقياس ليكرت الخماسي	110
2-3	المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	110
3-3	اختبار التوزيع الطبيعي	112
4-3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد	113
5-3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البُعد	114
6-3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الحوافز والدرجة الكلية لهذا البُعد	114
7-3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البُعد	115
8-3	معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الأداء الوظيفي	116
9-3	معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد	116
10-3	معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل	118
11-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	118
12-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	119
13-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	120
14-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	120
15-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول	122
16-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني	123
17-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث	124

18-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع	125
19-3	المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات	126
20-3	معامل الارتباط (Spearman) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	128
21-3	نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية	128
22-3	نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس	130
23-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر	132
24-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي	134
25-3	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى سنوات الأقدمية	136

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	عناصر المناخ التنظيمي	26
2-1	علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	37
1-2	محددات الأداء	51
2-2	وصف معدلات الأداء	53
3-2	خطوات تقييم الأداء	66
4-2	خطوات تقييم أداء العاملين	66
5-2	مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي	73
6-2	العلاقة بين الحوافز والأداء	95
7-2	علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي	96
1-3	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–	106
2-3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	118
3-3	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	119
4-3	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	120
5-3	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية	120

تسعى المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، لذا فإنها على إتباع الإستراتيجيات، السياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر مجموعة من المدخلات، تتمثل في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات.

تعتبر الموارد البشرية أهم تلك المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، هدف دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي.

وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهد تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

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

1/ الإشكالية: وضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ✓ **ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بمنظمة اتصالات الجزائر فرع المدية ؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره ؟
- ✓ ما هو مفهوم الأداء الوظيفي ؟ وما هي محدداته ؟

- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية عند مستوى الدلالة $\alpha<=0.05$؟
- ✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية) عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

2/ فرضيات الدراسة: قصد الإجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- ✓ الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أية منظمة.
- ✓ الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية، وبيئية.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\propto \leq 0.05$ بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والفاعلية التنظيمية لإدارة الأزمات من وجهة نظر موظفي المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة $\propto \leq 0.05$.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الأقدمية(عند مستوى المعنوية الإحصائية $\alpha<= 0.05$).

3/ أهمية الدارسة: يستمد هذا البحث أهميته انطلاقا من العناصر المتعلقة بالجانبين العلمي والعملي:

1. الأهمية العلمية:

- ✓ إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي؛
- ✓ مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والقناعة بأنه مورد استراتجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام والاعتناء به؛
- ✓ لفت انتباه الباحثين والمسؤولين في مجال تسيير المنظمات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.

2. الأهمية العملية:

- ✓ تقديم معلومات، اقتراحات وتوصيات تسهم بحول الله في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل وتطوير المناخ التنظيمي والذي نأمل أن ينعكس إيجابا على مستوى أدائهم الوظيفي.

4/ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف العلمية والعملية:

1. الأهداف العلمية:

- ✓ التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وأبعاده المختلفة؛
- ✓ التعرف على الأداء الوظيفي، مفهومه ومحدداته؛
- ✓ التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

2. الأهداف العملية:

- ✓ إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها؛
- ✓ السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المنظمات يسهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛
- ✓ التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات ليولد لديه الاستعداد لاستخدام مخزون الطاقوي كاملا واستثمار إخلاصه وكفاءته لتنمية ولائه.

5/ حدود الدراسة:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من جانفي إلى غاية ماي(2017-2018).

6/ منهجية الدراسة:

1. المنهج المتبع في الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، ففي الجانب النظري سمح لنا باستعراض وتحليل المفاهيم الخاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومحاولة فهم العلاقة بين مختلف عناصر المناخ التنظيمي ومستويات الأداء الوظيفي للعاملين التي تحققها.

أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا عليه من أجل تقريب وإسقاط الدراسة النظرية على واقع المنظمة الجزائرية متخذين كنموذج لذلك منظمة اتصالات الجزائر بالمدية.

2. وسائل وأدوات البحث:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات في الجانبين النظري والتطبيقي:

أ. الجانب النظري: للحصول على المعلومات تم الاعتماد على:

المسح المكتبي لكل من الكتب والمجلات والمذكرات ومختلف المصادر والوثائق التي لها صلة بالموضوع؛ الانترنت باعتباره وسيلة مهمة في الحصول على المعلومات.

ب. الجانب التطبيقي: أما في الجانب التطبيقي تم اعتماد على:

- الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة بهدف كشف العلاقة بين المتغيرات الواردة فيه؛
- المقابلة الشخصية مع بعض الموظفين والمسؤولين؛
- الجداول لعرض بعض المتغيرات وتفريغ الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة؛
- إحصاءات وأرقام خاصة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال وثائق متحصل عليها.

7/ أسباب اختيار الموضوع: لقد وقع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية منها:

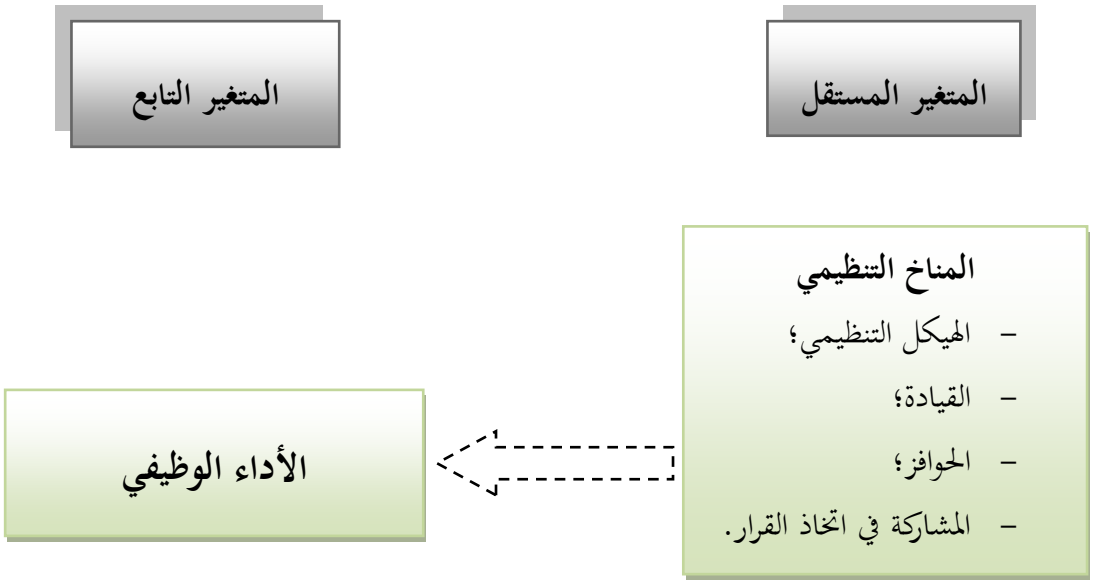
- ✓ الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص؛
- ✓ قلة الدراسات في هذا الموضوع؛
- ✓ محاولة إفادة المنظمات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء؛
- ✓ تحسيس المنظمات الجزائرية بأهمية المورد البشري وبالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي صحي يساهم في رفع مستوى أدائه.

8/ عينة ومجتمع 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 المدية والذي حددوا ب 280 موظف، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 25 استبانه ولم نستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

9/ نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تم وضع مخطط توضيحي يبين متغيرات البحث، المستقل والتابع، إذ أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار)، أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي.



10/ صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات، ومن جملة الصعوبات التي واجهناها في هذا المجال:

1. صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية؛
2. قلة معلومات الباحث حول هذا النوع من المواضيع التي تنتمي إلى مجال السلوك التنظيمي؛
3. صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

11/ الدراسات السابقة:

من خلال بحثنا في المكتبات والإنترنت صادفنا الدراسات التالية:

الدراسة الأولى: دراسة البدر إبراهيم بن حمد، تحت عنوان: **"المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض"**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، حيث سعت الدراسة هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل لدى الضباط العاملين للوقاية من

المشاكل التي يسببها، وقد توصلت إلى وجود علاقة عكسية بين توافر مناخ تنظيمي صحي ومستوى ضغوط العمل.

الدراسة الثانية: دراسة ميهوبي فوزي بعنوان: **"المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المنظمات الصحية بالجزائر العاصمة"**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007،

حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات الممرضين للمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمات الصحية وإبراز انعكاساته الخطيرة لدى الممرضين، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي غير الملائم والاحتراق النفسي للممرضين.

الدراسة الثالثة: دراسة نقبيل بوجمعة، تحت عنوان: **"علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العميقة، دراسة ميدانية بثانويات المسيلة"**، مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، حيث سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد وأساليب إدارة الصراع حسب وجهة نظر هيئة التدريس وقد توصلت إلى وجود هذه العلاقة وأن المناخ التنظيمي المفتوح هو السائد في مدارسنا الثانوية.

وما يميز دراستنا على باقي الدراسات المذكورة سابقا هو الإختلاف في العينات المدروسة و المدة الزمنية للدراسة .

12/ هيكل وتقسيمات الدراسة:

لتغطية موضوع الدراسة، نقوم بتقسيم هذا البحث إلى جانب نظري وآخر ميداني، وتقسيم الجانب النظري إلى فصلين نبرز فيهما الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة.

فيما يخص الفصل الأول، بعنوان **"ماهية المناخ التنظيمي"**، يحتوي على ثلاث مباحث، نرتكز في المبحث الأول على مفهوم المناخ التنظيمي مع الإشارة إلى أهميته وأنواعه، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى نماذج المناخ التنظيمي، عناصره وكذا أبعاده، أما المبحث الثالث فستناول فيه العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وكيفية تحسين هذا الأخير.

أما الفصل الثاني بعنوان **"المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي لإدارة الموارد البشرية"** فستناول في هذا الفصل ثلاث مباحث: المبحث الأول سنشير فيه إلى مفهوم الأداء الوظيفي، ومحدداته، ومعاييره، أما المبحث

الثاني يتم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي، من تعريف وأهمية ومراحل، والإشارة إلى الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها المقيم، وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، نشير فيه إلى تأثير كل من الهيكل التنظيمي ونظام الاتصال وكذا العمل الجماعي على الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثالث والأخير، سنحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على إحدى المؤسسات والتي تنتمي إلى قطاع الخدمات، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية واشتمل ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول تقديم عام حول مؤسسة إتصالات الجزائر –المدية–، أما المبحث الثاني فيخصص لتحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والمبحث الثالث؛ يتم تفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض، وفي نهاية البحث يتم تلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها، وكذا أهم التوصيات.

تهميد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا، أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فها الإنسان لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة.

علما أن كتب الإدارة قد استخدموا من قبل كلمة المناخ المؤسسي ثم استقروا على المناخ التنظيمي، وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد أو حب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء بغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

- **المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي؛**
- **المبحث الثاني: أبعاد ونماذج المناخ التنظيمي وعناصره؛**
- **المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته.**

المبحث الأول: مدخل إلى المناخ التنظيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ولقد حاولنا في هذا البحث التطرق إلي مختلف تعاريف المناخ التنظيمي:

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

ليس هناك اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع، ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية ذلك لأنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء، في أوقات فصول السنة المختلفة، ولذلك فان استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المنظمة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا[1]، وهو بهذا المعني يشير إلي القيم السائدة في المجتمع تأثيرها علي العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد[2]، والي المفاهيم الإدراكية و الشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة ن أو الخصائص المميزة لبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير علي السلوك الإداري[3].

ولقد عرف دايفز (Davis 1981) المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المنظمة بعملهم، وهو يؤثر بكل حل يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث في المنظمة، ويري أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام، والمتكون لدي أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وهو العمل أو ظروفه ونوعيته الأهداف التي تسعي المنظمة إلي تحقيقها[4].

---

[1].أحمد محمد عوض بني أحمد، **الاحتراق النفسي والمناخ النفسي في المدارس**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص44.

[2]. Keth DAUIS. **Human beh avior and wark**. Sixth 1977.pp 104-107.

[3].محمد قاسم القبروتي، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانشائي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دائرة الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2003، ص148.

[4]. أحمد محمد عوض بني أحمد، نفس المرجع السابق، ص44.

كما عرفه البعض الآخر بأنه مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل ، التي يمكن أن تدرك بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل السلوك الفردي، الجماعي، التنظيمي عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك[1]، أما مريوان قانع فيعرف المناخ التنظيمي على انه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي الأفراد العاملين فيها ، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد درجة بعيدة سلوكه التنظيمي[2]، ويشير عبد القادر إلي أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلي مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخري ، والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة[3].

ومن خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلي أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل بين العمال من اجل العمل كفريق لتحقيق التعاون والتفاعل بين العمال من أجل العمل كفريق لتحقيق الأهداف الموجودة من طرف المنظمة لكن هذا التعريف لم يتطرق بصراحة إلي أهمية السلوك في التأثر والتأثير في تفاعلات المتغيرات التنظيمية والتي تعكس فاعلية تحقيق مخرجات العملية التنظيمية.

كما يتم تعريفه أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز و المفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل و الأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة، ومن خلال هذا التعريف فان المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينهما وبين منظمة أخري[4]، من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر علي سلوك العاملين، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية وعلي هذا الأساس يؤكد الباحث علي أن البيئة الخارجية تتماثل بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، بينما تختلف البيئة الداخلية بالنسبة لكل منظمة.

---

[1]. محمد الطعامنة، **أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن**، مجلة علمية نحكمة في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، لعدد 2، تموز 1996، ص104

[2]. نفس المرجع السابق، ص104.

[3].عبد القادر هالة أحمد، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية**، الأردن، 1987، ص10.

[4].محمد محمد ذنيبات، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة الحالية في الأردن**، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26، العدد61، عمان، الأردن، 1999، ص34.

أما ميلتون (Melton) فيؤكد على أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له، وعليه فانه ليس واقعا موضوعيا، فكل شخص يدرك الأشياء بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والحوافز والترقية تكون مقبولة او عديمة الجدوى انطلاقا من إدراك الفرد لمحيط العمل، فهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب والحوادث النوعية والكمية في العمل، والدوران وقد لخص ميلتون المناخ في الشكل التالي[1].

محيط العمل... الإدراك الشخصي للمناخ ...الدافع ....النتائج على السلوك

كما عرفه باين (Payne) على انه مفهوم يعكس حجم ومحتوي القيم السائدة والمعايير، السلوكات، ومشاعر أعضاء النظام الاجتماعي والتي يمكن أن تقاس إجرائيا من خلال ادراكات أعضاء النظام أو الملاحظات أو وسائل أخري موضوعية[2]، ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن باين قد أضاف في تعريفه جانب قياس المناخ التنظيمي حيث يري أن الخصائص تقاس من خلال إدراكات الأفراد أو الملاحظات.

ومن ثم يكون المناخ التنظيمي الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة بحيث يساعد على بذل الجهود الكبيرة من اجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلبا أو إيجابا والتي تتعلق ببعض العاملين ومدى رضاهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدي إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقاتها بالعاملين[3].

ويتضح مما سبق تعدد المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك راجع لتعجج الدراسات والمجالات المتناولة له، وكذلك الغرض منها، والملاحظ هو على انه وبالرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعا تدور حول محور واحد، حيث يتفق اغلب الباحثين على إن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباع العاملين داخل التنظيم،ويبرز هذا الإدراك من خلال التفاعل بين الموارد البشرية، والبيئة التنظيمية، وعليه فان المناخ التنظيمي غير ملموس، ولا يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين بمعني انه ليس بمقدورنا تحديد طبيعة و خصائص المناخ التنظيمي دون

[1]. Metten.Rc human behavion at work pretice hall. 1975. P 466.

[2]. Dayne R and Rugh s.d organizatinal strueture and clinmat deitte hand book of industrial organizationol. Psychology chicago mc. Nalhy. 1676K p1.

[3].عمران حمدان الزهداوي، **فعالية المهام الإرشادية للعاملين بالجهاز الإرشادي بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي**، مجلة جامعة ملك سعود الزراعية الرياضي، مجلد 1992، ص7.

سؤال المعنيين عن انطباعهم واتجاهاتهم للمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه والمبني عادة علي إدراكهم له ، وهذا الإدراك مرتبط إلي حد كبير بالنظام المعرفي للفرد أي خبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ,ومنذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة ,التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، والذي هو قوام العمل ومرتكزة الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبديها الفرد في عمله، وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد؛
- التدعيم والمساندة على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة،حلقات الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يهدف التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية[1]؛
- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها[2]؛
- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة، و بالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية[3]؛

---

[1].عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة**، مطابع دار الشرق، ج2، الدوحة، قطر، 1998، ص66.

[2]. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 17-18.

[3].نائل العواملة، **أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية**، العدد الثالث، المجلد 21، 1994، ص241.

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال[1]؛
- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة،كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى المقدرة على تحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وله تأثير واضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم ودوافعهم وقيمهم و رضاهم ودافعيتهم إذ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك ,واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية، ومحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، والعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم ومهما اختلفت المنظمات والعاملين فيها فان كلا منهما يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد نظرا للمصلحة المشتركة المتمثلة في الأداء الجيد ورضا العاملين، فالمنظمة التي تتمتع بصحة تنظيمية ومناخ تنظيمي مناسب لا تكتفي بمجرد إبداء القدرة على المحافظة على البقاء وإذ ما تبدي قدرة مستمرة على التعامل بإبداع وبكفاءة مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية مما يجعلها نظاما متطورا، متميز ومتجددا .

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعظهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي وبعضهم بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ المعيق والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم

[1].فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص294.

والحيادي وغير الملائم بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ الصحي والمرضي الذي يمكن تعميمه على المناخات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان.

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الانتمائي والانجازي وفيما يلي شرحها:

أولا: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد)

يمثل ذلك المناخ شعور العاملين بان معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلاّ القيام بتنفيذ هذه القرارات بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي[1].

يعتمد هذا المناخ على نمط الأوتوقراطي في القيادة، فضلا على انه يعتمد على في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى و لا يحبون العمل، X نظرية

كذلك فان توجيهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكون مفقودا.

ثانيا: المناخ التنظيمي المتبني

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تعويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتمد نظرية y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وصفه ويلجا القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة والى تعويض مدفوع العمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق للذات الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة[2].

ثالثا: المناخ الانتمائي

حيث يتيح التنظيم لفرصة التكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية[3].

[1].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2]. محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ط1، 2005، ص97.

[3].عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص18.

رابعا: المناخ الانجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونها في تنفيذ الأهداف ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فان توجيهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف[1].

وبينما أن المناخ التنظيمي يمتد من المناخ المفتوح في الطرف إلى المناخ المغلق من الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدريج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي[2]:

1. المناخ التنظيمي المفتوح:

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، عدم الإعاقة، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية والعمل بجد، القدرة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور،مراقبة القرار، عدم العزلة.

كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة حيث فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الأعمال دون إرهاقهم بالروتين.

2. المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي):

- يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وان كانت اقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل ويترك القائد كل واحد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام القليل بالرقابة على الأداء[3]؛
- يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس؛

---

[1]. محسن علي الكتبي، نفس المرجع السابق، ص109.

[2]. متاح على الرابط: http://www.drsmy.com/7.doc، تاريخ الإطلاع: 23-03-2018.

[3]. محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2004، ص101.

- الحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر[1].

3. المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

- يقترن بتوجيهات نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العاملين؛
- يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه وانخفاض مستوى المرونة يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حسب الأفراد[2].

4. المناخ التنظيمي العائلي:

- يتميز بارتفاع مستوى اتجاه وإشباع الحاجات الاجتماعية وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية؛
- يتصف سلوك المدير بالاجتماعية لا يميل إلى إبداء مشاعر الآخرين؛
- ينظر الجميع اليه على انه رفيق طيب تستخدم اللوائح كموجهات سلوكية، اهتمام بالعمل والإنتاج[3].

5. المناخ التنظيمي الأبوي:

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعية فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، الاهتمام بالعمل من جانبه،يهتم بالأفراد ويهدف إلى إشباع حاجاتهم الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء مستوى الرقابة بفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة[4].

---

[1]. محمد حسن محمد حمادات ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار حامد، الأردن، ط1، 2008، ص24.

[2]. محمد حسن رسمي مرجع سبق ذكره، ص101.

[3]. محمد حسن محمد حمادات ، نفس المرجع السابق، ص24.

[4]. محمد حسن رسمي، مرجع سبق ذكره، ص102.

6. المناخ التنظيمي المغلق:

- يتصف بانخفاض تسديد في مستوى الروح المعنوية والرضا وانتقاء روح الجماعة،انفصال وعزلة الأفراد وانخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة والقدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقا للقواعد والقوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل[1].
- يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عن العاملين في النظام فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تحكمهم الأعمال وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام واعتبار[2].

وهناك ما يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي

1. المناخ التنظيمي الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر إيجابا على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

أ. العمل يميل إلى الإبداع ويبتعد عن الروتين،

ب. المكافآت المهنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجيدة،

ج. العمل يقوم على اللامركزية ويعطي المرؤوسين حرية أكثر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات،

د.الترقية والتقدم في العمل منبه على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد،

هـ. زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب،

و. يتمتع الموظفون بضمانات وطبقية مقبولة وغير مهددين بالعزل،

ي. العلاقة ناجحة عن الشفافية والصدق والمصارحة.

فالمناخ التنظيمي الإيجابي يحوي هذه الأبعاد والعكس من ذلك المناخ السلبي وبناء على هذه الأبعاد فان المناخ الذي يتسم بالإيجاب بما يلي:

- المرونة الوظيفية؛
- ارتفاع الروح المعنوية والثقة؛

[1].رسمي محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص102

[2].حمادات محمد حسن، نفس المرجع السابق، ص25

- شيوع مشاعر الإخلاص والألفة بين العاملين[1]؛
- الموضوعية والشفافية فاللعامل الحق في اطلاعه على المعلومات الخاصة بالمنظمة.

