



UNIVERSITE CHADLI BENJEDID - ELTARF

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية



UNIVERSITE CHADLI BENJEDID - ELTARF

قسم علم الاجتماع

الموضوع:

المناخ والتنظيميؤثره على أداء العاملين في المؤسسة

دراسة ميدانية - ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف -

تحت إشراف الأستاذة:

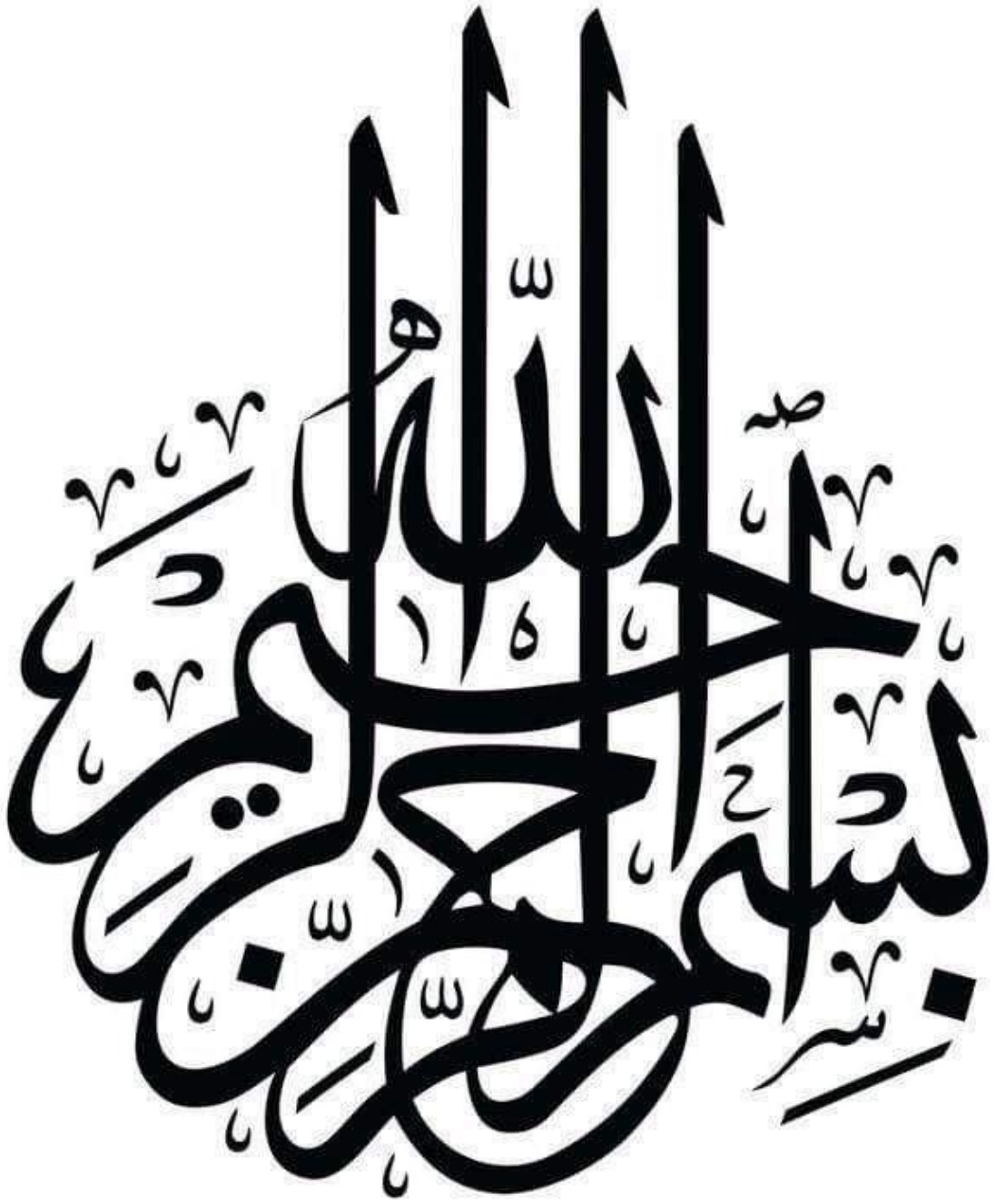
د. مدار هدى

إعداد الصبية:

- بشاينية بنينة
- صواب خولة

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر قسم أ-	د. فوضيل محمد فؤاد
مشرفا مقرررا	أستاذ محاضر قسم ب-	د. مدار هدى
مناقشا	أستاذ محاضر قسم ب-	د. بروج سومية

السنة الجامعية: 2024-2025



الشكر و العرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، وبه نستعين
في كل الأوقات

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير و الامتنان لكل من كان له دور في إنجاز هذه المذكرة،
وفي رحلتنا العلمية طيلة السنة الدراسية

