

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDI

مذكرة كملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيمي

تحت عنوان:

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

إشراف الأستاذة:

معافة رقية

إعداد:

كردي نسيمه

لجنة المناقشة

جامعة الطارف	رئيسا		
جامعة سكيكدة	مشرفا ومقرا	أستاذ مساعد - أ -	معافة رقية
جامعة الطارف	مناقشا		

السنة الجامعية 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا
تَجَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ
مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ (12) يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا
خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ
عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ (13) صدق الله العظيم

سورة الحجرات الآية 12_13

شكر وتقدير

قبل كل شئ نحمد الله ونشكره سبحانه عز وجل الذي من عليا
بفضله وأعانني على إتمام هذه المذكرة , ونسأله لهداية والتوفيق
في أعمالنا مستقبلا ,فما كان لشئ أن يجري في ملكه إلا بمشيئة جل
شأنه, ونقول:

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد
الرضا

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في إنجاز هذا العمل من قريب
أو بعيد

أخص أستاذتي المشرفة: **الأستاذة هعافة رقية** التي لم تبخل عليا
بتوجيهاتها القيمة وآراءها السديدة ونصائحها الوجيهة
وملاحظاتها الدقيقة فلها مني كل العرفان وصادق الشكر.
إلى مدير مديرية النقل لولاية الطارف وجميع الموظفين بها.
وتحية وشكر إلى أسرة الشاذلي بن جديد الطارف بالأخص قسم
علم الاجتماع .

تقبلو مني فائق الشكر والتقدير ..

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أحلى كلمتان ينطقهما اللسان

إلى نبع العطاء والحنان، اللذان من استمد منها الفرحة والأمان

إلى اللذان مهما قلت فيهما يعجز اللسان وتجف حبر الأقلام إليكما والدي

الأعزاء محمد ويمينه

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة، إلى رياحين حياتي إلى من أمدوني

بالعون وحفزوني لتقدم إخوتي وأخواتي

إلى من رافقوني طيلة مشواري الدراسي الجامعي والى رفيقات دربي

صديقاتي المقربات

والى كل من شجعني ولم ينساني بدعائه

لكل من تسعه مذكرتي لكن وسعه قلبي أهدي عملي المتواضع.

نسيئة

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
ا	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي
05	أولاً: الإشكالية
08	ثانياً: فرضيات الدراسة
08	ثالثاً: أسباب الدراسة
08	رابعاً: أهداف الدراسة
09	خامساً: أهمية الدراسة
09	سادساً: مصطلحات الدراسة
1114	سابعاً: الدراسات السابقة التعقيب على الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الجانب النظري للدراسة المناخ التنظيمي
16	تمهيد
16	أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي
18	ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي
20	ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي
24	رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي
25	خامساً: عناصر المناخ التنظيمي
31	سادساً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
	سابعاً:
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة النظرية للأداء الوظيفي
40	تمهيد
40	أولاً: تعريف الأداء الوظيفي

42	ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي
44	ثالثا: محددات الأداء الوظيفي
48	رابعا: أهمية الأداء الوظيفي
50	خامسا: أهداف الأداء الوظيفي
	سادسا:
52	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
54	تمهيد
54	أولا: مجالات الدراسة
55	ثانيا: تحديد منهج الدراسة
56	ثالثا: تحديد أدوات جمع البيانات
58	رابعا: عينة الدراسة
59	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
61	تمهيد
61	أولا: مناقشة الفرضية الأولى
69	ثانيا: مناقشة لفرضية الثانية
76	ثالثا: مناقشة الفرضية الثالثة
84	رابعا مناقشة الفرضية الرابعة
91	خامسا: النتائج العامة لدراسة
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع الموظفين بالمؤسسة حسب الجنس	61
02	يبين الفئة العمرية لدى الموظفين بالمؤسسة	62
03	يبين سنوات العمل للموظفين بالمؤسسة	63
04	يبين مدى توفر الوسائل التكنولوجية في مكان العمل	64
05	يبين كيف تقوم الإدارة بتجديد الوسائل التكنولوجية بما يتماشى وطبيعة الوظيفة	65
06	يبين كيف تساهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة في ربح الوقت اللازم لاجاز المهام	66
07	يبين كيف الوسائل التكنولوجية المتوفرة تقلل من الجهد في أداء المهام	67
08	يبين مدى الحاجة في الاعتماد على الوسائل التكنولوجية	68
09	يبين الصعوبات التي تعيق أداء المهام	69
10	يبين اعتماد الإدارة في اتصالها مع الموظفين والعمال	70
11	يبين كيفية تعبير العمال عن انشغالاتهم الوظيفية	71
12	يبين مدى توفير الإدارة وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية	72
13	يبين مدى تأثير غياب وسائل الاتصال اللازمة بمكان العمل بسبب تضيق الوقت	73
14	يبين مدى تأثير وصول المعلومات متأخرة في اجاز المهام المطلوبة	74
15	يبين مدى تأدية المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال	75
16	يبين كيفية تحديد المؤسسة لاحتياجات التكوينية	76
17	يبين في أي مجال استفاد الموظف من دورات تكوينية	78
18	يبين متى يشعر الموظف بأنه بحاجة إلى تكوين لتحسين الأداء	79
19	يبين نوع الاختيار التكويني الذي يحتاج إليه الموظف	80
20	يبين انه لتحقيق جودة الأداء المهني تحتاج لتكوين	81
21	يبين أين يفضل الموظف أن يكون تكوينه	82

83	يبين الراتب الشهري يناسب الجهد المبذول من طرف الموظف	22
84	يبين كيفية تقديم المؤسسة للحوافز وعلى أي أساس	23
85	يبين شعور الموظف تجاه الحوافز المقدمة لهم	24
86	يبين هل الحوافز المادية المقدمة للموظفين تدفعهم للعمل بجدية	25
89	يبين مدى تقديم التشجيع من طرف المدير للموظفين	26
90	يبين كيفية تقييم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة	27
91	يبين مدى تلقي الدعم والتشجيع من طرف الزملاء	28

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	يبين عناصر المناخ التنظيمي	01
37	يبين العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي	02
46	يبين محددات الأداء	03
48	يبين العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	04
61	يبين تمثل نسبة المبحوثين حسب الجنس	05
62	يبين تمثل نسبة المبحوثين حسب السن	06
63	يبين المدة الزمنية للعمل والخبرة	07
64	يبين مدى توفر الوسائل التكنولوجية بالمؤسسة	08
65	يبين نسبة تجديد الوسائل التكنولوجية في المؤسسة	09
66	يبين نسبة ربح الوقت استغلال وسائل التكنولوجية	10
67	يبين نسبة التقليل في أداء المهام من خلال الاعتماد على الوسائل التكنولوجية	11
68	يبين نسبة النشاطات المهنية التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية	12
69	يبين نسبة الصعوبات التي تعيق أداء مهام الموظفين أثناء العمل	13
70	يبين كيفية اتصال الإدارة مع الموظفين	14
71	يبين طريقة تعبير العمال عن انشغالاتهم	15
72	يبين مدى توفر الإدارة وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية	16
73	يبين غياب الوسائل الاتصال اللازمة بمكان العمل يسبب تضييع الوقت	17
74	يبين تأخر وصول المعلومات يسبب تأخر إنجاز المهام المطلوبة من الموظفين	18
75	يبين مدى أداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال	19
76	يبين مدى توفر المؤسسة لاحتياجات التكوينية للموظفين	20
77	يبين استفادات الموظفين من دورات تكوينية	21

78	يبين في حالة استفادة من التكوين وكيفية التأثير على القدرات المهنية للموظفين	22
79	يبين متى يشعر الموظف بأنه بحاجة إلى تكوين من أجل تحسين الأداء	23
80	يبين نوع التكوين الذي يحتاج إليه الموظف في مجال العمل	24
81	يبين أنه لتحقيق أدائك المهني للموظف تحتاج إلى تكوين	25
82	يبين أين يفضل الموظف أن يكون تكوينه	26
83	يبين هل الراتب الشهري ومناقشته للجهد المبذول	27
84	يبين تقديم المؤسسة الحوافز على أي أساس	28
85	يبين شعور الموظفين اتجاه الحوافز المقدمة لهم	29
88	يبين ما تقدمه لهم المؤسسة من حوافز مادية يدفعهم للعمل بجدية	30
89	يبين مدى تشجيع مدير المؤسسة على الأداء	31
90	يبين كيف تقيم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة	32
91	يبين تلقي الدعم والتشجيع من طرف زملاء	33

مقدمة

يحتل موضوع المناخ التنظيمي بالنسبة للمؤسسات أهمية خاصة نظرا لتأثيراته المحسوسة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمنتصلة بالأفراد داخل المؤسسات، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المؤسسات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقاتها بالبيئة المحيطة بها، لذلك فإن قدرة المؤسسات على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم ينعكس على درجة نجاحها والوصول إلى غايتها المنشودة.

وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دورا هاما سواء على سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للموظفين، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

وستركز هذه الدراسة على المناخ التنظيمي وتأثيرها على أداء المورد البشري بالمؤسسة من خلال خمسة فصول :

- يتضمن الفصل الأول إشكالية الدراسة بإطارها المفاهيمي والمنهجي حيث يتناول إشكالية الدراسة المطروحة وأسباب اختيار الموضوع وأهميتها وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها ويضيف كذلك الدراسات السابقة للموضوع مع تحديد التساؤل المركزي وفرضيات الدراسة.
- تضمن الفصل الثاني الدراسة النظرية للموضوع ويشمل مفهوم المناخ التنظيمي وأبعاده إضافة إلى الخصائص وعناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- الفصل الثالث يتعلق بدراسة الأداء الوظيفي ويشمل مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته إضافة إلى محددات الأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهداف إضافة إلى مظاهر الأداء الوظيفي ومستوياته وأبعاده.

- الفصل الرابع احتوى على الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية تضمن على حدود الدراسة والعينة المدروسة والمنهج المعتمد عليه إضافة الى أدوات جمع البيانات .
- الفصل الخامس الذي انطوى على تحليل ومناقشة النتائج وتضمن على مناقشة الفرضيات , تحليل النتائج اضافة الى نتائج عامة لدراسة. ثم نتوصل الى خاتمة الموضوع الذي أنهيناها بمجموعة من الإقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهداف الدراسة
- 5- أهمية الدراسة
- 6- مصطلحات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

1- إشكالية الدراسة

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المصطلحات التي ظهرت في علم التنظيمات الإدارية، وأخذت حيز كبير من اهتمام رجال الأعمال. وكان لهذا المصطلح أهمية في تطوير التنظيم لما له من علاقة مع مختلف العمليات الإدارية الأخرى مثل: القيادة، التحفيز، السلطة، الأداء... الخ

فالمناخ التنظيمي يؤثر على الموارد البشرية الناشطة بالمؤسسة ويؤدي إلى زيادة الإنتاج أو نقصانه، لأنه يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الموارد البشرية. ويعتبر هذا الأخير أهم تلك المداخل وأكثرها تأثيراً على المؤسسة، لهذا نجد أن المؤسسة تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.¹

ولكي تتمكن المؤسسة من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك، ومنها وجود بيئة تنظيمية ومناخ مناسب داخل المؤسسة، لذلك يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء بهو جعله يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد على حد سواء. حتى يكون المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لإبداعاته وطاقت الموارد البشرية.

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض.

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود في المؤسسات الجزائرية في السنوات الأخيرة يعاني الكثير من النقص في التنظيم والرقابة والانضباط، وتفشي الكثير من السلبيات التنظيمية داخل

¹ زكي رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري. مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير.

المؤسسة، لذا فإنّ الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي وفعال من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها، وضمان تواصلها واستقرارها. ومفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص البيئية الداخلة تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي، وتنعكس على اتجاهات العمال وسلوكياتهم داخل المؤسسة.

وبالرغم من صعوبة تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك الأفراد العاملين، ومن هنا جاءت أهم واجبات الإدارة وهي العمل على قدر المستطاع على تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تخفيف أهداف المؤسسة وزيادة الأداء الوظيفي للإطارات العاملة بالمؤسسة.

وتظهر مظاهر الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى وخاصة في مجال التعامل بين المورد البشري والبيئة التنظيمية التي يحددها محورين أساسيين هما: خصائص الفرد والثاني بيئة العمل الداخلية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار. بحيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات وتخضع لتأثيراتها: الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية والقانونية.

حيث نجد أن المؤسسات الجزائرية في ظل موجة التغيرات الحاصلة في المجالات التنظيمية، تسعى في توفير مناخا تنظيميا لمواردها البشرية يساعدها على القيام بدورها، والابتعاد عن الوقوع في المشاكل التنظيمية الناتجة عن سوء المناخ وعدم تكيفه مع النشاطات و المهام، و ضعفه في إشباع الموارد البشرية.

ومما لا شك فيه بأن الأداء الوظيفي ونتائجه أصبح ضروريا للحكم على نجاح المؤسسة وتميزها أو العكس، وأن الأداء الوظيفي يتأثر بالمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة، ويظهر جليا من خلال السلوكيات والنتائج المهنية للموظفين المرتبطة بالمؤسسة التي يعملون بها.

والأداء الوظيفي له العديد من المظاهر منها: المشاركة في اتخاذ وصنع القرار، الرضا الوظيفي، التوافق المهني، علاقة العامل بزملاء العمل ... الخ

كما أن هناك عوامل مؤثرة في الأداء الوظيفي بعضها يتعلق بنوع العمل ومتطلباته والبعض الآخر يتعلق بشخصية العامل ذاته. فالعلاقة بين العامل وزملائه والعامل والرؤساء أصبح عوامل مهمة لزيادة الأداء والإنتاج الإيجابي للمؤسسة، وعدم وجود علاقة جيدة بين الإطارات العاملة ورؤساء العمل يؤدي إلى تراجع الأداء وسلبيته.

لذا فإن النجاح في وظيفة ما يتطلب قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل المادية والاجتماعية، وإشعار العامل بأهمية ذاته والسعي إلى تطويرها ضمن قدراته وإمكانياته، وبذل أقصى جهود من أجل النجاح والاستمرار في الإنتاج.

ومن هذا المنطلق تصبح المؤسسة ملزمة على خلق مناخ تنظيمي صحي ومناسب، والحفاظ على المناخ الذي يستطيع فيه أفراد الجماعة الإنتاج بكفاءة عالية والإقبال على الأداء. ويعد موضوع الأداء الوظيفي من الموضوعات التي تجذب اهتمام الدارسين وذلك لأن الأداء الوظيفي هو الركيزة الرئيسية التي تقوم عليها كل مؤسسة، وتضمن لها النجاح والاستمرار وعليه فإن الأداء الوظيفي في أي مؤسسة يعتبر مؤشر نجاحها وتحقيق أهدافها.

وانطلاقاً من هذه المعطيات نتوصل إلى إبراز مشكلة الدراسة والتحسيس بأهميتها وأهمية المناخ التنظيمي وأثاره على الأداء الوظيفي، من خلال الوقوف على حال مديرية النقل بالنيابة لولاية الطارف. وهي إحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل على تحقيق مكانتها وإبراز دورها للخفض من الصراعات التنظيمية التي تواجه كل المؤسسات وتحقيقاً لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على سؤال الإشكالية العام والمتمثل في:

هل يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي؟

وللإجابة عن هذا السؤال نفترض مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال الناشطين بالمؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1- التكنولوجيا تؤثر على أداء الموظفين

2- طبيعة الاتصال تؤثر على أداء الموظفين

3- تكوين الموظفين يؤثر على أداءهم الوظيفي

4- نظام الحوافز بالمؤسسة يؤثر على أداء الموظفين

3- أسباب اختيار موضوع الدراسة

3-1 أسباب ذاتية:

➤ الميل الشخصي للموضوع والرغبة في دراسته

➤ السعي للانتقال مما هو نظري وتطبيقه على أرض الواقع

➤ إنجاز مذكرة التخرج.

3-2 أسباب موضوعية:

➤ يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع التي تناولت الجانب الاجتماعي والتنظيمي

للموارد البشرية في المؤسسة.

➤ يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العناصر المؤثرة في الأداء الوظيفي.

➤ أهمية الأداء الوظيفي وعلاقته بتطور المؤسسة أو تراجعها.

4- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة بالدرجة الأولى للتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء

الوظيفي للموارد البشرية، وانعكاساتهم حيث تسعى هذه الدراسة للكشف عن العلاقة القائمة

بين المناخ التنظيمي السائد و الأداء الوظيفي.

5- أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تسعى للوصول إليه وتحقيقه ودراسة المناخ التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعرف والتطرق للمناخ التنظيمي بعناصره وخصائصه والعوامل المؤثرة به.
- التعرف على الأداء الوظيفي أنواعه ومكوناته والعوامل المؤثرة فيه.
- محاولة معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده والأداء الوظيفي.

6- مصطلحات الدراسة

6-1 المناخ التنظيمي:

أ/ المناخ

لغة: محل الإقامة.¹

اصطلاحا: مجموعة من الظروف التي يعيش في داخلها ويقال المحيط الوسط.

يعرفه كل من بريتشاد وكارازيك على أنه: خاصية نسبية للبيئة الداخلية تميزها عن مؤسسة أو مؤسسات أخرى هذه الخاصية أو الميزة نتيجة عن سلبيات، وسلوكيات أعضائها التي يدركها الأعضاء وبالتالي يدركها الأعضاء وبالتالي تكون قاعدة لتفسير وضعية المؤسسة كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط.²

يعرفه فورهند وجلمر على أنه: مجموعة الخصائص تصنف وتميزها عن المؤسسات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبيا.

ومن هذه التعريف نتوصل إلى أن المناخ هو مجموعة ظروف وخصائص البيئة الداخلية التي تميز المؤسسة عن المؤسسة الأخرى.

إجرائيا: نقصد بالمناخ الظروف الفيزيائية والتنظيمية السائدة بالمؤسسة.

¹الجيلاني بن الحاج يحي بلحسن البليش علي بن هادية. القاموس المدرسي. دار تلا نقيت النشر والتوزيع. شارع سي الحواس. بجاية. الجزائر. ص496

وهو كذلك: مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة، والنتيجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها. والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

ب/ التنظيم:

لغة: تنظم: بتنظيم تنظيميا الأمر : تألف وكمل¹.

اصطلاحا: هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة .

إجرائيا: هو عملية إنجاز وترتيب الوظائف في وقت وزمن محدد بإتقان وسرعة.

مفهوم المناخ التنظيمي:

هو مجموعة خصائص البيئة الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة يفهمها العاملون، ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم.

6-2 الأداء الوظيفي:

الأداء لغة: هو مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله، والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به.²

الأداء اصطلاحا: تعددت تعاريف الأداء ونذكر منها مايلي:

- الأداء هو قياس الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية.²
- الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به.³

¹ابن منظور. لسان العرب. دار صادر. بيروت، المجلد 14 ص 26

²راوية حسن. إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية. 2003. ص 209

³أحمد زكي بدوي. محمد كامل مصطفى. معجم مصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية . 1984. ص 166

إجرائيا: هو الجهد الذي يبذله العمال لإنجاز المهام المطلوبة منهم في مكان عملهم، سواء كان جهد عضلي أو عقلي .

ب/الوظيفة:

لغة: هو ما يقدر من عمل أو غيره في زمن معين. العمل في المصالح الإدارية جمعها وظائف.¹

اصطلاحا: هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي تتطلب تعيين فرد لأدائها ويوجد بكل مؤسسة عدد من الوظائف يتفق مع عدد من الموظفين أو العمال بها.

إجرائيا: هي مجموعة المهام المكونة لعمل الفرد وهي الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد حاجياته.

تعريف الأداء الوظيفي:

هو عبارة عن غاية أو هدف يراد الوصول إليه، كما أنه مجموعة من أنماط السلوك الأدائي ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته.²

7- الدراسات السابقة:

إن البحث خاصة في الحقل السوسولوجي، هو بحث تراكمي بين ما توصل إليه باحثين آخريين. أي أنه قبل الانطلاق في دراسة الموضوع ما يتوجب على الباحث أن يحدد مساره اعتمادا على دراسات سابقة فقد تكون مختلفة من حيث الأهداف والاختصاص.

1.الدراسات المحلية:

أ/دراسة [زكي رحيمة]:أثر المناخ التنظيمي على أدى المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة "بسكرة" 2015. 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة في مستوى الأداء المورد البشري فيها .

¹ابن منظور. لسان العرب، ص 566

²حسين محمد الحرارشة: إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي: دار جليس الزمان. شارع الملكة رانيا، مقابل كلية الزراعة، ص 95.

حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي بها هي: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، طبيعة العمل. واعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة، وكان عددهم 144 عامل، واعتمدت على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هي :

- مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بالمؤسسة.
 - مستوى جيد جداً لأداء المورد البشري للمؤسسة.
 - عدم وجود دلالات إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الموارد البشرية بالمؤسسة.¹
- ب-دراسة هدى الجندي وآخرون:** أثر بيئة العمل الداخلية على الأداء الإداري، دراسة ميدانية تدور إشكاليها : ما أثر بيئة العمل في الأداء الإداري ؟، وهدفت الدراسة إلى تحديد بيئة العمل الداخلية السائدة بالفعل ومقارنتها بما يجب أن يسود بالمؤسسة من مفهوم علمي لبيئة العمل الداخلية بهدف سد الثغرة بين ما هو قائم وما يجب أن يكون والوصول إلى أهم القيم التنظيمية التي يجب توفرها في بيئة العمل الإدارية والتي تساعد زيادة القدرة التنافسية من خلال عناصر الموارد البشرية، والوصول إلى أهمية وجود مناخ تنظيمي أو ثقافة تنظيمية تساعد على إفراز عاملين لديهم المهارات والقدرات اللازمة لزيادة القدرة التنافسية في الجهاز. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت أدوات البحث العلمي لجمع المعلومات هي الاستمارة وتوصلت إلى النتائج التالية :

- ضرورة وضوح واجبات ومسؤوليات الوظيفية وذلك بإصدار دليل للعمل لكل نشاط من الأنشطة وبالتالي يتحدد دور كل فرد في تحقيق هدف المؤسسة.
- إرساء مبدأ الثواب والعقاب وتقرير الفوارق بين العاملين في الحوافز والمكافآت للحد من الصراعات المالية بينهم.²

¹زكري رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير، جامعة محمد

خضير. بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. قسم علوم التسيير. 2015. 2016

²زواغي وردة: أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل: مذكرة تكملية لنيل شهادة ماستير أكاديمي، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع. 2015. 2016

ثانيا: الدراسات العربية:

أ- دراسة عبد الله عوض الحارثي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم, رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية و التخطيط بجامعة أم القرى السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من جهة نظر المدارس الثانوية الحكومية لمدينة الطائف، حيث تكون مجتمع الدراسة من 40 مديرا من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين و التابعة لوزارة التعليم و هم يمثلون جميع مجتمع الدراسة , أستخدمهم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي و تم الاعتماد على الاستمارة كأداة للدراسة حيث تشمل محورين " المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم " "المحور الثاني: أداة قياس مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس و الطلاب"

النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- توجد علاقة ترابطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس و الثانوية من جهة أخرى.¹

ب- دراسة الغامدي 2014: المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور " دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة" رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ السائد في جوازات منطقة الباحة، والعوامل التي تساعد زيادة مستوى التعامل مع الجمهور من جهة نظرا للعاملين فيها، والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور، وطبقت الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، وتكون مجتمع الدراسة من ضابطا ومن الأفراد، وتم اختيار العينة باستخدام

¹زكي رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري. المرجع السابق، ص 10

المعادلات الإحصائية، وبلغ حجمها 130 مفردة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الإرتباطي، واعتمد على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

1. إبراز السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجوزات منطقة الباحة .

2 . لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور مهما اختلفت أعمارهم.

ج . **دراسة الشنطي 2016**: أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات التعليم وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 620 موظف ومن مجتمع الدراسة البالغ 3363 موظف وهم من العاملين وظائف إشرافية حكومية في قطاع غزة¹.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

1. توجهات العينة كانت إيجابية نحو المناخ التنظيمي السائد.

2 . أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

التعقيب على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي كانت مطابقة لدراسة الحالية وأخرى مشابهة لدراسة الحالية، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية :

- تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام , إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية، تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في أبعاد المتغير المستقل .

¹زكي رحيمة: المرجع السابق. ص. 11

- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الأهداف أو الأدوات أو الأساليب.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي :

- الحصول على المراجع السابقة .
- بناء الاستمارة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها .
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة الاستفادة من بعض النتائج .
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات .

الفصل الثاني: المناخ

التنظيمي

تمهيد

- أولا مفهوم المناخ التنظيمي.
- ثانيا. أهمية المناخ التنظيمي.
- ثالثا. أبعاد المناخ التنظيمي
- رابعا. خصائص المناخ التنظيمي.
- خامسا. عناصر المناخ التنظيمي.
- سادسا. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا بحيث أن كلمة مناخ تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية، وأثر على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استخدام تعبير المناخ في المجال التنظيمي يقصد به التعبير عن المؤسسة ككيان عضوي بهدف إضافة صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة. وباعتبار أن المناخ التنظيمي وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة وذلك من أجل تبني سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء.

ومن أجل الإلمام بكافة جوانب المناخ التنظيمي، تطرقنا في هذا الفصل إلى ما يلي :

مفهوم المناخ التنظيمي, أهمية المناخ التنظيمي, أبعاد المناخ التنظيمي, خصائص المناخ التنظيمي, عناصر المناخ التنظيمي, العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

أولا : مفهوم المناخ التنظيمي :

هناك العديد من المفاهيم التي قدمت للمناخ التنظيمي ويرجع هذا التنوع إلى تعدد المحك الذي يستند إليه كل باحث، فمنهم من ذهب إلى تعريفه بناء على خصائص المؤسسة ومنه من ركز على تصورات الفرد للمناخ التنظيمي , في ذهب البعض الآخر إلى ربطه بالتفاعلات بين الفرد والمؤسسة والآداب التربوية العامة، وعليه فقد قدم العديد من التعاريف نذكر منها :

المناخ التنظيمي هو: محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمؤسسة.¹

¹محمد الخرشوم. تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, العدد 3, المجلد 27, الأردن, 2011, ص 176

كما عرف المناخ التنظيمي بأنه: القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن غيرها وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المؤسسة وسلوكهم الوظيفي والإداري.¹

▪ عرفه **لتوين وسترينجر** على أنه: مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل والمدرسة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي تكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم .

▪ كما نجد أن **السالمي** عرف المناخ التنظيمي على أنه: كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المؤسسة والتي يتعامل معها الأفراد.²

▪ عرفه **كاهن وكاتر**: المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المؤسسة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال.³

▪ ونجد أيضا تعريف ليكرت على النحو التالي: مناخ أي مؤسسة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون في بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل.⁴

▪ كما يعرف **مصطفى**: المناخ التنظيمي على أنه: مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل في مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات، وتنتشر في المنطقة ككل بشكل شمولي وتتمتع هذه الخصائص بالاستقرار النسبي، ويدركها أعضاء المؤسسة العاملون.⁵

¹ عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص 154
² علي السالمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 297
³ عبوي زيد منير: التنظيم الإداري. مبادئه وأساسياته. دار أسامة. المشرق الثقافي: الأردن ص 122
⁴ جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 16
⁵ مصطفى يوسف عبد المعطي، الإدارة التربوية مدخل جديد لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2005، ص 67.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي :

- إن تحديد طبيعة المناخ السائد أي مؤسسة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة.
- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظري والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو الابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة¹.
- يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء المؤسسة، ونظراً لكون العملية التحسينية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها، ومن هنا يتضح أن خلق المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المؤسسة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء للعاملين².
- إن خلق التوازن الهادف من السلوك العام للمنظم والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المؤسسة والتكيف والتوازن والاستقرار³.
- . وسيلة تمكن المؤسسة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.
- يساعد المؤسسة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها².

¹ زاهر تيسير، أقر المناخ التنظيمي غفي تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق و ريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 02، 2012، ص 262

² حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص ص 174-173

- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في مؤسساتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المؤسسة.¹
- يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.²
- كما حدد عطا الله مجموعة من السمات التي تعبر عن أهمية المناخ التنظيمي:
 - إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
 - التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
 - معرفة الفروق الفردية وحاجات العاملين وتوقعاتهم.
 - وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الردعية.
 - إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
 - العدالة في المعاملة وتوافر علاقات جيدة مع الرؤساء في المؤسسة.³

ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمؤسسة بكل خصائصها، وعناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية للمؤسسة ومن أهم هذه الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي ما يلي :

1. مرونة التنظيم: يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية

¹خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص258
²كاظم فرج عارف، محمد جلال عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة إستطلاعية في الكليات التقنية السلیمانیة، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 17، المجلد 7، 2012، ص 32
³المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسة التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 32

فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتواءها دون تغيير في الهيكل التنظيمي الأساسي.

2- التركيز على الإنجاز: أي هل المؤسسات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة الترقية والتقديم أم لا ؟

3- التدريب والتنمية الإدارية: يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسة 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 المؤسسة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإدارية وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة عن طريق المعارف والمهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة.¹

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً 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 ورفع روح المعنوية لديهم.²

4- 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 تشييت السلطة

¹الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق. الطبعة 1 . بدون دار النشر. بدون بلد. 2005 ص 100
²حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي. دار صفاء. الأردن. 2002 ص 167

ودفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات¹.

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دوراً هاماً في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تنسم غالباً بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي إلى الملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فلا مركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:

فبالأسلوب الذي يتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المؤسسة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب التمييز بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادهم منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها².

6- أنماط الثواب والعقاب:

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز ولقليل التغيب وللمبدع ومن أجل تكريس السلوك المرغوب به، و العكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحياناً بأن المكافأة تعطي لغير المنجز بل الشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع³.

¹العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي. مرجع سابق ص 306

²عبوي زيد منير: التنظيم الإداري. مبادئه وأساسياته. دار أسامة. المشرق الثقافي: الأردن ص 123

³عبوي زيد منير: التنظيم الإداري. مرجع سابق ص 123

7- الأمن الوظيفي:

هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها 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 الأداء¹.

8- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية:

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطاتها ومسؤولياتها, ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائماً على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد².

9- عدالة التعامل مع العاملين: إن خلق المناخ التنظيمي البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم.

من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث الكفاءة، الأجور، الترقيات، العقوبات، التدريب... الخ. الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذا الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل المساهمة في تحقيق الأهداف³.

10- الاهتمام بالروح المعنوية:

تعمل المؤسسات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظراً لأن الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل, كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل وكذلك معدل الغياب, وأيضاً معدلات الحوادث, وإجمالاً 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 يلي⁴:

¹عبوي زيد منير: المرجع السابق. ص 124

²الكتبي محسن علي: السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق بدون دار نشر. بدون باد. 2005 ص 100

³حمود خضير كاظم: المرجع السابق. ص 175

⁴الكتبي محسن علي. مرجع سابق. ص 102

كفاءة المشرف المباشر.

- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- تحسين التوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها.
- توافر نظام فعال للحوافز بالمؤسسة.
- توافر نظام فعال للاتصال بالمؤسسة.
- توافر نظام فعال للمعلومات بالمؤسسة.
- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية جيدة.

11- زيادة اهتمام الإدارة بالكفاءة المتميزة في المنظمة:

كلما زادت الأهمية التي تعطيها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة، كلما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي جيد¹.

رابعاً: خصائص المناخ التنظيمي:

يتميز المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها².
- أن مناخ أي مؤسسة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً³.
- إن الغدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها⁴.

¹ الكتبي محسن علي. مرجع سابق. ص 102

² المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 14

³ حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، 2008، ص 17

⁴ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 17

- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية, ويشترك فيه عدة أشخاص⁵.
- يمكن القول بان المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق, بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك¹.
- يختلف المناخ التنظيمي على المناخ الإداري, فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك, فإن المناخ الإداري يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة, حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.
- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد, وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير جزء من المناخ التنظيمي وبذلك يؤثر على نجاح الأداء².
- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المهنية المرتبطة بضغط العمل, ويذهب البعض منهم ضحية تلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية, وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم المفعم بالحب والقوة, النجاح المتطور في هذا المناخ تسوده ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة³.
- وهناك مجموعة من الخصائص أيضا وهي:

¹أفلية فاروق عبده, السيد محمد عبد المجيد, السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية, دار المسيرة للنشر و التوزيع, ط01, عمان 2005, ص 295

حيدر عيسات, المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المناطق الحرة, دراسة ميدانية, 2004, ص 06².

³الصيرفي محمد: السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية. دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر. ط01. الاسكندرية 2007, ص 343

الاستقلالية: المناخ الجيد يتميز بالاستقلالية للأفراد.

الدعم: إحساس الأفراد بأهميتهم بالمؤسسة.

التقدير: يعمل على رفع مستوى الفاعلية للأشخاص ذوي الأداء المتوسط.

العدالة: تمثل القدرة على موازنة الالتزامات والمعاملة المتساوية للجميع.

خامسا: عناصر المناخ التنظيمي

عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، و يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي في مايلي:

1_ الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها في مجال أعمالها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة و ارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى و المؤسسات الموازية¹.

بمعنى أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، حيث يوضح مختلف التقسيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمؤسسة كما أنه يحدد نوعية و طبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمال المؤسسة و تخصصها و استيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات و الوظائف و قدرته على الوفاء باحتياجات العمل، و مساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات و كذلك الاقتراحات و الأفكار بين مختلف الإدارات، و بمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فيعتبر عنصر غير فعال.

¹فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق . ص 296.

2_ 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 و الإبداع.

وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهان والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.¹

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي إذ أنّ القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على توجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء².

3_ نمط الاتصال: الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المؤسسة صاعدة أو هابطة أو متوازية.

فالالاتصالات الصاعدة هي: الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا.

أما الاتصالات الهابطة هي: الأوامر، القرارات، التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى.

وقد تكون هذه الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد، أو التسليم باليد، أو بالتبليغ بالهاتف والفاكس، أو عبر شبكة المعلومات.³

¹ العميان محمود سلمان: موجع سابق، ص 308

² حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي. دار صفاء. الأردن، ط 01. 2002 ص 170

³ فولية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق . ص 297

4_ التكنولوجيا: وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر.¹

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 الإبداعي لا يكو إلا باليد، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم على التشغيل الآلي.²

إنّ التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلائم مع الأفراد والمؤسسة معا، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث: البقاء، الاستمرارية، مواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

5_ العمل الجماعي: تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء مؤسسي لتحقيق الأهداف حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المؤسسة 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 وبميل المناخ إلى السلبية.

6_ الحوافز: يمكن تعريف الحوافز على أنها: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة 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.

¹تقيوب عيسى: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

2009، ص 171

²المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسة إدارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع،

مصر، 2007، ص 365

أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

7_ طبيعة العمل : إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاقتراح نحو تحديث وتطوير المؤسسة وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيراً 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.

8_ نظم وإجراءات العمل: هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المؤسسة، فعلى سبيل المثال: فإن نظام العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها.

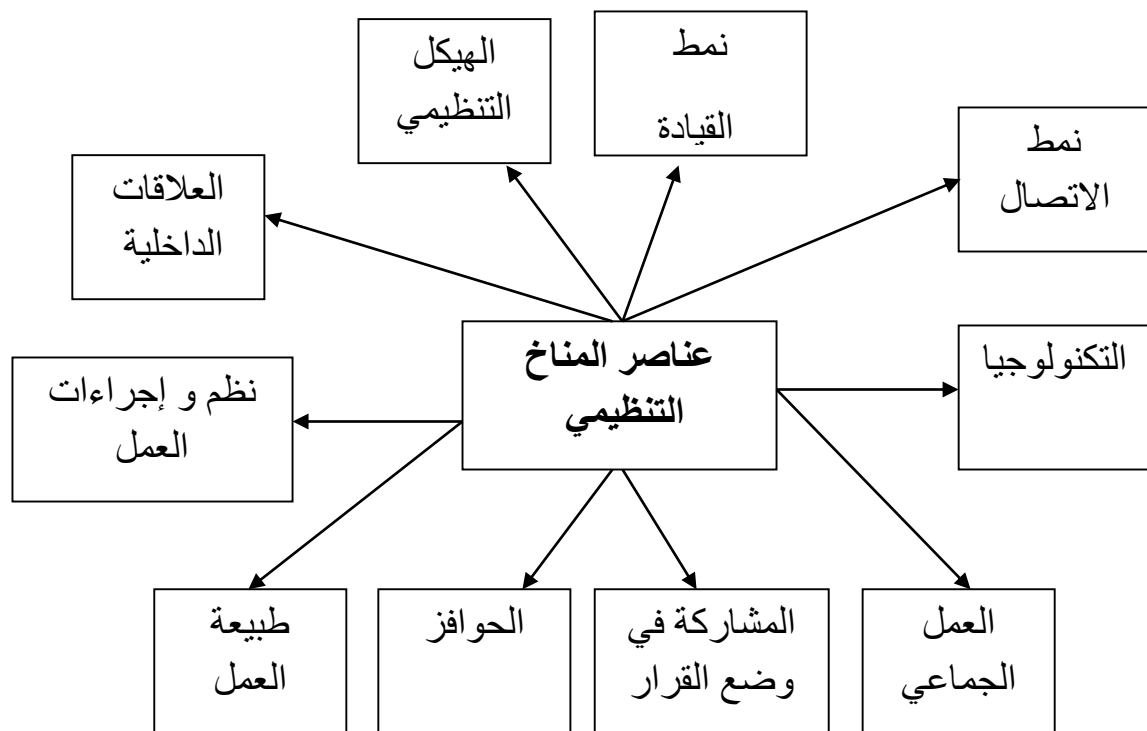
كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين الأقسام الموجودة بالمؤسسة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، أمور الموظفين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المؤسسة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها¹.

9_ مشاركة العاملين في صنع القرارات: إن المشاركة في صنع القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة وتكمن الأهمية التي توليها المؤسسات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسات في ظل السياق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المؤسسة للمشاركة باتخاذها².

¹المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 298
²حمود خضير كاظم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق ص170

10_ العلاقات الداخلية: تتكون العلاقات الداخلية في المؤسسة من عدة عناصر منها: العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمؤسسة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء¹.

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية للمناخ التنظيمي فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي. ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي في الشكل التالي:



الشكل رقم: (1): عناصر المناخ التنظيمي

1قضية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق . ص300.

سادسا: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكننا تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام :

عوامل خارجية, عوامل تنظيمية , عوامل شخصية ونفسية . وذلك على النحو التالي :

1 . العوامل الخارجية: وتنقسم إلى :

أ . **البيئة الخارجية:** وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمؤسسة سواء كانت

ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في

هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

ب . **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة دورا هاما في التأثير على

إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها.

ج . **البيئة الاجتماعية :** يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد، القيم والثقافات المحلية والاتجاهات

حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن

ثم سلوكياتهم وتصرفاتهم¹.

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

❖ مستوى الدافع على الإنجاز.

❖ العلاقات الاجتماعية والأسرية.

❖ طريقة التفكير بشكل علمي.

❖ الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

د- **البيئة الثقافية:** ويقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم , وجهات نظرهم وكل القيم

والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ مؤسستهم . فمناخ مؤسسة

¹الصيرفي محمد :الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات, مرجع سابق. ص 265.

تعمل ف بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها مؤسسة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم¹.

هـ _ **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والبنائات ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين².

2 _ العوامل التنظيمية : ونذكر منها ما يلي :

أ _ **السياسات والممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري ,فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فأن شعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي³.

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة لاختيار والترقيات والأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فان غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المبادرة .

ب _ **القيم المهنية:** تعبر القيم المهنية عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري ,فالمؤسسة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم وتصبح مصدرا للإنتاج ,في حين إذا سادت القيم المادية الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح والخسارة أو توظف حاجتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المؤسسة متى سمحت الفرصة.

¹المغربي عبد الفتاح عبد الحميد, مرجع سابق , ص 26

²الصيرفي محمد. مرجع سابق. ص 265

³حمادات محمد حسن محمد, مرجع سابق, ص 17.

كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة إما الاستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه من أداء نحو المؤسسة العامل بها وكأنه جزء منها .

ج_ طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير 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 فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى 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 المؤسسة، والعكس صحيح.

د_ النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجوداتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة². إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمؤسستهم و زيادة الإنتاج وإخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.²

¹الصيرفي محمد. مرجع سابق. ص 266

²الصيرفي محمد : مرجع سابق. ص 266.

هـ- نظام الأجور والحوافز: أن تتبنى المؤسسة لنظام أجور عادل وحوافز-مادية ومعنوية-مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمؤسسة.

و- الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم¹

هـ- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية" الإضاءة، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية...الخ. التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

ي- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المؤسسة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل مؤسسة من توتر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية².

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية و ينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ و بالتالي زيادة الإبداع و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

3- العوامل الشخصية:

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أم أنثى، أو مستواه التعليمي، و أيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل و حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء³.

¹الصيرفي محمد. مرجع سابق. ص ص 267, 268.