2. المناخ التنظيمي السلبي:

هو عكس المناخ الإيجابي إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

- العمل والتبني ويبتعد تماما على الإبداع والابتكار،
- المكافآت مبنية على روح الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع،
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات،ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء،
- التنظيم عاجز على الاستجابة للمتغيرات الجديدة،
- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة،

أما(likort et rensis) يرى أن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية وكل مناخ يختلف عن الآخر.

***مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا:**

وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومتخذي القرارات وذو المناصب العليا في المنظمة.

***مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى:**

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

***مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا:**

وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي أي ان المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء[2].

---

[1]. حيدر عيسات، **المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة**، دراسة حالة ميدانية، 2004، ص06.

[2].كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي–مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم–**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر، ص306.

المبحث الثاني: نماذج المناخ التنظيمي وعناصره

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية ...) وتباين واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على الأبعاد التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي الأهداف وغيرها، أما إذا انتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه إلى أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها .

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له،وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:[1]

أولا: نموذج كروفت وهالبين (Croft and Halipin 1966)

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي،ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ولتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:تعتمد هذه المجموعة على العناصر التالية:

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

[1]. عيسى قبقوب، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2009، ص163.

المجموعة الثانية: تعتمد هذه المجموعة على العناصر التالية[1]:

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

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

ثانيا: نموذج ليكرت (Likert 1967)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي،وقد استنتج من خلال نموذجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

والذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين،الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط[2].

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.[3]

ثالثا: نموذج ليتوين و سترينجر (stringer et litwin)

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالا

[1]. عيسى قبقوب، نفس المرجع السابق، ص165.

[2]. فوزي ميهوبي، **المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، الموسم الجامعي2007-2008، ص43.

[3]. فاروق عبده فليه ، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره ص 304.

تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من[1]:

- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة؛
- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية؛
- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي؛
- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت؛
- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة؛
- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة؛
- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية؛
- الإحساس بوجود الدعم والمساندة؛
- مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل والمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي الى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية،الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

رابعا: نموذج كامبل وزملائه (Campell et al 1974)

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حددوها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات.وهذه العناصر هي:[2]

- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات؛
- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات؛
- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة؛
- التدريب والتطوير:مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية؛

[1]. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2009، ص258.

[2]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 167.

- المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة؛
- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛
- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته؛
- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له؛
- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل؛
- تأكيد الإنتاج: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

خامسا: نموذج لولروزملائه (Lawler et al)

يري Lawler وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعا في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:[1]

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

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية[2]:

- نمط القيادة؛
- نمط المكافآت؛
- نظم مواجهات الصراعات.

[1] بدر إبراهيم بن حمد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006، ص 18.

[2] .نفس المرجع السابق، ص18.

نلاحظ أن نموذج lawler وزملائه يتفق مع نموذج stringer et litwin في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي،المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

سادسا: نموذج دوني وزملائه (Downey et al):

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة المكافآت، الهيكل التنظيمي.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحها[1].

سابعا: نموذج ستيرز(Steers)

قدم steers نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ويعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج steers من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1. السياسات والممارسات الإدارية:ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب؛
2. هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي؛
3. التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه؛
4. البيئة الخارجية:ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية السياسية،الاجتماعية.

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج steers متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

[1]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 26.

ثامنا: نموذج تيم وبيترسون(Timm et Peterson 1982)

حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:[1]

1. ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه؛
2. المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛
3. الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات؛
4. المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة؛
5. الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة،ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة؛
6. الأداء الوظيفي:ويتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

تاسعا: نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (kozloski et Doherty)

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم،ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:[2]

1. هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلة العمل؛

[1]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

2. فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم؛
3. المحاسبة أو المسائلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم؛
4. المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف؛
5. تركيز المشرف على العمل:ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف؛
6. المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
7. الإشراف المساند أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم؛
8. العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفراده والعمل بروح الفريق؛
9. التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
10. وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها:ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية؛
11. انسياب الاتصالات:ويعبر عن مدى كفاءة وفاعلية نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل،الانفتاح والانسياب.

عاشرا: نموذج فورهاند وجيلمر(Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهاند وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:[1]

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات درجة الحرية التي يشعر بها الفرد عند اتخاذ القرارات؛
2. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما؛

[1]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 30.

3. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة؛
4. نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نظاما متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

إحدى عشر: نموذج كويزوتوماس (Koys et Tomas)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:[1]

1. الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل؛
2. درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛
3. الثقة: وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي؛
4. ضغط العمل:وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق في إنهاء المهام الموكلة إليه؛
5. الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
6. التقدير: وتعني إدراك الفرد أن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة؛
7. العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات؛
8. الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحملالمخاطرة؛

إثنى عشر: نموذج فريدردار وجرينبرج (Friederdar et Greenberg)

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي[2]:

1. التحرر؛
2. العوائق؛
3. الروح المعنوية؛
4. الألفة والمودة؛
5. التحفظات؛

[1]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 221-223.

[2]. بدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 25-26.

6. التأكيد على الإنجاز؛
7. المكافأة.

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولا لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

ثلاثة عشر: نموذج مسح المنظمات (Survey of organizations SOO)

والذي طوره معهد مراجعة البحوث (survey of Research Institute) بجامعة ميتشجان بالولايات المتحدة الأمريكية، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

1. الاستعداد التكنولوجي؛
2. مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛
3. انسياب الاتصالات؛
4. مستوى الدافعية؛
5. عمليات صنع القرار؛
6. نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الاتصالات....).

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين،وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية[1].

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا والأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

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

[1]. مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية المعاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر ، 2000 ، ص ص 413-414.

أولا: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها،شكلها،اختصاصها، مجال علمها، تقسيمها الإداري تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية[1]. أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل،ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي عن المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.

ثانيا: نمط القيادة

تعرف القيادة بأنها "عملية التأثير في التابعين "، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار ،المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة ،الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع[2]، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك و مشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين ، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة

[1]. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

[2]. محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء .[1]

ثالثا: نمط الاتصال

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفهية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات[2]، إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم ين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد ، إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير رسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم و أدائهم في مجمل العمليات الهادفة . [3]

رابعا: التكنولوجيا

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر. تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل

[1] .حمود خضير كاضم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن ،2002، ص170.

[2] . فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد ، مرجع سبق ذكره، ص 297.

[3].حمود خضير كاضم ، نفس المرجع السابق، ص 170.

الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية في تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.[1]

إن التطورات التكنولوجيا الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء،الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

خامسا: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

سادسا: مشاركة العاملين في صنع القرارات

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار و الاقتراحات ..الخ، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ،تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي ،التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه[2].

سابعا: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها: " مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى،وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

[1]. عيسى قبقوب، مرجع سبق ذكره، ص 171.

[2]. حمود خضير كاضم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

ثامنا: طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

تاسعا: نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات، الأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين،والتعامل معال مراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور،وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.[1]

انطلاقا مما سبق يمكن القول إن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود والروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

عاشرا: العلاقات الداخلية

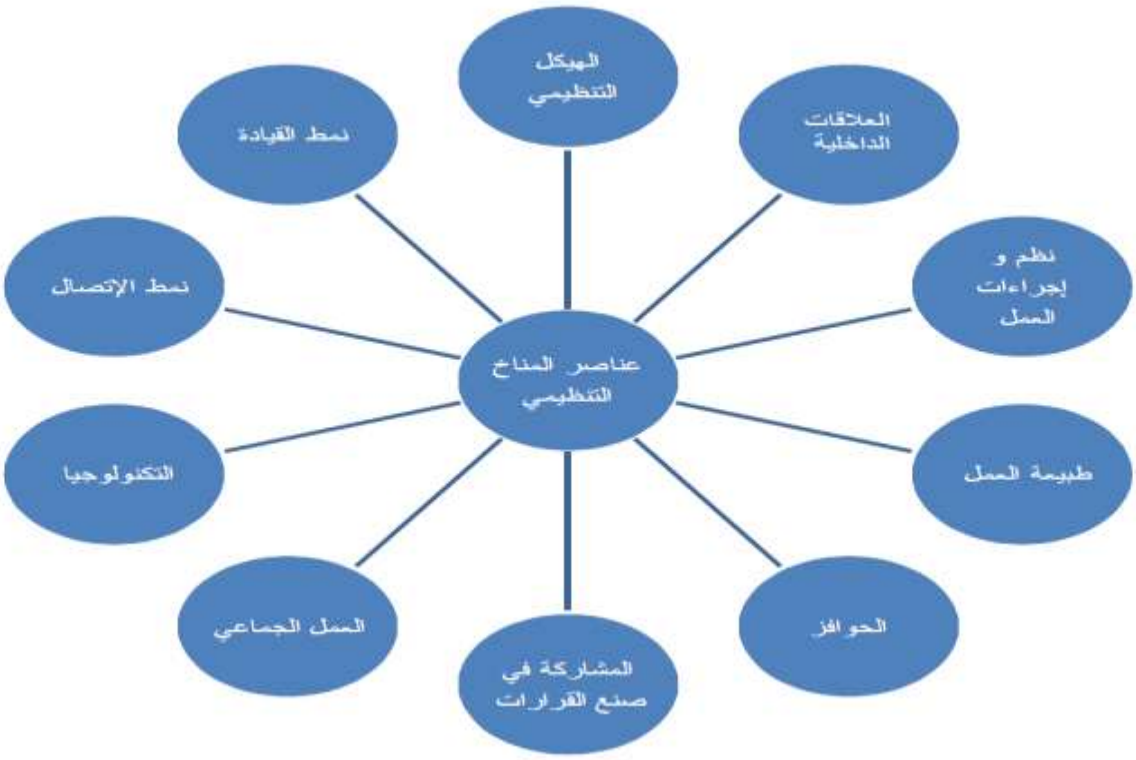
تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض،والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.[2]

[1] . عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص 298.

[2]. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 300.

لا إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين،والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون فإن ذلك ينعكس إيجابا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي، والشكل رقم (1-2) يوضح مختلف العناصر المكونة للمناخ التنظيمي والمستخلصة من النماذج السابقة.

الشكل رقم (1-1): عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

مثلما تعددت الآراء حول عناصر المناخ التنظيمي فإن أبعاده هي الأخرى قد تعددت، لقد تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي حسب الكتاب والباحثين.

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

أولا: مرونة التنظيم

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكييف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية[1]. فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أو دون انهياره.

ثانيا: التركيز على الإنجاز

أي على المنظمات تركيز على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أملا.

ثالثا: التدريب والتنمية الإدارية

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعلمية الملائمة وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة[2].

يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم[3].

---

[1]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

[2]. الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

[3]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 306.

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار،فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار.

رابعا: أنماط السلطة

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية،تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء،وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد،اقتراح الحلول البديلة والمشاركة في اتخاذ القرارات[1].

خامسا: أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرّق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم يشكل تهديدا لها.

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي،الإخلاص،الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزّز روح الانتماء والولاء، فالعاملين في المنظمات اليابانية حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة[2].

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص والأمانة مع عامليها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

[1]. يزيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، الطبعة الأولى، دار أسامة، مشرق ثقافي، الأردن، 2006، ص 123.

[2]. حمود خضير، مرجع سبق ذكره، ص 167.

سادسا: أنماط الثواب والعقاب

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به،والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع[1].

سابعا: الأمن الوظيفي

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء[2].

وهذا يعني أم منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، تحسين أدائه وضمان ولائه. هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات .... حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرارا نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث تجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها إلا عند سن التقاعد والبالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة،وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول من عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يتمسك بوظيفته ويؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار[3].

[1]. زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

[2]. زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص 124.

[3]. حمود خضير كاضم، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ثامنا: مراعات الموضوعية في نظام الترقية

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها، ويمكن القول إنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد[1].

تاسعا: عدالة التعامل مع العاملين

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت،الأجور،الترقيات،العقوبات، التدريب ...الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج المستهدف، إذ الاتجاه العادلة بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعّال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها[2].

عاشرا: الاهتمام بالروح المعنوية

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل،وكذلك معدل الغياب،وأيضا معدلات الحوادث،وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل أساسي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها ما يلي:

1. كفاءة المشرف المباشر؛
2. وضع الفرد المناسب في المكان المناسب؛
3. تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين؛
4. تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها؛
5. توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة؛
6. توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة؛
7. توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة؛

[1]. محسن علي الكتبي ، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[2]. محسن علي الكتبي، مرجع سبق ذكره ، ص 101-102

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسين نوعيته

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر به؛ كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلي ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي:

أولا: العوامل الخارجية: نذكر منها:

1.البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في القيود مما قد يوجد نعارض او صراع فيما بينهم

2.البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز[1]، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلي المبادأة والخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى[2].

3. البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب[3]:

أ. مستوي الدافع على الإنجاز؛

---

[1]. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص265.

[3]. محمد حسن محمد حمادات، مرجع سبق ذكره، ص17.

ب. العلاقات الاجتماعية والانسانية؛

ج. طريقة التفكير بشكل علمي؛

د. الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4. البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد ، أفكارهم ، وجهات نظرهم و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم ، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخري في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينه[1].

5. المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعقلة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين[2].

ثانيا: العوامل التنظيمية: نذكر منها:

1. السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فان شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات وللأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ مشجعا ، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فان غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم و المعنويات و الروح المعنوية.

2. القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري ، فالمنظمة التي تحرص علي نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم و تنميتهم و تحافظ علي كراميتهم و احترامهم تصبح عشا أمننا ودافئا للعطاء ، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تحرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة كما تؤثر القيم علي طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ودودة أو رسمية مجردة في الاعتبارات الشخصية آو الإنسانية ، فالقيم الصالحة

[1]. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2].محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص265.

تهيئ مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس ، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطي كل ما في وسعه وولائه لمنظمته.

3. طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي غير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق[1]، كلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات ما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي الي العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.

للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح

4. النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي والمتبع تأثيرا مباشر على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فان القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل قادر على خلق بيئة عمل منتجة[2]، اذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوي كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة و الولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستترة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

5. نظام الأجور والحوافز: أن تتبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

6. أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوي إنتاجيتهم

7. الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوي الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم[3].

---

[1]. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص266.

[2].محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص266.

[3].محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص267-268.

8.الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية وعمل وأداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9. ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، التهوية) التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر على إنتاجية الفرد.

10. درجة تماسك الجماعة ومستوي ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

11. البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة ، فتأثيرها علي سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغييرات التكنولوجية[1]، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة، اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في انجاز العمل.

ثالثا: العوامل الشخصية

أي العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرت في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء[2].

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1. قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوع من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

[1]. محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص264-265.

[2].عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص26.

2. تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعورا لدي الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3. درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء[1].

4. خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو 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 أكثر ودا وتألقا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل[2].

رابعا: العوامل النفسية

1.الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدي الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية تابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

أ: بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛

ب: بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم حاجاته الإنسانية؛

ت: عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدي الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال مناخ تنظيمي مناسب.

[1].محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص268.

[2].مصطفى أحمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص410.

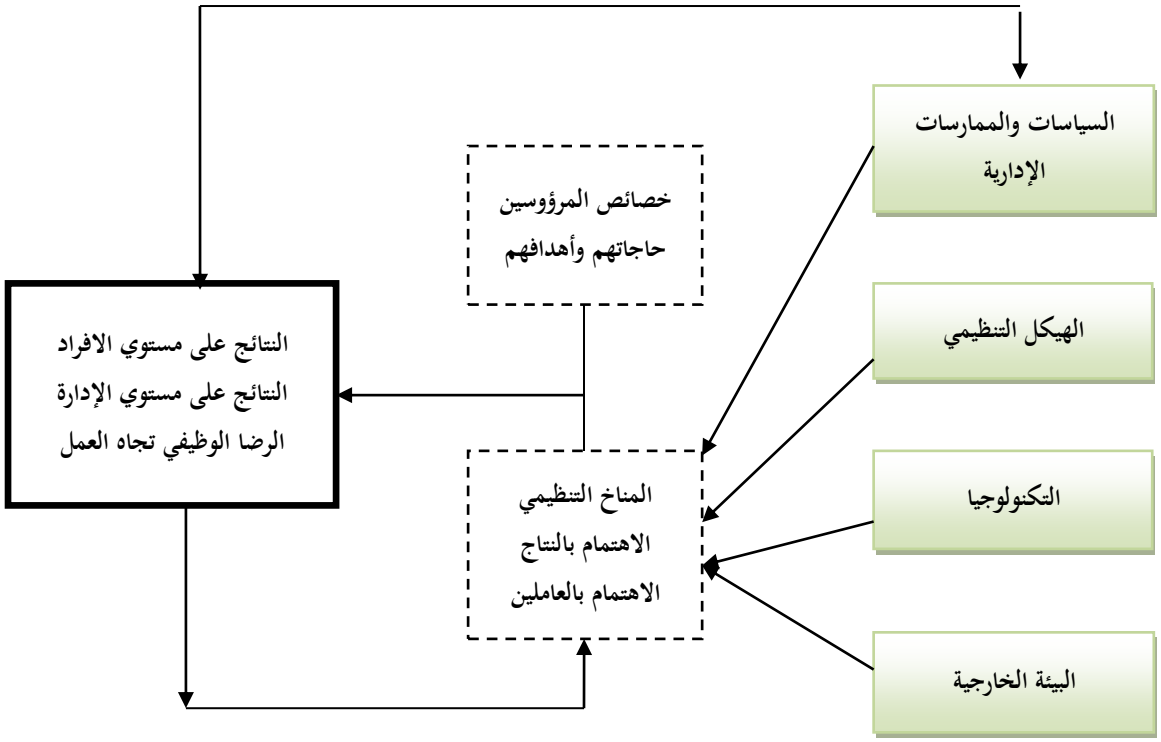
2.الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم الأسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد علي المستوي الشخصي ، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل ، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما علي الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوي الإداري في المنظمات.

3. الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد الارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وان لا بديل من الانضمام للمنظمة.

إضافة للعوامل السابقة نذكر:

الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة: فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين وهدد بوجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط، فأي تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل، ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

الشكل رقم (1-2): علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 مرجع سبق ذكره، ص21

يوضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي السياسات والمهارات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية....

المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلّمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم عمل مشتركة تمكّن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابا على أدائهم الوظيفي والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة[1].وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية[2]:

1. الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير.

إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2. الاهتمام بالسياسات:

أ. أن توضح السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ب. كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعه إلى إظهار سخطهم واستيائهم من السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف الترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3. الاهتمام بتدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية وغالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية،وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة[3].

---

[1]. Charron jean luc, sépari sabrine, organisation et gastion de l'entreprise, 2 édition, campus dunod, paris, 2001, p235.

[2]. زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

[3].حمود خضير كاضم، مرجع سبق ذكره، ص 174.

4. الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها[1] ،كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات،وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة[2].

5. عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت،الأجور،الترقيات،العقوبات، التدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج المستهدف، إذ الاتجاه العادلة بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعّال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

6. النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض ...

7. أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالية للتحقق من إنجاز الأهداف ، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها و الحد من دورها ، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز و التحقق من سبل الانحرافات عن الخطط و اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن

[1]. محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره، ص 28.

[2] .عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الانحراف الحاصل بالأداء ، و أن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري و الفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المنظمة و العاملين فيه بالشكل الملائم[1].

8. المسؤولية الاجتماعية:

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباراته الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورا مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال[2].

[1]. حمود خضير كاضم ، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

[2]. حمود خضير كاضم ، مرجع سبق ذكره ص 176.

خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته، نماذجه وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته، هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني، حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال مدار جدل كبير في الأوساط الإدارية وذلك لما له من أهمية كبيرة للعمليات الإنتاجية

حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوي الأداء على قدرات، مهارات وخيرات العاملين التي تقبع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات التعليمية، الميول، الاهتمامات وغيرها من العوامل التي تتدرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها، فالأداء الراقي يرتكز على خلفية علمية وتأهيل عملي تطبيقي يوضح مهام العمل ويبسط إجراءاته وخطواته ، حيث تسهم القدرات والمهارات والخيارات السابقة للعاملين في دعم الابتكار والإبداع بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك واستغلال قدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة

لقد شهدت حقبة الثمانينات بحثا متواصلا على حلول للمشاكل المتعلقة بالأداء الوظيفي، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم هياكلها التنظيمية، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حافز جديدة والعديد من الأساليب التي تؤدي إلي زيادة وتحسين معدلات الأداء، فالمناخ التنظيمي يلعب دورا هاما وحيويا في التأثير على سلوك الأفراد ومن خلاله يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الأداء الوظيفي ثم تم عرض بعض عناصر المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية، ومن اجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلي ثلاثة مباحث،

- **المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي**
- **المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي**
- **المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي**

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين والمفكرين في حقل الإدارة ذلك لان العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما انه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوي كفاءة العاملين وبلوغهم مستوي الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة؛ يهدف هذا المبحث إلي التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي والفرق بينه وبين المصطلحات التي توحي في إجمالها للأداء بالإضافة إلي التعرض لمحدداته؛

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف الأداء الوظيفي، الفرق بينه وبين المصلحات التي توحي في إجمالها بالأداء، أهميته وعناصره؛

الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

الفعل من كلمة أداء perform يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لعرف معين، يعمل[1].