نخص بالشكر و الامتنان للاستاذة (مدار هدى) المشرفة على هذا

العمل، علمتوجيهاتهاالسديدة،وصبرها و دعمها المتواصل، الذي كان له الأثر الكبير في اخراج
هذا البحث إلى النور

كما لا يفوتنا ان نشكر جميع الاساتذة الذين كانوا مشاعل نور في طريقنا ولكل من ساهم بكلمة
او بدعم او نصيحة

ولا يفوتنا ان نعبر بكامل امتنانا لعائلتنا التي كانت الداعم الأول في خطواتنا

كما نشكر كل من ساندنا من قريب أو بعيد و لو بكلمة او دعوة صالحة

إهداء

إلى من كلل العرق جبينه ومن علمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر و الاصرار إلى النور الذي
أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي و النفيس، واستمدت منه
قوتي و اعتزازي بذاتي الى من تعب من اجلي...والدي العزيز

إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها إلى الانسانية العظيمة التي افتخر
بكونها امي، يا حضان السلام، يا كل الحنان الذي علمني ان الطمأنينة تغزل من قلبك شكرا
لكونك سندا لي فقد كنتي لي أما وصديقة و عوضتني عن الأخت.. انحني لكي حبا وافتخار.

ادامكم الله ملوكا في عرش قلبي وحفظكم ملاذا اليه انتمي

إلى أعظم انسان في حياتي إلى احن شخص في الكون جدي الغالي أطال الله في عمره
إلى ضلعي الثابت و امان أيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا ينابيع ارتوي منها إلى خيرة
أيامي وصفاتها إلى قرّة عيني إلى اخواني الغالين

إلى أبناء اخي بسماتكم الصغيرة كانت تسكب املا في قلبي، فانتم بهجة الروح في زمن التعب
احبكم فلذاتي كبدي (ليث، اثير، فرات)

إلى شريكي في الحياة من شهد فصول تعبي و فرحي،كنت النور الذي عبر بي إلى بر الأمان
،كنت اكثر من سند،لم تكن حضورا فقط بل كنت دعما و طمأنينة و مزيحا لكافة العثرات في
طريقي... شكرا لك

إلى عائلتي الثانية التي احتضنتني بمحبة و طيبة ومنحتني شعور العائلة قبل أن اصبح
بينهم..شكرا من قلبي لقلوبهم النبيلة

إلى بينومتي الجميلة كنت النصف المكمل في هذا العمل،ضحكنا،تعبنا، غضبنا،واشتغلنا يدا
بيد،وهانحن نصل لنهاية تعبنا بشيئ نفتخر فيه شكرا لكل الأوقات الجميلة

لكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق للاصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين لأصحاب الشدائد
والازمات إلى من افاضني بمشاعره و نصائحه المخلصة.. إليكم عائلتي

إلى استاذتي المشرفة التي كانت نور هذا الطريق و الموجهة بصبر و احتواء،شكرا لانك امننت
بنا فكنت لنا بمثابة اخت اكثر من كونك استاذة

واخييرا إلى نفسي يا من صمدتي حين لم يكن هناك سواك،يامن نهضت رغم كل العثرات ..
افتخر بك

اهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها انا اليوم اكملت و اتممت اول ثمراته
بفضله سبحانه و تعالى فالحمدلله

فمن قال انا لها نالها،فانا لها وان ابت رغما عنها اتيت بها،فالحمدلله حبا و شكرا وامتنانا على
البدء و الختام و اخر دعواهم الحمد لله ربي العالمين..



بثينة

إهداء

بداية أمجد الله العلي القدير على توفيقه لي وتسهيلا منه أنهيت مسيرتي الدارسية بعد سنين من
الجد والتعب

أهدي تخرجي ونجاحي الى كل روح شاركتني بدعائها، الى من اوصانا عليها الله
إلى من سهرت وتعبت وضحت بكل غالٍ لأجلي، إلى من كانت لي سنداً ودعاءً لا ينقطع...
إلى أمي الحبيبة، أمد الله في عمرك وأقرّ عيني بك، لك كل الامتنان والحب.
إلى روح والدي الطاهرة، رحمه الله، الذي زرع في قلبي حب العلم والنجاح...
أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته.
إلى أخواتي العزيزات، مصدر دعمي وفرحي، شكراً لوجودكنّ الدائم بقربي.
وإلى صديقتي الغالية ورفيقة دربي في هذا البحث، التي شاركتني التعب والطموح،
أهديك جزءاً من هذا الإنجاز... لأنك كنت جزءاً من كل خطوة فيه