²الصيرفي محمد: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. مرجع سابق. ص ص 264, 265.

³عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مرجع سابق ص 26.

و هناك عوامل شخصية أخرى تؤثر المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

أ. **قدرات الفرد:** فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط و من ثم تتخفف إنتاجيته.

ب- **تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الفرد العامل، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

ج- **درجة المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفيظي أو العشوائي إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء¹.

د- **خصائص أعضاء التنظيم:** تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمؤسسات التي تتزايد فيها نسبة كبيرة من كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن مؤسسة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن و ذوي المستوى التعليمي المرتفع و مرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا و تألفا في المؤسسات التي يشارك أعضاء بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل².

4: العوامل النفسية: ونذكر منها ما يلي:

أ. **الصراع النفسي:** قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر على المستقبل ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية أي أنّ الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المؤسسات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم

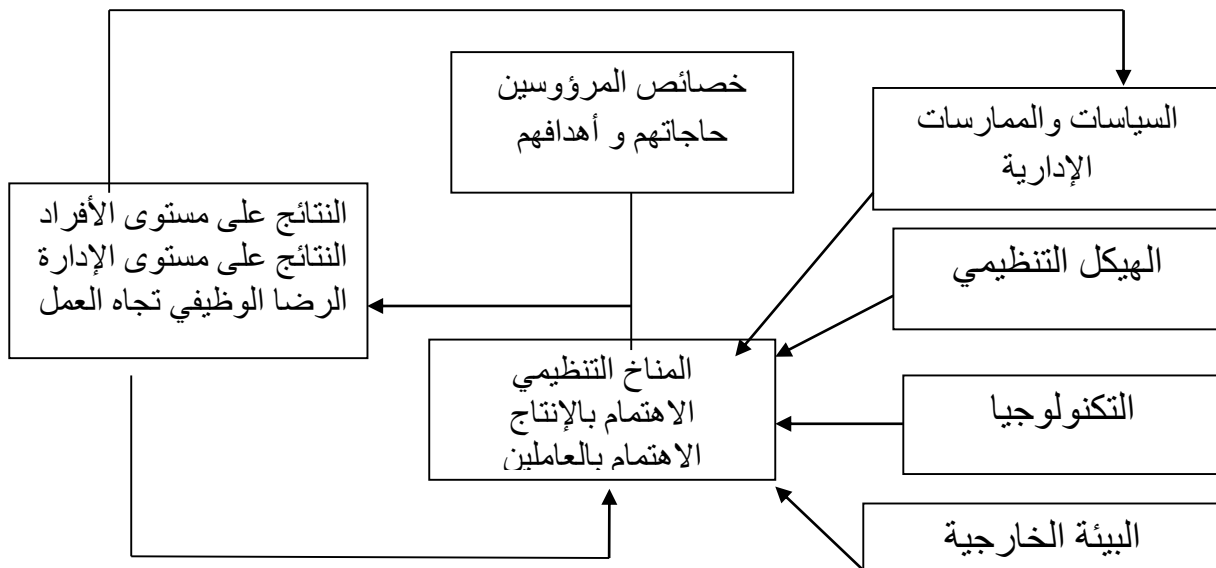
¹الصيرفي محمد : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. مرجع سابق. ص 268.

²مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 2000، ص 410.

العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المؤسسات. ب . الولاء : إحساس الفرد بالارتباط بالمؤسسة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون الضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمؤسسة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليها وهذا إضافة لباقي العوامل الأخرى¹.

وأیضا إضافة العامل التالي: الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة.

فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس الضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المؤسسة من برامج وخطط، فأی تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المؤسسة ككل. ويبيّن الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :



الشكل رقم (2): العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

المصدر: المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مرجع سابق ص 21.

¹عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مرجع سابق ص 24-25.

خلاصة الفصل:

يعد المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة ورغم اختلاف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع باختلاف اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية إلا أنهم اتفقوا على أهمية وإبراز دوره في فعالية المؤسسة.

ولقد حاولت في هذا الفصل إعطاء صورة شاملة على ماهية المناخ التنظيمي لأي مؤسسة من خلال استعراض لمختلف مفاهيمه، أهمية عناصره، وأبعاده وأيضاً خصائصه.

وبعد التعمق في دراسة المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المؤسسة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير مؤسسته هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثالث، حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من العناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي وعناصره.

ثالثاً: محددات الأداء الوظيفي.

رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي .

خامساً: أهمية الأداء الوظيفي.

سادساً: أهداف الأداء الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الأداء الوظيفي من المواضيع التي أثارت جدلاً كبيراً في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي في المؤسسات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الانجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. يهدف هذا الفصل إلى التعرف على مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته وعناصره.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي:

الفعل من كلمة أداء: يؤدي، ينجز يؤدي وفقاً لعرف معين، الأداء كلمة مترجمة من الكلمة اللاتينية والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

* لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعريف حسن: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

¹الدحلة فيصل عبد الرؤوف: التكنولوجيا الأداء البشري، المفهوم وأساليب القياس والنماذج، المكتبة الوطنية، عمان، 2001 ص 95
²حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

تعريف عاشور: عرفه على أنه: قيام الفرد بالأنشطة و المهام 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 الأداء¹.

تعتبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، إما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله. 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 المداخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة ولأقل تكلفة ممكنة².

كما يعرف على أنه: جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المداخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، اقصر وقت واقل تكلفة.

ويعرف أيضا : محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة³.

¹عاشور أحمد صقر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26
²العميرة محمد بن عبدالعزيز: علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجته أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003 ص 51.

³البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقتهم بمستوى أدائهم، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 38

ثانيا: أهمية الأداء الوظيفي وعناصره:

1. أهمية الأداء الوظيفي: للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي مؤسسة ونذكر منها ما يلي:

أ- تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى 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 الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام بمعنى الموارد، إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية.

يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعالية وأفضل وأقل تكلفة وأكثر ربحاً¹.

ب- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها الفرد أو المؤسسة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المؤسسة واستقرارها وفعاليتها².

فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء حين يكون أداء العاملين متميزا ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاسات لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة

¹الدحلة فيصل عبد الرؤوف: مرجع سابق، ص 99-98
²البراهيم فيصل بن فهد بن محمد: مرجع سابق، ص 40.

في : مرحلة الظهور ,مرحلة البقاء والاستمرارية , مرحلة الاستقرار , مرحلة السمعة والفخر ,
مرحلة التميز , مرحلة الريادة.

إذن أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما
يعتمد على مستوى الأداء بها¹.

-ج- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية
الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة².

2-عناصر الأداء الوظيفي:

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

أ- **المعرفة بمتطلبات العمل:** ويشمل المعارف العامة, المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة
على التنظيم وتنفيذ البرامج والأعمال دون الوقوع في الأخطاء, وما يمتلكه من خبرات عن العمل.

ب- **كمية العمل المنجز:** بمعنى مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف
العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

ج- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية, التفاني في العمل, قدرة الموظف على تحمل مسؤولية
العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل
المشرفين وتقييم نتائج عمله³.

¹الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, الرياض 2004, ص65
²البراهيم فيصل بن فهد بن محمد, مرجع سابق, ص40
³العميرة محمد بن عبد العزيز, مرجع سابق, ص 52.

3: محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الأفراد معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها , يميز بعض الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي :

❖ **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

❖ **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الجهد * القدرات * إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو محصلة تفاعل بين كل من الجهد , القدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين¹.

وفي نفس الإطار يميز بعض الدارسين محددات الأداء الوظيفي في ما يلي:

أ- **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 يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل .

¹حسن راوية محمد: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 216

-ب- قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

-ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

. ويمكن صياغة الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية * القدرات * الإدراك

. فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد ,وقدرات الفرد وخبراته السابقة ك: التعليم, التدريب , الخبرة...الخ, وإدراك الفرد لدوره الوظيفي فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل بينها لتحديد الأداء¹.

كما ترى مجموعة أخرى أن أداء الفرد في العمل هو نتائج ثلاثة عوامل وهي:

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

* اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

* المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها موائمة أو معاكسة لاتجاهاته.

-ب- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من:

* المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

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

* مدى وضوح الدور.

¹عاشور أحمد صقر: مرجع سابق, ص ص 38-39

-ج- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل: الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات و الأدوات المستخدمة . وأخرى معنوية مثل : العلاقات بين الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

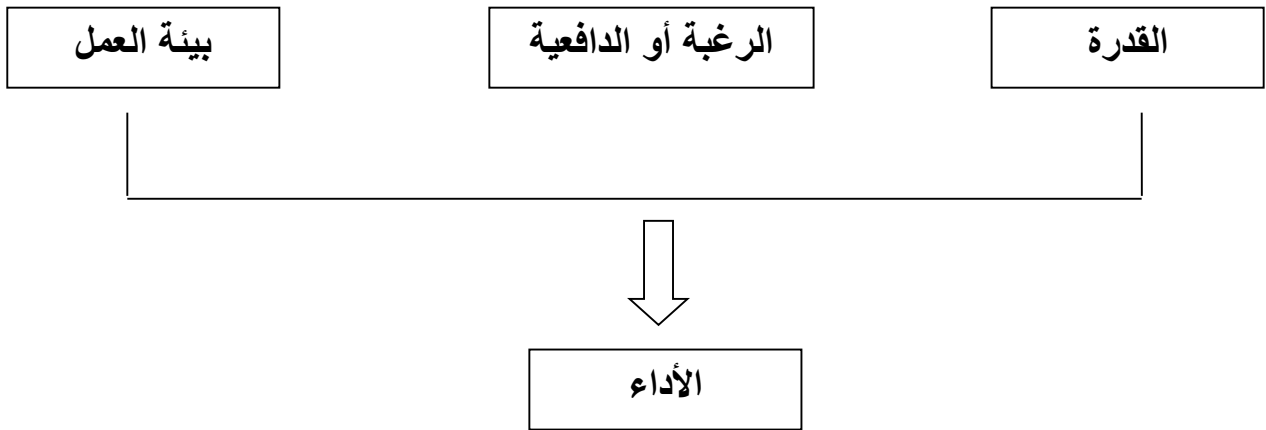
ومنه يمكن التوصل إلى المعادلة البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة * مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة * المهارة * وضوح الأهداف.

الأداء = الرغبة * القدرة * بيئة العمل¹.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء:



الشكل رقم 03 : محددات الأداء الوظيفي.

المصدر: مصطفى أحمد سيد، مصدر سابق، ص 146.

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

-1- الموظف: ما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم ، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل .

-2- الوظيفة: ما تتصف به من متطلبات ،تحديات وما تقدمه من فرص عمل .

¹مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، بدون دار نشر، بدون بلد، 2000، ص 147

-3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل , الإشراف , وفرة الموارد الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويمكن صياغة المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = المهارات والمعارف * الدافعية * بيئة العمل.

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية، وعوامل خارجية، المناخ التنظيمي وما يتضمنه من: هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز...الخ.

حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على إنجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه.

من خلال أدائه لهذا، العمل فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يطمحون إلى الوصول إليه اعتماداً على خبراتهم وانجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعور بالنجاح والرضا، أما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل . لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته.

فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذه المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عدة منها:

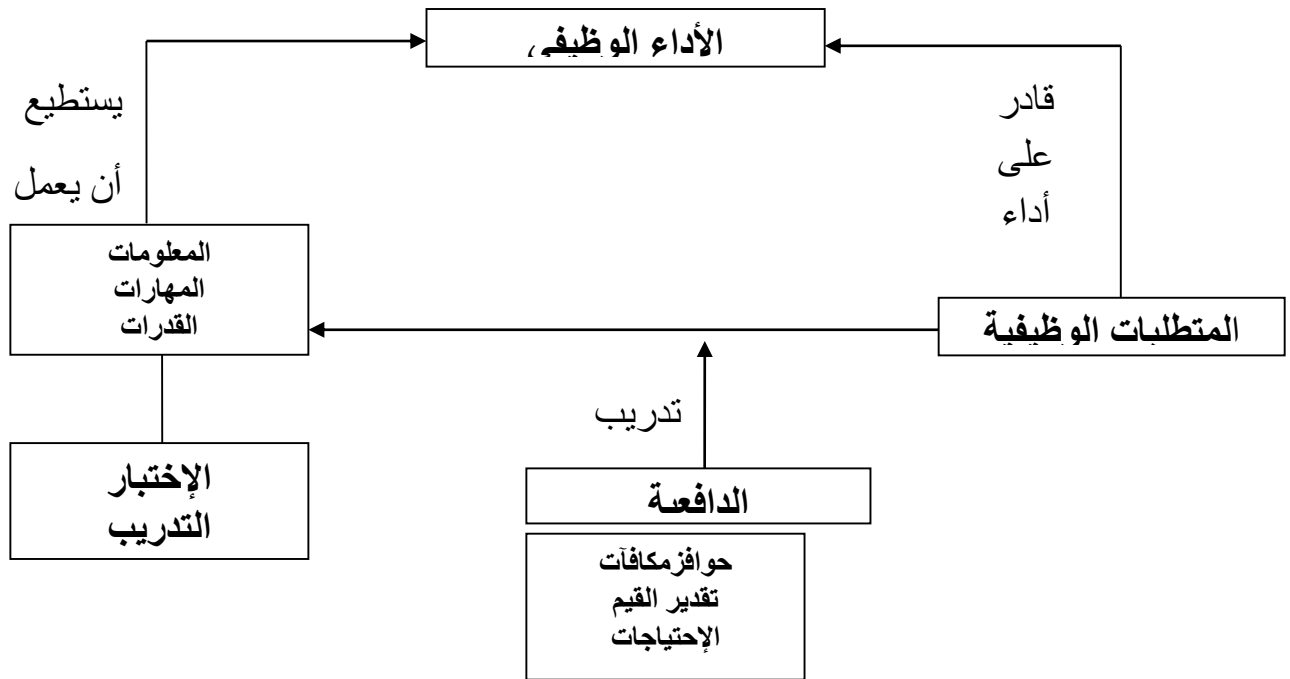
الفيزيولوجية , المادية, التنظيمية , الاجتماعية , البيئية والتقنية.

وهو تفاعل لسلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد.

و تم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها أثر على الجهود والسلوك والأداء اللاحق في ظروف مماثلة نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئية وجوانب شخصية ودوافع وقدرات وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء¹.

والشكل الموالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :

* العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي *



الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المصدر: الدحلة فيصل عبد الرؤوف، مرجع سابق، ص 123.

رابعاً: تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وأهدافه:

يعتبر تقييم الأداء الوظيفي أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة، يهدف إلى تحقيق مناخ تنظيمي جيد:

1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعالية وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج من ناحية والسياسات التي تتبعها المؤسسة، ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

* تحديد مدى كفاءة الفرد

* المعاملة العادلة وحصول كل موظف على ما يستحقه: ترقية، مكافأة الخ

* زيادة مستوى الرضا

* خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس

* يرتبط التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله, بخلق

المناخ التنظيمي العلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل

* يؤدي شعور العاملين بان جهة ما تقوم بتقديم 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

* يساعد على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب, يعني الاختيار على أساس مواصفات الوظيفة, وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

* الحكم على دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين

* يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية, الموارد البشرية الجيدة.

* التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على معالجة نقاط الضعف¹.

* توفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية: التوظيف, التدريب... الخ ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة, وخلق الدافعية لدى العمال, والاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارة العالية, ولتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعمال, يعمل على تحقيق: الرضا, تحمل المسؤولية... , وللمؤسسة: تشجيع المنافسة, توجيه السياسات للكشف عن العيوب الإدارية, خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة, تحديد الاحتياجات التدريبية, المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية, ترشيد سياسة الأجور, اختيار الأفراد الصالحين لترقية.

2- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

إن عملية الأداء الوظيفي تستهدف ثلاثة أهداف تقع على ثلاثة مستويات هي: المؤسسة، المدير، الفرد العامل وهي كالاتي:

1- على مستوى المؤسسة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المؤسسة.
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

¹عربي علي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، ص ص 139-140

- مساعدة المؤسسة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة, تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارة والقدرات المتميز.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشر للحكم على دقة هذه السياسات.

2. على مستوى المديرين :

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم 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 تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم , وهذا ما يدفع باتجاه تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم¹.

¹الصيرفي محمد: إدارة الموارد البشرية, مرجع سابق, ص 209

خلاصة الفصل :

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في المؤسسات على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كانت المرودية على المستوى الجزئي جيد، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها ، على الرغم من الندوة التي يعانيها الأفراد وفعاليتهم ولا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم ، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم ، كما تتأثر عملية التقييم أيضاً باقتناع إقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه،

والأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه في الفصل السابق من خلال تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، نمط الاتصال والحوافز ، وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر تؤثر في الأداء إما إيجابياً أو سلباً. وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع: الإجراءات

المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: تحديد منهج الدراسة

ثالثاً: تحديد أدوات جمع البيانات

رابعاً : عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد عرضنا للفصل النظري والتعرف على المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري سنشرع في فصل آخر الذي سنعرض فيه المجال الزماني والمكاني للدراسة والتعرف على المؤسسة لقيّد الدراسة مع المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات وعينة الدراسة.

01-المجال الزمني:

*الدراسة الاستطلاعية:

بدأت الدراسة الاستطلاعية في الخامس عشر من شهر مارس لسنة إلفين وعشرين ودامت أكثر أسبوع. أين تم الموافقة على التبرص التطبيقي وعلى برامج الزيارات بالدراسة وهذا من خلال الاتفاق على الزيارات من قبل المسؤولين لإجراء البحث بهدف الاكتشاف والتعرف على المديرية. قمن فيما يعد بالعديد من الزيارات بدأت من الخامس والعشرين من شهر مارس من سنة إلفين وعشرين (2020) وكان هذه الزيارات لفترات متباعدة جدا بسبب تفشي وباء كورونا (Covid 19) تضمنت جمع المعلومات حول طبيعة المديرية. كموقعها. عدد موظفيها. فروعها. طبيعة الوظائف المسندة للموظفين. حيث تمت زيارة المؤسسة يوم الخامس من شهر أوت لسنة إلفين وعشرين و دامت إلى غاية يوم العشرين من شهر أوت لسنة إلفين وعشرين .

حيث تم فيها تصميم استمارة البحث و توزيعها على أفراد العينة و الاتصال المباشر معهم , لإيجاد أي غموض في الأسئلة وتوضيحها بالإضافة إلى اعتمادنا على المقابلة المفتوحة قبل بدأ الاستمارة , حيث سمحت لنا بربط علاقات ثقة بين الموظفين و مختلف المشرفين .

ولقد دار الحوار معهم على نقاط تتعلق بطبيعة العمل .

02_ تحديد منهج الدراسة :

بما أن دراستنا تهدف للكشف عن الأثر الذي يتركه المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، وتماشيا مع طبيعة دراستنا الوصفية فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة وصفا دقيقا .

المنهج الوصفي:

ويقصد بالمنهج الوصفي في البحث انه الطريقة التي تربط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وصفا دقيقا و تفسيرها تفسيراً علمياً، فهو منه يدرس الظروف والظواهر أو المواقف كما هي موجودة في الواقع دون أي تدخل من الباحث، ثم يقوم بعمل وصف دقيق لها وتفسير المشكلات التي تتضمنها الو الإجابة عن الأسئلة الخاصة بها والمنهج الوصفي يشبه الإطار العام الذي تقع تحته كل البحوث التي تصف الظواهر وتوضح العلاقات بين المتغيرات التي تشمل عليها أو تهدف الى الكشف في الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة، هذا ويهتم المنهج الوصفي بالتعرف على الاتجاهات والقيم عند الأفراد والجماعات ودراسة خصائص النمو والتطور للأفراد.

خواص المنهج الوصفي التحليلي:

تناسبه لطبيعة الدراسة الحالية من حيث قدرته على المساهمة في التزود بالمعلومات اللازمة لدراسة الظاهرة بشكل موضوعي وعلمي ومن ثم تحليل المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث وكذلك توفير الجهد والوقت.

التقليل من احتمالات التحيز في وصف البيانات أو تقويتها مع إمكانية الحصول على أكبر قدر من البيانات وتسجيل النتائج كما يستعين المنهج الوصفي بكافة الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات من خلال أدوات جمع البيانات، الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

وهنا تظهر المهمة الجوهرية للوصف في دراستنا التي تحقق الفهم الأفضل والشامل للظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة استيعابها.

03_تحديد أدوات جمع المعلومات:

يشير مفهوم الأداة إلى الوسيلة التي يجمع بها الباحث البيانات والمعلومات التي تلزمه سواء كانت هذه الأدوات جاهزة أعدها الباحثين السابقين أو سيقوم الباحث بإعدادها ثم تقنينها .