تعني الكلمة النجاح الملاحظ والمستغل[2]، كما تعني محافظة أحد طرفي عقد على وعد أو اتفاق قطعه أو قيامه بما هو مطلوب منه[3]، الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية performance والتي تشير إلي تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعني القيام بفعل يساعد على الوصول إلي الأهداف المسطرة[4].

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

هناك من يعرف الأداء الوظيفي على أنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد ومتطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[5].

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته؛ كما يتم تعريفه على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء تعتبر

---

[1]. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001، ص95.

[2].Larousse de poche.edition mise a jour larosse. Paris.2000

[3].Dictionary of economics. Libirairie du liban. Liban.1999

[4]. عايدة خطاب، **التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 1989، ص139.

[5].حسين راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، مصر، 1999، ص216.

كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله[1].

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة تفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء؛

يعرفه آخرون على أنه قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة[2].

الأداء الوظيفي هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلي مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة[3].

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، بيئة العمل الملائمة إضافة إلي مهارة، قدرة وخبرة العاملين.

يعرفه الآخرون على أنه محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة[4].

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي بقوم به الفرد والذي يرتبط بالسلوك الإنساني، الإجراءات والتقنيات التي تنظم عمله ومدي التزامه بها.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يري انه حصيلة جهد، ومنهم من يري انه سلوك ومنهم من يري انه انجاز عمل، وكخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

---

[1] .عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص25-26.

[2]. محمد بن عبد العزيز العميرة، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقنوات المسلحة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص51.

[3]. زياد سعيد الخليف، **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداءن دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص38.

[4].ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008، ص88.

1. الناتج الذي يحققه الموظف؛
2. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور؛
3. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلي مخرجات؛
4. هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الإنجاز؛
5. جهد منسق من أجل انجاز العمل بدقة، أقصر وقت واقل تكلفة؛
6. سلوك يحقق نتيجة.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن واقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت واقل تكلفة.

الفرع الثاني: تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة، الفعالية والإنتاجية؛

1. **الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا والعكس صحيح[1].

كما تعرف بأنها درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها[2]، وتعني أيضا درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك[3].

[1].boislandelle h m. getion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise. Economica. Paris. 1998. P39.

[2]. عاطف زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص94.

[3]. Martory bernard. Daniel crozet. Gestion des ressoures humaines.pilotage sociale et performanes 6eme edition dunod. Paris.2005. p164.

ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المنظمة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف،[1] ويمكن تحديد مفهوم الفعالية في الصيغة التالية:

الفعالية = النتيجة المحققة / النتيجة المتوقعة أو الأهداف

وتعني الفعالية عمل الشيء الصحيح،[2] أي مدي تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بالنتائج المحققة.

2. **الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة[3]، الكفاءة أيضا هي العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك[4].

تشير الكفاءة إلى نسبة المدخلات المستهلكة إلي المخرجات المتحصلة، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى.

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات

وتعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة[5]، بمعني أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة وهي النسبة بين المخرجات والمدخلات.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية ، من المهم جدا التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهم، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفء، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية أما الكفاءة فتركز علي العمليات الداخلية للمنظمة.

3. **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج

---

[1]. علي عربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص129.

[2].فرانسين ديف، مايك وودكوك، **القيم التنظيمية**، ترجمة عبد الرحمن أحمد هيجان، الإدارة العامة للبحوث، 1995، ص91.

[3].j.barraux.entreprise et preformance globale. Outils. Evaluation et pillotage.edition economica. 2000. P33.

[4]. Martory bernard. Daniel cniel crozet. Op –cit. p164.

[5] . فرانسين ديف، مايك وودكوك، نفس المرجع السابق، ص109.

(سلع وخدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد، يتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الكفاءة والفعالية، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية[1].

الإنتاجية = الفعالية/الكفاءة

هناك من لا يفرق بين كل من السلوك، الإنجاز والأداء[2]:

أ. تعريف السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات وأعمال في المنظمة التي يعملون بها؛

ب. تعريف الإنجاز: هو ما يبقي من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج آو نتاج آو نتائج

ج. تعريف الأداء: أما الأداء فهو تفاعل التفاعل بين السلوك والانجاز، هو ما تسعي المنظمة الوصول إليه

الفرع الثالث: أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها:

1. تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة له، كما أنها تحتاج إلي عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيس للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة قيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل تكلفة وأكثر ربحا[3].

2. للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتبار الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فان ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها[4]، فالمنظمة تكون أكثر استقرار وأطول حين يكون أداء العاملين متميزا، ومن ثم يمكن

[1]. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سبق ذكره، ص96.

[2] . المرجع السابق ، ص96.

[3]. المرجع السابق ، ص 98-99.

[4]. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع ذكره، ص52.

القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوي الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ، ومن ثم فان الأداء في أي مستوي تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسا لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا ، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمنظمة إلي ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة والفخر ، مرحلة التميز، مرحلة الريادة إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما إنما يعتمد على مستوي الأداء بها[1].

3. كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوي المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة[2].

الفرع الرابع: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر ومكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي[3]:

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعرف العامة، المهارات الفنية والمهنية البارعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل؛
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز؛
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدي حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

المطلب الثاني: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوي الأداء الوظيفي الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوي والتفاعل بينها، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي[4]:

---

[1].الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين**، إمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، ص134.

[2].ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص40.

[3]. محمد بن عبد العزيز العميرة ، مرجع سبق ذكره، ص52.

[4] .حسن راوية محمد، مرجع سبق ذكره، ص216.

1. الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته؛
2. القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة؛
3. إدراك الدور أو المهمة: يشير إلي الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوي مرضي من الأداء، لابد من وجود حد ادنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية؛

محددات الأداء= الجهد X القدرات X إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلى محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي[1]:

1. الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة فاعليته لأداء العمل.
2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي إن يمارس بها دوره في المنظمة، ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحدد الأداء.

حيث يري البعض الأخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي (الرغبة، القدرة، وبيئة العمل)، وهي كالتالي[2]:

[1] .عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص 38-39؟

[2] .مصطفى أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص147.

1.الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ. اتجاهاته وحاجاته التي يسعي لإشباعها؛

ب. المواقف معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2. القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:

أ. المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب. المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.

ج. مدى وضوح الدور.

3.بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، وأخري معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ومنه يمكن التوصل للمعادلات التالية:

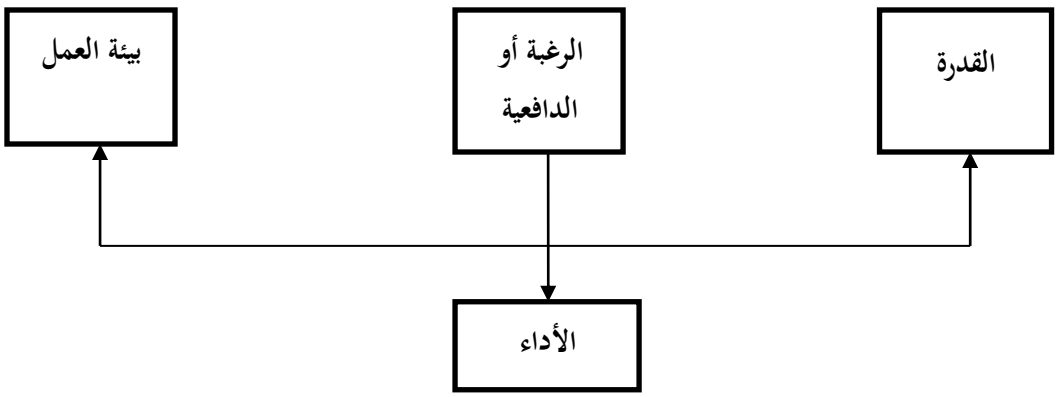
الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل

القدرة = المعرفة X المهارة Xوضوح الدور

أما الأداء = الرغبة Xالقدرة X بيئة العمل

والشكل التالي يبين محددات الأداء:

الشكل رقم (2–1): محددات الأداء



المصدر: مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية المعاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر ، 2000، مرجع سبق ذكره، ص146.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1. الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛
2. الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
3. الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف وفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الأخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي و ما يتضمنه من هيكل تنظيمي ، نمط الإشراف ، الاتصال ، الحوافز) حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على انجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلي تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلي وضع مستوي معين من الأداء يطمحون في الوصول إليه اعتمادا على خبراتهم و إنجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوي الطموحات أو فاقوها شعورا بالنجاح و السرور و الرضا، أما إذا فشل مستوي أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل ، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوي الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلي مستوي أعلى من الأداء الوظيفي، وهذا ما يؤدي بنا إلي القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير و مؤثر في تحديد مستوي الأداء الوظيفي وتنميته ، فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم علي أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدي الشخص، وهذه المفاضلة من شخص لآخر ومن منظمة لأخرى[1].

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزيولوجية، المادية، التنظيمية، الاجتماعية، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك لسلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته ، ويعمد اغلب المديرين إلي التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه و الإرشاد ، وثم مجموعة آخري من المحركات تتبع إتمام العمل ولها اثر رجعي علي الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف مماثلة نري إن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث

[1]. محمد بن عبد العزيز العميرة ، مرجع سبق ذكره، ص52

استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وإنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر علي السلوك والأداء[1].

المطلب الثالث: معدلات ومعايير الأداء الوظيفي وتحسينه

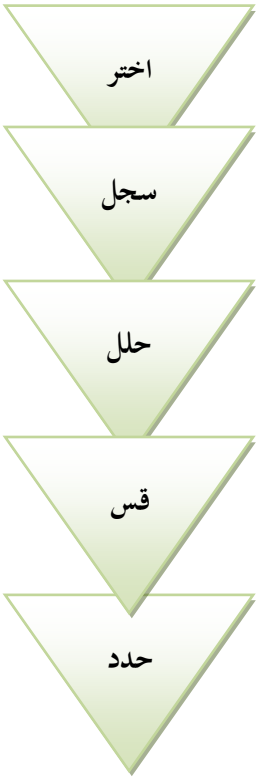
لقد تناولنا في هذا المطلب كل من معدلات الأداء الوظيفي ومعاييره ثم ننتقل إلي طرق تحسينه

الفرع الأول: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء تشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلي حكم سليم على مدي كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2): وصف معدلات الأداء



المصدر: مهدي حسن زوليف، **إدارة الأفراد في منظوم كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993، ص288.

[1]. محمد بن عبد العزيز العميرة ، مرجع سبق ذكره، ص52

يبين الشكل السابق الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات[1]:

1. **الاختيار**: تشير هذه الخطوة إلي اختيار انسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولي في توصيف معدلات الأداء.
2. **التسجيل**: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
3. **التحليل الانتقادي**: تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي تساعد على الإنتاجية.
4. **القياس**: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
5. **التحديد**: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

علما إن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لأخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة؛

الفرع الثاني: معايير الأداء

يهدف وضع معايير للأداء إلي مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوي الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات وأوجه القصور، تستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، فعالية الأداء تشير إلي قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ الأعمال والمهام المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلي استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهداف المنظمة وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي[2]:

[1]. مهدي حسن زوليف، نفس المرجع السابق، ص288-289.

[2]. زياد سعيد الخليفة ، مرجع سبق ذكره، ص 34-35؟

1.الجودة: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوي الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوي الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج، الأهداف والتوقعات؛

2. الكمية: هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانات الأفراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الإتقان على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خيرات، تدريب وتسهيلات؛

3. الوقت: ترجع أهمية الوقت إلي كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهر رأسمال وليس دخل، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ويعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال وهي (المواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية، والوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعي الاتفاق على الوقت المناسب لإنجاز العمل على أن يراعي)؛

أ.كمية العمل المطلوب القيام له؛

ب.عدد العمال اللازمين لإنجاز العمل

4. الإجراءات: الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، سواء ما يتعلق بإنجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

الفرع الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال لا لطريقة المثلي[1].

1.طرق تحسين الأداء الوظيفي: يوجد العديد من الوسائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاج والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البشري، الآلات والمعدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل التالي[2]:

أ. تنمية القوى البشرية بالتدريب؛

ب. خلق الدوافع والحوافز لدي العاملين؛

ج. الإدارة بالأهداف؛

د. المشاركة والعمل الجماعي؛

هـ. تصميم العمل (الوظيفة)؛

و. إزالة العناصر الغير منتجة في العمل؛

ي. استخدام أساليب عمل محسنة؛

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة؛ يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية[3]: (الجودة،الإنتاجية،التكنولوجيا،التكلفة، يؤكد توازن هذه العناصر إن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل (إدارة التحسين الشاملة)؛

2. عناصر إدارة التحسين الشاملة: تتكون إدارة التحسين الشاملة من خمسة عناصر أو طبقات أساسية هي[4]:

– الطبقة الأولي (التوجيه): يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية والتي تعمل علة تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسة في المنظمة؛

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

---

[1]. زياد سعد الخليفة ، مرجع سبق ذكره، ص47.

[2]. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، مرجع سبق ذكره، ص42.

[3]. زيادة سعد الخليفة ، مرجع سبق ذكره، ص43.

[4]. زيادة سعد الخليفة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

– الطبقة الثالثة (التأثير التنظيمي): يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛

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

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، يهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي، مراحل وطرق تقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

يعد تقييم الأداء أحد الوظائف الهامة والأساسية لأي منظمة، ذلك لأنه يبين مواطن القوة والضعف التي تحيط بأداء العاملين،كما تتحدد بناءا على عليه الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم، لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف تقييم الأداء الوظيفي، وأهميته، أهدافه.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة مترادفات، ولكنها تؤدي إلى نفس المعنى، فقد جاء في اللغة أن تقييم الأداء أعم من تقويم الأداء لأن التقييم أعم من التقويم، فالرجوع إلى كلمة التقويم لغة نجدها تعني[1]: "قوم الشيء وأقامه فقام واستقام وتقوم فالمقوم يوضح ما في العمل من نقص ليستكمل وكذلك للتفرقة بينه وبين إعطاء قيمة الشيء، حيث يقال قوم بمعنى ثمن أو أزال العوج فجعله مستقيما، فالتقويم هو استكمال النقص الموجود في الشيء.

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء الوظيفي نذكر منها:

هناك من يعرف تقييم الأداء على أنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يُمكن من تقييم أدائهم خلالها[2].

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

---

[1]. خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة **الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2005، ص198.

[2]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 406

يعرفه أخرون على أنه: "تقييم الأداء عملية تتم وفق نظام رسمي موضوع مسبقا من قبل إدارة الموارد البشرية، يتم بموجبه قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمها في أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجهما خلال فترات دورية زمنية محددة مسبقا "[1].

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

يعرفه آخرون على أنه: "يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمال الحالية وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل "[2].

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

وفي نفس المنحى يُعرفه آخرون كالتالي: "نظام تقييم أداء العاملين هو نظام الذي من خلاله نستطيع الحكم على الأداء الماضي الحاضر والاستعدادات المستقبلية **مع** مراعاة محيط العمل".[3]

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا ".[4]

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

كما يُعرف تقييم الأداء على أنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد

---

[1]. عبد الباري إبراهيم درة ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الوحد والعشرين (منحنى نظمي)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ،2008، ص 207.

[2]. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 285

[3].sekiou et autres, gestion de ressource s humaines, de Boeck université, Bruxelles, 2 édition, 2001.

[4]. محمد الصيرفي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 208

مدى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به "[1].

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن عملية تقييم الأداء تتطلب وجود معايير ومعدلات يقاس على أساسها أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

كما يعرفه آخرون على أنه: محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف بتحديد نقاط القوة والضعف ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل[2].

يتبين من خلال هذا التعريف أن تقييم الأداء يعني تحديد نقاط القوة في أداء العاملين والعمل على تعزيزها ونقاط الضعف للعمل على تلافها.

بمراجعة التعاريف السابقة وتعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:[3]

1. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه لتقييم بشكل مستمر؛
2. عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر)، ليكون التقييم موضوعيا وسليما؛
3. عملية تقييم الوظيفي تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل؛
4. لا يعني تقييم الأداء الوظيفي الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبني على أساسه قيامه بالعمل، أو ترشيحه لوظيفة أعلى، أو حصوله على مكافآت مادية، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين للعمل على تلافها، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم والمساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستُقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل؛
5. يُبنى على نتائج تقييم الأداء الوظيفي قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل، المكافأة والتعيين؛

---

[1]. يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2006، ص 208

[2]. خالد عبد الرحمان الهيتي ، مرجع سبق ذكره، ص 199.

[3]. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **إدارة القوة البشرية**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 207 208

6. يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء الوظيفي؛
7. يعتمد تقييم الأداء الوظيفي بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يُعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون وقد يكون هذا عن قصد أو غير قصد.

بالإضافة إلى الخصائص السابقة هناك خصائص أخرى يتم ذكرها كالآتي[1]:

أ. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا؛

ب. إنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف؛

ج. أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات؛

د. إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء الوظيفي:

تقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل عامل (تصرفاتهم وسلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء والسلوك وتحديد نتائجها، خلال فترات دورية محددة مسبقا وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا، ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت ،وهذا باعتماد معايير و معدلات تعتمد لقياس أداء العاملين و الحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي (المكافآت ،الترقية ،النقل ،الفصل ،التعيين...) علما أن التقييم يتأثر برأي المقيّم مما قد يجعله متحيزا (بقصد أو بدونه) .

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على كفاءة وفعالية أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية[2]:

- تحديد مدى كفاءة الفرد؛
- المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه (ترقية، علاوة، مكافآت...)؛

[1]. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 208.

[2]. علي غربي وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 139- 140.

- زيادة مستوى الرضا؛
- خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس؛
- يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأديته لعمله بخلق المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل؛
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا؛
- يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين؛
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين؛

تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، (الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية) تنمية مهارات وقدرات الأفراد؛

- الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار التعيين؛
- يُمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية (الموارد البشرية الجيدة)؛
- التعرف على نقاط القوة والضعف (تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف)؛
- توفير الأساس الموضوعي لأنشطة الموارد البشرية (التوظيف، التدريب ....).

ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، وخلق دافعية لدى العامل، والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية، ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا، تحمل المسؤولية.) وللمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية ...)، خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد الصالحين للترقية ...الخ

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء الوظيفي تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير، الفرد العامل نوجزها فيما يلي[1]:

[1]. خالد عبد الرحمان الهيتي ، مرجع سبق ذكره، ص 200 – 201

1. **على مستوى المنظمة:** حيث تتمثل فيما يلي:

أ. إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة؛

ب. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور؛

ج. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوة العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة،

د. تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

2. **على مستوى المديرين:** تتمثل فيما يلي[1]:

أ. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوبات التي تواجههم في العمل؛

ب. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم؛

فمواجهة المدير أو المشرف للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة وإنما عملية تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى التقييم السليم وموضوعي لأداء تابعيهم، وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف علة مشاكلهم وصعوباتهم.

3. **على مستوى الفرد العامل:** تتمثل فيما يلي[2]:

أ. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على الاحترام وتقدير رؤسائهم؛

ب. شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار؛

وقد أشار فيصل حسونة إلى ذكر أهم أهداف الأداء الوظيفي فيما يلي[3]:

---

[1]. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 209.

[2]. الصيرفي محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص209.

[3]. فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008 ، ص 271 .

أ. تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة؛

ب. يساعد تقييم الأداء الوظيفي على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة، ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل؛

ج. إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وأن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم؛

د. يساعد تقييم أداء الموظفين المدراء على اتخاذ القرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين واقتراح المكافآت المالية بناءا على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل؛

هـ. يزود تقييم الأداء الوظيفي إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناءا على ذلك؛

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا والجزرة وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

المطلب الثاني: مراحل تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

لقد تناولنا في هذا المطلب مراحل تقييم الأداء الوظيفي وكذا بعض الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

الفرع الأول: مراحل تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تنصب على تقييم أداء العنصر البشري، لذا كان لزاما على القائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقا كي يحقق تقييم الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة،وعند عرض مضمون خطوات تقييم الأداء الوظيفي لابد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام تقييم الأداء الوظيفي، ثم بعدها عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية التقييم.

1. خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي

ويتم وضع هذه الخطوات التي تشكل بمجموعها نظام تقييم الأداء الوظيفي من قبل إدارة الموارد البشرية وهي كالتالي[1]:

أ. **تحديد المقاييس**:ويقصد بها وضع المعايير التي ستستخدم في عملية التقييم، فمن المتعارف عليه أن أي عملية تقييم تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة.

ب. **اختيار طريقة التقييم**:هناك طرق متعددة تستخدم في عملية تقييم الأداء الوظيفي،وهذه الطرق منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث.

ج. **تحديد دورية التقييم**: يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل تقييم وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين من تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها، وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولا بحيث لا يكون طويلا ولا قصيرا بل معتدلا.وبوجه عام يحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبيا كأعمال البحوث.

د. **تحديد المقيم**: المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للتقييم، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وُجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المباشر مع مرؤوسيه.

هـ. **تدريب المقيم**: إن نجاح أي عملية لتقييم الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها،وتزويدهم بالمعلومات والإرشادات الواجب إتباعها لتحقيق أهداف التقييم، إذ لا يوجد شيء يسيء إلى سلامة التقييم أكثر من عدم مقدرة المقيم على التقييم الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

و. **علنية نتائج التقييم**: يتقرر في هذه الخطوة فيما إذا كان نتائج التقييم سيتم إعلانها لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

[1]. درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 280-282

ي. مناقشة **نتائج التقييم مع العاملين:** تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد تقييم أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

ر. التظلم من نتائج تقييم الأداء: وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يُفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج تقييم أدائهم أم لا؟ لقد وُجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيُحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق،والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيّمين أكثر جدية وموضوعية في عملية التقييم ذلك أنه سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم، بالإضافة أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

ز. تصميم استمارة التقييم: استمارة التقييم هي ترجمة لطريقة التقييم المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته،والإدارة التي يعمل فيها،ومقاييس التقييم،وهناك حقلا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوةومقترحات المقيّم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم،وعند تصميمالاستمارة يجب مراعات الوضوح البساطة وسهولة الاستخدام.