خولة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة، انطلاقًا من أهمية المناخ التنظيمي كإطار جامع للقيم والثقافة والمعايير التي تنعكس على سلوك الأفراد وأدائهم. تناولت الدراسة مفهوم المناخ التنظيمي، مكوناته وأبعاده المختلفة، وكيفية تأثيره على الأداء الوظيفي، مع التركيز على جوانب مثل العدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، نظم الحوافز، وأهمية الاتصال الداخلي، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى دراسة ميدانية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية مناسبة. توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي الجيد وارتفاع مستويات الأداء الوظيفي، بينما أظهرت بعض المؤشرات الحاجة إلى تعزيز الشفافية والعدالة في نظم الحوافز والترقيات، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة العليا بمراجعة وتحسين المناخ التنظيمي بشكل مستمر، بما يسهم في رفع مستوى رضا العاملين وزيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

كما تطرقنا إلي خمسة فصول ثلاثة فصول نظرية وهي كالاتي:

- _____ **الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة**
- _____ **الفصل الثاني: المناخ التنظيمي**
- _____ **الفصل الثالث: الأداء الوظيفي**

وفصلين تطبيقيين وهي كالاتي:

- _____ **الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية**
- _____ **الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج**

Abstract

This study aimed to analyze the impact of organizational climate on employee performance within the institution, starting from the importance of organizational climate as an overarching framework that encompasses the values, culture, and norms that influence individuals' behavior and

performance. The study examined the concept of organizational climate, its components and various dimensions, and how it affects job performance, focusing on aspects such as organizational justice, leadership style, incentive systems, and the importance of internal communication. The study relied on a descriptive analytical approach, in addition to conducting a field study to collect data and analyze it using appropriate statistical methods. The results revealed a positive relationship between a favorable organizational climate and high levels of job performance, while some indicators highlighted the need to enhance transparency and justice in incentive and promotion systems. The study recommended that senior management regularly review and improve the organizational climate to raise employee satisfaction, increase productivity, and motivate them to achieve organizational goals effectively.

As we have addressed, the study is divided into five chapters — three theoretical chapters and two applied chapters — as follows:

- **Chapter One:** The Conceptual Framework of the Study
- **Chapter Two:** Organizational Climate
- **Chapter Three:** Job Performance

And the two applied chapters are as follows:

- **Chapter Four:** Methodological Procedures
- **Chapter Five:** Presentation and Analysis of Results

فهرس المحتويات

الشكر والعرفان

الإهداء

ملخص

المقدمة.....15

الفصلاأول: الاطار المفاهيمي للدراسة

أولاً: الإشكالية.....4

1: أسباب اختيار الموضوع.....5

2: أهداف الدراسة.....5

3: أهمية الدراسة.....5

ثانياً: تحديد مفاهيم الدراسة.....6

1. تعريف المؤسسة.....6

2. تعريف المناخ التنظيمي.....6

3. تعريف الأداء.....8

ثالثاً: الدراسات السابقة.....8

1. الدراسات المحلية.....10

2. الدراسات العربية.....10

رابعاً: الأطر النظرية للدراسة.....16

الفصلاثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد:.....23

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي.....23

ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي.....24

ثالثاً: أنماط المناخ التنظيمي.....25

رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي.....26

خامساً: خصائص المناخ التنظيمي.....27

- 28.....سادساً: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
- 31.....سابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 33.....ثامناً: تحسين المناخ التنظيمي
- 34.....تاسعاً: مستويات المناخ التنظيمي
- 35.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

- 37.....تمهيد:
- 37.....أولاً: أهداف تقييم الأداء
- 38.....ثانياً: أهمية تقييم الأداء
- 39.....ثالثاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء
- 40.....رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 42.....خامساً: أساسيات تقييم الأداء
- 42.....سادساً: معايير تقييم الأداء
- 44.....سابعاً: خطوات تقويم الأداء والاعتبار التي يجب توفرها
- 45.....ثامناً: أساليب تقييم الأداء
- 54.....خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

- 56.....تمهيد:
- 56.....أولاً: المنهج
- 57.....ثانياً: أدوات جمع البيانات
- 59.....ثالثاً: الفرضيات
- 60.....رابعاً: مجالات الدراسة
- 61.....خامساً: خصائص العينة
- 62.....سابعاً: عرض وتحليل البيانات
- 68.....خلاصة الفصل

الفصل الخامس: المعطيات البيانية

- 70.....تمهيد:

71	2: تأثير بيئة العمل على أداء العاملين.....
78	3: تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين.....
87	4: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.....
122	النتائج العامة للدراسة.....
102	خلاصة الفصل.....
103	الخاتمة.....
126	التوصيات.....

قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
81	جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
82	جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
83	جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
84	جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
85	جدول رقم 05: يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين
/	جدول رقم 06: يبين مكان إقامة المبحوثين
/	جدول رقم 07: يبين المنصب الوظيفي للمبحوثين
90	جدول رقم 08: يوضح تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي
91	جدول رقم 09: يوضح تقييم تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي
92	جدول رقم 10: يوضح تأثير بيئة العمل على قدرة إنجاز المهام
94	جدول رقم 11: يوضح مدى تميز النظام القيادي بالمرونة
95	جدول رقم 12: يوضح تمكين بيئة العمل من المشاركة في اتخاذ القرارات
96	جدول رقم 13: يوضح تأثير العمل ضمن فريق على الأداء
97	جدول رقم 14: يوضح توفر التجهيزات المكتبية للموظفين
98	جدول رقم 15: يوضح تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين
99	جدول رقم 16: يوضح كيفية تقييم ضغوط العمل على أدائهم
100	جدول رقم 17: يوضح مدى شعور العاملين أن ضغوط العمل تؤثر على قدرتهم في إنجاز المهام
101	جدول رقم 18: يوضح مدى تأثير ضغوط العمل على جودة العمل
102	جدول رقم 19: يبين ما إذا كانت المؤسسة توفر وسائل النقل للموظفين
103	جدول رقم 20: يبين دوام العمل من حيث الكثافة
104	جدول رقم 21: يبين وجود التزام دقيق في مواعيد العمل أم لا

105	جدول رقم 22: يبين مراعاة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتدرج في العمل
106	جدول رقم 23: يبين مدى التزام العامل بأداء المهام الموكلة له مقابل تكليفه بمهام أخرى
107	جدول رقم 24: يوضح تأثير نظام الحوافز في إنجاز المهام
108	جدول رقم 25: يوضح تأثير برنامج الحوافز ونظام المكافآت على زيادة الأداء الوظيفي
109	جدول رقم 26: يبين أثر تأخر الترقية الوظيفية على أداء الموظف وتحمله للمسؤوليات
110	جدول رقم 27: يوضح مدى تأثير مستوى الدخل الذي يتقاضاه الموظف في تحفيزه لتقديم أداء جيد
111	جدول رقم 28: يبين تركيز المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
112	جدول رقم 29: يبين مدى اهتمام المؤسسة بالاقتراعات والمبادرات والآراء المقدمة من المرؤوسين في العمل
113	جدول رقم 30: يوضح مدى اهتمام الإدارة بالأوضاع الشخصية للموظفين مثل الإجازات المرضية
114	جدول رقم 31: يمثل تقييم مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات

فهرس الأشكال

الصفحة	الأشكال
38	الشكل رقم 01: يمثل أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
53	الشكل رقم 02: يوضح خطوات تقييم الأداء
55	الشكل رقم 03: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
60	الشكل رقم 04: خطوات تقويم الأداء والاعتبارات التي يجب توفرها
65	الشكل رقم 05: يوضح أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة
68	الشكل رقم 06: يوضح مخطط عناصر الأداء الوظيفي
70	الشكل رقم 07: يوضح مخطط حول أهمية الأداء الوظيفي
أشكال الفصل الرابع	
81	شكل 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
82	شكل 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
83	شكل 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
84	شكل 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
85	شكل 05: يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.
أشكال الفصل الخامس	
91	شكل 08: يوضح تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي
92	شكل 09: يوضح تقييم تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي
93	شكل 10: يوضح تأثير بيئة العمل على قدرة إنجاز المهام
94	شكل 11: يوضح مدى تميز النظام القيادي بالمرونة
95	شكل 12: يوضح تمكين بيئة العمل من المشاركة في اتخاذ القرارات
96	شكل 13: يوضح تأثير العمل ضمن فريق على الأداء
97	شكل 14: يوضح توفر التجهيزات المكتبية للموظفين
98	شكل 15: يوضح تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين
99	شكل 16: يوضح كيفية تقييم ضغوط العمل على أدائهم
100	شكل 17: يوضح مدى شعور العاملين أن ضغوط العمل تؤثر على قدرتهم في إنجاز المهام
101	شكل 18: يوضح مدى تأثير ضغوط العمل على جودة العمل
102	شكل 19: يبين ما إذا كانت المؤسسة توفر وسائل النقل للموظفين
103	شكل 20: يبين دوام العمل من حيث الكثافة
104	شكل 21: يبين وجود التزام دقيق في مواعيد العمل أم لا
105	شكل 22: يبين مراعاة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتدرج في العمل
106	شكل 23: يبين مدى التزام العامل بأداء المهام الموكلة له مقابل تكليفه بمهام أخرى
107	شكل 24: يوضح تأثير نظام الحوافز في إنجاز المهام
108	شكل 25: يوضح تأثير برنامج الحوافز ونظام المكافآت على زيادة الأداء الوظيفي
109	شكل 26: يبين أثر تأخر الترقية الوظيفية على أداء الموظف وتحمله للمسؤوليات