وبما أن البحوث الاجتماعية تعتمد على جمع البيانات على عدد من الأدوار المختلفة تماشياً مع طبيعة المشكلة المدروسة اعتمدنا على ثلاث تقنيات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة .

1 الملاحظة:

هي الأداة التي تعطي المجال للباحث أن يلاحظ الظروف الاقتصادية والاجتماعية للمنطقة التي ينحصر فيها البحث وتمكنه من ملاحظة السلوك وعلاقات المبحوثين والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم والمشكلات الحياتية التي يتعرضون إليها 3.

وأثناء الزيارة التي قمنا بها لمديرية النقل بولاية الطارف لاحظنا أن هناك عدة فروع للمديرية تتصل ببعضها البعض وتؤدي المهام الموكلة إليها وتتطوي كل هذه الفروع تحت فرع رئيسي وهي المديرية التي سنجري بها الدراسة , حيث اعترضنا عدة مواقف دعتنا لإجراء وإتمام هذه الدراسة منها:

العلاقات الودية بين الموظفين .

الاحترام المتبادل بين الموظفين والمدير .

مبدأ الثقة بين الموظفين وحسن التصرف مما ولد حسن أداء الموظفين لمهامهم بالمديرية .

2- المقابلة:

نستخدم هذه الأداة في الدراسة لجمع المعلومات والبيانات كما على الباحث ان يراعي تنوع الفئات التعليمية والاجتماعية، فتقديم الأسئلة شفويا قد يكون أيسر عند الكثير من الأفراد من تقديمها مكتوبة أو مسجلة في الاستبيان، وأثناء المقابلة يتم التركيز على موضوع الدراسة وتمثلياتها لأسبابه.

وأثناء الزيارة التي قمنا بها لمديرية النقل لولاية الطارف قابلنا المدير , حيث حظينا بحسن الاستقبال والاستضافة وقمنا بطرح مجموعة من الأسئلة الشفوية تخص موضوع الدراسة فأجاب بكل ثقة في النفس وطلب احظار وثيقة من الجامعة تثبت بأنني مكلف بأجراء بحث علمي في المديرية . وفي الزيارة الموالية قدمنا له الوثيقة التي تثبت قيامنا بهذه الدراسة وأخذنا الموافقة على إجراء الدراسة، وقام بإمضاء الوثيقة .

3- الاستمارة : هي احد الأدوات الأساسية المستخدمة في الحث وتعرف بأنها سلسلة من الأسئلة أو المواقف التي تتضمن بعطب الموضوعات النفسية , الاجتماعية, أو البيانات الشخصية يطبق على الأفراد أو المجموعات بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم، ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سوى بالنسبة للاختصار الجهد أو التكلفة أم سهولة معالجة باينتها وإحصائياتها كما تعرف الاستمارة بأنها نموذج تضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات موضوع البحث , ويتم توزيع الاستمارة إما عن طريق البريد أو توزيعها مباشرة إلى المبحوثين2.

ولقد قسمنا الاستمارة إلى أربع محاور يحتوي المحور الأول على البيانات الشخصية للموظفين، من السن، الجنس، الخبرة المهنية.

4- عينة الدراسة :

يقصد بها مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصاءات التي تتصف بها المشاهدات ممثلة بمعالم المشاهدات في المجتمع.

يقصد بالعينة مجموعة بأنها النماذج المادية والبشرية التي تسحب من الكم أو المجتمع الكلي وفق الشروط وروابط علمية على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثله إذ لا تعد العينات ممثلة إذ لم تعكس مواصفات وخصائص المجتمع أو الكم الذي تسحب منه ولهذه الأسباب تعددت طرق سحب العينات تبعاً لنوع البحث وطبيعة المجتمع تفرض أن تمثله ولأهداف المطلوبة تحقيقها ولتجنب سوء الفهم والتبسيط ونظراً لطبيعة الموضوع وحساسيته وخصوصيته للمجتمع المدروس تم اختيار المسح الشامل بالعينة في هذا البحث العلمي .

يتكون عدد الموظفين بمديرية النقل لولاية الطارف تسعة وعشرين موظف حيث قمنا بأخذ كل أفراد العينة من المجتمع الكلي الذي يمثل المجتمع الأصلي، تمثيلاً سليماً وهذه الطريقة تعطي نتائج أقرب ما تكون إلى النتائج التي يمكن توصل إليها بطريقة المسح الشامل الكلي لمجتمع الدراسة ومن هنا نكون قد أخذنا نسبة 100% من المجتمع الكلي .

خلاصة :

من هنا نكون قد تعرضنا إلى البيانات التي تفقدنا لخوض وعرض ومناقشة البيانات الميدانية إحصائيات وهذا ما سنعرضه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: عرض ومناقشة البيانات الميدانية

ثانياً : عرض وتحليل النتائج العامة

ثالثاً: عرض مجموعة من التوصيات

خلاصة الفصل

تمهيد:

سوف نقوم في هذا الفصل بعرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها من خلال جداول إحصائية استخدام التكرارات والنسب المئوية للوصول الى نتائج فرضيات الدراسة ومدى تحقيقها

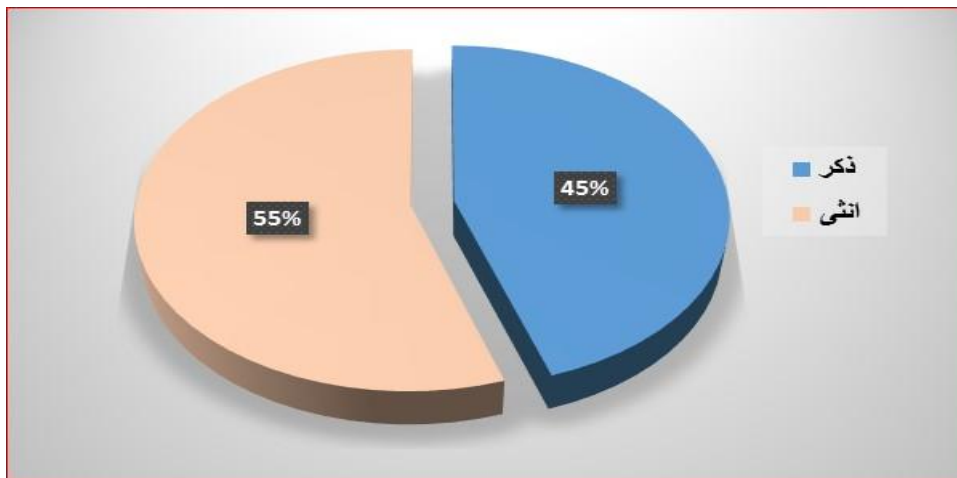
اولا: عرض ومناقشة البيانات الشخصية:

1_ البيانات الشخصية لأفراد العينة:

الجدول رقم 01: يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	تكرارات	الجنس
		التكرار
44.83	13	ذكر
55.17	16	انثى
%100	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.83% من المبحوثين يمثلون الذكور، ونسبة 55.17% يمثلون الإناث. والشكل التالي يبين ذلك بوضوح



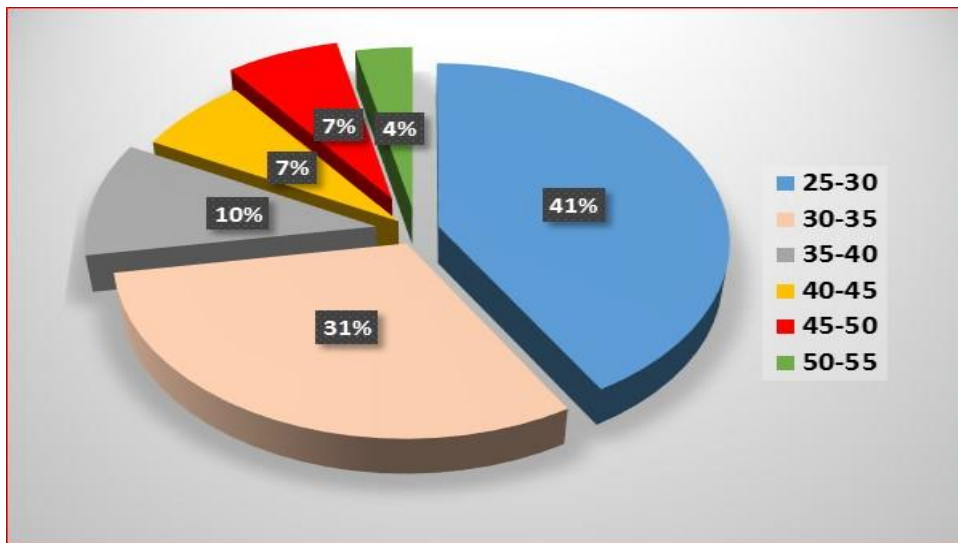
الشكل رقم 05: دائرة نسبية تمثل نسبة المبحوثين حسب الجنس.

نستنتج من خلال هذا الشكل اغلب المبحوثين هم إناث وهذا راجع إلى طبيعة المديرية وأن عملها ونمطها يتماشى مع الجنس اللطيف , وربما يعود أيضا إلى المستويات التعليمية.

الجدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
41.38	12	30-25
31.03	09	35-30
10.34	03	40-35
6.90	02	45-40
6.90	02	50-45
3.45	01	55-50
%100	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 72.40% من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، ونسبة 24.14% تتراوح أعمارهم بين 35-50 سنة، أما الذين تبلغ أعمارهم 50 سنة فما فوق تقدر بـ 3.45% .



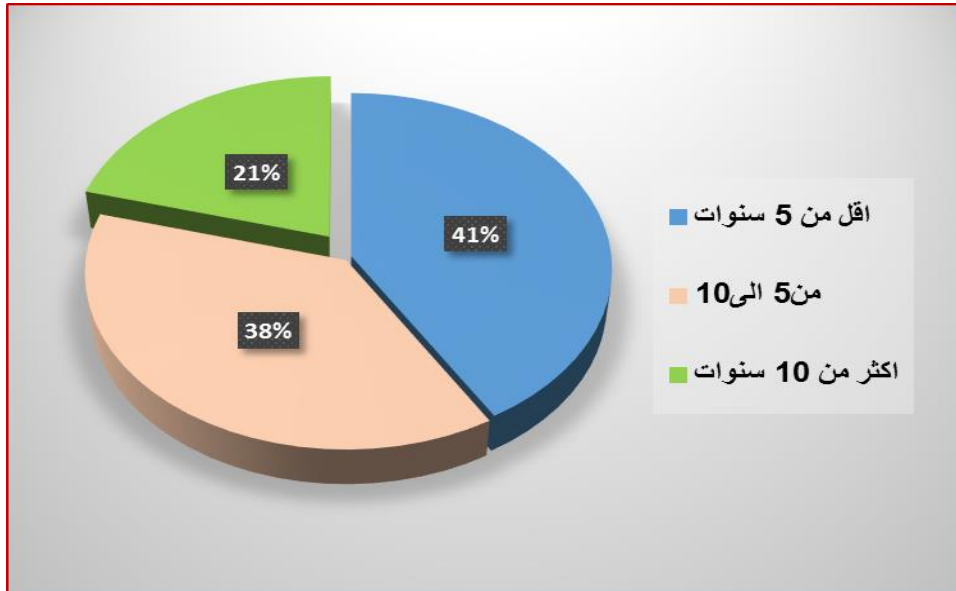
الشكل رقم 06: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

من خلال الشكل أن أكبر نسبة من المبحوثين هم من فئة الشباب كون أن المديرية خدماتي تحتاج إلى فئة الشباب ذي النشاط الحيوي، وتحمل المسؤولية في العمل في مجال النقل والتحديثات والتسيير .

الجدول رقم 03: يبين توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

النسبة	التكرارات	العدد / سنوات العمل
41.38	12	اقل من 5 سنوات
37.9	11	من 5 الى 10
20.69	06	اكثر من 10 سنوات
%100	29	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة أعلى نسبة مقدرة ب 41.38% تمثل نسبة المبحوثين ذي الاقدمية أقل من 5 سنوات، وتليا نسبة 37.93% ذي الاقدمية المحدودة من 5سنوات، وأخيرا فئة ذي الاقدمية الاكثر من 10سنوات والتي قدرت ب 20.69%.

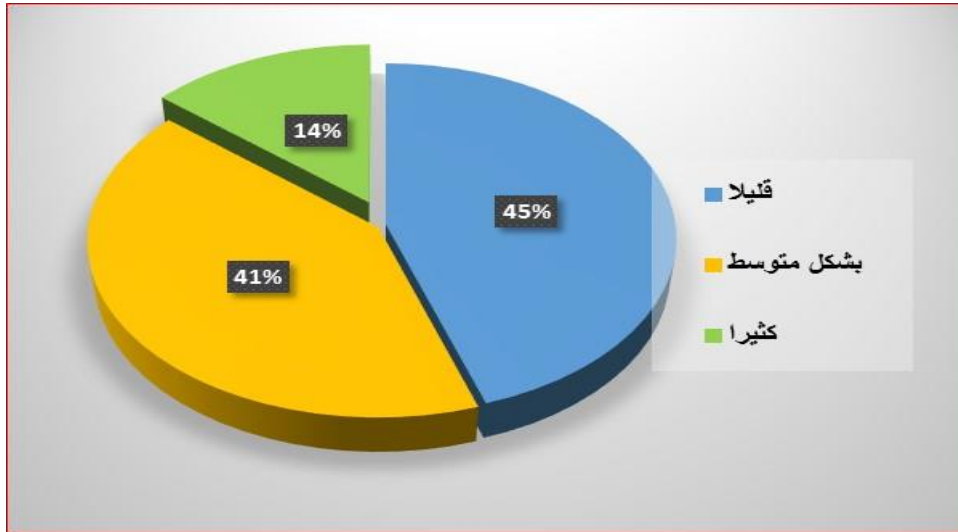


الشكل رقم 07: يبين المدة الزمنية للعمل والخبرة.

الجدول رقم 07: يبين مدى توفر الوسائل التكنولوجية في مكان العمل

المتغير	التكرارات	النسبة %
قليلا	13	44.83
بشكل متوسط	12	41.37
كثيرا	04	13.80
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 44.83% من المجموع الكلي لأفراد العينة اعتبرت أنّ توفر الوسائل التكنولوجية في مكان العمل متوفرة بصفة قليلة، ثم تليها نسبة 41.37% من مجموع أفراد العينة اعتبرت بأنها موجودة بشكل بسيط، ثم نجد نسبة 13.80% ترى بأنّ توفر الوسائل التكنولوجية في مكان العمل بصفة كثيرة.



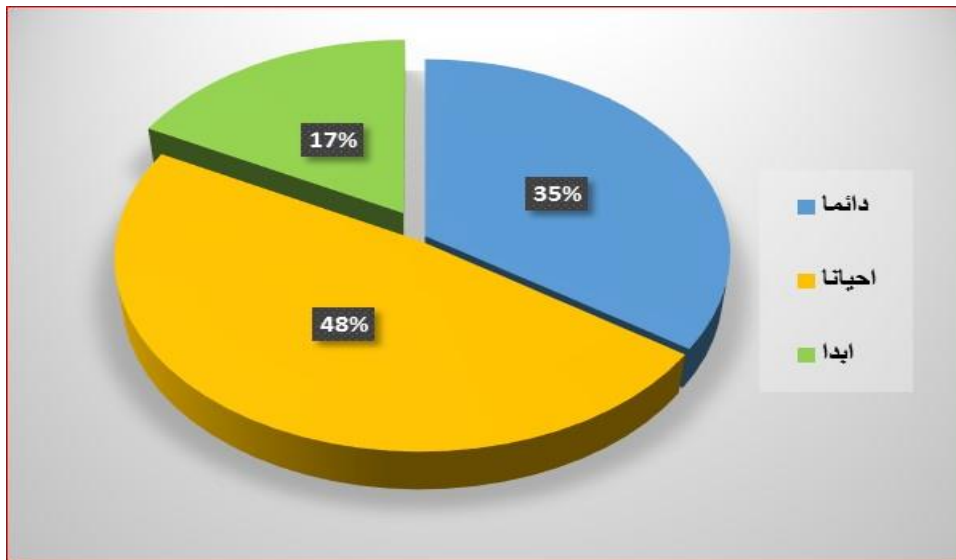
الشكل رقم 08: يبين مدى توفر الوسائل التكنولوجية بالمؤسسة.

نستج من خلال القراءات للجدول بأنّ المبحوثين الذين يرون نقص في الوسائل التكنولوجية في نمان العمل، هم الأكثر تواجدا، ويعود ذلك لتطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم ومقارنة بالوسائل الموجودة في مكان العمل فهي ناقصة ومتراجعة جدا.

جدول رقم 05: يبين عملية تجديد الوسائل التكنولوجية من طرف الإدارة بما يتماشى وطبيعة الوظيفة

المتغير	التكرار	النسبة%
دائماً	10	34.48
أحيانا	14	48.27
أبدا	05	17.24
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 48.27% من المجموع الكلي لأفراد العينة ترى بأن هناك تجديد لوسائل التكنولوجية التي تتماشى وطبيعة الوظيفة من فترة لفترة، بمعنى أحيانا ثم تليها نسبة 34.48% من مجموع أفراد العينة يرون بأن التجديد في وسائل التكنولوجية يكون بصفة دائمة، ثم نجد نسبة 17.24% من المجموع الكلي للعينة أجابوا بأنه لا يوجد تجديد أبدا.



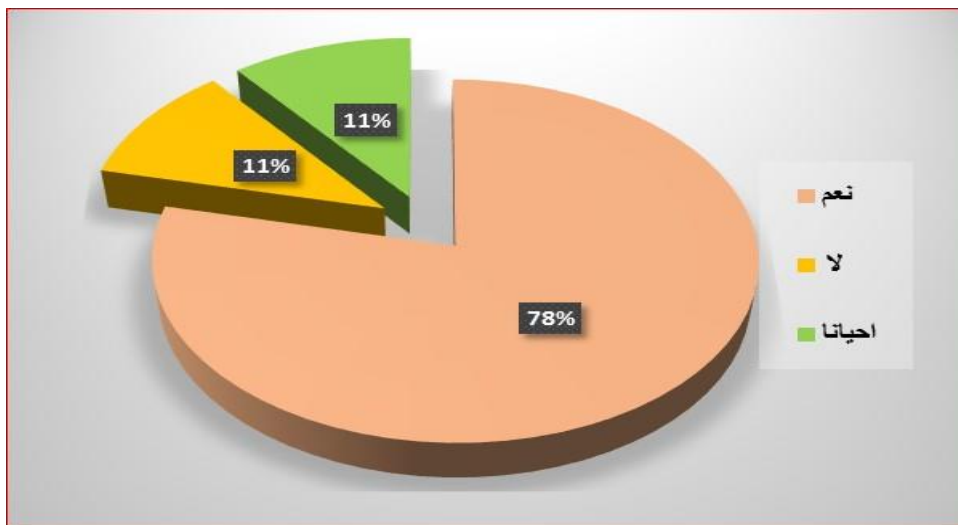
الشكل رقم 09: يبين مدى نسبة تجديد الوسائل التكنولوجية في المؤسسة.

نستنتج من خلال القراءات للجدول بان هناك تجديد للوسائل التكنولوجية بصفة دورية بما يتماشى وطبيعة الوظيفة وذلك يعود لتكاليف التجديد و الصيانة وربما أيضا لموقع المديرية الجغرافي .

الجدول رقم 06: يبين مدى مساهمة الوسائل التكنولوجية المتواجدة في ربح الوقت اللازم لإنجاز المهام:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	22	75.86
لا	03	13.80
أحيانا	03	10.34
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 75.86% من مجموع أفراد العينة ترى بأن الوسائل التكنولوجية تساهم بشكل كبير في ربح الوقت لانجاز المهام، في حين تليها نسبة 13.80 % من مجموع أفراد العينة تعود إجابتهم لنفي وبانا لا تساعد على ربح الوقت، وثم تليها نسبة 10.34% كانت إجابتهم أحيانا بمعنى تكون بين الايجابية والسلبية حسب الحاجة العملية .



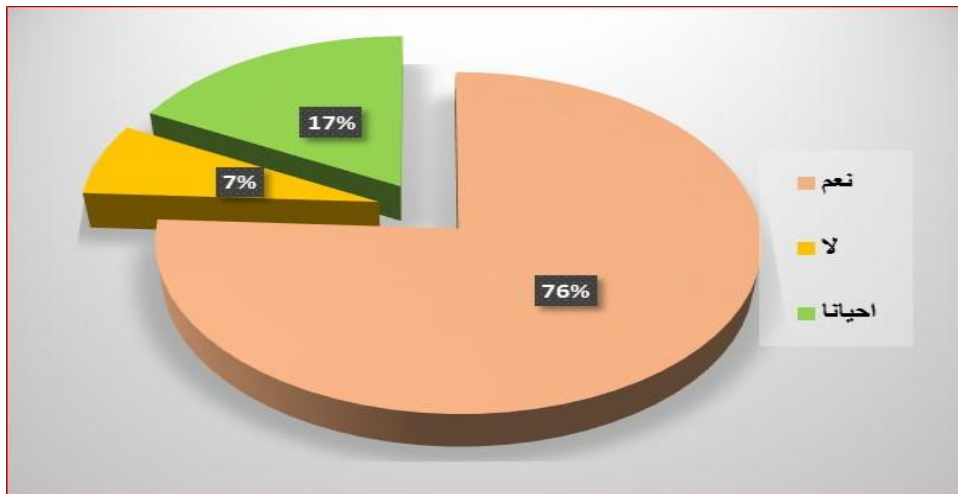
الشكل رقم 10: نسبة ربح الوقت من خلال استغلال وسائل التكنولوجية.