2. خطوات تنفيذ نظام تقييم الأداء الوظيفي:

يقوم بهذه الخطوات المقيّم وتشمل على ما يلي:

أ. دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز؛

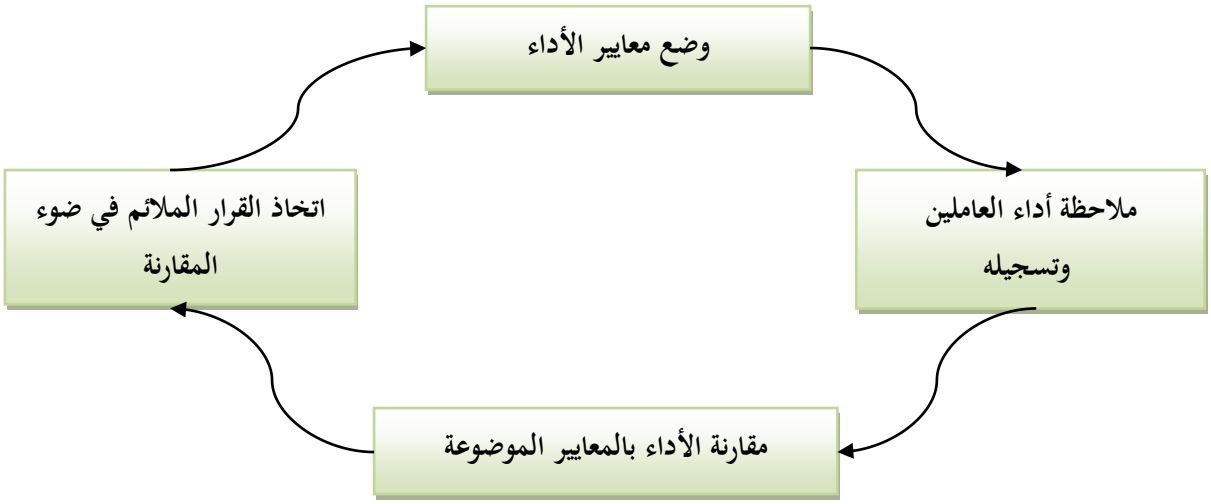
ب. ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك؛

ج. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعة،وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم؛

د. اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة ...).

ويمثل الشكل التالي خطوات تقييم الأداء التي يقوم بها المقيّم:

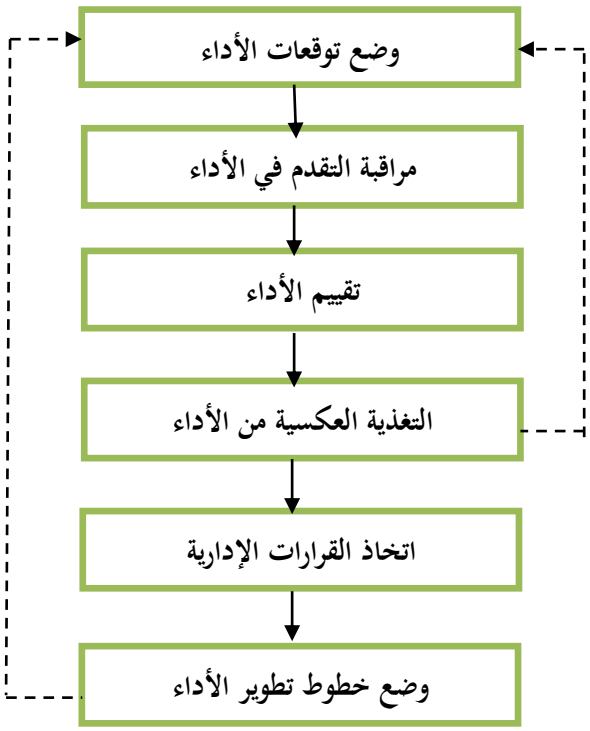
الشكل رقم (2-3): خطوات تقييم الأداء



المصدر: درة عبد الباري إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية في القرن الوحد والعشرين (منحنى نظمي)**، الطبعة الأولى، وائل للنشر ،2008 ، مرجع سبق ذكره، ص 28

وهناك من عبر عن خطوات تقييم أداء العاملين في التالي:

الشكل رقم (2-4): خطوات تقييم أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة **الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن2005، مرجع سبق ذكره، ص206.

وسيتم شرح هذه الخطوات كالتالي[1]:

أ. **وضع توقعات الأداء:** حيث يتم التعاون فيما بين المنظمة والعاملين فيها على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب. **مرحلة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا. من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ج. **تقييم الأداء:** بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

د. **التغذية العكسية:** يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه،إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي .

هـ. **اتخاذ القرارات الإدارية: وهي** متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل...الخ.

الفرع الثاني: طرق تقييم الأداء

توجد عدة طرق لتقييم الأداء الوظيفي منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق قد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها إما وفقا لقدمها أو حداثتها، أو وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1. الطرق التقليدية:

حيث يُشّكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية، والتي تتفرع لعدة طرق أهمها:

أ. **أدوات المقارنة بين العاملين:** وفي هذه الأدوات يقوم المقيم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاث أشكال لأدوات المقارنة:

- **طريقة الترتيب:** يُكوّن الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يُمكنه ترتيبهم تصاعديا أو تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة،

[1]. خالد عبد الرحمان الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 205-206.

لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص[1].

- **طريقة المقارنة الثنائية:** وفيها يقوم المقيّم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، وترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقا على الآخرين[2].
- **طريقة التوزيع الإجباري:** تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالبا شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويُطلب من المقيّم توزيع العاملين إلى مجموعات،وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض وعلى النحو التالي[3]:

المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين؛

المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20 % من العاملين؛

المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40 % من العاملين؛

المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20 % من العاملين؛

المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين .

ب.طريقة التمثيل البياني: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء (المقاييس)والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد،ويُطلب من المقيّم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تُقسم إلى أقسام يُمثل كل منها مرتبة معينة من الكفاءة[4].

[1]. محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 280.

[2]. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 276

[3]. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 288.

[4]. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون ،مرجع سبق ذكره ، ص 289.

2. الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده " إنجاز الرجل النموذجي " وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدل أداء مثالية،ومن أهم هذه الطرق:

أ. طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيّم بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث، تجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقائق مؤكدة، وهي تُعتبر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود إيجابي أو سلبي، ملاحظة سلوك الشخصي بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحدث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناءا على ذلك[1].

ب. الإدارة بالأهداف: تُعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال إتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة والتي تتضمن ما يلي[2]:

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛
- يُسرف الرؤساء والمرؤوسين على وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها؛
- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها؛
- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.

ج. طريقة الاختيار الإجباري: هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تُعتبر أكثر أهمية من كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم الذي يقوم بملأ

---

[1]. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 152.

[2]. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان ،2000، ص134

الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها وضعوا الشفرة تُحسب في صالح المرؤوس و العكس صحيح[1].

المطلب الثالث: أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي

لقد تناولنا في هذا المطلب الأخطاء الشائعة التي يقع في المقيمين عند تقييم أداء العاملين، توقيت عملية التقييم وكذا المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم الأداء.

الفرع الأول: أخطاء تقييم الأداء الوظيفي

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:[2]

1. **الميل لإعطاء تقييمات متوسطة:** ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيّم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم،ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض،والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له؛
2. **خطأ التأثير بالهالة:** ويحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيّم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيّم عندما يؤثر موظفا ينسب له إنجازات أو فضائل لا يملكها ذلك الموظف،ويطلق بعضهم على هذا الخطأ اسم الخطأ المستمر؛
3. **خطأ التأثير بالأداء الحديث:**يميل كثير من المقيّمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع، أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا؛
4. **خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية:**يميل بعض المقيّمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة، أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

ومن الأخطاء أيضا نجد[3]:

---

[1]. كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص 230-231 .

[2]. عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سبق ذكره، ص292.

[3]. فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 154.

5. **خطأ اللين أو التساهل أو التشدد:** الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا؛
6. **خطأ الاختلاف في فهم المعايير:** ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل جيد، مقبول وممتاز تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

الفرع الثاني: آجال تقييم الأداء[1]:

يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالآتي:

السؤال الأول: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ والإجابة هنا هي كالآتي:

أ. مرة واحدة سنويا، ويتبع ذلك غالبية المنظمات؛

ب. مرتان سنويا، ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات؛

ج. أكثر من مرتين سنويا،ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات؛

والسؤال الثاني: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة،وإن كان ذلك معيبا، لأنه يُرحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدّد عملية التقييم بالفشل، والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات عن مدى تقدم المرؤوسين في عملهم،وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقتا أطول.

الفرع الثالث: مسؤولية تقييم الأداء

يمكن أن يتم تقييم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

1. **الرئيس المباشر:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداما وشيوعا لأسباب أبرزها[2]:

أ. معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التي يقوم بأدائها؛

ب. موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدته ومسؤوليته المباشرة على مكافأته من عدمها، من حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو أقدر من سواه على تزويد المرؤوس بالاسترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا أنه عرضة للفشل في حال لم يتمكن الرئيس المباشر

[1]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص415.

[2]. حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان،2002، ص389.

من الاحتكاك شبه الدائم مع مرؤوسيه لسبب أو لآخر أو لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكاشفة عن أداء هذا المرؤوس.

2. المرؤوسين: يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعات والمؤسسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه،وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أم إيجابا، كما يبقى المسؤولون أكثر تجاوبا لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف،وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد تسيء لعملية التقييم بأكملها لو أُسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب[1].

3. التقييم الذاتي :إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو أنه أدرى الناس جميعا بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، يتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكي التقدير والحكم لديهم ، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأن دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير إنجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا وموضوعية، الذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين.

4. النظراء في العمل: يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل و المستوى و المجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيّم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه[2].

---

[1]. يوسف حجيم وآخرون الطائي ، مرجع سبق ذكره، ص230.

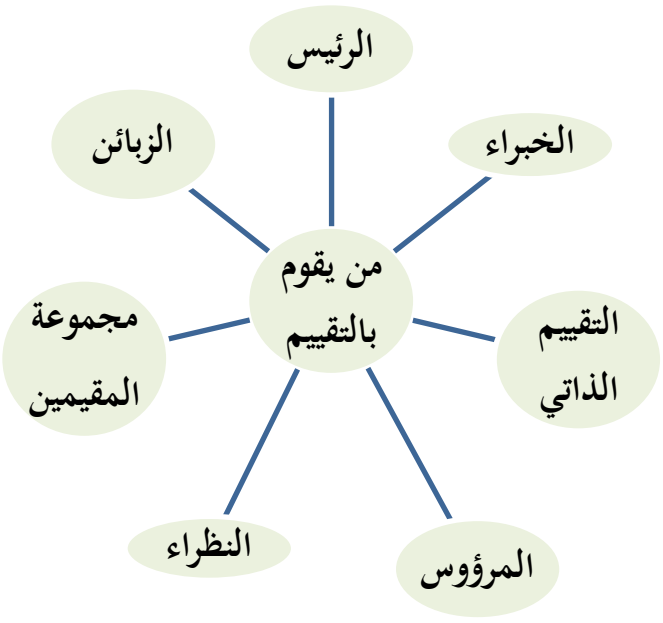
[2]. شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق، عمان ،2005،ص104.

5. مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدى، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ، و لديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهذا أمر ليس متوفرا بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملىء نموذج التقييم كل على حدى، ثم يتم جمع و تبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وأنه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا[1].

6. التقييم من قبل الخبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يُستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.[2]

7. التقييم من قبل الزبائن:تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يُعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، والشكل التالي يبين الأطراف المسؤولة عن تقييم الأداء.

الشكل رقم (2-5): مسؤولية تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

[1]. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص414.

[2]. سعاد نائف برنوطي ،**إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)** ، الطبعة الثانية ،دار وائل للطباعة و النشر ،عمان ،2004،ص395.

تعد هذه بعض الأطراف المعنية بتقييم الأداء الوظيفي، كلما كانت ممارسات المنظمة الأكثر نضجا كلما احتاجت أن تعتمد على أكثر من جهة لتقييم أداء عمالها، خاصة ذوي المؤهلات والمسؤوليات العليا.

المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية

قمنا في هذا المبحث بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، والتكنولوجيا، الحوافز) على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

المطلب الأول : دور الهيكل التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب والأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

الفرع الأول: تعريف الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالإعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق الأهداف المنظمة، كما انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار وتنفيذ القرارات الإدارية[1].

كما يعرفه مولينز (mulins)على أنه نمط من العلاقات بين مراكز التنظيم وبين الأفراد، وحيث يعمل الهيكل على تحديد الأنشطة، المهام، المسؤوليات، الأدوار الوظيفية ومختلف علاقاتها وقنوات الاتصال ويضيف أن الهدف من الهيكل التنظيمي هو تقسيم العمل بين الأفراد، تنسيق وتوجيه الأنشطة نحو تحقيق الأهداف، وحيث يعمل على تحديد الإطار العام من العمل، النظام، الأوامر ويتم من خلاله تنظيم ورقابة الأنشطة[2].

ويعرفه طومسون على انه الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود ومحددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية والرقابة على الأداء[3].

يشير إليه هول (hall) على انه نتاج تلقائي لعدة عوامل، فهو يمثل توزيع الأفراد توزيعا متباينا على مختلف المراكز الاجتماعية بشكل يؤثر في علاقات الدور بين الأفراد[4].

---

[1]. بشير العلاق ، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص201.

[2]. محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره، ص107.

[3]. محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره، ص107.

[4]. محمد حسن محمد حمادات ، مرجع سبق ذكره، ص107.

يري حمود خضير كاظم أن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، إضافة لبيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات وتدفق الاتصالات وهو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد احد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لابد وان يتسم بالخصائص التالية:

1. **التوازن:** والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا؛
2. **المرونة:** وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة؛
3. **الاستمرارية:** يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد، إلي جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم[1].

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد، تحديد الأدوار، تقسيم العمل، مراكز السلطة وعلاقاتها، صراع القوي وجميعها ذات تأثير في سلوك الأفراد وبالتالي أدائهم الوظيفي؛

الفرع الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

وفي تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي:

1. إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شانها أن تتيح للمورد البشري المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي[2].

[1]. حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 169-170.

[2]. حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص170.

2. إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر إدارة الموارد البشرية فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للمورد البشري خارج إطاره، يؤدي إلى تخويف المورد البشري من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شانه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فان الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع المورد البشري على الاجتهاد والإبداع من اجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف كذلك لا يشعر المورد البشري في هذه الحالة بان هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات الغير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها[1].

3. يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة المورد البشري بالإحباط والشعور بالقلق[2].

4. أما فليه فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد فيعتبران إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطي والإشرافية والتنفيذية، وكذا انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين و الإدارات الوسطى والإشرافية إلى الإدارة العليا، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلي أهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي، أما إذا كان يسهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

ويعتبر المناخ التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في

[1]. محمد علي الكتبي ، مرجع سبق ذكره، ص103-104.

[2]. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص266.

إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد المورد البشري بوضوح وتحديد سياسات المنظمة و هيكلها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدي مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين الموارد البشرية.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها، وإعاقة القدرات الإبداعية للمورد البشري، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية الزائدة مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس المورد البشري والدرجة التي يتم بها تفويض السلطة من الرؤساء إلى المرؤوسين، وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدي جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري[1].

5. تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة غير مرنة، فان هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على انه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية[2].

المطلب الثاني : دور نظام الاتصال والتكنولوجيا في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

لقد تناولنا في هذا المطلب تأثيرا كل من نظام الاتصال والتكنولوجيا على الأداء الوظيفي للموارد البشرية

الفرع الأول: نظام الاتصال في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات

1. ماهية الاتصال:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاتصال و ذلك حسب تعدد وجهات النظر والاتجاهات التي تناولتها من بينها ما يلي:

يعرف الاتصال على انه مجموعة من المبادئ التي تحكم العمل وتنفيذه بهدف الوصول إلى عمل مشترك جماعي من خلال تحسين علاقات العمل بين جميع أطراف المنظمة[3].

---

[1]. فاروق عبده فليه ، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص296-297.

[2]. مصطفى أحمد سيد، مرجع سبق ذكره، ص410.

[3].philippe detrie. Catherine boroyez. La communication interne au service de management. Etition laion. Paris. 2001.p42.

يعرفه آخرون على انه عمل طبيعي يترتب عليه المعرفة الكلية بالمنظمة وتحديد المرسلين من اجل نشاط بشري أفضل[1].

يعرفه آخرون على انه الوسيلة التي يتم من خلالها نقل أفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة[2].

فالاتصالات الصاعدة هي اقتراحات و الأفكار والشكاوي و المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا ، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى ، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفهية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق لبريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو بالحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.

وينقسم الاتصال إلى الاتصال الرسمي والاتصال الغير رسمي، والاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناءا على العلاقات المقررة وفى نطاق الهيكل التنظيمي[3]، و هو الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة ويتم بوسائل تعتمدها المنظمة[4]، أما الاتصال الغير الرسمي فهو الذي يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية ، وغالبا يتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال[5]، أو هو الذي يتم بوسيلة معتمدة، و غالبا ما يتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة، وبشكل عام فان الاتصال الرسمي وغير الرسمي يشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة[6].

الفرع الثاني: تأثير الأداء الوظيفي على الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، فالاتصال، فالاتصال الذي يسهم توجيه العاملين لانجاز الأعمال المنوطة بهم، ومن تأثيره على الأداء للموارد البشرية التالي:

---

[1].paul laurent zaccarie. Audit de communication globale. Les edition d' organisation. Paris. 1993. P118.

[2]. فاروق عبده فليه، عبد الجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص297.

[3]. بشير العلاق ، مرجع سبق ذكره، ص307.

[4]. فاروق عبده فليه ، عبد المجيد السيد محمد، نفس المرجع السابق، ص297.

[5]. بشير العلاق ، نفس المرجع السابق، ص371.

[6]. فاروق عبده فليه ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره، ص297.

1. تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة ان هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى آن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فلاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك نؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي ، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلي اثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين، و يقلل من إنتاجهم، يعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليته، وتنمى روح التعاون و التقارب والانسجام بين العاملين، ولهذا البعد أهمية للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات، إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم و التطور، وقد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى وانسيابها إلي أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلي الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكاره وراءه لا قيمة لها[1].

2. إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (دينامكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تحقق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة، إن الاتصال الفعال يؤدي إلي تحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة، كما انه يتفهم ادوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن

[1]. فاروق عبده فليه ، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص298.

للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن الأداء، ويري بغض الكتاب أن الاتصال يساعد غلى تقييم الأداء وإنتاجية العمل، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل[1].

3. تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلي كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة غلى تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكذا كفاءة المديرين عالية في الاتصالات[2].

4. يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد، أما الأهداف الفرعية على المستوى الوظيفي فتمثل في شرح خطط المنظمة للموارد البشرية، نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد، قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وتحفيزهم للعمل، تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية، تحقيق التفاهم بين الأفراد البشرية والإدارة العليا[3].

5. يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة وتنعكس على بيئتها العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار، وكذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستسيرة[4].

6. إن أحد أهداف الاتصال الأساسية بالمنظمات هو توجيه الآخرين نحو السلوك المرغوب، ومع ذلك فإن الاتصالات بالمنظمات قد لا تعنى عملا واحدا بل سلسلة من الأحداث، لذلك فإنه لكي تعمل المنظمات بكفاءة فلا بد أن يقوم الأفراد والجماعات بالتنسيق بين اتصالاتهم بعناية فائقة، وبدون الاتصالات لا يعرف الموارد البشرية ما المطلوب منهم، ولا يمكن أن تقو المنظمات بأعمالها بكفاءة، بل بما لا توجد المنظمات أصلا،

---

[1]. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص243-244.

[2]. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص340.

[3].محمد الصيرفي، السلوك الإداري (العلاقات الانسانية)، مرجع سبق ذكره، ص109.

[4]. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات**، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص19.

وبلغة أخرى فإن من الوظائف الأساسية التي تقوم بها الاتصالات في المنظمات هي مساعدتهم على تحقيق التنسيق بين أنشطتها، ويتم تحقيق التنسيق عن طريق تقاسم المعلومات بين أقسام المنظمة والعاملين بها، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاتصالات عبارة عن تقاسم المعلومات بين أقسام البيانات والحقائق، فهناك مظهر آخر للاتصالات يركز على العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص، فعلى سبيل المثال فإن الاتصالات مهمة جدا لتنمية الصداقات، والحصول على ثقة وقبول الآخرين، ومن المعلوم أن ما يقوله الفرد وطريقة قوله يؤثر ضمنيا على مدى حب الآخرين له، وكلما اهتمت الإدارة بخلق بيئة تسود فيها العلاقات الجيدة بين الموارد البشرية كلما زاد اهتمامهم بأدائهم[1].

7. تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لانجاوه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثير انجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدمة، كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفراده، وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم[2].

8. إن الأهداف الأساسية للاتصال من وجهة نظر المدير ثلاثية الأبعاد وهي:

أ. الاستعلام والتحري ب. الأخبار والإعلام ج. التأثير

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام) وتزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوسيع الفهم والمعرفة، (إخباره)، ويدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير) وأيا كان الفرد يعمل داخل التنظيم.

وفيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الأهداف السابقة سيكتشف انه تمكن بنجاح من تكوين فريق عمل، حيث أن: الإعلام أو الإخبار + التأثير = العمل الجماعي (فريق العمل)[3].