110	شكل 27: يوضح مدى تأثير مستوى الدخل الذي يتقاضاه الموظف في تحفيزه لتقديم أداء جيد
111	شكل 28: يبين تركيز المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية
113	شكل 29: يبين مدى اهتمام المؤسسة بالاقترحات والمبادرات والآراء المقدمة من المرؤوسين في العمل
114	شكل 30: يوضح مدى اهتمام الإدارة بالأوضاع الشخصية للموظفين مثل الإجازات المرضية
115	شكل 31: يمثل تقييم مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات

المقدمة

ة

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء، نظرًا لتأثيره البالغ في فعالية المؤسسات وأداء العاملين فيها، إذ يمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي تتشكل في ظله تصورات العاملين ومشاعرهم وسلوكياتهم تجاه بيئة العمل المحيطة بهم، ويعكس في الوقت ذاته القيم والمعايير والثقافة السائدة في المؤسسة، فهو يشمل مجموعة من العوامل كطريقة القيادة، أنماط الاتصال، نظم الحوافز، العدالة التنظيمية، وفرص التقدم المهني، مما يجعله عاملاً محددًا لسلوك الأفراد، رضاهم الوظيفي، وتحفيزهم على العمل بشكل إيجابي يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

برز الاهتمام الأكاديمي والمهني بدراسة المناخ التنظيمي نتيجة لما أظهرته البحوث والدراسات من علاقة وثيقة بين هذا المناخ ومستويات الأداء الفردي والجماعي، إذ أظهرت الأبحاث أن المؤسسات ذات المناخ الإيجابي تتميز بارتفاع معدلات الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات الولاء والانتماء، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل، وكلها عوامل تؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، على العكس من ذلك فإن المناخ التنظيمي السلبي يرتبط بانخفاض الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات التوتر، وارتفاع معدلات الغياب، مما يؤثر سلبيًا على الأداء العام للمؤسسة.

وفي ضوء ما سبق، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال بحثها في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين داخل المؤسسة، ومحاولة الكشف عن مدى تأثير هذا المناخ في رفع أو خفض مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية، ومن أجل تحقيق ذلك، تعتمد الدراسة على منهجية علمية دقيقة تشمل جمع البيانات ميدانيًا باستخدام أدوات بحث مناسبة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحديد العلاقة بين المتغيرين، واستخلاص النتائج والتوصيات.

وتهدف هذه الدراسة إلى تقديم توصيات عملية للإدارة العليا للمؤسسة المعنية من أجل تطوير وتحسين المناخ التنظيمي السائد، بما يسهم في رفع أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية، كما تهدف إلى إبراز العوامل الأكثر تأثيرًا في المناخ التنظيمي وكيفية إدارتها بما يضمن إيجابية البيئة الداخلية للمؤسسة ويحقق الاستقرار الوظيفي ويحفز العاملين على الابتكار والإبداع.

وتسعى هذه المذكرة كذلك إلى تقديم رؤية شاملة حول المناخ التنظيمي من حيث مفهومه وأبعاده ومكوناته المختلفة، مثل: أسلوب القيادة، العدالة التنظيمية، نظم التحفيز، والاتصال الداخلي، وغيرها من الجوانب ذات الصلة، كما تتناول بالدراسة والتحليل أثر هذا المناخ على أداء العاملين بمختلف مستوياته، من خلال الاعتماد على إطار نظري وميداني متكامل يربط بين الجانب الأكاديمي والعملية.

وتكتسب هذه الدراسة قيمتها العلمية والعملية من مساهمتها في إثراء المعرفة حول موضوع المناخ التنظيمي وتقديم حلول عملية للإدارة العليا قد تساعدها في تحسين بيئة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل، وذلك لأن تحسين المناخ التنظيمي لا يقتصر أثره على رفع معدلات الأداء الفردي والجماعي فحسب، بل ينعكس أيضًا على تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي وتقليل معدلات الصراع والتوتر داخل بيئة العمل، ومن هنا تأتي أهمية هذه الدراسة كخطوة جادة نحو بناء مناخ تنظيمي إيجابي يدعم تحقيق النجاح المؤسسي والاستدامة.