من خلال القراءات للشكل نستخلص إن الوسائل التكنولوجية تسام بشكل كبير في انجاز المهام في وقت قصير أي إن ايجابية والذين أجابوا العكس يعود ذلك لعدم قدرتهم على استعمال الوسائل الحديثة.

الجدول رقم 07: يبين مساهمة الوسائل التكنولوجية المتوفرة في تقليل من الجهد في أداء المهام

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	22	75.86
لا	02	6.90
أحيانا	05	17.24
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 75.86% من مجموع أفراد العينة ترى بان الوسائل التكنولوجية المتوفرة تساهم في التقليل من الجهد في أداء المهام، ثم تليها نسبة 17.24% من مجموع الكلي لأفراد العينة أجابت بأنها تساهم في التقليل من الجهد أحيانا، ثم نجد نسبة 6.90% تنفي مساهمة هذه الوسائل التكنولوجية في المساهمة من التقليل الجهد أثناء أداء المهام .

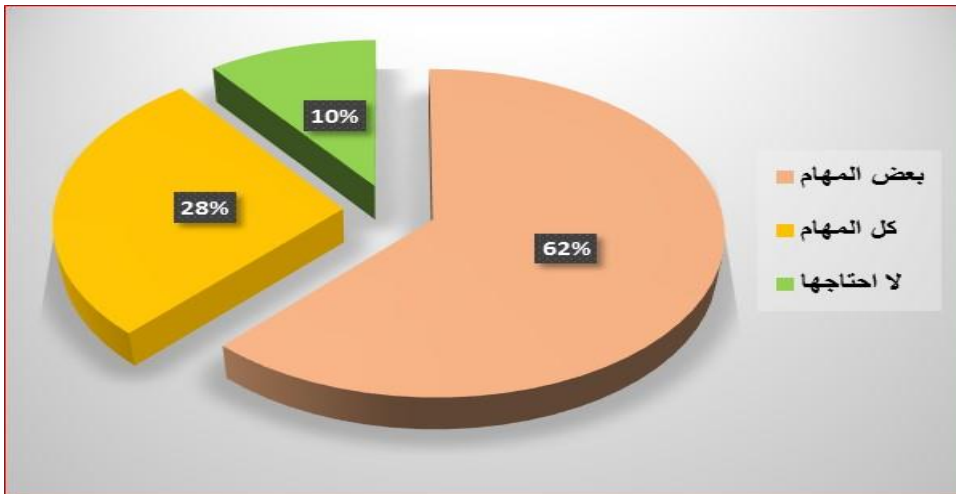


شكل رقم: 11

يبين نسبة التقليل الجهد في أداء المهام من خلال الاعتماد على وسائل التكنولوجيا والاتصال. من خلال القراءات للجدول نستخلص أن الوسائل التكنولوجية تقلل من الجهد في أداء المهام، وذلك راجع أيضا أن كل الأعمال والمهام تتطلب وسائل تكنولوجية لإنجازها بدقة تامة. الجدول رقم 08: يبين النشاطات المهنية التي تعتمد على وسائل التكنولوجيا

المتغير	التكرار	النسبة %
بعض المهام	18	62.06
كل المهام	08	27.58
لا احتاجها	03	10.34
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 62.06% من مجموع أفراد العينة، ترى وتؤكد بأن بعض مهام تعتمد في إنجازها على الوسائل التكنولوجية، ثم تليها نسبة 27.58% أجابت بأن المهام كل المهام المكلفة لهم تعتمد بالدرجة الأولى على الوسائل التكنولوجية في إنجازها، ثم نجد نسبة 10.34% من مجموع أفراد العينة أكدت بأنها لا تحتاج لا تحتاج الوسائل التكنولوجية لانجاز المهام المكلفة بها.



الشكل رقم 12: يبين نسبة استغلال الوسائل التكنولوجية في أداء المهام .

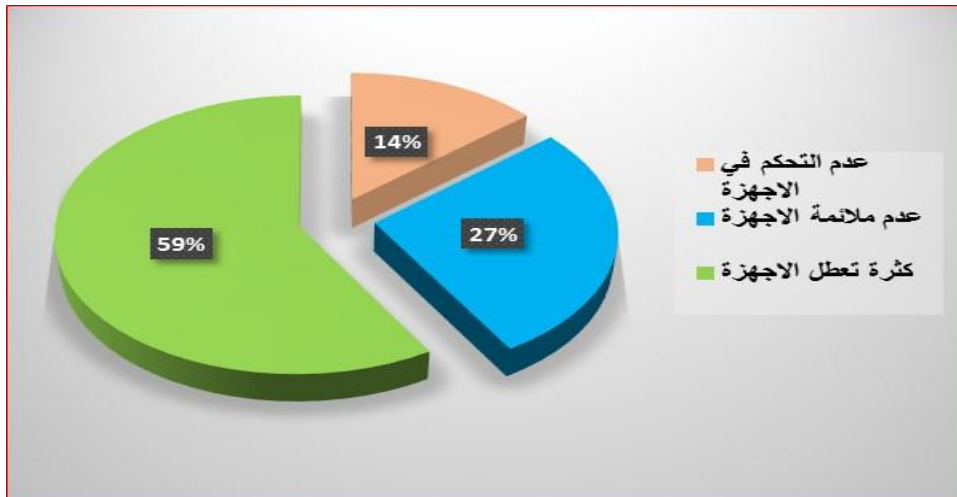
نستنتج من خلال القراءة للجدول أنّ أكبر نسبة للموظفين من مجموع العينة يعتمدون على الوسائل التكنولوجية في بعض المهام فقط، وذلك يعود إلى تعدد واختلاف المهام المكلفين بإنجازها، فهناك مهام تعتمد على الشخص في حد ذاته دون اللجوء لوسائل التكنولوجية.

عرض و تحليل البيانات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الاتصال والأداء:

الجدول رقم 09: يبين الصعوبات التي تعيق أداء مهام الموظفين أثناء العمل

المتغير	التكرار	النسبة
عدم التحكم في الأجهزة	04	13.79
عدم ملائمة الأجهزة	08	27.56
كثرة تعطل الأجهزة	17	58.62
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 58.62% من مجموع أفراد العينة أجابت بأن الصعوبات التي تعيق أداء المهام الوظيفية تكمن في كثرة تعطل الأجهزة ثم تليها نسبة 27.56% من مجموع أفراد العينة أجابت بأن عدم ملائمة الأجهزة للمهام المطلوبة هي العائق الأساسي. ثم نجد نسبة 13.79% أجابت بأن الصعوبات تكمن بعدم التحكم في الأجهزة المتوفرة.



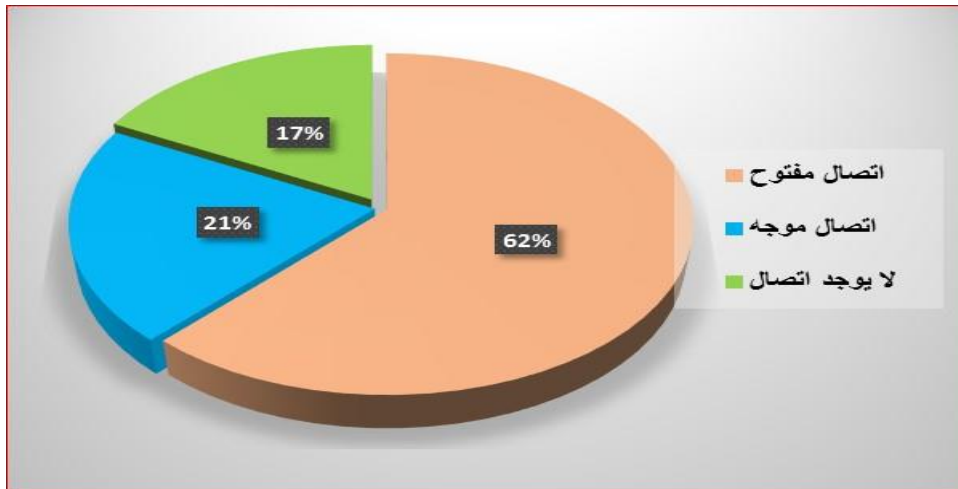
شكل رقم 13 : يبين نسبة المشاكل والإعاقات التي تواجه الموظفين في أداء المهام.

من خلال القراءة للشكل نستخلص أن الصعوبات التي يواجهها أغلب الموظفين أغلبها تكمن في كثرة تعطل الأجهزة، ويعود هذا إلى نقص الصيانة والتجديد، وانقطاع التيار الكهربائي من حين إلى آخر مما يسبب تعطل هذه الأجهزة.

الجدول رقم 10: يبين كيفية اتصال الإدارة مع الموظفين و العمال

المتغير	التكرار	النسبة
اتصال مفتوح	18	62.06
اتصال موجه	06	20.67
ليوجد اتصال	05	17.24
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 62.09% من المجموع الكلي بأفراد العينة أجابت على أنّ الاتصال بين المدير والموظفين هو اتصال مفتوح ثم تليها نسبة 20.67% من المجموع أفراد العينة أكدت بأنّ الاتصال يكون موجه بين الموظفين والمدير ثم نجد نسبة 17.24% من أفراد العينة ترى بأنه لا يوجد اتصال نهائياً بين المدير والموظفين .



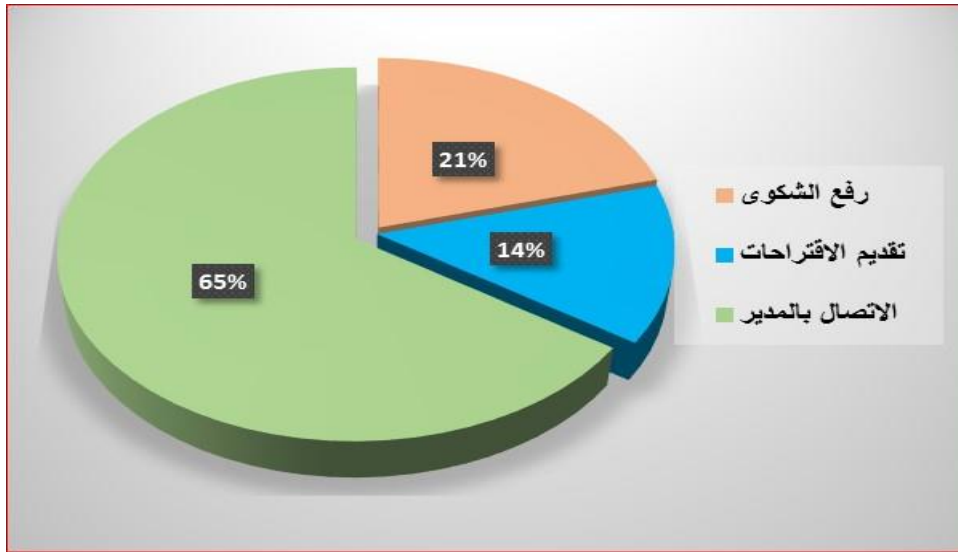
شكل رقم 14: يبين نسبة الاتصال الموجود بين الموظفين والمدير.

من خلال القراءة للجدول نستخلص بأن الإدارة تعتمد في اتصالها بين المدير والموظفين على الاتصال المفتوح بالدرجة الأولى ويعود ذلك لسهولة وليونته التسيير وتبعاً للهيكل التنظيمي.

الجدول رقم 11: يبين عن طريق التغيير العمال عن انشغالهم الوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة
رفع الشكوى	06	20.68
تقديم الاقتراحات	04	13.79
الاتصال بالمدير	19	65.52
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 65.52% من المجموع الكلي لأفراد العينة أكدت بأن طريقة التعبير عن انشغالهم الوظيفية تكون عن طريق الاتصال المباشر بالمدير، ثم تليها 20.68% ترى بأن التعبير عن الانشغالات الوظيفية يكون عن طريق رفع الشكاوى للمدير ثم نجد نسبة 13.79% من المجموع الكلي لأفراد العينة يعبرون عن انشغالهم عن طريق تقديم الاقتراحات .



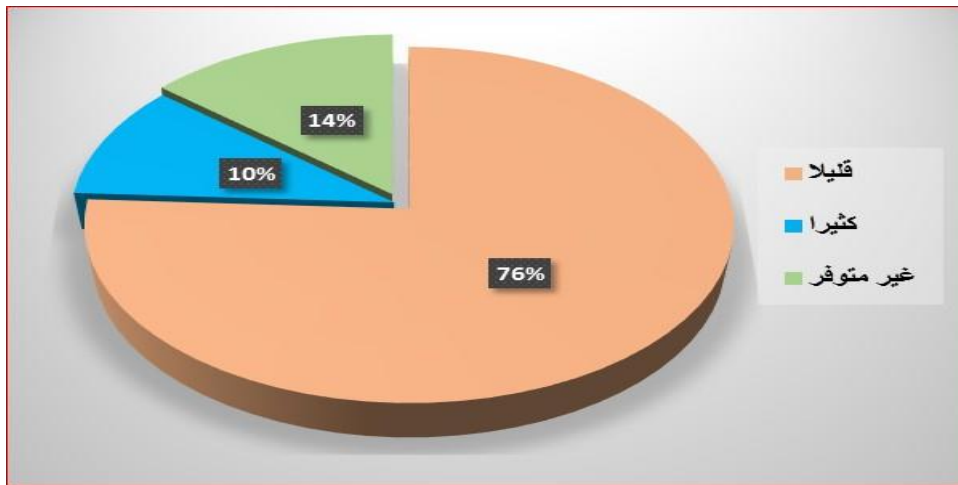
شكل رقم 15: يبين شكل وطريقة اتصال المدير بالموظفين.

من خلال القراءة للشكل نستخلص بأن الموظفين يعتمدون على الاتصال المباشر بنسبة كبيرة في التعبير عن انشغالاتهم، وذلك يعود لطبيعة العلاقة القائمة بين المدير والموظفين وأيضا لوجود العلاقات الغير رسمية في المعاملات المهنية وأيضا الهيكل التنظيمي بنص على هذا.

الجدول رقم 12: يبين عن توفر الإدارة وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة %
قليلًا	22	75.86
كثيرًا	03	10.34
غير متوفر	04	13.80
مجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 75.86% من مجموع الكلي لأفراد العينة أكدت بان قليلا جدا توفر وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية من طرف الإدارة، ثم تليها نسبة 13.80% من مجموع الكلي لأفراد العينة ترى بأنه غير متوفر وسائل الاتصال من طرف الإدارة تأدية المهام الوظيفية، ثم نجد مسبة 10.34% ترى بأنها موجودة كثير الوسائل الاتصال التي تساهم في تأدية المهام الوظيفية.



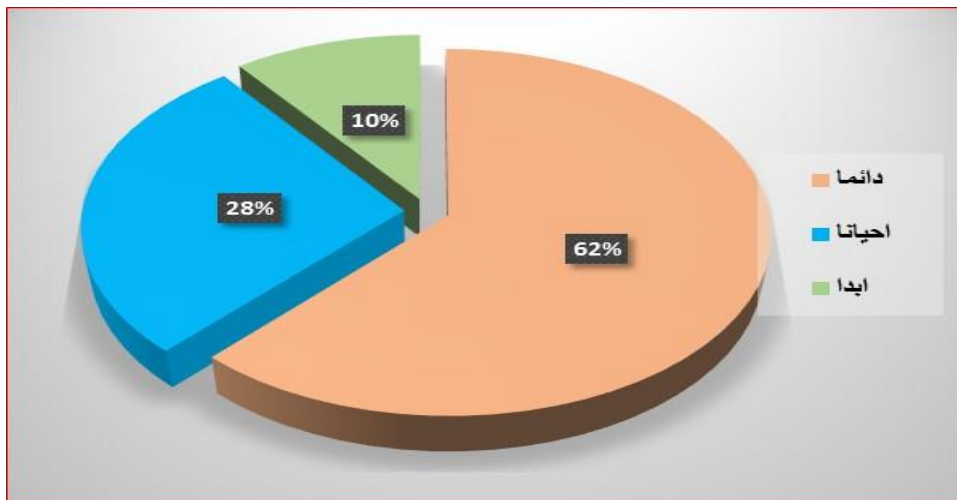
شكل رقم 16: يبين مدى توفر وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام.

من قراءة للشكل نستخلص بأن الموظفين بنسبة كبيرة يرون غياب توفر الإدارة لوسائل الاتصال لازمة لتأدية المهام ويعود ذلك لصعوبة تعميمها وتطبيقها بشكل دقيق وأيضا للموقع الجغرافي للمديرية.

الجدول رقم 13: يبين غياب وسائل الاتصال اللازمة بمكان العمل بسبب تضييع الوقت

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	18	62.06
أحيانا	08	27.56
أبدا	03	10.34
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.06% من مجموع الكلي لأفراد العينة أكدت بأنه دائما غياب وسائل الاتصال لازمة بمكان العمل بسبب تضييع الوقت، ثم تليها نسبة 27.57% ترى أنه بغياب وسائل الاتصال يساهم أحيانا في تضييع الوقت، تم تليها نسبة 10.34% من المجموع الكلي لأفراد العينة نفت نهائيا لتضييع الوقت التدخل في الوقت.



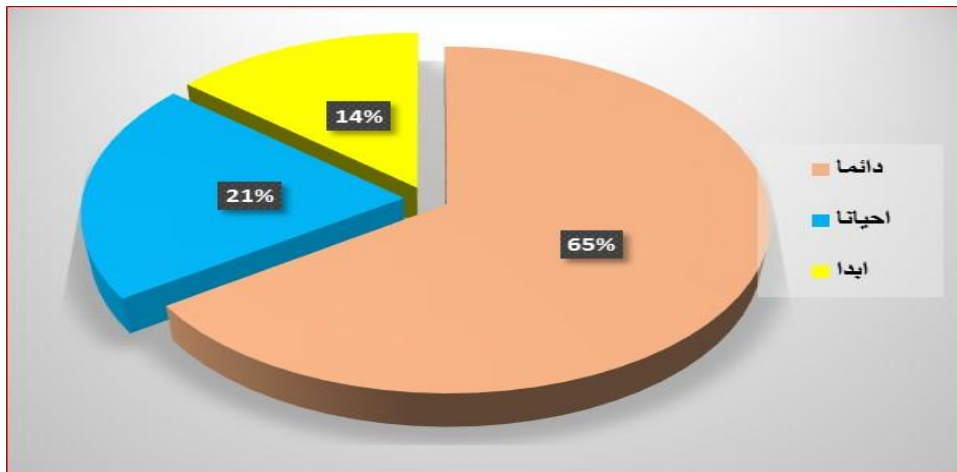
الشكل رقم 16: يبين غياب وسائل الاتصال اللازمة بمكان العمل بسبب تضييع الوقت.

من خلال القراءة للشكل نستخلص أن الموظفين بنسبة كبيرة أكدوا على غياب وسائل الاتصال لازمة بمكان العمل بسبب تضييع الوقت ويعود ذلك لطول الوقت وصعوبة الانجاز بسهولة والتعطيل والتأخر الزائد عن الحد في أداء المهام المكلفة لهم

الجدول رقم 14: يبين تأخر وصول المعلومات بسبب في تأخر انجاز المهام المطلوبة من الموظفين

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	19	65.52
أحيانا	06	20.68
أبدا	04	13.78
المجموع	29	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 65.52 من مجموع الكلي لأفراد العينة أكدوا أنه تأخر وصول المعلومات بسبب في تأخر انجاز المهام المطلوبة دائما، ثم تليها نسبة 20.68 من مجموع الكلي لأفراد العينة أجابت انه أحيانا تسبب تأخر في انجاز المهام الوظيفية، ثم يليها 13.78 من نسبة المبحوثين أجابت بالنفي وأنها لا تسبب تأخر في الإنجاز.