---

[1]. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمج رفاعي، بسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004، ص349- 350.

[2]. عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص407.

[3]. نفس المرجع السابق، ص409-410.

كما يعد الاتصال كوظيفة رقابية حيث يقوم بتوفير المعلومات للإدارة في مختلف المستويات الإدارية، والضرورية لتقييم الأداء في الوقت المناسب[1].

9. يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء الفهم، وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد، إحداث شقاق وخلاف وسوء الفهم للرسالة خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معممة وليست من مصدر رسمي، ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطق يحدث الخلل في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام[2].

الفرع الثاني: دور التكنولوجيا في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات في البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات وتحافظ على بقائها واستمرارها[3].

1. تعريف التكنولوجيا: تشير كلمة تكنولوجيا إلى مفهومين فالمقطع الأول Tecno يعني فن، صنعة أو تقنية، أما المقطع الثاني من الكلمة logy فيشير إلى مذهب، علم أو نظرية، فهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي[4].

وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لتكنولوجيا العمل:

فهناك من تطرق لها على أنها تلك الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات وتحويلها إلى مخرجات[5]. تعرف التكنولوجيا أيضا بأنها الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات[6].

---

[1]. عبد الغفار حنفي ، نفس المرجع السابق، ص424.

[2]. ابراهيم البدر بن حمد ، مرجع سبق ذكره، ص31.

[3]. موسى اللوزي ، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للنشر والتقزيع، 2002، ص145.

[4]. نفس المرجع السابق، ص146.

[5]. السالم مؤيد سعيد، **نظرية المنظمة**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص96.

[6]. موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص148.

2.تأثير تكنولوجيا العمل على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد تناول الكثير من الكتاب والمفكرين هذا الدور، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي والبعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي، وذلك كما يلي:

أ. لقد تطرق أحد الباحثين إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد وانعزالهم وضعف علاقاتهم الاجتماعية وبالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة[1].

ب. يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دورا إيجابيا وقد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، ولكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء تقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة[2].

ج. إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا للمناخ التنظيمي يتلاءم مع الأإراد والمنظمة، إلاّ أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلاّ أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيات يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتثاثها واعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد والمنظمة إذ ما تم اعتماده بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي[3]:

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات؛
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية؛
- تحديد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل؛
- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت وغيرها ما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
- تسهم التكنولوجي في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية....الخ

[1]. موسى اللوزي ، مرجع سبق ذكره، ص148

[2]. موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص148.

[3]. خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص172.

كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها[1]:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها؛
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمولة لها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة لتغيرات والاستفادة منها؛
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدرتها؛
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا؛

يتضح من كل ما سبق بأن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للموارد البشرية ورفع مفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

المطلب الثالث: دور العمل الجماعي والحوافز في تفعيل الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

لقد تناولنا في هذا المطلب تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرع الأول: العمل الجماعي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

لقد اختلف الكتّاب والباحثين في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم، فهناك من يعرّف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

[1]. موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص152.

1. تعرف العمل الجماعي:

يُعرفها TOSIبأنها: "اجتماع صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة، ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة "[1].

و يعرف kreitner , Kinichi الجماعة بأنها : " مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية و يشتركون في أهداف و معايير جماعية ، و لهم هوية مشتركة "[2].

يشير هذا التعريف أن عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي، لهم أهداف مشتركة، وهوية مشتركة.

تُعرف الجماعة كذلك على أنها: " مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معنا لتحقيق أهداف محددة، ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة،وتتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي "[3].

نلاحظ من هذا التعريف أن أفراد الجماعة يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وتقوم هذه الجماعة بضبط سلوك أفرادها، وعلاقاتهم مستقرة نسبيا.

أما من وجهة نظر العلوم السلوكية فإن "الجماعة تتكون من إثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام "[4].

يركز هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها والاعتمادية القائمة بين أفرادها.

تعرف كذلك على أنها:" تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن إثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة، وفي خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، ويتقاسمون فيما بينهم قيما واتجاهات متقاربة، ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ".[5]

يتبين من خلال التعاريف السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، ومن أهمها ما يلي:

- عدد أفراد الجماعة محدود نسبيا ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد؛

---

[1]. محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ،ص 187.

[2] .محمد الصيرفي ، **إدارة العمل الجماعي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،2008، ص12.

[3]. محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

[4]. حسن راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص185.

[5].عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص195.

- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة؛
- يبقوم الأفراد بأدوار متنوعة من أجل العمل على تحقيق الأهداف؛
- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم لتحقق أهداف الجماعة؛
- كل فرد عضو في الجماعة يرى نفسه جزءا من الجماعة؛
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر؛
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول.

وفي ظل المفاهيم السابقة للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات ومن أمثلتها:

الجماعات الرسمية وغير الرسمية:

أ. الجماعات الرسمية: يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي وظاهر،ويتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم،وكذلك السلوك المتوقع لهذا العضو.

ب. الجماعات غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إلى جماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وكذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة. علما أننا اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الجماعات الرسمية.

2. تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي للعاملين:

تمثل الجماعة حجر الزاوية وسمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند إليه تحقيق الأهداف.

- ✓ تؤكد بعض الدراسات و الأبحاث مثل بحث ليتوين و سترينجر (Litwin , Stringer) أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين ، بينما التأكيد على مبدأ الفردية و التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و مناخ يميل إلى السلبية[1].

[1]. إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص35.

- ✓ تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الامتثال وذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة وسلامتها والمساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا ومكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط ومعايير سلوكيةويمتثل لها، هكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده وإنتاجيته في العمل، كما يشير الكاتب (Fulmer) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية[1]:

أ. ضغط الجماعة: فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال والتصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.

ب. تطبيق العقاب: وهو امتداد لضغط الجماعة، ولكنه فعلي وحقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد وعزله وعدم قبوله من الجماعة.

ج. القيم الشخصية: تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها، فتصبح أهداف الجماعة وآرائها مقبولة من الفرد أدبيا وأخلاقيا.

ويضيف كاتب آخر الأدوات والأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد:

1. المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب والعقاب.
2. التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.
3. توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء، هذا ويتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر، وهنالك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة وقوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة وبعضها يتعلق بالفرد، ومن أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، ومدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى حاجة الجماعة للمؤازرة والمساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، ومدى تأكد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حال مخالفته، ومدى ثقة الفرد بنفسه. لقد أبحاث لا حصر لها في عالم الجماعات وكانت ذات تأثير واضح على كل من السلوك التنظيمي والإدارة،

[1]. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص170.

وخاصة تلك التي تربط العمل الجماعي بالأداء داخل أي تنظيم، إلى جانب ذلك يوجد العديد من الدراسات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في تفهم السلوك التنظيمي، ويلخص دونالي وزملائه نتائج أبحاثهم في هذا الشأن كالآتي[1]:

1. الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات؛
2. تؤثر الجماعات في إدراك العاملين واتجاهاتهم؛
3. تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين بالتنظيم؛
4. تساعد الجماعات الفرد في إشباع حاجاته الناقصة؛
5. تسهل الجماعات عملية الاتصال.

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه،دوافعه، تصرفاته وجهوده في العمل،وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل،ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه، والأمثلة من الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد كثيرة، فدراسات الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء إلى جماعة تضمهم، وشعور بذاتية الجماعة وما ترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم، فقد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم ، فمثلا عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه ، كان الأفراد يرضخون و يمتثلون لاتفاق الجماعة ، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد على الرغم من قدرتهم على ذلك وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة، وكذلك أوضحت دراسة الكوتش وفرنش (Coch and French ,1948) أن توفير فرصة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي ، أتاح للجماعة أن تمارس تأثيرا على هذه المستويات و على التزام الأفراد بتحقيقها ، و في دراسة أخرى لنيوكومب (Newcomb) أوضح كيف أن قواعد و معايير الجماعة تؤثر تأثيرا كبيرا على مستوى إنتاج الفرد ، ففي الحالة محل الدراسة كان مستوى الإنتاج الذي حددته الجماعة لأفرادها باعتبار الحد الأقصى الذي لا ينبغي على أي فرد تخطيه هو

[1]. محمد صالح الحناوي، سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،1997، ص ص 291-292.

خمسون وحدة في اليوم ، و قد مارست هذه الجماعة ضغوطا شديدة على إحدى العاملات التي كانت ترغب في زيادة الإنتاج عن القاعدة التي وضعتها الجماعة ، لدرجة أن جعلت إنتاجها يهبط إلى ما دون الخمسون وحدة في اليوم، وقد حدث بعد ذلك أن تفرق أفراد جماعة العمل هذه، ولم تعد تلك العاملة تعمل مع هؤلاء الأفراد، وعند غياب الضغوط الجماعية لم يلبث أن تضاعف إنتاج العاملة المذكورة فارتفع إلى مئة وحدة تقريبا وهكذا يتضح كيف أن وجود القواعد والضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على جهد وإنتاج الأفراد في العمل[1].

الفرع الثاني: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يمثل صنع واتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، وتأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع واتخاذ القرار السليم، وقد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون (simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار[2].

1. تعريف المشاركة في صنع القرار

لقد تعددت التعاريف التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث يشير الكاتبان Newstrom و Davis إلى أن "المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يُشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها"[3]. يتضمن هذا التعريف ثلاث محاور هي:الانغماس، المساهمة والمسؤولية، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل حتى ذاته، وعندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وذلك بتفجير طاقاته وإمكانياته ودافعيته للعمل، والمشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل.

تعرف كذلك بأنها: "مشاركة القائد ومرؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار وتنفيذه وتقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد". [4]

---

[1] عاشور أحمد صفر، مرجع سبق ذكره، ص ص 253-254.

[2]. مرسي نبيل محمد، مرجع سبق ذكره، ص 219.

[3]. حسين حريم، مرجع سبق ذكره ، 236.

[4]. عبد العزيز بن محمد الحميضي، **عملية صع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2007، ص 6.

كما عرفت بأنها:"خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، والتوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم المرؤوسين والأخذ بالتوصيات والاقتراحات التي يبدونها".

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار كالتالي: إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرارات والاستفادة من آرائهم وخبراتهم، مما يقوي علاقتهم برؤسائهم وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم.

تعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المدير، ومن أهمها عقد اجتماعات مع مرؤوسيه، المقابلة الشخصية الفردية مع من لهم علاقة بالمشكلة موضوع القرار، والاتصال الهاتفي عندما يتطلب القرار السرعة في اتخاذه أو بسبب البعد الجغرافي، كذلك يمكن أن يلجأ المدير إلى أسلوب الاستفسار الكتابي، لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات.

2. تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء الوظيفي للعاملين

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

- ✓ من حيث جعل القرارات أكثر واقعية وأكثر قبولا للتنفيذ لمن شارك في صنعها وعن رغبة واقتناع، كما أن دعوة العامل للمشاركة في صنع القرار تُعتبر إحدى الوسائل التي تعين الإدارة على سد الحاجات النفسية للعاملين، فتنمي قدراتهم وتتوسع مداركهم ويتحملون نصيب من المسؤولية؛
- ✓ إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى إخلاص والتفاني في العمل والعمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة وذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- ✓ إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل[1]، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على انه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار؛
- ✓ أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى النتائج والآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، تحسين الأداء والرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل والتغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة وتحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب

[1]. محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات والأبحاث في هذا المجال: "إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة ، وحياة العمل الإيجابية ، و صحة العقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات استقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد ، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى ، وتقليص دوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي". فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى زيادة الأصوات الداعية إلى المزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يُسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح يُنظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية ونفسية بالعاملين على المدى البعيد[1]؛

- ✓ إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين،وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بتنفيذ الواجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر؛
- ✓ تُشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع والمبادرة ومواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين وتنمية قدراتهم على الخلق والابتكار وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم وأقل اعتمادا على رؤسائهم وكذا زيادة التفاهم والتعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر ويسمع منه ويشرح مشاكله مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

وعلى ضوء كل هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يُفترض بالمديرين إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.

[1]. حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 235-236.

الفرع الثالث: الحوافز وتأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة[1].

1. ماهية الحوافز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه وهو يسلك سلوكا معينا وقوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، وما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع[2].

لقد اختلفت آراء الباحثين في ماهية الحوافز **فهناك من يعبر عنها** بما يحصل عليه العامل مقابل ما يؤدي.

وفي تعريف آخر: " تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد ومنافع مقابل جهده ويمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت وغيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة والاعتراف بالإنجاز"[3].

يعرفها آخرون بأنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعات الظروف البيئية المحيطة[4].

وفي تعريف آخر:" الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتُشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل "، كما عرفت الحوافز من أنها " العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة ".

وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن ورائه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبها الأفراد ويتمنونها والمتمثلة في الحوافز من هنا وجب التفريق بين الحوافز والدوافع،

---

[1]. إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص36.

[2]. ياسر عربيات ، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008، ص205.

[3].Bernoux philippe, la sociologie des organisations, 5 éditions, édition du seuil, paris, 1990, p 75.

[4]. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفرد**، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2009، ص199.

فالدوافع(Motive) تمثّل الطاقة الكامنة لدى الفرد وتدفعه ليسلك سلوكا معينا، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد[1].

يعرفها آخرون على أنها: "عامل هام يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة الداخلية التي تحرك الفرد للعمل "[2].

يمكن القول إن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين أما الحوافز هي خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.

وهناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

أ. **الحوافز المادية والحوافز المعنوية:** فالحوافز المادية هي الراتب والمكافآت والمميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية والاعتراف والتقدير للجهد والأداء ومسؤوليات الوظيفة وفرص النمو الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفرص التعبير عن الذات وإبداء الرأي والاقتراحات ...الخ[3].

ب. **الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:**فالحوافز الإيجابيةهي التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد. فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافز مادي سلبي.كما أن خطاب الشكر يعتبر حافز معنوي إيجابي بينما التهديد بفقدان الوظيفة يعتبر حافز معنوي سلبي.

ج. **الحوافز الفردية والجماعية:** تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.

وترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توفر شروط معينة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها وهي كالتالي[4]:

- عدالة الحافز وكفاءته؛
- سهولة فهم السياسة التي تقررها المصلحة للحوافز؛

---

[1]. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية ، مصر،2009، ص 365.

[2]Bailly Frédérique alexandre, comportement humain et mangement, éducation, France, 2003, p131.

[3]. سيزلاقي مارك جي والاس أندرودي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أحمد جعفر أبو قاسم الإدارة العامة للبحوث، السعودية ،1991، ص151.

[4]. المغربي عبد الفتاح ،مرجع سابق، ص 375.

- ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية والبدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية؛
- ألا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات؛
- ارتباطها ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة.

2. تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية[1]:

- ❖ تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- ❖ تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- ❖ تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها.
- ❖ إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.
- ❖ إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصاد، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء =التحفيز (القدرة + المعلومات).

وهذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز(Inscentive) ، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.

- ❖ إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول علو مستوى رضا

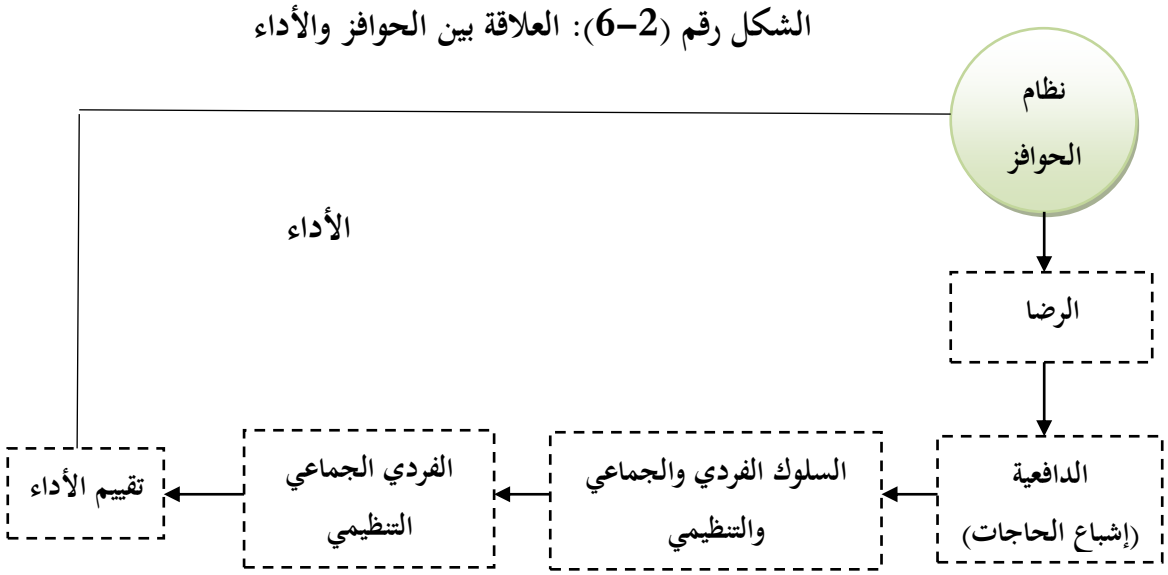
[1]. إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فعالية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي[1].

- ❖ إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة في عملهم ومنظمتهم يشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم على تحمل المسؤولية، ويحفزهم للعمل، ويؤثر الحافز المادي تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة ويتضح ذلك من دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء:

الشكل رقم (2–6): العلاقة بين الحوافز والأداء



المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية ، مصر،2009، مرجع سبق ذكره، ص373.

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، وحتى يمكن للحوافز

[1]. كاضم حمود خضي، مرجع سبق ذكره ،ص 168.

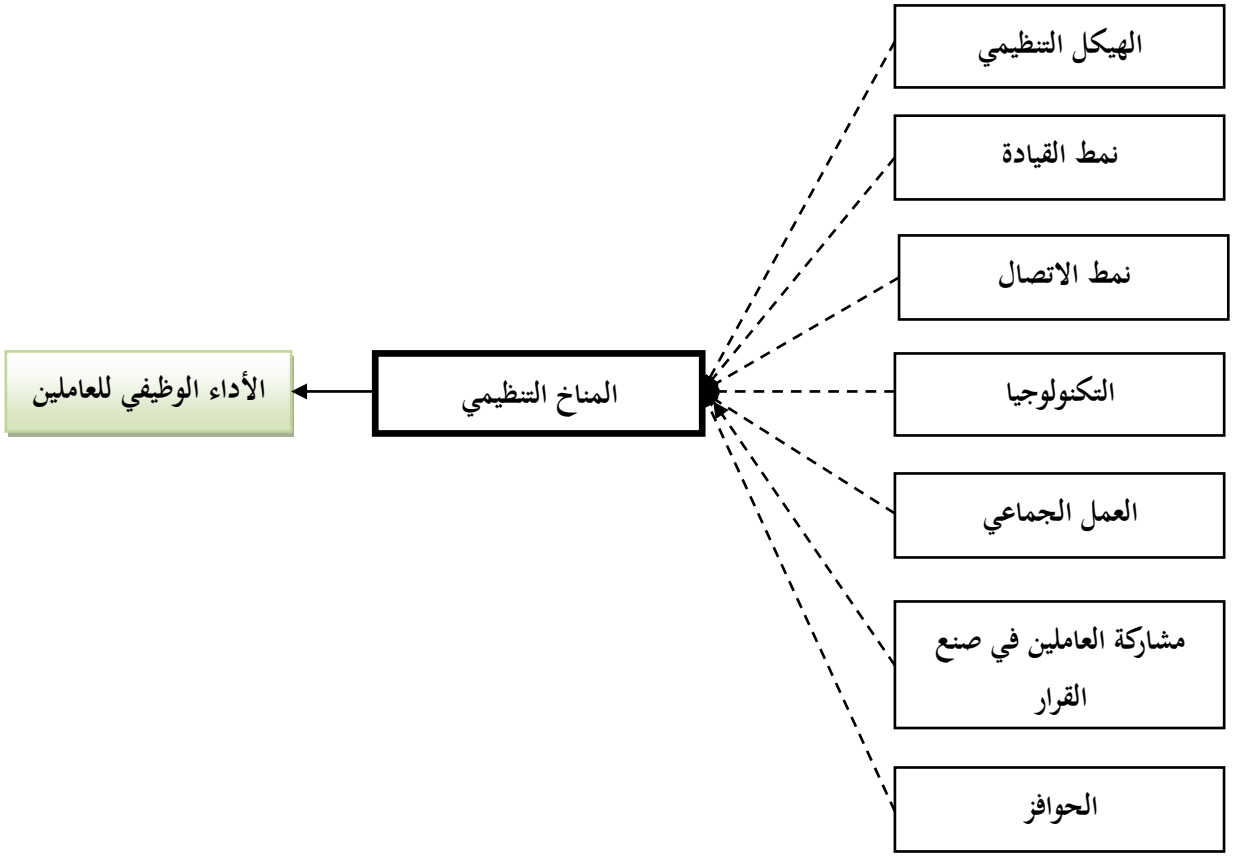
أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة وعدالة التوزيع، ويمكن القول إن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة،

ويتجلى ذلك من استقراء دورها في[1]:

1. جذب العمالة الماهرة واستقطابها للعمل في المنظمة؛
2. الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء؛
3. الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل والاحتفاظ بالعاملين المهرة.

وأخيرا يُوضح الشكل الموالي عناصر المناخ التنظيمي التي تناولناها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين.

الشكل رقم (2-7): علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين

[1]. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، مرجع سق ذكره ،ص 373-374.