حيث تتناول هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وقد تم تنظيم محتواها في إطار منهجي متكامل. تبدأ الدراسة بتقديم تمهيدي يشمل دوال العرفان، الإهداء، والملخص،

ثم تنتقل إلى الفصل الأول الذي يتناول الإطار المفاهيمي للدراسة، من خلال عرض الإشكالية، وأسباب اختيار الموضوع، وأهدافه، وأهميته، مع توضيح المفاهيم الأساسية، واستعراض الدراسات السابقة، والأطر النظرية المعتمدة. أما الفصل الثاني، فيركز على المناخ التنظيمي من حيث أهميته، أهدافه، أنماطه، أنواعه، خصائصه، أبعاده، والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى سبل تحسينه ومستوياته. ويتناول الفصل الثالث موضوع الأداء الوظيفي، من خلال مناقشة أهداف وأهمية تقييم الأداء، والعوامل المؤثرة فيه، والمعايير والأسس التي يقوم عليها، إلى جانب خطوات وأساليب التقييم. ثم يأتي الفصل الرابع ليعرض الإجراءات المنهجية للدراسة، بما في ذلك المنهج المعتمد، أدوات جمع البيانات، الفرضيات، مجالات الدراسة، العينة، وتحليل البيانات. ويخصص الفصل الخامس لعرض المعطيات البيانية، حيث تتم دراسة تأثير بيئة العمل، وضغوط العمل، ونظام الحوافز على أداء العاملين، مع تحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة والفرضيات. وتختتم الدراسة بملخص عامة، تليها قائمة المراجع.

الفصل الأول:

الاطار المفاهيمي للدراسة

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: الأطر النظرية للدراسة

أولاً: الإشكالية

يشهد العالم المعاصر متغيرات متسارعة وتطورات مستمرة في ظل أوضاع ديناميكية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار، مما ولد ضغوطات نفسية على الأفراد والمؤسسات، تسعى المؤسسات جاهدة لمواجهة هذه الضغوط الناتجة عن التغيرات والتحويلات لضمان البقاء والاستمرار، وتحقيق وضع تنافسي جيد في بيئتها. تهدف المؤسسات إلى توفير الظروف والاحتياجات المادية وغير المادية في بيئة العمل لتكوين مناخ تنظيمي ملائم يحقق أهدافها.

تعتبر المؤسسة نظاماً اجتماعياً وثقافياً مفتوحاً يتكون من فاعلين اجتماعيين لهم خصائصهم الثقافية والمهنية المختلفة، كما أنها منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستخدم رؤوس الأموال لإنتاج سلعة¹.

تمتلك المؤسسات اليوم، باختلاف أنواعها وأحجامها، بنية داخلية أو مناهجاً يميز مؤسسة عن أخرى. يعتبر المناخ التنظيمي داخل المؤسسة داعماً لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في توضيح السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، وفي تعديل وتغيير سلوكهم. فهو يمثل شخصية المؤسسة بكل أبعادها، لذا تسعى المؤسسات إلى خلق مناخ سليم يشجع على إيجاد أجواء عمل هادفة تتسم بالاستقرار للعاملين والمؤسسة.

يعتبر العاملون العنصر الأساسي في أي مؤسسة لتقديم الخدمات أو لزيادة الإنتاج. يعبر المناخ التنظيمي عن كيان المؤسسة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية والمبادئ. يؤدي المناخ التنظيمي دوراً فعالاً في خلق دوافع وروح معنوية وتحسينها، تعمل المؤسسة على الاستفادة من مواردها البشرية إلى أقصى درجة ممكنة من خلال دعمها على الابتكار والإبداع. ينعكس هذا في النهاية على جودة أداء العاملين نحو الأفضل، مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

إن وجود المناخ المناسب له دور حيوي داخل المؤسسة. فإذا كان المناخ التنظيمي إيجابياً، فقد يزيد ذلك من رضا العاملين عن العمل والتزامهم بالمؤسسة وزيادة الولاء لها. هذا بدوره قد يزيد من تحسين الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية العاملين، يعتبر الأداء أيضاً المكون الأساسي للعملية الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، كونه الجزء الحي منها المرتبط بالموارد البشري الذي يدير العملية الإنتاجية.

بالنظر إلى أهمية المناخ التنظيمي في تشكيل البيئة الداخلية للمؤسسة، فإن فهم العلاقة التي تربطه بأداء العاملين يعد أمراً بالغ الأهمية لتحقيق أهداف المؤسسة ورفع كفاءتها الإنتاجية، ويعكس المناخ التنظيمي جملة من التصورات والممارسات السائدة التي يتفاعل ضمنها الأفراد، مما يؤثر بشكل مباشر على مستوى رضاهم والتزامهم وتحفيزهم نحو الأداء.

كلما كان المناخ التنظيمي محفزاً وإيجابياً ويتسم بالعدالة، والدعم القيادي، والاعتراف بالمجهودات، كلما زاد شعور العاملين بالانتماء والمسؤولية، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم. في المقابل، إذا كان المناخ التنظيمي يتسم بالغموض واللامبالاة وضعف التواصل، فقد يؤدي إلى تدني مستويات الأداء والفاعلية.