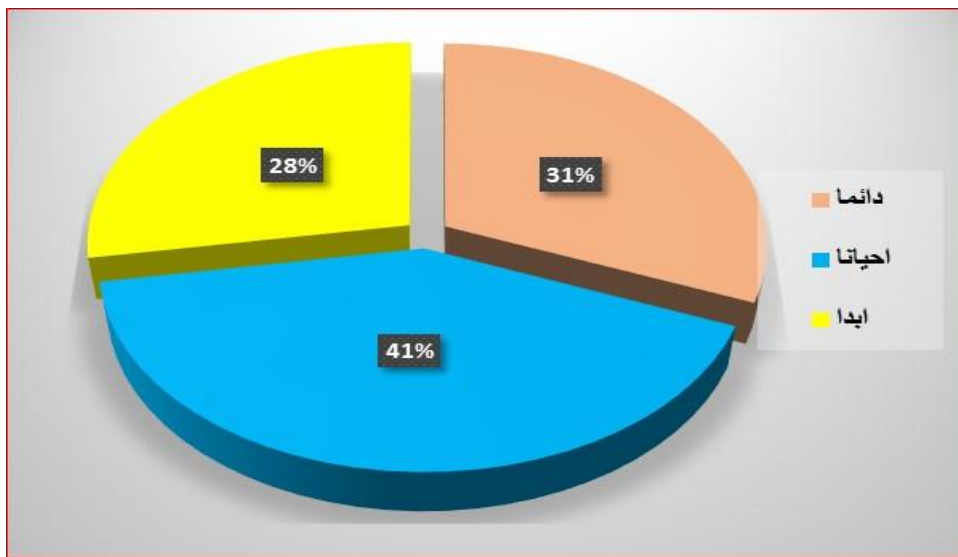
الشكل رقم 17: تأخر وصول المعلومات بسبب في تأخر انجاز المهام المطلوبة من الموظفين

من خلال قراءة الشكل نستخلص بأن الموظفين نسبة عالية أكدوا على أن تأخر وصول المعلومات سبب رئيسي في تأخر انجاز المهام المطلوبة بسرعة دون مراعاة أهم معايير دقتها وذلك بسبب انتهاء التاريخ المحدد لها.

الجدول رقم 15: يبين مدى أداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال

المتغير	التكرار	النسبة %
دائماً	09	31.03
أحياناً	12	41.37
أبداً	08	27.57
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الدول أعلاه أن نسبة 41.37% من المجموع الكلي للعيينة أجابوا بأنه هناك مهام وظيفية تتجزأ أحياناً دون اللجوء إلى وسائل الاتصال، ثم تليها نسبة 31.03% من المجموع أكدوا على انه كل المهام الوظيفية تتجزأ دائماً دون الحاجة إلى وسائل الاتصال، ثم نجد نسبة 27.57% من المجموع الكلي للعيينة أجابوا بأنه لا يمكنهم تأدية مهامهم الوظيفية دون اللجوء والحاجة لوسائل الاتصال.



الشكل رقم 18: مدى أداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال

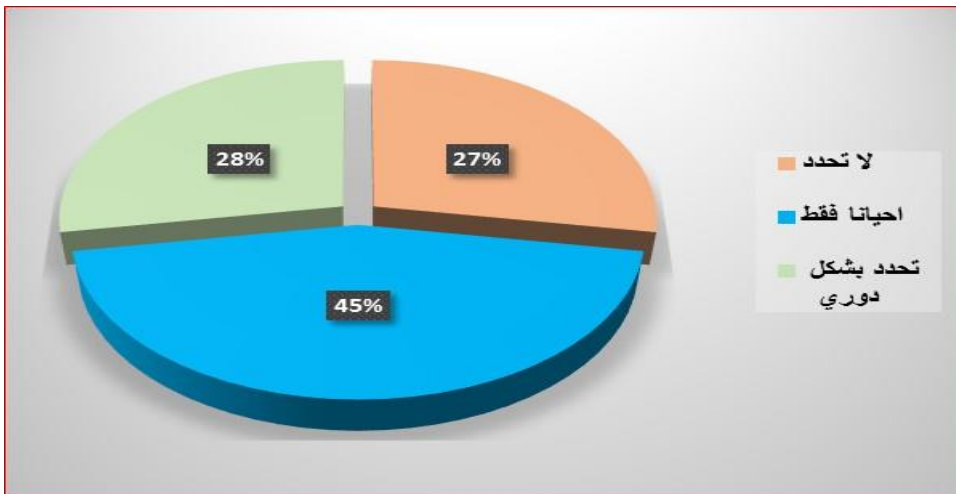
من خلال قراءة الجدول نستخلص بان الموظفين بنسبة كبيرة أكدوا على أنهم بإمكانهما يؤديوا مهامهم الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال ويعود ذلًا لاختلاف المهام وتعطل الأجهزة أحيانًا وربما التعود على انجاز هذه المهام دون الرجوع لوسائل الاتصال.

تحليل ومناقشة المحور الرابع المتعلق بالفرضية: تكوين الموظفين وتحسين الأداء :

الجدول رقم 16: يبين مد توفير المؤسسة للاحتياجات التكوينية للموظفين

المتغيرات	التكرار	النسبة
لا تحدد	08	27.59
أحيانًا فقط	13	44.83
تحدد بشكل دوري	08	27.59
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 44.83% من المجموع الكلي لأفراد العينة أجابوا بأنه أحيانًا تتكلف المؤسسة بتحديد احتياجات الموظفين التكوينية، ثم تليها نسبة 27.59% من المجموع الكلي للعينة المدروسة أجابوا بأن المؤسسة لا تحدد الاحتياجات التكوينية ونفس النسبة أي 27.59% أجابوا بأنها تحدد بشكل دوري حسب الحاجات المطلوبة.



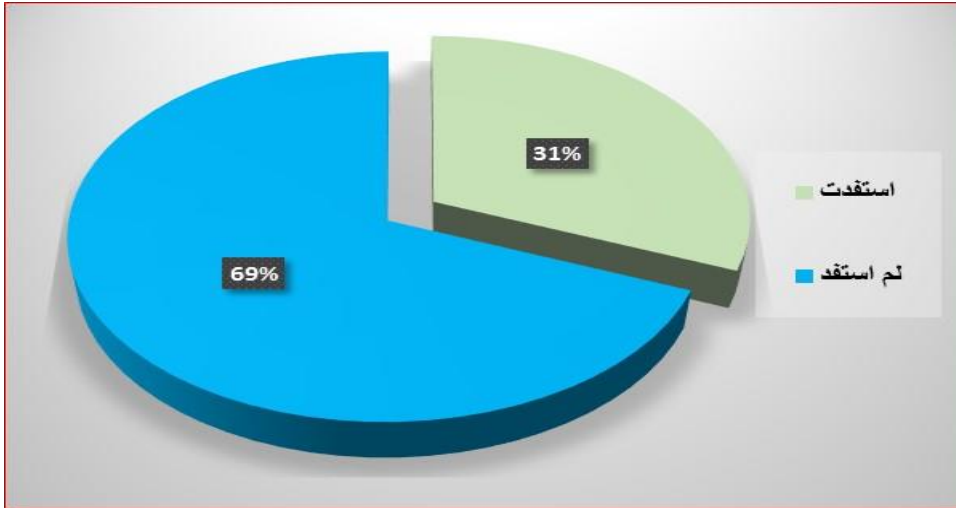
الجدول رقم 19: يبين مدى أداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال

نستنتج من خلال القراءات للجدول بأن المؤسسة بنسبة قدرت بأقل من 50% فقط تهتم بالحاجات التكوينية للموظفين، ونرى أيضا بان الموظفين آرائهم تقاربت بين بأن المؤسسة لا تهتم ولا تحدد بالاحتياجات التكوينية، ويرجع ذلك أنّ معظم الموظفين في التخصص العلمي والعملية المناسب للوظيفة المكلف بها.

الجدول رقم 17: يبين استفادة الموظفين من دورات تدريبية في مجال العمل

المتغير	التكرار	النسبة%
استفدت	9	31.03
لم استفد	20	68.97
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 68.97% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة لم يستفيدوا من دورات تكوينية تدريبية في مجال العمل، ثم نجد نسبة قدرت بـ: 31.03% من العينة المدروسة استفادوا من دورات تكوينية.



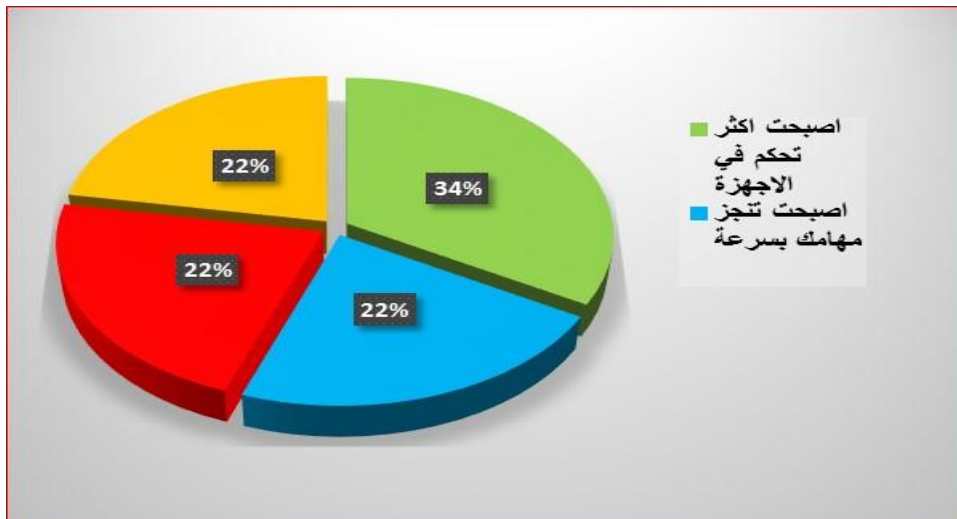
شكل رقم 20: يبين مدى أداء المهام الوظيفية دون الحاجة إلى وسائل الاتصال

نستنتج من خلال القراءات للجدول بأنّ الأغلبية من الموظفين لم يستفاد من دورات تكوينية تدريبية ويعود لعدم إتاحة الفرصة أولاً، وثانياً لأنّ أغلبية لموظفين من فئة عمرية صغيرة شباب لم يلتحقوا بالعمل حديثاً.

الجدول رقم 18: يبين حالة الاستفادة من التكوين وكيفية التأثير على قدرات المهنية للموظفين

المتغير	التكرار	النسبة
أصبحت أكثر تحكم في الأجهزة	03	33.33
أصبحت تنجز مهامك بسرعة	02	22.22
تعلمت مهارات جديدة	02	22.22
لم تتغير قدراتي المهنية	02	22.22
المجموع	09	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 33.33% من الفئة المستفيدة من التكوين أصبحت أكثر تحكم في الأجهزة ثم تليها 22.22% بتقارب الإجابات بين أصبح ينجز المهام بسرعة ثم نجد تعلم مهارة جديدة ثم هناك من لم تتغير قدراتهم المهنية.



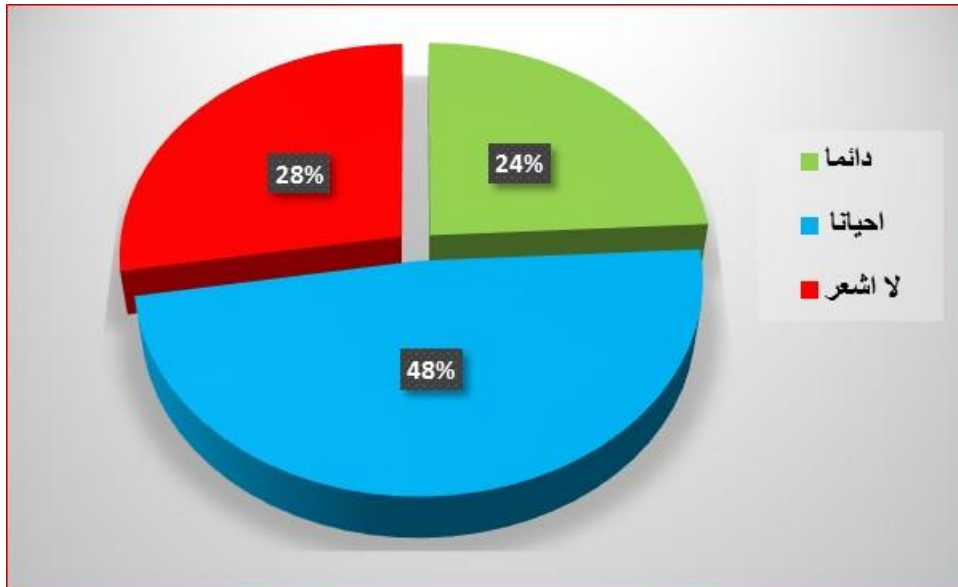
شكل رقم 21: يبين حالة الاستفادة من التكوين وكيفية التأثير على قدرات المهنية للموظفين

نستنتج من خلال القراءة للجدول بأنّ المبحوثين الذين استفادوا من دورات تكوينية أصبحوا أكثر تحكّم في الأجهزة التكنولوجية، وذلك راجع للخبرة المكتسبة من طرف المكونين.

الجدول رقم 19: يبين متى يشعر الموظف بأنه بحاجة إلى تكوين من أجل تحسين أدائك

المتغير	التكرار	النسبة %
دائما	07	24.13
أحيانا	14	48.27
لا اشعر	08	27.58
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 48.27% من المجموع الكلي لأفراد العينة أجابوا انه أحيانا يشعرون بأنهم في حاجة لتكوين من أجل تحسين أدائهم، ثم نجد نسبة 27.58% أجابوا بأنهم لا يشعرون بحاجة لتكوين، وقدرت نسبة الذين يرون بأنهم في حاجة دائمة لتكوين بـ 24.13%.



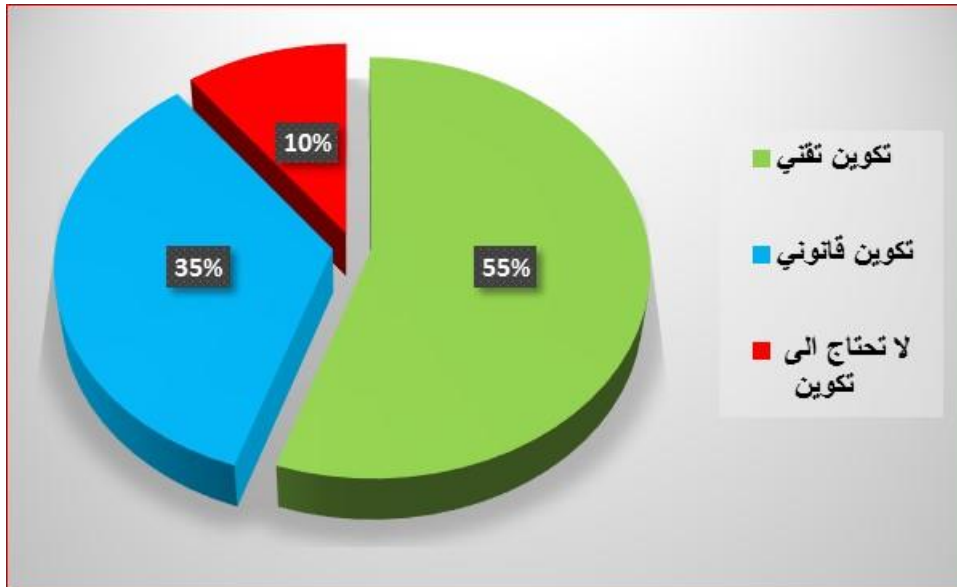
شكل رقم 22: يبين متى يشعر الموظف بأنه بحاجة إلى تكوين من أجل تحسين أدائك

نستنتج من خلال القراءة للجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأنهم بحاجة لتكوين أحيانا من فترة لفترة لأخرى، ثم نجد أن المبحوثين الذين في حاجة إلى تكوين هم موظفين جدد التحقوا بالعمل حديثا.

الجدول رقم 20: يبين نوع التكوين الذي يحتاج إليه الموظف في مجال عملك:

المتغير	التكرار	النسبة%
تكوين تقني	16	55.17
تكوين قانوني	10	34.48
لا تحتاج إلى تكوين	03	10.34
المجموع	29	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 55.17% من المجموع الكلي للمبحوثين أجابوا بأنهم يفضلون التكوين التقني في مجال عملهم , ثم تليها نسبة 34.48% من المبحوثين أجابوا بأنهم يرون بان التكوين القانوني انسب, ثم نجد نسبة 10.34% أجابوا بأنهم لا يحتاجون إلى تكوين أبدا.



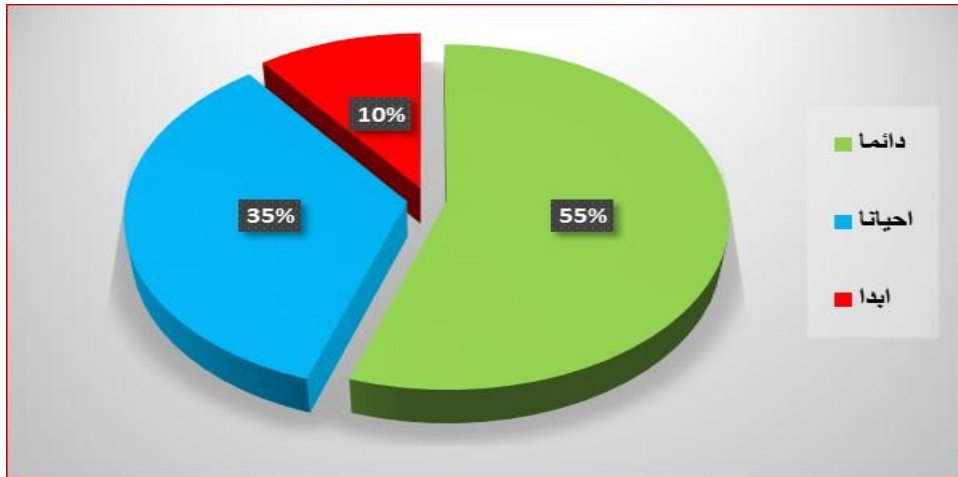
شكل رقم 23: يبين نوع التكوين الذي يحتاج إليه الموظف في مجال عملك

نستنتج من خلال القراءة للشكل بأن الموظفين بالمؤسسة اغلبهم يفضلون التكوين التقني لأنه الأنسب لهم .

الجدول رقم 21: يبين انه لتحقيق جودة الأداء

التغير	التكرار	النسبة
دائماً	16	55.17
أحياناً	10	34.48
أبداً	03	10.34
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 55.17% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة أجابوا بأنه بحاجة دائمة لتكوين الموظف من اجل تحقيق الجودة في الأداء المهني ثم تليها نسبة 34.48% من مجموع المجتمع المدروس أجابوا بأنه أحياناً فقط الموظف في حاجة لذلك، ثم نجد نسبة 10.34% من مجموع المجتمع المدروس ينفي الإجابة أبداً.



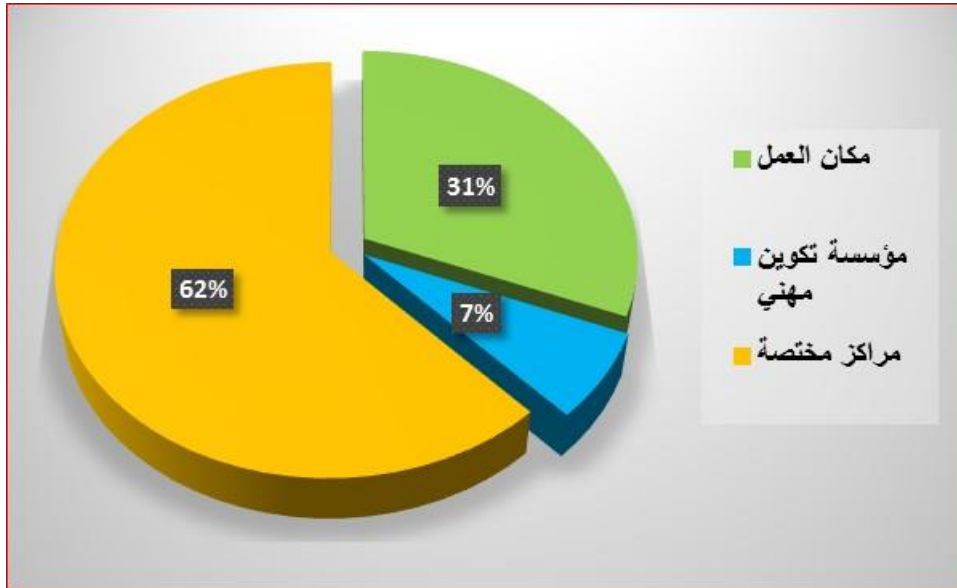
شكل رقم 24 : يبين انه لتحقيق جودة الأداء

نستنتج بان أغلبية الموظفين في حاجة دائمة لتكوين من اجل تحقيق جودة مهنية , وذلك لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال عملهم .

الجدول رقم 22: يبين أين يفضل الموظف أن يكون تكوينه

المتغير	التكرار	النسبة
مكان العمل	09	31.03
مؤسسة تكوين مهني	02	6.89
مراكز مختصة	18	62.06
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 62.06% من مجتمع الدراسة أجابوا بان أفضل تكوين يكون بمراكز متخصصة، ثم نحد نسبة 31.03% من مجتمع الدراسة فضلوا التكوين بمكان العمل ، وأيضا نجد نسبة 6.89% فضل مؤسسة التكوين المهني .