خلاصة:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء الوظيفي في المبحث الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، أهميته، عناصره، محدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تطرقنا إلى كل من معدلاته، معاييره وطرق تحسينه، تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

لذا كان لزاما متابعة هذا الأداء وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة حتى تتمكن الإدارة المسؤولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

كما أن تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين يُوضح للمنظمة إمكانيتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية، لقد تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء الوظيفي تطرقنا من خلاله تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحل التقييم وبعض الطرق المعتمدة في العملية وكذا أخطاء، توقيت ومسؤولية تقييم الأداء الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، التكنولوجيا، العمل الجماعي ومشاركة العاملين في صنع القرارات والحوافز، وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابيا أو سلبيا.

تمهيد:

بعد أن تم البحث في الجانب النظري لكل من مفهومي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، من خلال الفصلين السابقين، فإنه سيتم في هذا الفصل الثالث التطرق إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية السابقة على الواقع من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في العمال الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر – فرع المدية–.

ولهذا الغرض، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

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

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر– 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 نتناول في المطلب الثاني فروعها وهياكلها، وأخيرا سنتطرق إلى المديرية العملياتية 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 الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م حيث جاء هذا القانون لأنها احتكار الدول لنشاطات البريد والمواصلات، وكرّس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات[1].

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، تم 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[2].

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 عاتقها

[1].متاح على الرابط : www.algerie telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 12-03-2018.

[2].أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

مسؤولية تعزيز شبكة الاتصالات في الجزائر وبعد 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.

01جانفي 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 يرؤى 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[1]:

- 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: 02B0018.83
- الرقم الجبائي: 000216.2990330049

[1]. متاح على الرابط : www.algerie telecom.dz ، تاريخ الاطلاع 12-03-2018

- 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[1]:

- 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 تسنح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات 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:

أ. **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.

ب. **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".

[1].نفس المرجع السابق.

ج. 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 و12 مديرية إقليمية، موزعة عبر كل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، تلمسان، باتنة، تيزي وزو، البليدة، بشار 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.

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 بتنظم المديرية العامة لاتصالات الجزائر تأسيس المديرية العملياتية للاتصالات عبر كافة القطر الوطني، الديث عن ولاية المدية وولايات الجزائر ومنها المديرية العملياتية بالمدية، وكانت الانطلاقة الرسمية لهذه المديرية في الفاتح من جانفي 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[1]:

أ. **دائرة الممتلكات والوسائل العامة:** التي بدورها تنقسم إلى:

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

ب. **دائرة الموارد البشرية:** والتي بدورها تنقسم إلى:

1. **مصلحة تسيير الوظائف:** وتهتم بتسيير المسار المهني للعمال من بداية العمل حتى التقاعد.
2. **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.
3. **مصلحة العلاقة المهنية الاجتماعية:** تهتم المصلحة بضمان جو مناسب للعامل اجتماعيا وتوفير كل ما يحتاجه من الناحية الإدارية.

ج. **دائرة المالية والمحاسبة:** وتتضمن المصالح التالية:

1. **مصلحة الميزانية:** تهتم بإعداد الميزانية.
2. **مصلحة الخزينة:** تهتم بالدفع النقدي.
3. **مصلحة المحاسبة:** تهتم بتدقيق ومراجعة المحاسبة العامة للمؤسسة.

د. **الدائرة التجارية:** وتتضمن المصالح التالي:

[1] مستندات ووثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

1. **مصلحة البيع:** وتهتم هذه المصلحة ببيع الخدمات الموجودة للهاتف والانترنت وإيصالها للزبائن على أحسن وجه ممكن.
2. **مصلحة التحصيل:** تتكفل بعملية تحصيل ديون الزبائن العالقة.
3. **مصلحة العلاقات مع الزبائن:** تهتم بخدمة الزبائن بعد البيع.

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

و. **دائرة التقنية:** وتتضمن المصالح الآتية:

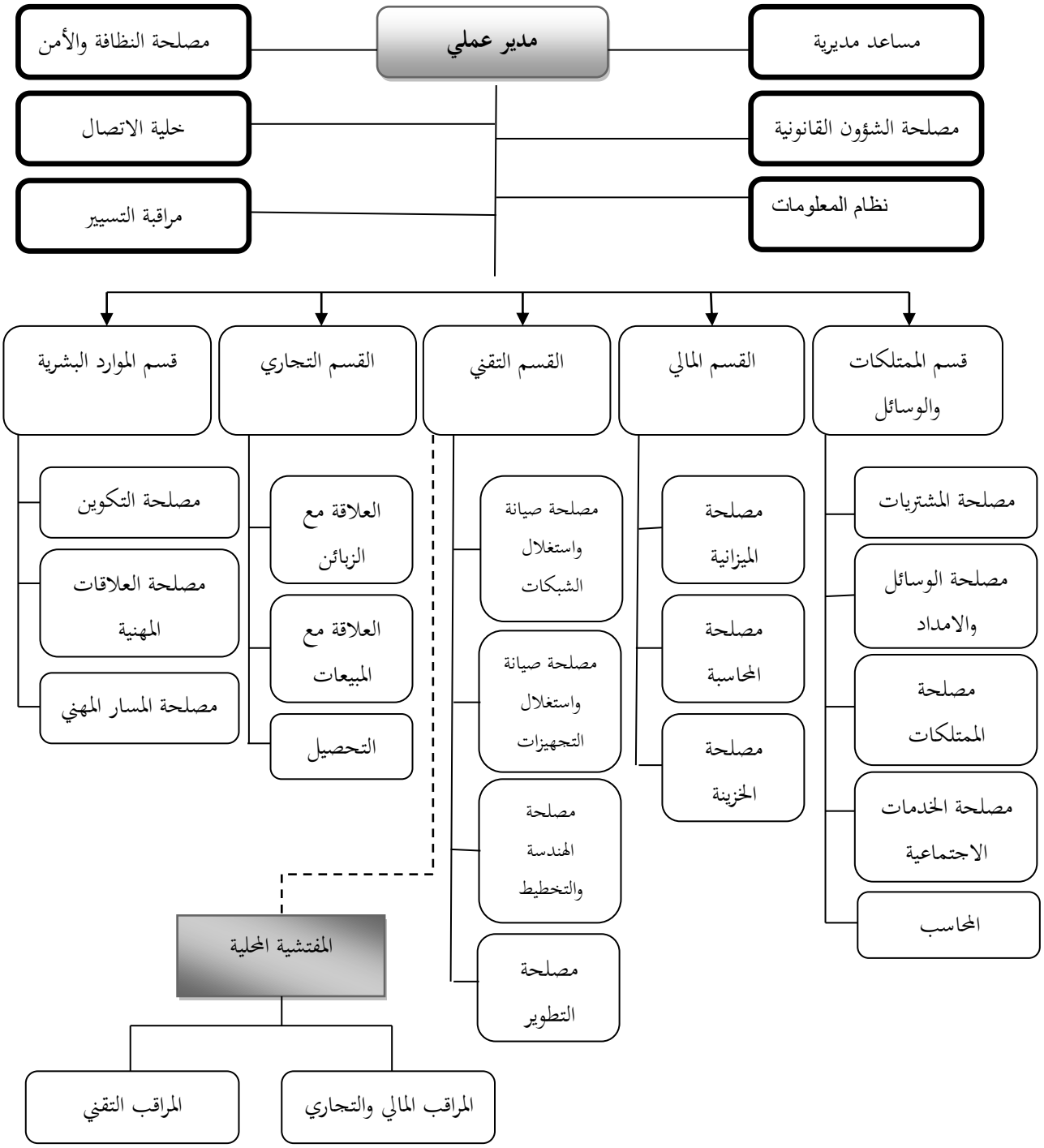
1. **مصلحة الهندسة والتخطيط:** تهتم بهندسة ووضع مخططات من أجل وضع شبكات جديدة للهاتف والانترنت.
2. **مصلحة التطوير:** تطوير الشبكات الموجودة.
3. **مصلحة تهيئة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الشبكات القديمة والسهر على استغلالها أحسن استغلال.
4. **مصلحة تهيئة واستغلال الآلات:** تقوم هذه المصلحة بتحديد الآلات، كالخزائن الهاتفية والعمل على استغلالها أحسن استغلال.
5. **المركز التقني للمؤسسات:** يقوم بتركيب وإصلاح شبكات الإرسال الخاصة بالمؤسسات كالبنوك.
6. **رئيس مشروع " أمسان** AMSAN": تهتم بتسيير مشروع "أمسان" وهو مشروع جديد لاتصالات الجزائر الهدف منه تطوير خدمة الانترنت ذو التدفق العالي بواسطة تقنية جديدة تسمى **AMSAN**.
7. **وحدة الهياكل القاعدية:** وتتمثل مهام الوحدة في تهيئة 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 تهتم بإعداد التقارير اليومية للمدير من أجل إظهار الحالة الموجودة عليها المديرية وإعطاء توجيهات وتقديم حلول للمدير، بالإضافة إلى خلية المساعدة التقنية والتي تهتم بمعالجة نظام المعلومات للمؤسسة في الجانب التقني، وخلية المساعد التجاري الذي يقوم بمعالجة نظام المعلومات في الجانب التجاري.

والشكل الموالي يلخص كل ما قدم بخصوص هيكل المؤسسة.

الشكل رقم (3–1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أوراق مقدمة من طرف المؤسسة

ثالثا: أهداف ومهام وخدمات المديرية العملياتية

تتمثل أهداف ومهام المديرية العملياتية بما يلي[1]:

أ. **أهداف المديرية العملياتية بالمدية: ت**سعى 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 تجارب الصوت والصورة.
- ✓ زيادة الخدمات المباعة.

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

- ✓ تقديم أحسن الخدمات للزبائن من أجل إرضائهم، والإجابة على جميع شكاوي الزبائن.
- ✓ تقديم خدمات الهاتف الثابت والانترنت وللخواص والمهنيين وشبكات الانترنت للمهنيين لمختلف المديريات العمومية والخاصة، كمستشفيات وبنوك..الخ.
- ✓ 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).
- ✓ تقديم خدمات الاتصال التي تسمح بنقل وتبادل الصوت الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية..الخ.

[1]. أوراق ومستندات مقدمة من طرف المؤسسة.

ج. **خدماتها:** من أهم الخدمات التي تعرضها المديرية العملياتية للاتصالات بالمدية نجد:

- ✓ خدمة الهاتف الثابت.
- ✓ خدمة الانترنت المرتبطة بالهاتف الثابت عالي التدفق **ADSL**.
- ✓ خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي.
- ✓ خدمة الويسي " **wici**" تمكن هذه الخدمة من الدخول إلى شبكة الانترنت اللاسلكي وهي عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي من دون اسلاك.
- ✓ بطاقات التعبئة الخاصة بخدمات "**wici**".
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 100 دج يوم من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 500 دج سبعة أيام من الانترنت.
- ✓ بطاقات التعبئة بسعر 1000 دج ثلاثون يوم من الانترنت

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداء الدراسة المستخدمة والتأكد من مصداقيتها وثباتها، وأخيرا الأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة في وصف مدى مساهمة وأهمية الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

أولا: مجالات الدراسة: تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–.
- ✓ **الحدود البشرية:** وهم الموارد البشرية العاملون بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–.
- ✓ **الحدود العلمية:** وتتعلق بمتغيرات المناخ التنظيمي بأبعادها (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار)، وفيما يتعلق بمتغيرات الأداء التنظيمي.
- ✓ **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2017-2018.

ثانياً: مجتمع وعينة 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 المدية والذي حددوا ب 280 موظف، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الإستبانات تم استرجاع 25 استبانه ولم نستبعد أي إستبانة، وهي الإستبانات الخاضعة للتحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة: تم إعداد استبانه صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الإستبانة على النحو الآتي:

- ✓ إعداد استبانه أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- ✓ عرض الإستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- ✓ تعديل الإستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛
- ✓ تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- ✓ توزيع الإستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الإستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
- **الجزء الثاني:** يناقش دور المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يناقش المناخ التنظيمي، ويشمل 6 أبعاد كل وفقراتها وهي:

- **البعد الأول:** الهيكل التنظيمي؛
- **البعد الثاني:** القيادة؛
- **البعد الثالث:** الحوافز؛
- **البعد الخامس:** المشاركة في اتخاذ القرار.

المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات مقياس الدراسة، والموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (3–1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدّة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدّة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبين.

وانطلاقاً من هذه الدرجات ولحساب الحدود العليا والدنيا لكل فئة من فئات ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى 5–1=4، ومن ثم قسم طول المدى على عدد الفئات 4/5=0.8، بعد ذلك ثم إضافة العدد 0.8 بالتدرج إبتداءا من الفئة الأولى وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (3–2): المتوسط الحسابي المرجح لدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

المتوسط الحسابي المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدّة
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5	موافق بشدّة

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Science (spss)، وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

- ✓ تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة؛
- ✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد الدراسة؛
- ✓ حساب معامل الارتباط Spearman لأن المتغيرات ترتيبية؛

- ✓ معامل ألفا كرونباج؛ وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة؛
- ✓ اختبار التوزيع الطبيعي {اختبار كولمجروف – سمونوف (1-Sample K-S)}؛
- ✓ تحليل التباين لتحديد الاختلاف بين إجابات أفراد العينة؛
- ✓ تحليل الانحراف البسيط لتحديد الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثاني: صدق وثبات الإستبانة

سنتناول في هذا المطلب اختبار التوزيع الطبيعي بهدف استخدام أساليب إحصائية تتناسب وطبيعة توزيع البيانات، بالإضافة إلى تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدّراسة.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف– سمرنوف– 1-Sample K-S):

قبل عرض أسئلة الدراسة ومناقشة نتائجها واختبار فرضياتها، يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية؛ ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف–سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات؛ لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. يقوم هذا الاختبار على فرضين:

- ✓ الفرض العدمي (H_0): بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ الفرض البديل (H_1): العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 5%، فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إن كانت قيمة الاحتمال (Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 5% فإننا نقبل الفرض البديل، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الآتي يبين اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدّراسة.

الجدول رقم (3–3): اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	Shapiro– wilt		Kolmogorov–Smirnov	
	قيمة z	Sig	قيمة z	Sig
المناخ التنظيمي	0.967	0.574	0.102	0.200*
الأداء الوظيفي	0.958	0.374	0.119	0.200*

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح الجدول رقم (3–3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لمجالات الدّراسة كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha<=0.05$)، وعليه يمكننا القول بأنّ بيانات الدّراسة تخضع للتّوزيع الطّبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات المعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدّراسة.

أولا: الإتساق الداخلي لأداة الدراسة: تعتبر الإستبانة أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات الهامة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. هناك العديد من الخصائص الّتي تميّز جودة الإستبانة منها:

وفي دراستنا تمّ الإعتماد على نوعين من الصّدق:

أ. الصدق الظاهري للأداة: للتحقق من صدق الإستبانة الظاهري تم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة المختصين من جامعة المدية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الظاهرة أسمائهم في الملحق رقم (02)، والذين أبدو ملاحظاتهم حول بناء الفقرات ومدى اتساقها مع المحور الذي تنتمي إليه وقد أخذنا جميع الملاحظات بعين الاعتبار وتم تعديل وإعادة صياغة بعض العبارات.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الإستبانة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم إجراء اختبار الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحاور التابعة له، وهذا من خلال مقياس **Spearman** على النحو الآتي:

- **الاتساق الداخلي للمحور الأول: فاعلية إدارة الأزمات**

توضح الجداول رقم (3–4)، (3–5)، (3–6)، الاتساق الداخلي لكل بعد والدرجة الكلية لهذا المحور.

الجدول رقم (3–4): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الهيكل التنظيمي والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	0.718**	0.000
2	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	0.698**	0.000
3	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	0.436*	0.029
4	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	0.820**	0.000
5	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	0.568**	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

(*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

يبيّن الجدول رقم (3–4) معامل الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الأوّل (**الهيكل التنظيمي**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) لأنّ القيمة الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–5): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد القيادة والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	0.435*	0.030
2	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	0.780**	0.000
3	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	0.865**	0.000
4	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	0.807**	0.000
5	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	0.623**	0.001
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يتضح من الجدول رقم (3–5) أن معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثاني (**القيادة**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–6): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الحوافز والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	تمنح الحوافز بناءا على مجهود العاملين	0.513**	0.009
2	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	0.754**	0.000
3	تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	0.787**	0.000
4	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة	0.781**	0.000
5	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	0.808**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الثالث (**الحوافز**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم (3–7): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد المشاركة في اتخاذ القرار والدرجة الكلية لهذا البُعد

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة sig
1	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	0.750**	0.000
2	يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها	0.812**	0.000
3	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	0.889**	0.000
4	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوافز دون قيود	0.956**	0.000
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha =$ 0.01			

يتضح من الجدول رقم (3-7) أن معاملات الارتباط بين كلّ فقرة من فقرات البعد الرابع (**المشاركة في اتخاذ القرار**) والدرجة الكلّية لفقراته، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α=0.05) وذلك لأن القيم الاحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كلّ فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف

- **الاتساق الداخلي للمحور الثاني: الأداء الوظيفي**

يوضح الجداول رقم (3-8) الاتساق الداخلي للأداء الوظيفي

الجدول رقم (3–8): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات بُعد الأداء الوظيفي

الرقم	محتويات العبارة	معامل سبيرمان	قيمة Sig
1	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	0.601**	0.001
2	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	0.809**	0.000
3	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	0.446*	0.025
4	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	0.673**	0.003
5	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	0.575**	0.001
6	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	0.637**	0.000
7	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	0.762**	0.000
8	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	0.766**	0.000
9	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	0.836**	0.000
10	لدى العاملين قدر ة على الإبداع وتطوير العمل	0.572**	0.003
11	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	0.567**	0.003
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$			

ج. صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة: يبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدّراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة، والجدول (3–9) يبين مدى ارتباط كل مجال من المجالات بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (3–9): معامل الإرتباط Spearman بين كلّ مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل سبيرمان	Sig
المناخ التنظيمي	البعد الأول	الهيكل التنظيمي	0.692**	0.000
	البعد الثاني	القيادة	0.952**	0.000
	البعد الثالث	الحوافز	0.929**	0.000
	البعد الرابع	المشاركة في اتخاذ القرار	0.937**	0.000

الأداء الوظيفي	**س 1**	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	0.601**	0.001
	س 2	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	0.809**	0.000
	س 3	لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	0.446*	0.025
	س 4	لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتج أثناء العمل	0.673**	0.003
	س 5	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	0.575**	0.001
	س 6	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	0.637**	0.000
	س 7	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	0.762**	0.000
	س 8	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	0.766**	0.000
	س 9	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	0.836**	0.000
	س 10	لدى العاملين قدر ة على الإبداع وتطوير العمل	0.572**	0.003
	س 11	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	0.567**	0.003

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss (*) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$

(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.01$

يتضح من الجدول رقم (3–9) أن معاملات الارتباط بين كلّ محور من محاور الدراسة والدرجة الكلّية لفقرات الاستبانة، والّذي يبيّن أنّ معاملات الإرتباط المبيّنة دالة عند مستوى دلالة (α<=0.05) وذلك لأن القيم الإحتمالية أقلّ من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

2. **ثبات أداة الدراسة**: لقياس مدى ثبات الإستبانة يتم حساب معامل (**ألفا كرونباج**) لكل محور على حدا، ثم لعبارات الإستبانة ككل.

الجدول رقم (3–10): معامل ألفا كرونباج لمحوري الدراسة والإستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباج
المحور الأول	0.927
المحور الثاني	0.858
الإستبانة	0.914
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3–10) أن قيمة معامل الارتباط لمحوري الدراسة والإستبانة ككل أكبر من0.6 وهذا يدل على أن هناك ثبات لهذه المحاور.

المطلب الثالث: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد الدراسة

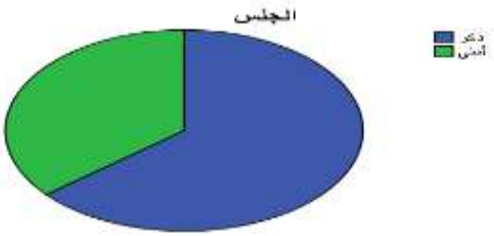
تتضمن الإستبانة جزء خاصاً بالبيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والمهنية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتتوزع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، العمر، المستوى العلمي، سنوات الخبرة، وكانت النتائج المتحصل عليها كالآتي:

أولا: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس: يمثل الجدول رقم (3–11) والشكل رقم (3–2) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (3–11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة %
ذكر	16	%64
أنثى	9	%36
المجموع	25	100.0
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss		

الشكل رقم (3–2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



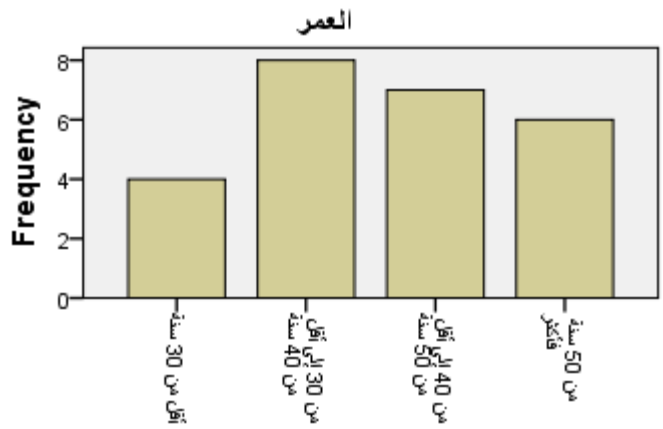
يتبين من الجدول رقم (3-11) أنّه قد بلغ عدد أفراد الدراسة من الذكور16 فرد بنسبة تمثيل(64%) بينما بلغ عدد الإناث 9 أفراد بنسبة تمثيل (36%)، مما يعني أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى أن طبيعة الوظائف في المؤسسة تحتاج للذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم (3-12) والشكل رقم (3-3) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم: (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	16
من 30 إلى أقل من 40 سنة	8	32
من 40 إلى أقل من 50 سنة	7	28
من 50 سنة فأكثر	6	24
المجموع	25	100.0

الشكل رقم (3-3): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

يتضح من الجدول رقم (3-12) أنّ الفئة العمرية الغالبة في أفراد الدّراسة هي (من 30 إلى أقل 40 سنة) بنسبة بلغت (32%)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة بلغت (28%)، تليها الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بنسبة بلغت(24%)، وشكلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (16%)، وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة مجتمعا فتيًا حيث شكل أعمار الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة النسبة الأكبر من العينة بنسبة بلغت 76%، هذا يعني أن المؤسسة تستقطب الشباب للوظائف الشاغرة.