¹ - طلبة صيرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 02، الجزائر، 2022-2023، ص 08

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

وعليه، تبرز العلاقة بين هذين المتغيرين كعلاقة تأثير متبادل؛ حيث يسهم المناخ التنظيمي في توجيه سلوكيات الأفراد وتحفيزهم، بينما يعد الأداء مرآة حقيقية لفعالية هذا المناخ داخل المؤسسة.

لمعرفة موقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الخاصة والعامة، يستوجب الوقوف على واقع المناخ التنظيمي وضغوط العمل وتأثير ذلك على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسات الجزائرية، يهدف هذا البحث إلى استقصاء طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات من خلال دراسة مقارنة على المؤسسات الجزائرية العامة والخاصة.

تتمحور إشكالية هذا البحث حول السؤال المركزي التالي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين بالمؤسسة؟

ويتفرع عن هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل لبيئة العمل تأثير على أداء العاملين؟
2. هل لضغوط العمل تأثير على أداء العاملين؟
3. هل لنظام الحوافز تأثير على أداء العاملين؟

1: أسباب اختيار الموضوع

أ- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية التي تعتبر حافزاً لدراسة الموضوع.
- الموضوع جدير بالدراسة ويندرج ضمن التخصص.

ب- أسباب موضوعية:

- قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية التحقق من الأهداف وصحة الفرضيات.
- المكانة التي يحتلها هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسات الخاصة نظراً لتأثيره المحسوس سواء كان مباشراً أو غير مباشر.
- اختلاف الرؤية النظرية حول تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين.

2: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- معرفة تأثير بيئة العمل على أداء العاملين.
- تسليط الضوء على تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين.
- التعرف على تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

3: أهمية الدراسة

تعد دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات أمراً بالغ الأهمية، حيث تسهم في فهم العلاقة بين بيئة العمل وسلوك الموظفين وإنتاجيتهم. إن فهم المناخ التنظيمي يساعد في تحديد العوامل

الجوهرية في تعزيز أو تقليص أداء الموظفين مثل التواصل داخل المؤسسة، القيادة، الأسلوب الإداري، وحوافز الأعمال. من خلال دراسة تأثير هذه العوامل على الموظفين، يمكن للمؤسسة تحسين استراتيجياتها لتوفير بيئة عمل أكثر تحفيزاً ودعمًا، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، تقليل التوترات، وتعزيز الإنتاجية وبالتالي، تسهل هذه الدراسة في تعزيز فعالية الأداء المؤسساتي وزيادة التنافسية في السوق.

ثانياً : تحديد مفاهيم الدراسة

1. تعريف المؤسسة:

أ- لغةً: يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها "التأسيس" مشتق من الفعل "أسس" بمعنى "بناء" و"وضع قواعد البناء" و"أسسه".¹

ب- اصطلاحاً:

- عرفها ناصر دادي عدون بأنها: "منظمة تجمع بين الأشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه".
- في نفس السياق يرى " Jean Longatte: لقد عرف المؤسسة بكونها كل وحدة قانونية سواء شخص طبيعي أو معنوي والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار وتقديم السلع والخدمات التجارية". يتقاطع هذا التعريف دلاليًا مع التعريف التالي:
- حسب محمد أكرم العدلوني " المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة أعلى مما تكلفه".²

ج- التعريف الإجرائي: تعتبر المؤسسة بناء اجتماعيًا خدميًا، تنظيميًا أو اقتصاديًا، تقام فيه مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين العاملين والموارد البشرية، حيث يؤدي وظائف وفقًا لهيكل تنظيمي محدد من أجل تحقيق هدف عام للمؤسسة.

2. تعريف المناخ التنظيمي:

تتعدد تعريفات المناخ التنظيمي بتعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين، لكنهم عمومًا يتفقون في بعض النقاط المشتركة، فيما يلي بعض هذه التعريفات:

- عرّف العميان المناخ التنظيمي بأنه: "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة".

¹ - لويس معلوف، قاموس المجدد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق بيروت، دت، ص 30.

² - طلبة صبرينة، مرجع سابق، ص 08.

- يتفق هذا التعريف مع ما جاء به القربوني: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للعمل وتتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقر يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم"¹.
- ووفقاً لما يرى Ferruhand وWilms: "المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصل بها المؤسسة ويأتي تمييزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".
- مثلما يرى Koska: "المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المؤسسة".
- كما يشير Krasick وPritschard: "فقد عرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل بالمؤسسة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى النظام وسياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"².

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف الفصول والتحويلات الجوية لتمييز ذلك الموقع عن غيره، وقد طُبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار التنظيم كياناً مؤسسياً وعضوياً يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة فيؤثر فيها ويتأثر بها. وكذلك هو كيان متحرك تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض،³ لذلك فقد تعدلت تعريفات المناخ التنظيمي بتغير أيديولوجية الباحث من جهة، وطبيعة البيئة التنظيمية من جهة أخرى.