شكل رقم 25: يبين أين يفضل الموظف أن يكون تكوينه

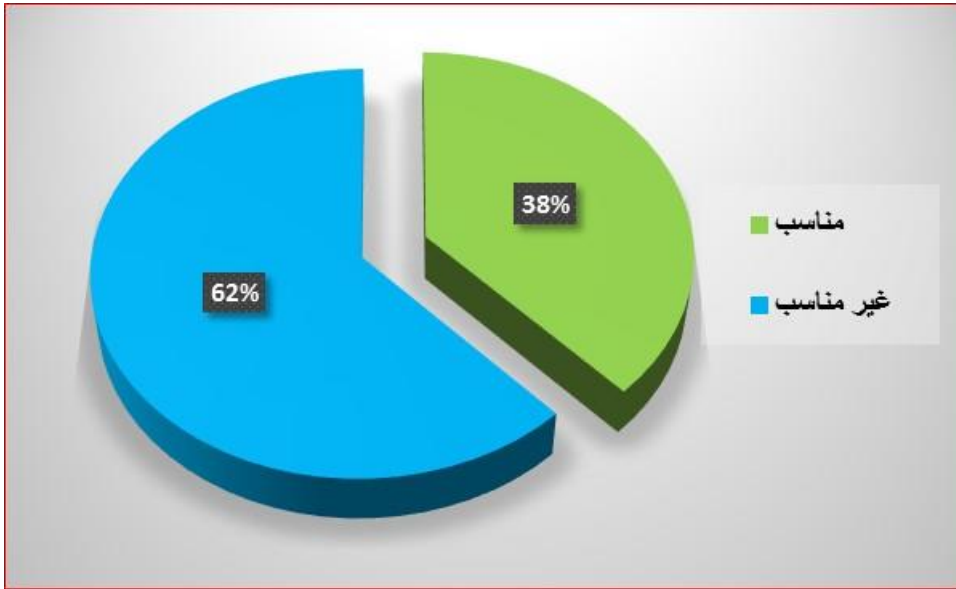
نستج من الشكل بأن أغلبية الموظفين يفضلون التكوين بمراكز مختصة وذلك راجع للخبرة والجودة التي سوف يكتسبها الموظف لأنها تعتبر الأنسب والأقرب للموظف.

تحليل ومناقشة المحور الخامس: المتعلق بالفرضية نظام الحوافز والأداء

الجدول رقم 23: يبين الراتب الشهري ومناسبته للجهد المبذول

المتغير	التكرار	النسبة
مناسب	11	37.93
غير مناسب	18	62.06
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 62.06% من مجتمع الدراسة أجابوا بان الراتب الشهري لا يتناسب مع الجهد المبذول, ثم نجد نسبة 37.93% من مجتمع الدراسة راو بان راتبهم الشهري يتماشى وجهدهم المبذول.



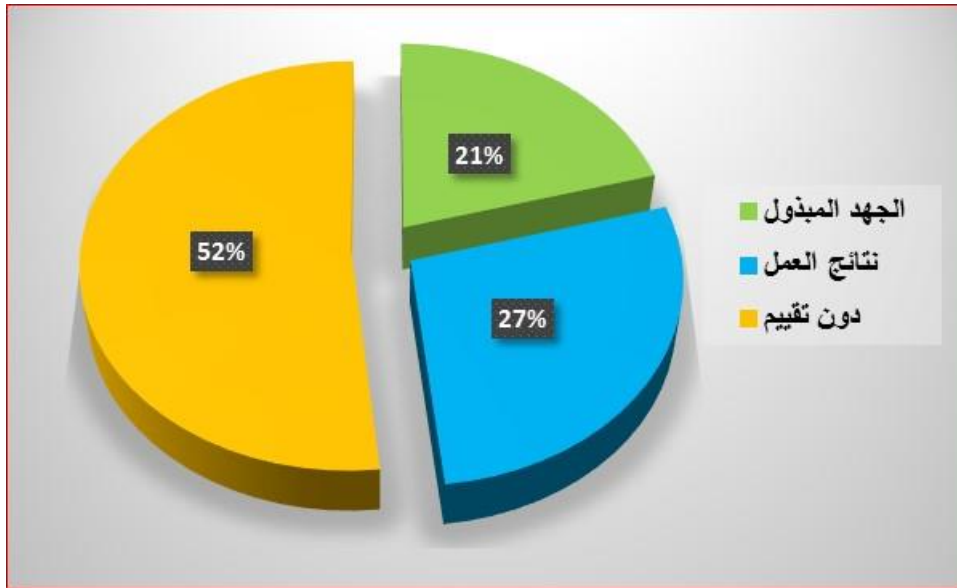
شكل رقم 26: يبين أين يفضل الموظف أن يكون تكوينه

نستنتج من خلال القراءات للجدول بان أغلبية الموظفين لا يناسب راتبهم الشهري جهدهم المبذول , وذلك راجع لان الموظفين تابعين لسلك عقود مقابل التشغيل .

الجدول رقم 24: يبين تقديم المؤسسة الحوافز على أي أساس

المتغير	التكرار	النسبة
الجهد المبذول	06	20.68
نتائج العمل	08	27.58
دون تقييم	15	51.72
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 51.72% من المجتمع الكلي أجابوا بان الحوافز التي تقدم لهم دون تقييم، تليها نسبة 27.58% من المجموع الكلي للدراسة أجابوا بأنهم تقدم لهم الحوافز على أساس نتائج العمل، ثم نجد نسبة 20.68% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تقدم لهم الحوافز على أساس نتائج العمل .



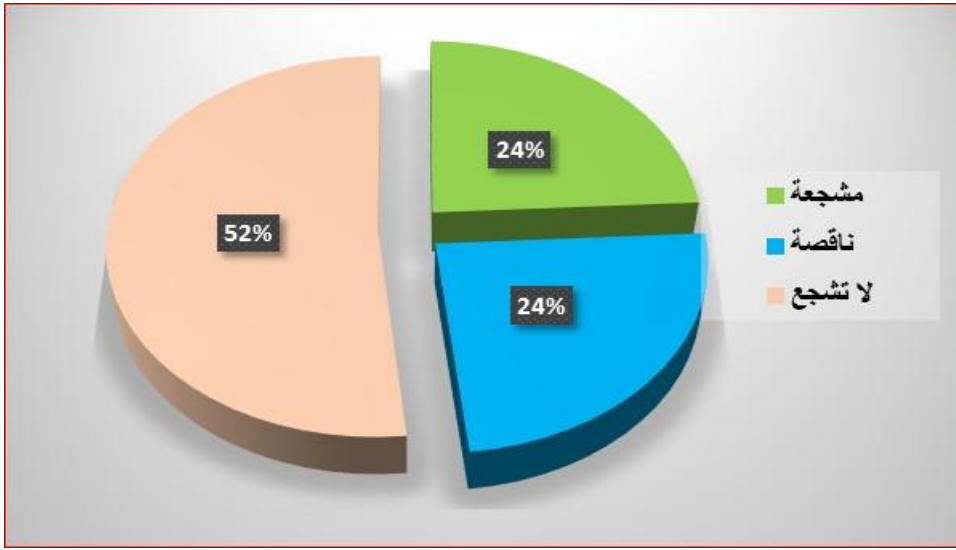
شكل رقم 27: يبين تقديم المؤسسة الحوافز على أي أساس

نستنتج من خلال القراءة للشكل أن أغلبية الموظفين أجابوا بان الحوافز تقدم لهم دون تقييم، وهذا يؤكد على غياب نظام الرقابة والتوجيه للعمل، وغياب العدالة التنظيمية بالمؤسسة والعدل والمساواة في مجال العمل .

الجدول رقم 25: يبين شعور الموظفين اتجاه الحوافز المقدمة لهم

المتغير	التكرار	النسبة
مشجعة	07	24.13
ناقصة	07	24.13
لا تشجع	15	51.72
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 51.72% من مجتمع الدراسة أجابوا بأنّ الحوافز المقدمة لهم لا تشجع، ثم نجد نسبة 24.13% من مجتمع الدراسة يرون بان الحوافز المقدمة لهم ناقصة، ثم نسبة 24.13% يرونها بأنها مشجعة.



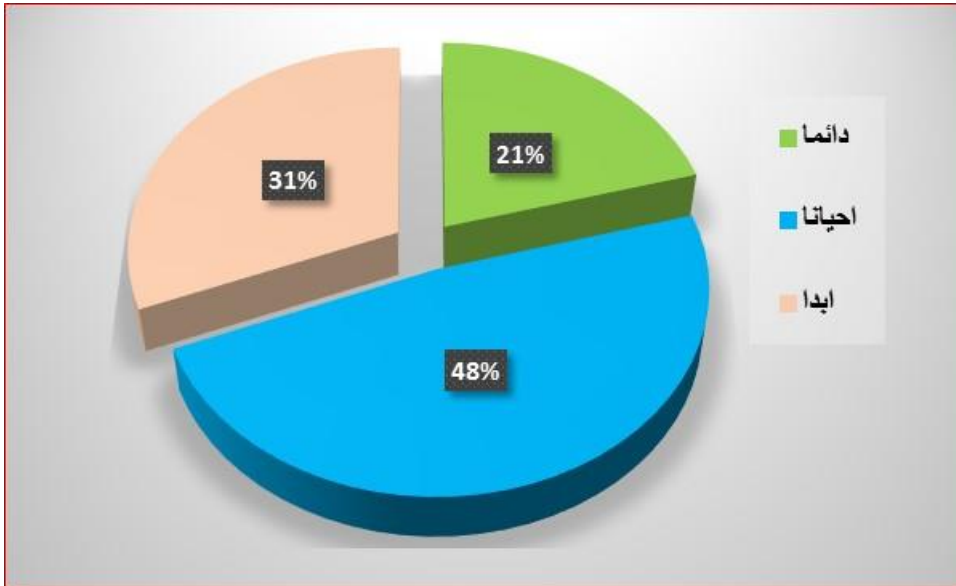
شكل رقم 28: يبين شعور الموظفين اتجاه الحوافز المقدمة لهم

نستنتج من خلال القراءات للشكل بان الحوافز المقدمة للموظفين حسب تقارب آراء الموظفين بأنها غير مشجعة على الإبداع والأداء ويرجع ذلك لنقصانها وعدم شموليتها على كافة الموظفين.

الجدول رقم 26: يبين ما قدمته لهم المؤسسة من حوافز مادية يدفعهم للعمل بجدية

المتغير	التكرار	النسبة
دائماً	06	20.68
أحياناً	14	48.27
أبداً	09	31.03
المجموع	29	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48.27% من المجموع الكلي لأفراد العينة أجابوا بأنه أحياناً الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة تدفعهم للعمل بجدية، ثم تليها نسبة 31.03% أجابت بالنفي النهائي بأن الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة غير مشجعة لبذل جهد أكثر والعمل بجدية، ثم نجد نسبة 20.68% أجابوا بأنه دائماً تدفعهم هذه الحوافز المادية للعمل بجدية أكثر .



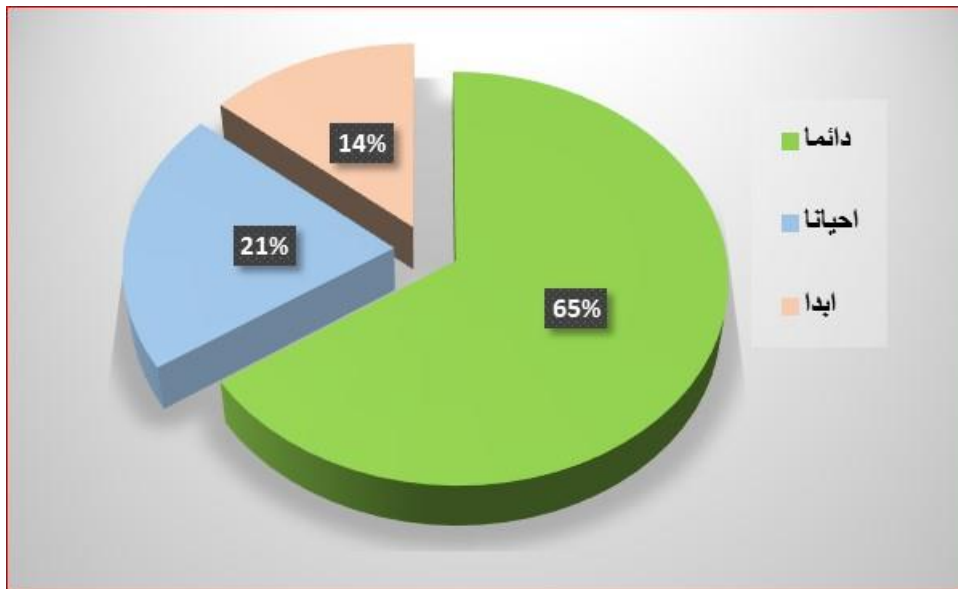
شكل رقم 29: يبين ما قدمته لهم المؤسسة من حوافز مادية يدفعهم للعمل بجدية

نستنتج من خلال القراءة للشكل بأن أغلبية الموظفين وبنسبة كبيرة أجابوا على أن الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة أحيانا تكون دافعة للإبداع والابتكار والجدية في العمل , وأحيانا العكس ويرجع ذلك لنوعية الامتيازات المادية المقدمة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم 27: يبين مدى تشجيع مدير المؤسسة على الأداء

المتغير	التكرار	النسبة
دائما	19	65.52
أحيانا	06	20.69
أبدا	04	13.80
المجموع	29	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة 65.52% من المجموع الكلي لأفراد العينة أجابوا بدائما يقوم مدير المؤسسة بتشجيعهم على الأداء , ونجد نسبة 20.69% من مجموع أفراد العينة كانت إجاباتهم أحيانا فقط يقوم مدير المؤسسة بتشجيعهم على الأداء , ثم نجد نسبة 13.80% أجابت بالنفي أبدا بمعنى أن مدير المؤسسة لا يقوم بتشجيعهم أبدا على الأداء .

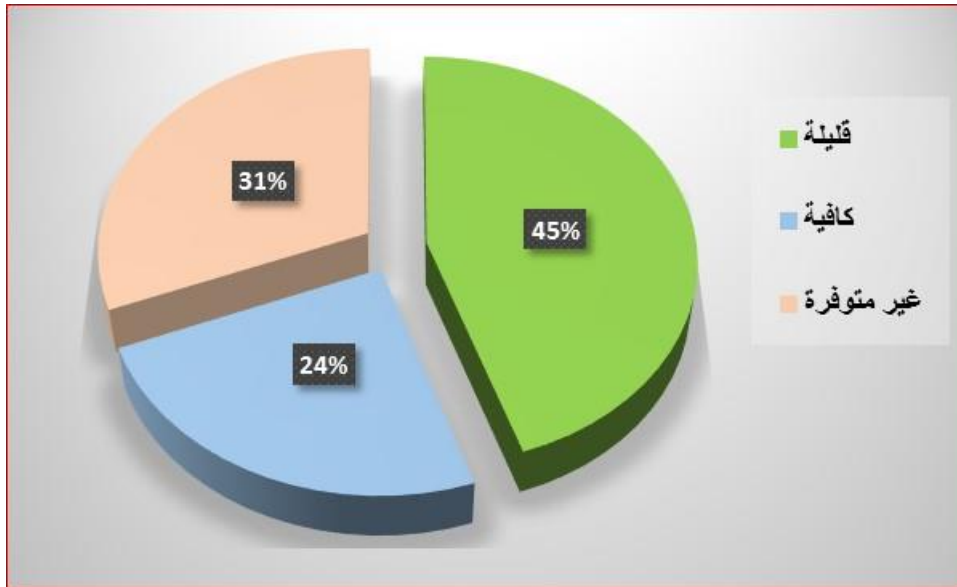


شكل رقم 30: يبين ما قدمته لهم المؤسسة من حوافز مادية يدفعهم للعمل بجدية

نستنتج من خلال القراءة للشكل بان مدير المؤسسة يقوم بتشجيع الموظفين على الأداء بنسبة كبيرة، وذلك يعود لطبيعة العلاقة القائمة بين مدير المؤسسة والموظفين، ولوجود نظام مفتوح بين أفراد المؤسسة، تتحلي المدير بروح وصفات القائد الناجح .

المتغير	التكرار	النسبة
قليلة	13	44.82
كافية	07	24.13
غير متوفرة	09	31.03
المجموع	29	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بان نسبة 44.82% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة، أجابوا بأن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة قليلة جدا ، ونجد نسبة 31.03% من المجموع الكلي للفئة المدروسة أجابوا بأن غير متوفرة ابد الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة، ثم نجد نسبة 24.13% أجابوا بأنها كافية لخدمة الموظفين .



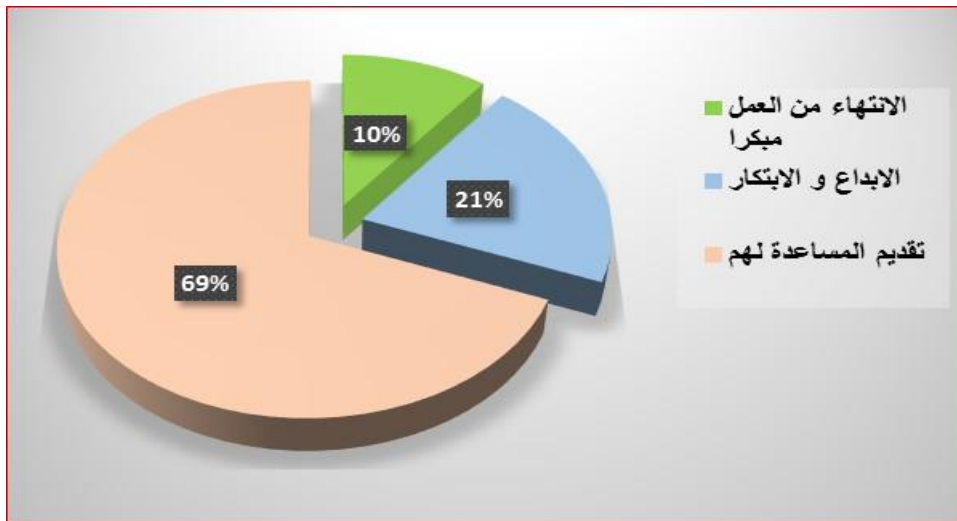
شكل رقم 31: يبين هل الخدمات الاجتماعية متوفرة بمكان عملهم ام لا

نستنتج من خلال القراءة للشكل أن اغلبية الموظفين كانت أجابتهم بان الخدمات الاجتماعية قليلة وذلك راجع لغياب الرقابة المهنية من قبل المفتشين، اعتبار الموظف مجرد آلة لأداء المهام فقط، غياب العدالة التنظيمية .

الجدول رقم 29: يبين تلقي الدعم والتشجيع من طرف الزملاء

المتغير	التكرار	النسبة
الانتهاء من العمل مبكرا	03	10.34
الإبداع و الابتكار	06	20.68
تقديم المساعدة لهم	20	68.96
المجموع	29	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان نسبة 68.96% من المجموع الكلي للفئة المدروسة أجابوا بتقديم المساعدة لبعضهم البعض ويكون هناك تشجيع من طرف زملائهم , ثم نجد نسبة 20.68% من مجموع أفراد العينة أجابوا بأنّ الإبداع والابتكار هو أساس تلقي الدعم والتشجيع من طرف الزملاء , ونسبة 10.34% كانت إجابتهم لانتهاؤ من العمل .



شكل رقم 32: يبين تلقي الدعم والتشجيع من طرف الزملاء

نستنتج من خلال القراءة للشكل أن الأمر الذي يدعو إلى الدعم والتشجيع من طرف الزملاء كانت اغلبيه الإجابة وبنسبة كبيرة لتقديم المساعدة لهم ويعود ذلك لطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين من احترام وتبادل أفكار ومودة، اتصافهم بروح التعاون والتضامن، الاتصال غير الرسمي بين أفراد العينة .

ثانيا :النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تم عرضه عبر الجداول السابقة التي تتمحور على معلومات إحصائية وتحليلات جزئية عن الأسئلة والمحاور الاستمارة، ومن خلال ما أسفرت عليه الملاحظة التي تم إجرائها توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التي سوف يتم كشفها في الواقع الذي تم دراسته، بالإضافة إلى المجالات النظرية التي بنيت على أثرها هذه الدراسة من أجل الإجابة على فرضيات تم طرحها في إشكالية البحث:

- أنّ الموظف هو كائن اجتماعي بالفطرة يميل إلى تكوين علاقات مع زملائه ومع الرؤساء، ويسعى إلى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المؤسسة.
- يركز المناخ التنظيمي السائد بأي مؤسسة على المورد البشري بالدرجة الأولى من خلال العمل على تفهم حاجة الفرد والجماعة أكثر من تركيزها على الجوانب المادية كما تعمل على إثارة الدوافع الفردية بهدف الارتقاء بأداء العاملين في جو يسوده التفاهم، الثقة المتبادلة فرضا الفرد في عمله، هو نتيجة لشعوره بالتقدير والانتماء والمشاركة.
- إن الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل ليس خطأ كما يعتقد البعض فان اهتمام العاملين يكون أكثر بالحافز المادي من الاهتمام بالحوافز المعنوية بل ربما يكون للجوانب المعنوية تأثير ايجابي على أداء العاملين أكثر من الأمور المادية.
- إن التنظيم العلمي وحده لا يكفي لنجاح العمل ولا بد من التركيز على الجوانب النفسية كركن أساسي لنجاح التنظيم و الإدارة.