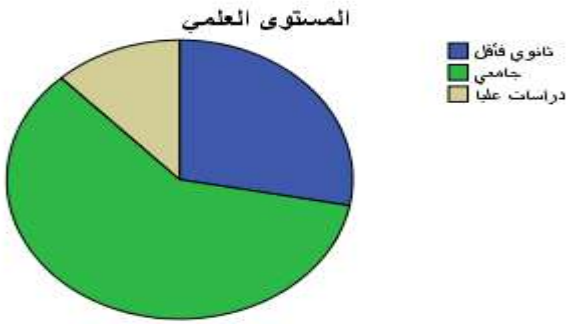
ثالثاً: توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى العلمي: يمثل الجدول رقم (3-13) والشكل رقم (3-4) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى العلمي:

الجدول رقم (3–13): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

الفئة	التكرار	النسبة %
ثانوي	7	26
جامعي	15	60
دراسات عليا	3	18
المجموع	25	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–4): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي



يتبين من الجدول رقم(3–13) أن نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الجامعي شكلت النسبة الأكبر في العينة بنسبة بلغت (60) يليها نسبة الأفراد الحاصلين على المستوى الثانوي بنسبة (26) والنسبة الأقل كانت للحاصلين على الدراسات العليا بنسبة بلغت (18). وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية تستقطب الأفراد ذو المؤهلات الجامعي.

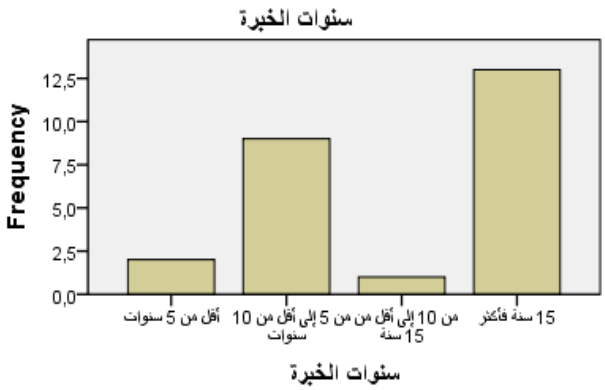
رابعاً: توزيع الدراسة حسب متغير سنوات الأقدمية: يمثل الجدول رقم (3–14) والشكل رقم (3–5) تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب سنوات الأقدمية:

الجدول رقم (3–14): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية

الفئة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	2	8
من 5 إلى أقل من 10 سنة	9	36
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	4
من 15 سنة فأكثر	13	52
المجموع	25	100.0

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج spss

الشكل رقم (3–5): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الأقدمية



يوضح الجدول رقم (3-15) أنّ نسبة أفراد الدراسة الذين يمتلكون خبرات (من 15 سنة فأكثر) شكلت النسبة الأكبر من العينة وبلغت نسبة قدرها (52%)، يليها الذين يمتلكون خبرات (من 5إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة بلغت (36%)، يليها الذين يمتلكون خبرات (أقل من 5 سنوات) بنسة (8%) ، والذين يملكون خبرة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) يشكلون النسبة الأقل من العينة بنسبة بلغت (4%). هذا يعني أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على العمال ذوي الخبرات والأقدمية.

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة واختبار الفروض

سنقوم في هذا المبحث بتفسير مجالات الدراسة واختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة باستخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية.

المطلب الأول: تفسير محاور الدراسة

في هذا الإطار سيتمّ دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات وأبعاد الدراسة، وذلك باستخدام اختبار T للعينة الواحدة (**One Sample Test**)، وتكون الفقرة ايجابية، بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أقل من (0.05) والوزن النسبي أكبر من 60%، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، أو مستوى الدلالة أكبر من (0.05) والوزن النسبي أقل من 60%.

أولا: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مرسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية– تعتمد على المناخ التنظيمي بأبعاده مأخوذة بصورة جزئية و كلية من درجة الحياد

من اجل معرفة رأي مفردات عينة الدراسة حول المناخ التنظيمي، تمّ تقسيم المحور إلى أربعة أبعاد أساسية:

البعد الأول: الهيكل التنظيمي: تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية) ، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-15).

الجدول رقم (3–15): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الأول

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	3.96	0.676	81.6	7.103	0.000	3
2	يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات	4.00	0.764	81	6.547	0.000	1
3	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	4.12	0.600	83.8	9.333	0.000	2
4	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	3.68	0.945	77.2	3.597	0,001	5
5	تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	3.88	0.781	79	5.634	0.000	4
الهيكل التنظيمي		3.928	0.522	78.56	6.370	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الأول (الهيكل التنظيمي) تساوي (3.928)، والوزن النسبي يساوي (78%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (6.370) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية) تنظر للهيكل التنظيمي على انه توضيح للسلطات والمسؤوليات وانه قابل للتعديل لمواجهة التغيرات بالاضافة إلى ان الهيكل التنظيمي الناجح يكون من خلال توضيح خطوط السلطة بين الؤساء وللمسؤولين.

البعد الثاني: القيادة

تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-18).

الجدول رقم (3–16): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثاني

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	3.48	0.918	69.6	2.613	0.015	4
2	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	3.52	1.046	70.4	2.487	0.020	3
3	المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	3.40	1.190	68	1.680	0.106	5
4	يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين	4.12	0.781	82.4	7.170	0.000	1
5	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	3.76	0.831	75.2	4.575	0.000	2
القيادة		3.656	0.684	73.12	4.465	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثاني (القيادة) تساوي (3.656)، والوزن النسبي يساوي (73.12%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (4.465) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (مؤسسةاتصالات الجزائر فرع المدية) تنظر لعملية القيادة على انها

مبادرة المسؤول بتفويض يخص صلاحيته الإدارية للعاملين وكذا مساعدتهم في تنفيذ بعض مهام العمل بالاضافة الى وجود ثقة وتعاون بين هذين الاخيرين.

البعد الثالث: الحوافز

تضمن هذا البعد خمسة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-17).

الجدول رقم (3–17): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الثالث

الرقم	الفقرات	المتوسط	الإنحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	تمنح الحوافز بناءا على مجهود العاملين	3.44	0.951	68.8	2.290	0.031	3
2	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	3.60	0.913	72	3.286	0.003	1
3	تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	3.48	1.085	69.6	2.213	0.037	2
4	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة	3.36	1.186	67.2	1.518	0.142	5
5	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	3.44	1.635	68.8	1.346	0.191	4
الحوافز		3.462	0.897	69.24	3.190	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الثالث (الحوافز) تساوي (3.462)، والوزن النسبي يساوي (69.24%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (3.1906) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي

(0.000) وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية) تنظر لعملية التحفيز على انها اهتمام الادارة برفع الروح المعنوية لعامليها واهتمامها كذلك بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمونها العاملون.

البعد الرابع: المشاركة في اتخاذ القرار

تضمن هذا البعد أربعة أسئلة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة، بهدف التعرف على مدى توافرها في (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية)، وذلك حسب إجاباتهم على أسئلة الاستبانة، كما هو موضّح في الجدول رقم (3-18).

الجدول رقم (3–18): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات البعد الرابع

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	**تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل**	**3.60**	**1.155**	72	2.598	0.016	4
2	**يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها**	**3.92**	**0.812**	78.4	5.662	0.000	1
3	**يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي**	**3.88**	**1.201**	77.6	3.662	0.001	2
4	**يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوافر دون قيود**	**3.72**	**1.275**	74.4	2.823	0.009	3
المشاركة في اتخاذ القرار		**3.78**	**0.936**	75.6	4.045	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات البعد الرابع (المشاركة في اتخاذ القرار) تساوي (3.78)، والوزن النسبي يساوي (75.6%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (4.045) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000)

وهي أقل من (0.05)؛ وتعزى هذه النتيجة أن (مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية) تنظر لعملية المشاركة في اتخاذ القرار على انها امتلاك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتهم بالاضافة الى اهتمام العاملون بحل المشاكل بشكل جماعي.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني الأداء الوظيفي

الفرضية الثانية: درجة الموافقة على مدى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة مأخوذة بصورة فردية أو كلية أكبر من درجة الحياد وهي 3.

الجدول رقم (3–19): المتوسط الحسابي وقيمة sig لكل فقرة من فقرات

الرقم	الفقرات	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	قيمة t	قيمة sig	الترتيب
1	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	**3.16**	1.214	63.2	0.659	0.516	10
2	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	**3.40**	1.118	68	1.789	0.086	8
3	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	**3.68**	1.030	73.6	3.302	0.003	3
4	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	**3.36**	0.907	67.2	1.984	0.059	7
5	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	**3.76**	0.831	75.2	4.575	0.000	**1**
6	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	**3.52**	0.963	70.4	2.701	0.012	4
7	يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	**3.68**	0.945	73.6	3.597	0.001	2
8	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	**3.48**	1.159	69.6	2.071	0.049	6

9	**يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل**	**3.24**	0.879	64.8	1.365	0.185	9
10	**لدى العاملين قدر ة على الإبداع وتطوير العمل**	**3.60**	1.118	72	2.683	0.013	5
11	**يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية**	**3.24**	0.970	64.8	1.238	0.228	**11**
الأداء التنظيمي		**3.465**	0.664	69.3	2.185	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على spss

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات (الأداء الوظيفي) تساوي (3.465)، والوزن النسبي يساوي (69.3%) وهي أكبر من الوزن النسبي المحايد 60%، وقيمة t المحسوبة تساوي (2.185) وهي أكبر من قيمة t الجدولية والتي تساوي (1.684)، ومستوى الدلالة تساوي (0.000) وهي أقل من (**0.05**).

المطلب الثاني: اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

سيتم إختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بإستخدام معامل الإرتباط (**Pearson**) لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا.

إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α<=0.05 بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

سيتم اختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء التنظيمي باستخدام معامل الارتباط **(Spearman)** لاختبار العلاقة هل هي ذات دلالة إحصائية أم لا. والجدول الآتي يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3–20): معامل الارتباط (Spearman) بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

المجال	معامل الارتباط	القيمة الإحتمالية
المناخ التنظيمي	0.336	0.100
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss **الإرتباط دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01=α.		

من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط دال عند مستوى معنوية 0.05=>α، لأنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وعليه هناك علاقة عكسية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من وجهة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 0.05=>α

سيتم اختبار أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي باستخدام تحليل الانحدار البسيط. والجدول (رقم 3-21) يوضح النتائج المتوصل إليها.

جدول رقم (3–21): نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية

المتغير التابع	R الارتباط	R^2 معامل الارتباط	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig	B معامل الانحدار	T المحسوبة	sig
الأداء التنظيمي	0.274	0.075	1.862	1	الانحدار	0.186	0.157	1.365	0.003
				23	البواقي				
				24	المجموع				
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss									

يوضح الجدول (3-24) تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع المدية ، إذ بلغ معامل الارتباط R (0.274) عند مستوى (α=0.05) ، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغت (0.075) أي أن ما قيمته (0.075) من التغيرات في الأداء التنظيمي لمؤسسة

اتصالات الجزائر فرع المدية ناتج عن التغير في مستوى المناخ التنظيمي، كما بلغت قيمة F المحسوبة (1.862) وهي دالة عند مستوى (α=0.05). ويؤكد معنوية تأثير قيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة والبالغة (1.365) التي بينت معنوية درجة تأثير المناخ التنظيمي للأداء التنظيمي، وهي دالة عند مستوى (α=0.05).

الفرضية الخامسة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة) عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام:

- **اختبار ت لعينتين مستقلتين (two–independent samples t–test)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، و عليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية والعكس صحيح.
- **اختبار تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA)** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة 3 متوسطات أو أكثر، فإذا كانت القيمة الإحتمالية أكبر من مستوى المعنوية نقبل الفرض العدمي، أي أن متوسطات درجات العينات الثلاث متساوية، وعليه فإن الفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

وتتفرع الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير العمر عند مستوى المعنوية الإحصائية α<=0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05.

الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية عند مستوى المعنوية الإحصائية α=0.05.

أولًا: أثر عامل الجنس على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على ت لعينتين مستقلين لأنّ عامل الجنس يحتوي على فئتين فقط هما (ذكور– إناث)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية ،ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية.

جدول رقم (3–22): نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الجنس.

المتغير	المحاور	المجالات	الجنس	العدد	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
	المحور الأول	الهيكل التنظيمي	ذكر	16	20.00	2.251	0.916	0.369
			أنثى	9	19.00	3.202		
		القيادة	ذكر	16	18.50	4.017	0.421	0.678
			أنثى	9	17.89	2.147		
		الحوافز	ذكر	16	17.06	4.683	-0.376	0.711
			أنثى	9	17.78	4.353		
		المشاركة في اتخاذ القرار	ذكر	16	15.25	3.353	0.227	0.823
			أنثى	9	14.89	3.723		
	المحور الثاني	الأداء الوظيفي	ذكر	16	39.31	6.074	0.976	0.348
			أنثى	9	36.00	9.110		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss								

يلاحظ من الجدول رقم (3–22) الآتي:

الهيكل التنظيمي: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للجنس.

القيادة: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة على الأداء الوظيفي تعزى للجنس.

الحوافز: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على المناخ التنظيمي تعزى للجنس.

المشاركة في اتخاذ القرار: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسة من الإناث. أي أنّ الفروق بين العينتين غير معنوي، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي تعزى للجنس.

الأداء الوظيفي: القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن متوسط إجابات أفراد الدراسة من الذكور مساوي لمتوسط إجابات أفراد الدراسات من الإناث، أي أن الفروق بين العينتين غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

ثانيًا: أثر عامل السن على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة.

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الاحادي لان متغير السن يحتوي على اربعة فئات هما (أقل من 30سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة،من 50 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O اذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.05، ونقبل الفرضية البديلة H_1 اذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنويةα=0.05.

جدول رقم (3–23): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر

المتغير	المحاور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
	المحور الأول	الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	24.802	3	8.267	1.249	0.317
			داخل المجموعات	138.958	21	6.617		
		القيادة	بين المجموعات	64.433	3	21.478	2.082	0.133
			داخل المجموعات	2016.607	21	10.315		
		الحوافز	بين المجموعات	77.375	3	25.792	1.334	0.290
			داخل المجموعات	406.065	21	19.336		
		المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	38.961	3	12.987	0.916	0.450
			داخل المجموعات	297.679	21	14.175		
	المحور الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	124.807	3	41.602	0.756	0.531
			داخل المجموعات	1155.833	21	55.040		
	المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss							

يلاحظ من الجدول رقم (3–23) الآتي:

الهيكل التنظيمي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الهيكل التنظيمي في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

القيادة: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات القيادة في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة على الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

الحوافز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الحوافز في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

المشاركة في اتخاذ القرار: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات المشاركة في اتخاذ القرار في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

الأداء الوظيفي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الأداء الوظيفي في مختلف مستويات عمر أفراد الدراسة متساوي، أي أنّ الفروق بين مستويات أعمار أفراد الدراسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للعمر.

ثالثًا: أثر عامل المستوى التعليمي على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير المستوى التعليمي يحتوي على ثلاثة فئات هما (ثانوي فأقل، جامعي، دراسات عليا)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية $\alpha=0.05$،ونقبل الفرضية البديلةH_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنوية$\alpha=0.05$.

جدول رقم (3–24): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي

المتغير	المحاور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
المستوى التعليمي	المحور الأول	الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	2.636	2	1.318	0.180	0.837
			داخل المجموعات	161.124	22	7.324		
		القيادة	بين المجموعات	22.183	2	11.091	0.943	0.405
			داخل المجموعات	258.857	22	11.766		
		الحوافز	بين المجموعات	40.659	2	20.330	1.010	0.380
			داخل المجموعات	442.781	22	20.126		
		المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	33.611	2	16.806	1.220	0.314
			داخل المجموعات	303.029	22	13.774		
	المحور الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	201.902	2	100.99	2.060	0.151
			اخل المجموعات	1078.64	22	49.029		
المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss								

يلاحظ من الجدول رقم (3–24) الآتي:

الهيكل التنظيمي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الهيكل التنظيمي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

القيادة: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة على الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

الحوافز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الحوافز في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

المشاركة في اتخاذ القرار: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات المشاركة في اتخاذ القرار في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

الأداء الوظيفي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الأداء الوظيفي في مختلف المستويات التعليمية متساوي، أي أنّ الفروق بين المستويات التعليمية غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي تعزى للمستوى التعليمي.

رابعًا: أثر عامل سنوات الخبرة على آراء عينة الدراسة تجاه متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من هذه الفرضية سنعتمد على اختبار تحليل التباين الأحادي لان متغير السن يحتوي على أربعة فئات هما (أقل من 5سنة، من 5 إلى أقل من 10 سنة، من 10 إلى أقل من 15 سنة،من 15 سنة فأكثر)، حيث لا نقبل الفرضية العدمية H_O إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من قيمة مستوى المعنوية α=0.05، ونقبل الفرضية البديلة H_1 إذا كانت القيمة الاحتمالية أصغر من قيمة مستوى المعنويةα=0.05.

جدول رقم(3–25): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الأقدمية

المتغير	المحاور	المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
الخبرة	المحور الأول	الهيكل التنظيمي	بين المجموعات	33.140	3	11.047	1.776	0.183
			داخل المجموعات	130.620	21	6.220		
		القيادة	بين المجموعات	43.754	3	14.585	1.291	0.304
			داخل المجموعات	237.286	21	11.299		
		الحوافز	بين المجموعات	62.460	3	20.820	1.039	0.396
			داخل المجموعات	420.979	21	20.047		
		المشاركة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	36.020	3	12.007	0.839	0.488
			داخل المجموعات	300.620	21	14.315		
	المحور الثاني	الأداء الوظيفي	بين المجموعات	93.251	3	31.084	0.550	0.654
			داخل المجموعات	1187.38	21	56.542		

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على برنامج spss

يلاحظ من الجدول رقم (3–25) الآتي:

الهيكل التنظيمي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الاختيار في مختلف مستويات سنوات الخبرة في المؤسسة متساوي، أي أنّ الفروق بين سنوات الخبرة في المؤسسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

القيادة: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات القيادة في مختلف مستويات سنوات الخبرة في المؤسسة متساوي، أي أنّ الفروق بين سنوات الخبرة في المؤسسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر القيادة على الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

الحوافز: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الحوافز في مختلف مستويات سنوات الخبرة في المؤسسة متساوي، أي أنّ الفروق بين سنوات الخبرة في المؤسسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر الحوافز على مدى فاعلية إدارة الأزمات تعزى لمتغير الخبرة.

المشاركة في اتخاذ القرار: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات المشاركة في اتخاذ القرار في مختلف مستويات سنوات الخبرة في المؤسسة متساوي، أي أنّ الفروق بين سنوات الخبرة في المؤسسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لمتغير الخبرة.

الأداء الوظيفي: إنّ القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية، وبالتالي فإننا نقبل الفرض العدمي بأنّ متوسط درجات الإجابة على فقرات الأداء الوظيفي في مختلف مستويات سنوات الخبرة في المؤسسة متساوي، أي أنّ الفروق بين سنوات الخبرة في المؤسسة غير معنوية، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض أهّم نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة مدى أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية– على الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى إختبار فرضيات الدراسة وتحليل أهّم نتائجها.

ولقد خلصنا في هذا الفصل إلى:

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية– تعتمد على المناخ التنظيمي

* هناك موافقة من طرف عينة الدراسة على أن مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية– أن الأداء الوظيفي يكون أحسن عند توفر المناخ التنظيمي.

وبعد اختبار الفرضيات، توصلنا أنّه ليس هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة، إضافة إلى وجود أثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي حيث بلغ معامل التحديد (R^2 0.075) . أمّا بالنسبة لآراء عينة الدراسة على اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، فقد جاءت متجانسة بالنسبة لأبعاد متغيرات الدّراسة.

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدها علم الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن الصفة العضوية للتنظيم ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له، إلا أن وجهات النظر تلاقت حول أهم السمات الاجتماعية والرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية.

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراستها، حيث صمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، فإذا اعتمد الباحث على المدخل الهيكلي فإنه يؤكد على العناصر التي تقيس العوامل الموضوعية أو الهيكلية في التنظيم مثل درجة التعقيد، الهيكل التنظيمي، الأهداف وغيرها، أما إذا أنتهج الباحث منهجا مبنيا على أساس المدخل الذاتي فإنه سيتوجه نحو أبعاد مختلفة مثل التأييد والرضا وغيرها.

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي: (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، المشاركة في صنع القرارات، الحوافز ...الخ).

وتعددت الآراء أيضا حول أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي، فمن الأبعاد نذكر (مرونة التنظيم، التركيز على الإنجاز، التدريب والتنمية الإدارية، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة، الأمن الوظيفي ...الخ).

وانطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لابد للمسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل وأنماط الاتصال، عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال.

اختبار صحة الفرضيات:

الفرضية الأولى:

صحيحة لاعتبار أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة ونتيجة لمحصلة التفاعل

بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، وفي أقصر وقت وأقل تكلفة.

ورغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

الموظف: وهو ما يمتلكه من معرفة ومهارة وقيم واتجاهات ودوافع خاصة بالعمل؛

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل، بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية)، وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...).

الفرضية الثانية:

صحيحة باعتبار أن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما سلبا أو إيجابا.

الفرضية الثالثة:

صحيحة وبعد الدراسة الميدانية، والتي كانت على مستوى منظمة اتصالات الجزائر بالمدية تمكنا من استخلاص النتائج التالية:

- ✓ هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها؛
- ✓ هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

وهو ما يثبت صحة الفرضية ثالثة ميدانيا.