النتائج المتعلقة بفرضية : التكنولوجيا والأداء.

❖ اتفق معظم أفراد العينة في مديرية النقل لولاية الطارف بأن توفر الوسائل التكنولوجية في مكان العمل متوفرة بنسبة قليلة جدا قدرت بـ 44.83% ويعود ذلك: اعتماد المؤسسة على الطرق التقليدية الكلاسيكية في أداء المهام الوظيفية، التهميش الذي تعاني منه المديرية ويعود ذلك لموقعها المتواجد بمنطقة شبة مهمشة.

❖ نسبة 48.27% من أفراد العينة بمديرية النقل لولاية الطارف، يرون بأن هناك لتجديد الوسائل التكنولوجية بما يتماشى وطبيعة الوظيفة، بصفة دورية من حين إلى آخر، ويعود ذلك لحجم التكاليف التجديد والصيانة، واعتماد المديرية على النظام التقليدي في أداء المهام.

❖ نلاحظ من آراء أفراد العينة المدروسة أن نسبة 75.86% منهم يرون أن الوسائل التكنولوجية تساهم بشكل كبير في ربح الوقت اللازم لإنجاز المهام، لأن الوسائل تساهم في التقليل من الجهد المبذول، وتقلل من الوقت، بمعنى المساهمة في ربح الوقت والجهد معا.

النتائج المتعلقة بفرضية: الاتصال والأداء

❖ نسبة 62.06% من أفراد العينة المدروسة أجابوا بأنّ هناك اتصال مفتوح بين الموظفين والمدير، وذلك يرجع لطبيعة العلاقة القائمة بين الموظفين والمدير، سهولة الاتصال الموجه في تحقيق الأهداف المرجوة للمديرية .

❖ نسبة 65.52% من المجموع الكلي للمجتمع المدروس، أجابوا بأنّ التعبير عن انشغالاتهم يكون بالاتصال المباشر مع المدير، ويعود ذلك للطبيعة العلاقة المبنية على تبادل الاحترام، الصفات القيادية الناجحة التي يتصف بها المدير، الاتصال المباشر بين المدير والموظفين انجح طريقة من أجل بلوغ الأهداف التي تريدها المديرية.

- ❖ نسبة 75.86% من المبحوثين أجابوا بأن الإدارة تعمل على توفير وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية المكلفة لهم، وذلك لتسهيل العملية الوظيفية، وريح الوقت، واقتصار الجهد، مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا.
 - ❖ نسبة 62.06% من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون بأن غياب وسائل الاتصال اللازمة بمكان العمل يسبب تضييع الوقت، وذلك لأن معظم المهام تكون بوسائل التكنولوجيا.
 - ❖ نسبة 65.52% من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون بأن تأخر وصول المعلومات سبب رئيسي في تأخر انجاز المهام المطلوبة، ويعود بالسلب في تحقيق الأهداف المطلوبة، لأن تأخر وصول المعلومات يؤدي بالموظف لانجاز المهام المكلفة له بدون إتقان من أجل الانتهاء فقط.
 - ❖ نسبة 41.37% من المجموع الكلي لأفراد العينة أجابوا، بأن هناك بعض الأعمال لا تحتاج لوسائل الاتصال، هذه المهام نسبية فقط، وأيضا لأن الموظفين تعودوا على انجاز مهامهم دون اللجوء إليها، أي الاعتماد على الوسائل التقليدية فقط.
- مناقشة النتائج المتعلقة ب: تكوين الموظفين وتحسين الأداء:
- ❖ نسبة 44.83% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة يرون بأن المؤسسة تتكلف أحيانا فقط بتحديد احتياجاتهم التكوينية، ويعود ذلك لعدم تحمل المؤسسة لمسؤولية تكوين الموظفين، غياب نظام الرقابة والتوجيه بالمؤسسة.
 - ❖ وجدنا أيضا بأن نسبة 68.97% من المجموع الكلي لأفراد العينة المدروسة أجابوا بأنهم لم يستفيدوا من دورات تكوينية .
 - ❖ كما أن أغلبية الموظفين أجابوا بأنهم لا يحتاجون إلى تكوين وذلك راجع لطبيعة عملهم المتناسب مع اختصاصاتهم التعليمية.
 - ❖ نسبة 62.06 من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون بأن أحسن تكوين أن وجد من طرف المؤسسة يفضل أن يكون بمراكز مخصصة لتكوين، وهكذا تكون نتائج ايجابية محققة.

مناقشة النتائج المتعلقة ب: نظام الحوافز والأداء

❖ نسبة 62.06% من المجموع الكلي لأفراد العينة أكدوا بأن راتبهم الشهري لا يتناسب مع جهودهم المبذولة، وهذا الأمر يعود بالسلب على الأداء وبذلك لا يكون هناك إبداع أو رغبة حتى في العمل والتقدم به، ويرجع سبب انخفاض الراتب الشهري إلى أن أغلب الموظفين غير مرسمين تابعين، لسلك عقود ما قبل التشغيل.

❖ نسبة 51.72% من مجموع الفئة المدروسة ترى بأن الحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة غير مشجعة أبداً، وهذا الأمر سلبيًا من طرف المؤسسة تجاه الموظفين، لأن الموظف ما هو إلى إنسان يبذل قصارى جهده من أجل الإنتاج. ونرى بأن المؤسسة تهتمش الموظف بطريقة غير مباشرة.

❖ نسبة 48.27% من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون بأن، الحوافز المادية غير مشجعة على الإبداع والإنتاج أكثر لكنها أحيانا تكون في المستوى.

نسبة 65.52% من المجموع الكلي لأفراد العينة يرون بأن المدير يقوم بتشجيع بتشجيعهم على الأداء والإنتاج، وهذا لأن المدير يتحلى بصفات القائد الناجح الذي يكون جزء لا يتجزأ من الموظفين.

ثالثًا: التوصيات المقدمة من الدراسة:

_ ضرورة الاهتمام بمفهوم المناخ التنظيمي من قبل القيادات والإدارة في مؤسسة النقل بولاية الطارف باعتبارها محركات وموجهات لسلوك الموظفين والاداريين .

_ تبين من العرض والتحليل أن المناخ التنظيمي في المؤسسة (المديرية النقل لولاية الطارف) قيد الدراسة لم يحز إلا على إهتمام متوسط إلى جيد , مما جعل هناك حاجة إلى ضرورة التركيز على أهمية المناخ التنظيمي السائد حتى يتحقق التوازن بين الجوانب المادية والموارد البشرية في محيط العمل .

_ بناء تنظيم اجتماعي للعمل على أساس جماعات العمل التي توكل لكل منها بمهام محددة ويكون لها في الوقت نفسه مسؤوليات فيما يتعلق بأساليب أعماله ومستويات إنتاجها والتوزيع الداخلي لمهامها، وحتى في اختيار رؤسائهم وتؤدي إلى زيادة مسؤولية الجماعات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمهام الموكلة إليها لتنمية الشعور بالاستقلالية الذي يعد عاملاً هاماً من العوامل الدافعة للعمل يجب الإدراك أن المناخ التنظيمي ليست مجرد حبر على ورق، وإنما هي تفهم لقدرات الموظفين وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل لتحفيزهم على العمل.

_ المحافظة على الروح المعنوية للموظفين من خلال إشعار الموظفين بأن جهودهم موضع تقدير وأن يشعروا بأهمية دورهم في العمل، كما يجب أن لا يطلب من الموظف القيام بما ينقص من احترامنا لذاته أو كرامته وأن يتجرد من أي قلق أو اضطراب وأن يشعر الموظف بالمحبة نحو رئيسه وأن يشعر بالعدالة، وبأن أمامه فرصة للترقية.

_ مد جسور من التواصل والثقة بين الإدارات التنظيمية في المؤسسة والموظفين كونهم يمثلون أئمن رأس مال يستلزم الحال استثماره بشكل سليم بعيداً عن النظرة الآلية وإهمال الموظفين من الناحية الإنسانية.

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل بأن مديرية النقل لولاية الطارف تسعى لتقديم مستقبل أفضل للموظفين وتقديم خدمات أرقى، من أجل إنتاج أحسن وذلك بالعمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وإيجابي من أجل تحسين أداء المواد البشرية أكثر.

خاتمة:

انطلاقاً من البحث في موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي بمديرية النقل لولاية الطارف، وابتداءً من وضع تصور عن الظاهرة، ومختلف أبعادها المساهمة في التأثير فيها، وذلك بالاستعانة بمجموعة من الأدوات من المطالعات والحوارات مع الزملاء، والملاحظات المستقاة من بيئة البحث بغرض الوصول إلى نموذج للدراسة ووضعه كهيكلية، حيث تم ضبط الإشكالية وتحديد المفاهيم وتقسيمات الدراسة النظرية والميدانية والمنهجية وصولاً إلى النتائج، وهي النتائج التي تبقى قاصرة على سير أغوار الظاهرة أي موضوع الدراسة بكل تفاصيلها، لكنها تبقى محاولة من أجل الوصول إلى فهم والتعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، من خلال عدد من العوامل والمؤشرات التي قد يكون لها التأثير على تحسين أداء المورد البشري بمديرية النقل لولاية الطارف.

ومن خلال مناقشة وتحليل فرضيات الدراسة يمكن القول أن موضوع المناخ التنظيمي في كل أبعاده المدروسة من أول بعد تم قياس تأثيره إلى آخر بعد، كلها أبانت على أهمية تأثيرها في هذا المجال، وعن ضرورة منحها الأولوية في التنبه لدورها الخطير، حيث لا يمكن أن تحقق مديرية النقل لولاية الطارف غايتها التنظيمية دون التركيز على المناخ التنظيمي لأنه يعتبر المعيار الذي يمكن تفسير مسارات واستمرار وتطور هذه المديرية.

قائمة المراجع

- 5- ابن منظور. لسان العرب. دار صابر بيروت. المجلد 14
- 6- احمد زكي بدوي. محمد كامل مصطفى. معجم المصطلحات القوى العاملة. مؤسسة شباب الجامعة. الاسكندرية 1984
- 7- جميل واصل المؤمي. المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع. الاردن. 2006
- 8- الجليلي بن الحاج يحي بلحسن على بن هادية. القاموس المدرسي. دار تلاتنقيات النشر والتوزيع. شارع سي الحواس بجاية. الجزائر.
- 9- حسن راوية محمد. ادارة الموارد البشرية. المكتب الجامعي للحديث. الاسكندرية. 1999
- 10- حسين حريم. السلوك التنظيمي. سلوك الافراد والجماعات في منظمة الاعمال. دار الحامد للنشر والتوزيع . عمان . 2002
- 11- حسين محمد الحرارشة. ادارة الجودة الشاملة والابداع والاداء الوظيفي دار جليس الزمان. شارع الملعة رانيا. مقابل كلية الزراعة
- 12- حمادات محمد محسن. السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. دار حامد. الاردن. 2008
- 13- حيدر عيسات. المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة المناطق الحرة. دراسة ميدانية. 2004
- 14- خضير كاظم حمود الفريحان واخرون. السلوك التنظيمي. دار اثراء للنشر والتوزيع. الأردن. 2009
- 15- الدحلة فيصل عبد الرؤوف. التكنولوجيا الاداء البشري. المفهوم والاساليب القياس ولنماذج. المكتبة الوطنية. عمان. 2001
- 16- راوية حسن. ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية. الدار الجامعية لنشر والتوزيع. القاهرة

- 17- الصيرفي محمد. السلوك الاداري للعلاقات الانسانية. دار الوفاء الطباعة والنشر. طعة 1. الاسكندرية. 2007
- 18- عاشور احمد صقر. السلوك الانساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعية. الاسكندرية. 2005
- 19- عبدون زيد منير. التنظيم الاداري. مبادئه واساسياته. دار اسامة المشرف. الاردن
- 20- عبدوي زيد منير. التنظيم الاداري. مبادئه واساسياته. دار اسامة المشرق الثقافي. الاردن
- 21- عصام عبد الوهاب. ادارة الافراد. دار الزهران. عمان الاردن. 2008
- 22- علي سالمى. السلوك الانساني في المنظمات الاعمال. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة. بدون سنة نشر
- 23- العميان محمد سلمان. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيقي. طعة 1. بدون دار نشر. بدون بلد. 2005
- 24- العميان محمود سليمان. السلوك التنظيمي ومنظمات الاعمال. دار وائل. طعة 4. سنة 2008
- 25- فلية فاروق عبده. السيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في الادارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للنشر والتوزيع. طعة 1. عمان 2005
- 26- قبوقب عيسى. المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين. مجلة العلوم الانسانية. العدد 16. جامعة محمد خيضر بسكرة. الجزائر. 2009
- 27- الكتيبي محسن علي. السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. بدون دار نشر. بدون بلد. 2005
- 28- محمود خضير كاظم. السلوك التنظيمي. دار صفاء. الاردن. 2000
- 29- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. طعة 1. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع. مصر. 2007

- 30- المؤمن يواصل جميل. المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسة التربوية. دار حامد لنشر والتوزيع. عمان. 2000.
- 31- الموني واصل جميل. المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. دار حامد للنشر والتوزيع. عمان. 2000.
- 32- الهيثم خالد عبد الرحمان. ادارة الموارد البشرية. مدخل استراتيجي. دار وائل للنشر والتوزيع. طبعة 2. الاردن. 2005.

المذكرات:

- 33- ابراهيم فيصل بن فهد بن محمد: العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقتهم بمستوى أدائهم. دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى, شهادة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. السعودية. 2008.
- 34- زكري رحيمة: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري: مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستير في علوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. قسم علوم التسيير. 2015. 2016.
- 35- زواغي وردة: أثر بيئة العمل الداخلية على دافعية العاملين نحو العمل: مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستير أكاديمي. تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية. جامعة الشاذلي بن جديد الطارف. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم علم الاجتماع. 2015. 2016.
- 36- الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, كلية الدراسات العليا, الرياض 2004, كلية الدراسات العليا, الرياض, 2008,

37- العميرة محمد بن عبد العزيز. علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في قطاع الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. كلية الدراسات العليا. أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية. السعودية. 200

المقالات:

1-محمد الخرموش. تأثير المناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية . العدد 03. المجلد 27. الاردن. 2011

2-كاظم فرج عارف. محمد جلال عبد الله. اثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني. المجلة العربية لضمان الجودة في الكليات التقنية السيلمانية. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي العدد 17. المجلد 7

3-زاهر تيسير. اثر المناخ التنظيمي تمكين العاملين دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. جامعة دمشق العدد 02. سنة 2012.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث

أخي الموظف، أختي الموظفة:

في إطار انجاز مذكرة ماستر في علم الاجتماع نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم مساعدتنا في انجاز هذا البحث الميداني، وذلك من خلال الإجابة على كل العبارات بما ترونه مناسباً، مع العلم أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، ونعدكم بالسرية التامة وتقبل مختلف أفكاركم.

تتم الإجابة بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

إشراف الأستاذة

إعداد الطالبة

معافة رقية

- كردي نسيمة

قائمة الملاحق

أولاً- البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: سنة
- سنوات العمل: سنة

ثانياً- التكنولوجيا والأداء

- 1- ما مدى توفر الوسائل التكنولوجية في مكان عملك؟
قليلًا بشكل متوسط كثيرا
- 2- تقوم الإدارة بتجديد الوسائل التكنولوجية بما يتماشى وطبيعة الوظيفة؟
دائماً أحيانا أبدا
- 3- هل تساهم الوسائل التكنولوجية المتوفرة في ربح الوقت اللازم للإنجاز مهامك؟
نعم لا أحيانا
- 4- الوسائل التكنولوجية المتوفرة تقلل عليك من الجهد في أداء مهامك؟
نعم لا أحيانا
- 5- نشاطاتك المهنية تعتمد على الوسائل التكنولوجية؟
بعض المهام كل المهام لا احتاجها
- 7- الصعوبات التي تعيق أداء عملك؟
عدم التحكم في الأجهزة عدم ملائمة الاجهزة
- 8- كثرة تعطل الاجهزة

ثالثاً- الاتصال والأداء

- 1- تعتمد الإدارة في اتصالها مع الموظفين والعمال على:
اتصال مفتوح اتصال موجه لا يوجد اتصال
- 2- يعبر العمال عن انشغالاتهم الوظيفية عن طريق:
رفع الشكاوي تقديم الاقتراحات لاتصال بالمدير
- 3- توفر الإدارة وسائل الاتصال اللازمة لتأدية المهام الوظيفية
قليلًا كثيرا غير متوفرة
- 5- غياب وسائل الاتصال بمكان العمل يسبب تضييع الوقت

قائمة الملاحق

دائماً أحياناً أبداً

6- تأخر وصول المعلومات بسبب في تأخر انجاز المهام المطلوبة منا

دائماً أحياناً أبداً

7- أودي مهامي الوظيفية دون الحاجة الى وسائل الاتصال

دائماً أحياناً أبداً

ثالثاً- تكوين الموظفين وتحسين الأداء

1- تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتكم التكوينية؟

لا تحدد أحياناً فقط تحدد بشكل دوري

2- استفدت من دورات تدريبية في مجال عملك؟

استفدت لم استفد

في حالة استفادتك كيف أثر ذلك على قدراتك المهنية؟

- أصبحت أكثر تحكماً في الأجهزة
- أصبحت تنجز مهامك بسرعة
- تعلمت مهارات جديدة
- لم تتغير قدراتي المهنية

3- متى تشعر بأنك بحاجة الى تكوين لتحسين أدائك؟

دائماً أحياناً لا أشعر

4- لو طلب منك اختيار نوع التكوين الذي تحتاج اليه في مجال عملك ماذا تختار؟

تكوين تقني تكوين قانوني لا تحتاج الى تكوين

5- ترى أنه لتحقيق جودة أداءك المهني تحتاج إلى تكوين؟

دائماً أحياناً أبداً

6- أين تفضل أن تقوم بالتكوين؟

في مكان عملك

في مؤسسات التكوين المهني

في المراكز المتخصصة

رابعاً- نظام الحوافز والأداء

1- راتبك الشهري يناسب للجهد الذي تبذله؟

مناسب غير مناسب

قائمة الملاحق

2- تقدم لكم المؤسسة الحوافز على أساس:

الجهد المبذول نتائج العمل دون تقييم

3- كيف تشعر اتجاه الحوافز التي تقدم لك؟

مشجعة ناقصة لا تشجع

4- ما تقدمه لكم المؤسسة من حوافز مادية يدفعكم للعمل بجدية

دائماً أحياناً أبداً

5- مدير المؤسسة يشجعكم على الأداء

دائماً أحياناً أبداً

6- كيف تقيم الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة؟

قليلة كافية غير متوفرة

7- تتلقى الدعم والتشجيع من طرف زملائك في حالة:

الانتهاء المبكر في عملك

الابداع والابتكار

تقديم المساعدة له

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مديرية النقل لولاية الطارف بالطارف على مستوى الأداء الوظيفي من طرف الموارد البشرية، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، طبيعة العمل، حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مديرية النقل لولاية الطارف، أما عينة الدراسة فكانت تتمثل في جميع عمال المديرية حيث كان عدد موظفيها 29 موظف، واعتمدنا على المسح الشامل من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة، وكانت أداة الدراسة الاستمارة اشتملت على قسمين القسم الأول، احتوى البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، أما القسم فتعلق بدراسة وتحليل فرضيات الدراسة، التي كانت تتمحور كلها حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وكان مجموع أسئلة الاستمارة خمس وعشرون سؤال .

ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها ما يلي :

- ❖ مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمديرية النقل لولاية الطارف .
- ❖ مستوى جيد جداً لأداء المورد البشري لمديرية النقل بالطارف .
- ❖ تأثر الموظفين بالمديرية بالبيئة الداخلية السائدة .

Astud y entitled.

Organizational climate and its impact on job performance.a field study in the transportation dirrectorate of the state of tarf in tarf on the level of job performance by human resources.where the elements of the organizational climate were :.the organizatoinal structure ,communication style leadership-making incentives nature of work.where we relied in our study on the descriptive and analytical approach and the study population consisted of all the employees of the transportation directorate of the stste of el tarf ,as for the study sample it consisted of all the directorate's workrs where the number of its employees and we relied on the comprehensive survey in order to reach accurate results ,and the study tool ,the first section contains the personal data related to thenstudy sample and the second part deals with the syudy hypotheses