نتائج الدراسة:

*الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي، والعكس فإن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود وضعف المرونة ولا يتغير ليواكب المستجدات من شأنه أن يؤدي ضعف أدائهم الوظيفي.

* القيادة فهي تمثل محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، ففي ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، والعكس في ظل النمط التسلطي.

* تلعب الاتصالات دورا مهما داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فا لاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات، وترتفع كفاءة الأداء الوظيفي كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.

* التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي اللائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءته وإطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

* الجماعة فهي تمثل حجر الزاوية وسمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي والأساس الذي يستند عليه في تحقيق الأهداف، فالجماعة الفعالة تتصف بقدرتها على إدراك وضبط القوى الاجتماعية التي تؤثر في ديناميكيات الجماعة بهدف توجيه تلك القوى نحو الارتقاء الوظيفي بدلا من العمل على إعاقته.

* المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي، التكنولوجي، والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذه وفقا لطبيعة الأداء، إذ أن الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر.

* الحوافز فهي تمثل بالنسبة للموظف العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة والفعالية، فتبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار بها، إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة.

مقترحات الدراسة:

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج التي أسفرت عنها الاستبانة نتقدم بالتوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام المسؤولين في منظمة اتصالات الجزائر بالمدية على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بعناصر المناخ التنظيمي في منظمة، دون التمييز فيما بينها، حيث أن جميع هذه العناصر تؤثر إما إيجابا أو سلبا على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة، وذلك من أجل تحقيق أفضل نوع من أنواع المناخ التنظيمي لهذا القطاع، مما يبعث على الارتياحوالدفء ويحقق مبادئ العلاقات الإنسانية لدى كافة الموظفين، وهذا بدوره يغير سلوكهم، واتجاهاتهم وانطباعاتهم بشكل إيجابي وفعال، الأمر الذي يساعد على رفع مستوى كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي لديهم ويعمل على تحقيق الأهداف والغايات التي تخص المنظمة والعاملين بها على حد سواء؛
2. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها؛
3. منح الثقة وإعطاء الفرصة للموظفين لإظهار إبداعاتهم وذلك من خلال إتباع الأسلوب الديمقراطي في الإدارة وتفويض الصلاحيات لهم الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم وبثقة الإدارة فيهم وكذا ثقتهم بنفسهم ومضاعفة نشاطهم كي يبدوا أهلا لتحمل المزيد من الواجبات، الأمر الذي يتأمل أن يؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي؛
4. العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها وبين القيادات التابعة لها، مع دعم سبل الاتصال والتنسيق بينها من أجل رفع مستوى أداء العمل؛
5. العمل على التخلص من الأنماط المركزية التي لا تتناسب مع أهداف المنظمة وطبيعتها الوظيفية والتركيز على عمل وبناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز؛
6. رفع دافعية الموظفين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المعنوية والمادية مع التأكيد على ربط الحوافز بشكل مباشر مع نتائج الأعمال (إيجابا وسلبا)، وتوفير كافة الإمكانات التي تساعدهم على إنجاز مهامهم الوظيفية الموكلة لهم، وتكريم المتميزين منهم ومنحهم ما يستحقون من مكافآت تشجيعية سواء كانت مادية أو معنوية؛

آفاق الدراسة:أثار انتباهنا في هذه الدراسة عدة مواضيع أخرى في هذا المجال ونحبذ لويعالجها باحثون آخرون في المستقبل وتتمثل في بعض الإشكاليات المفتوحة فيما يلي:

- إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات لم تؤخذ في هذه الدراسة؛
- إجراء المزيد من الدراسات المشابهة بمنظمات أخرى؛
- القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بالأداء الوظيفي بعدة قطاعات متشابهة؛
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد خلق توجيهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الموظفين في منظمة اتصالات الجزائر بالمدية، واقتراحاستراتيجيات فعالة لمواجهة هذه العوامل والتغلب عليها؛
- إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على رفع مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بمنظمة اتصالات الجزائر بالمدية.

نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهمه البحث في الموضوع:

- ✓ المناخ التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي؛
- ✓ المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي؛
- ✓ المناخ التنظيمي وتأثيره على الإبداع الإداري.

وفي الأخير يعتبر موضوع المناخ التنظيمي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة والله الموفق وهو يهدي السبيل.

المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب

1. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
2. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003.
3. أحمد محمد عوض بني أحمد، **الاحتراق النفسي والمناخ النفسي في المدارس**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
4. بشير العلاق ، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات**، ترجمة رفاعي محمج رفاعي، بسيوني اسماعيل علي، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004.
6. حسن إبراهيم بلوط ، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان،2002.
7. حسن راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
8. حسين حريم، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. حسين راوية محمد، **إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث**، الإسكندرية، مصر، 1999.
10. حمود خضير كاضم، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن ،2002.
11. حيدر عيسات، **المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة**، دراسة حالة ميدانية، 2004.
12. خالد عبد الرحمان الهيتي ، إدارة **الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2005.
13. خمران حمدان الزهداوي، **فعالية المهام الإرشادية للعاملين بالجهاز الإرشادي بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي**، مجلة جامعة ملك سعود الزراعية الرياضي، مجلد 1992.
14. السالم مؤيد سعيد، **نظرية المنظمة**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.

15. سيزلاقي مارك جي والاس أندرودي، **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة أحمد جعفر أبو قاسم الإدارة العامة للبحوث، السعودية ،1991.

16. شاويش مصطفى نجيب، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق، عمان ،2005.

17. عاشور أحمد صقر، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

18. عامر الكبيسي، **السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة**، مطابع دار الشرق، ج2، الدوحة، قطر، 1998.

19. عايدة خطاب، **التخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، الإسكندرية، مصر، 1989.

20. عبد الباري إبراهيم درة ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الوحد والعشرين (منحنى نظمي)**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع ،2008.

21. عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **إدارة القوة البشرية**، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.

22. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

23. عبد الباقي صلاح الدين محمد، **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

24. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

25. عبد الغفار حنفي ، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2007.

26. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، **الاتجاهات الحديثة في الدراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية ، مصر،2009.

27. عبد القادر هالة أحمد، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية**، الأردن، 1987.

28. علي عربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.

29. عيسى قبقوب، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2009.

30. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.

31. فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

32. فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج**، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2001.

33. كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان ،2000.

34. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي–مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم–**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، بدون سنة نشر.

35. محسن علي الكتبي، **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، ط1، 2005.

36. محمد الصيرفي ، **إدارة العمل الجماعي**، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ،2008.

37. محمد الصيرفي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.

38. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر،2009.

39. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات**، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.

40. محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الفرد**، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ،2009.

41. محمد الطعامنة، **أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن**، مجلة علمية نحكمة في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، لعدد 2، تموز 1996.

42. محمد حافظ حجازي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005.

43. محمد حسن رسمي، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2004.

44. محمد حسن محمد حمادات ، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، دار حامد، الأردن، ط1، 2008.

45. محمد صالح الحناوي، سلطان محمد سعيد، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية ،1997.

46. محمد قاسم القبروتي، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانشائي الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دائرة الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط4، 2003.

47. محمد محمد ذنيبات، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة الحالية في الأردن**، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26، العدد61، عمان، الأردن، 1999.

48. محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008.

49. مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية المعاصرة** ، بدون دار نشر ، بدون بلد نشر ، 2000.

50. مهدي حسن زوليف، **إدارة الأفراد في منظوم كمي والعلاقات الإنسانية**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.

51. موسى اللوزي ، **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للنشر والتقزيع، 2002.

52. نائل العواملة، **أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية**، العدد الثالث، المجلد 21، 1994.

53. ياسر عربيات ، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن 2008.

54. يزيد منير عبوي، **التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته**، الطبعة الأولى، دار أسامة، مشرق ثقافي، الأردن، 2006.

55. يوسف حجيم الطائي، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ،2006.

ثانيا: رسائل الماجستر

56. بدر إبراهيم بن حمد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2006.

57. زياد سعيد الخليف، **الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداءن دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008.

58. فوزي ميهوبي، **المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، الموسم الجامعي2007-2008.

59. محمد بن عبد العزيز العميرة، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة القلب للقنوات المسلحة بمدينة الرياض**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.

60. ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.

61. الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين**، إمارة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.

62. عبد العزيز بن محمد الحميضي، **عملية صع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ،2007.

ثالثا: المجلات

63. خمران حمدان الزهداوي، **فعالية المهام الإرشادية للعاملين بالجهاز الإرشادي بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي**، مجلة جامعة ملك سعود الزراعية الرياضي، مجلد 1992.

64. عيسى قبقوب، **المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر 2009.

65. محمد الطعامنة، **أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن**، مجلة علمية نحكمة في العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، لعدد 2، تموز 1996.

66. محمد محمد ذنيبات، **المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة الحالية في الأردن**، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26، العدد61، عمان، الأردن، 1999.

67. نائل العواملة، **أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية**، العدد الثالث، المجلد 21، 1994.

المراجع باللغة الأجنبية:

68.Bailly Frédérique alexandre, comportement humain et mangement, éducation, France, 2003.

69.Bernoux philippe, la sociologie des organisations, 5 éditions, édition du seuil, paris, 1990.

70.boislandelle h m. getion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise. Economica. Paris. 1998.

71.Charron jean luc, sépari sabrine, organisation et gastion de l'entreprise, 2 édition, campus dunod, paris, 2001.

72.Dayne R and Rugh s.d organizatinal strueture and clinmat deitte hand book of industrial organizationol. Psychology chicago mc. Nalhy. 1676.

73.Dictionary of economics. Libirairie du liban. Liban.1999.

74.j.barraux.entreprise et preformance globale. Outils. Evaluation et pillotage.editition economica. 2000.

75.Keth DAUIS. **Human beh avior and wark**. Sixth 1977.

76.Larousse de poche.edition mise a jour larosse. Paris.2000.

77.Martory bernard. Daniel cniel crozet. Op –cit.

78.Martory bernard. Daniel crozet. Gestion des ressoures humaines.pilotage sociale et performanes 6eme edition dunod. Paris.2005.

79.Metten.Rc human behavion at work pretice hall. 1975.

80.paul laurent zaccarie. Audit de communication globale. Les edition d' organisation. Paris. 1993.

81.philippe detrie. Catherine boroyez. La communication interne au service de management. Etition laion. Paris. 2001.

82.sekiou et autres, gestion de ressource s humaines, de Boeck université, Bruxelles, 2 édition, 2001.

جامعة الدكتور يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير **السنة:** ثانية ماستر

قسم: علوم التسيير **تخصص:** إدارة أعمال

إستبيان البحث

الأخ الفاضل....، الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال بعنوان "**دور إدارة المعرفة في تنمية القدرة على الإبداع الإداري**" دراسة حالة **شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير إدارة المعرفة في مؤسستكم في نجاح الإبداع الإداري، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

لذا نرجو منكم وضع علامة (×) في المكان المخصص للجواب ونحيطكم علما أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الملحق رقم (02):

استمارة تحكيم الاستبيان

الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
حياة طهراوي	أستاذة محاضرة ب	
نسيمة شراطي	أستاذة محاضرة ب	
وردة موساوي	أستاذة مساعدة أ	

الملحق رقم (03):

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

الموضوع: استبيان

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

"دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع –المدية–

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره علىالأداء الوظيفي للإدارة الموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعامل بغرض إفادتنا بجميع البيانات ذات صلة ببحثنا، فالرجاء التكرم بالإجابة على عبارات هذه الاستبانة التي تستهدف جمع المعلومات عن خصائص المناخ التنظيمي السائد في اتصالات الجزائر بالمدية ومستوى الأداء الوظيفي لإدارة الموارد البشرية

وإننا نشكركم على تعاونكم، وأتمنى لكم دوام التوفيق، وأفيدكم بأن ما تدلون به بإجابات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي مع المحافظة على سريتها.

من أجل كل سؤال ضع علامة (×) في الخانة التي تراها مناسبة

أولا: البيانات الشخصية

1.الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2.العمر:

- أقل من 30 سنة ☐
- من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐
- من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
- من 50 سنة فأكثر ☐

3.المستوى العلمي:

- ثانوي فأقل ☐
- جامعي ☐
- دراسات عليا ☐

4.سنوات الاقدمية:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐
- من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
- 15 سنة فأكثر ☐

ثانياً: المناخ التنظيمي السائد في اتصالات الجزائر

العبارات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
1. الهيكل التنظيمي					
خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة					
يوجد هناك وصف وظيفي محدد فيه بوضوح السلطات والمسؤوليات					
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)					
هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي					
تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					
2.القيادة					
يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة					
هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين					
المسؤول المباشر يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة					
يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين					
يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل					
3.الحوافز					
تمنح الحوافز بناءا على مجهود العاملين					
تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية					
تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون					
هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز					

على جانب العقوبة					
تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة					
4. المشاركة في اتخاذ القرارات					
تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
يمتلك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤولياتها					
يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي					
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوافر دون قيود					

ثالثاً: الأداء الوظيفي

العبارات	موافق بشدة	موافق	مُحايد	غير موافق	غير موافق بشدّة
يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية					
يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل					
يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت					
يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل					
يلتزم العاملونبتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر					
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة					
لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل					
لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتج أثناء العمل					
يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل					
لدى العاملين قدر ة على الإبداع وتطوير العمل					
يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية					

الملحق رقم (05): نتائج spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
x	,102	25	,200*	,967	25	,574
y	,119	25	,200*	,958	25	,374

*. This is a lowerbound of the truesignificance.
a. LillieforsSignificance Correction

Correlations

			x1	x2	x3	x4	x
Spearman's rho	x1	Correlation Coefficient	1,000	,568**	,495*	,489*	,692**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,012	,013	,000
		N	25	25	25	25	25
	x2	Correlation Coefficient	,568**	1,000	,893**	,916**	,952**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,000	,000	,000
		N	25	25	25	25	25
	x3	Correlation Coefficient	,495*	,893**	1,000	,890**	,929**
		Sig. (2-tailed)	,012	,000	.	,000	,000
		N	25	25	25	25	25
	x4	Correlation Coefficient	,489*	,916**	,890**	1,000	,937**
		Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	.	,000
		N	25	25	25	25	25
	X	Correlation Coefficient	,692**	,952**	,929**	,937**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	25	25	25	25	25

**. Correlationissignificantat the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlationissignificantat the 0.05 level (2-tailed).

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,927	19

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,865	11

ReliabilityStatistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,914	30

Correlations

			x	y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1,000	,336
		Sig. (2-tailed)	.	,100
		N	25	25
	Y	Correlation Coefficient	,336	1,000
		Sig. (2-tailed)	,100	.
		N	25	25

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,274[a]	,075	,035	12,489

a. Predictors: (Constant), y

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	290,482	1	290,482	1,862	,186[b]
	Residual	3587,278	23	155,969		
	Total	3877,760	24			

a. DependentVariable: x
b. Predictors: (Constant), y

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	52,205	13,536		3,857	,001
	Y	,476	,349	,274	1,365	,186

a. DependentVariable: x

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. ErrorMean
x1	ذكر	16	20,00	2,251	,563
	أنثى	9	19,00	3,202	1,067
x2	ذكر	16	18,50	4,017	1,004
	أنثى	9	17,89	2,147	,716
x3	ذكر	16	17,06	4,683	1,171
	أنثى	9	17,78	4,353	1,451
x4	ذكر	16	15,25	3,873	,968
	أنثى	9	14,89	3,723	1,241
y	ذكر	16	39,31	6,074	1,519
	أنثى	9	36,00	9,110	3,037

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. ErrorDifference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
x1	Equal variances assumed	1,732	,201	,916	23	,369	1,000	1,092	-1,259	3,259
	Equal variances not assumed			,829	12,550	,423	1,000	1,206	-1,616	3,616
x2	Equal variances assumed	2,773	,109	,421	23	,678	,611	1,451	-2,390	3,613
	Equal variances not assumed			,496	22,988	,625	,611	1,233	-1,940	3,162
x3	Equal variances assumed	,323	,576	-,376	23	,711	-,715	1,904	-4,655	3,224
	Equal variances not assumed			-,384	17,788	,706	-,715	1,864	-4,635	3,205
x4	Equal variances assumed	,071	,792	,227	23	,823	,361	1,592	-2,933	3,655
	Equal variances not assumed			,229	17,287	,821	,361	1,574	-2,956	3,678
y	Equal variances assumed	3,279	,083	1,093	23	,286	3,313	3,031	-2,958	9,583
	Equal variances not assumed			,976	12,098	,348	3,313	3,395	-4,079	10,704

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	24,802	3	8,267	1,249	,317
	Within Groups	138,958	21	6,617		
	Total	163,760	24			
x2	Between Groups	64,433	3	21,478	2,082	,133
	Within Groups	216,607	21	10,315		
	Total	281,040	24			
x3	Between Groups	77,375	3	25,792	1,334	,290
	Within Groups	406,065	21	19,336		
	Total	483,440	24			
x4	Between Groups	38,961	3	12,987	,916	,450
	Within Groups	297,679	21	14,175		
	Total	336,640	24			
y	Between Groups	124,807	3	41,602	,756	,531
	Within Groups	1155,833	21	55,040		
	Total	1280,640	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	2,636	2	1,318	,180	,837
	Within Groups	161,124	22	7,324		
	Total	163,760	24			
x2	Between Groups	22,183	2	11,091	,943	,405
	Within Groups	258,857	22	11,766		
	Total	281,040	24			
x3	Between Groups	40,659	2	20,330	1,010	,380
	Within Groups	442,781	22	20,126		
	Total	483,440	24			
x4	Between Groups	33,611	2	16,806	1,220	,314
	Within Groups	303,029	22	13,774		
	Total	336,640	24			
y	Between Groups	201,992	2	100,996	2,060	,151
	Within Groups	1078,648	22	49,029		
	Total	1280,640	24			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
x1	Between Groups	33,140	3	11,047	1,776	,183
	Within Groups	130,620	21	6,220		
	Total	163,760	24			
x2	Between Groups	43,754	3	14,585	1,291	,304
	Within Groups	237,286	21	11,299		
	Total	281,040	24			
x3	Between Groups	62,461	3	20,820	1,039	,396
	Within Groups	420,979	21	20,047		
	Total	483,440	24			
x4	Between Groups	36,020	3	12,007	,839	,488
	Within Groups	300,620	21	14,315		
	Total	336,640	24			
y	Between Groups	93,251	3	31,084	,550	,654
	Within Groups	1187,389	21	56,542		
	Total	1280,640	24			

Correlations

		y	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	يتمتع العاملون باليقظة أثناء العمل	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	لدى العاملين القدرة على الإبداع وتطوير العمل	يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية
y	Correlation Coefficient	1,000	,601**	,809**	,446*	,673**	,575**	,637**	,762**	,766**	,836**	,572**	,567**
	Sig. (2-tailed)	.	,001	,000	,025	,000	,003	,001	,000	,000	,000	,003	,003
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	Correlation Coefficient	,601**	1,000	,740**	,342	,224	,103	,358	,307	,342	,336	,113	,432*
	Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,094	,281	,624	,079	,136	,095	,101	,591	,031
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يتمتع العاملون باليقظة التامة أثناء العمل	Correlation Coefficient	,809**	,740**	1,000	,522**	,672**	,417*	,471*	,507**	,489*	,597**	,174	,253
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,007	,000	,038	,018	,010	,013	,002	,405	,222
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	Correlation Coefficient	,446*	,342	,522**	1,000	,291	,338	,286	,427*	,099	,151	-,163	-,075
	Sig. (2-tailed)	,025	,094	,007	.	,158	,098	,166	,033	,638	,472	,436	,722
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	Correlation Coefficient	,673**	,224	,672**	,291	1,000	,590**	,410*	,406*	,485*	,509**	,219	,183
	Sig. (2-tailed)	,000	,281	,000	,158	.	,002	,042	,044	,014	,009	,294	,382
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر من المسؤول المباشر	Correlation Coefficient	,575**	,103	,417*	,338	,590**	1,000	,278	,328	,327	,452*	,334	,352
	Sig. (2-tailed)	,003	,624	,038	,098	,002	.	,179	,109	,110	,023	,103	,085
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	Correlation Coefficient	,637**	,358	,471*	,286	,410*	,278	1,000	,568**	,443*	,514**	,329	,225
	Sig. (2-tailed)	,001	,079	,018	,166	,042	,179	.	,003	,027	,009	,108	,279

لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Correlation Coefficient	,762**	,307	,507**	,427*	,406*	,328	,568**	1,000	,657**	,646**	,428*	,326
	Sig. (2-tailed)	,000	,136	,010	,033	,044	,109	,003	.	,000	,000	,033	,112
لدى العاملين القدرة على تصحيح أخطاء الناتيجة أثناء العمل	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Correlation Coefficient	,766**	,342	,489*	,099	,485*	,327	,443*	,657**	1,000	,781**	,586**	,506**
	Sig. (2-tailed)	,000	,095	,013	,638	,014	,110	,027	,000	.	,000	,002	,010
يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Correlation Coefficient	,836**	,336	,597**	,151	,509**	,452*	,514**	,646**	,781**	1,000	,596**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,101	,002	,472	,009	,023	,009	,000	,000	.	,002	,003
لدى العاملين قدرة على الإبداع و تطوير العمل	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Correlation Coefficient	,572**	,113	,174	-,163	,219	,334	,329	,428*	,586**	,596**	1,000	,506**
	Sig. (2-tailed)	,003	,591	,405	,436	,294	,103	,108	,033	,002	,002	.	,010
يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
	Correlation Coefficient	,567**	,432*	,253	-,075	,183	,352	,225	,326	,506**	,566**	,506**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,003	,031	,222	,722	,382	,085	,279	,112	,010	,003	,010	.
	N	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25

**. Correlationissignificantat the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlationissignificantat the 0.05 level (2-tailed).