ومفهوم آخر للمناخ التنظيمي هو: "مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن هذه الخصائص الهياكل التنظيمية، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين، وأنماط الاتصال"⁴.

التعريف الإجرائي: ونقصد بهذا المفهوم في الدراسة الحالية أنه: "مجموعة من الظروف والعوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة مثل القيم المشتركة، العلاقات بين الأفراد، أساليب القيادة، وطبيعة بيئة العمل بشكل عام، وكذلك الظروف الفيزيائية داخل المؤسسة".

¹- بلعربي جيلالي، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي - الجزائر، 2018/2017، ص 42.

²- عليات العبد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في إدارة الأعمال، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2016/2015، ص 9.

³- بوشارب خالد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، 2020-2019، ص 06.

⁴- فؤاد محمد علاء الدين الجوري، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، رسالة لنيل درجة الماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال MBA، الجامعة الإقتصادية السورية، 2010 ص 20.

3. تعريف الأداء:

أ- لغةً: كلمة "أداء" مشتقة من الفعل "أدى" ويشير المعنى اللغوي إلى "المشي مشياً ليس بالسرير ولا البطيء". و"أدى الشيء" أي "قام به". يقال: "أدى فلان الدين" بمعنى "قضاه"، "أدى فلان الصلاة" أي "قام بها لوقتها"، و"أدى الشهادة" أي "أدلى بها"، و"أدى إليه الشيء" أي "أوصله إليه". بهذا المعنى الدقيق في اللغة العربية، كلمة "أداء" تعني "قضاء الشيء" أو "القيام به".

ب- اصطلاحاً: يعرف الأداء على أنه: "مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين، وهذا الأداء هو ما نلاحظه مباشرة." ويعرف كذلك على أنه: "المقدرة على القيام بعمل شيء بكفاءة وبمستوى معين"¹.

- تعريف الأداء حسب A. Kherakhem: "من وجهة نظر هذا الكاتب، فإن الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة".
- وقد وافق هذا التعريف مع ما جاء به D. Kaisergruber & J-Handriea: "يعبر الأداء حسب هذين الكاتبين عن إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية"².

ج- إجرائياً: هو: "مجموعة الوظائف والمهام التي يقوم بها الفرد في مكان عمله والتي من خلالها يتم قياس أدائه، ويتضمن طريقة معينة تختلف باختلاف وظيفة كل فرد وكذلك طبيعة المؤسسة التي ينتمي إليها".

ثالثاً : الدراسات السابقة

تلعب الدراسات السابقة دوراً أساسياً في البحث العلمي، حيث تعد مرجعاً هاماً للباحثين لفهم تطور المعرفة في مجال دراستهم. تساعد هذه الدراسات في تحديد الفجوات البحثية وتوجيه البحث وتعزيز مصداقية الدراسة. كما تساهم في تجنب التكرار غير الضروري وتقديم أساس للمقارنة مع النتائج السابقة، مما يساهم في تطوير المعرفة العلمية بشكل مستمر.

1. الدراسات المحلية:

أ- الدراسة الأولى: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي (مذكرة لنيل شهادة الماجستير)

- دراسة شابي إيمان ومنصور شيماء عامي 2022-2023 بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في دراسة حالة بلدية عين رقادة - قالمة".
- اعتمدت على السؤال المركزي التالي: "ما علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي؟" وبالتالي تتفرع عنه الأسئلة الفرعية التي تمحورت حول النقاط التالية:

¹- شابي إيمان، منصور شيماء، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022-2023، ص 17.
²- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2009-2010، عدد 07، الجزائر، ص 278.

- هل يساعد نمط القيادة على تنفيذ مهام العمل؟
- إلى أي مدى يرتبط نمط الاتصال بفاعلية الأداء؟
- ومنها توصلنا إلى الفرضية الرئيسية التالية: "هناك علاقة ارتباطية موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي".
- أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في :
 - يساعد نمط القيادة على تنفيذ مهام العمل.
 - كلما كان هناك اتصال كلما زاد معدل فعالية الأداء.
- في الإجراءات المنهجية، تمثلت عينتهما في 30 مفردة من العاملين ببلدية عين رقادة بقالمة، واستخدمتا المنهج الوصفي والاستبيان والاستمارة.
- من أبرز النتائج التي توصلنا إليها: أظهرت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كما أن هناك علاقة إيجابية بين نمط القيادة ومستوى الأداء العمل، وأن نمط القيادة يساعد على تقديم المؤسسة. كما تعتبر الحوافز المادية ضرورية فهي تحفز العمال على زيادة أدائهم وتشجعهم وتلبية أهداف المؤسسة. ورأوا أيضاً بأن التحفيز يشجع الطاقات ويثير الدوافع والقدرات والحماس بالعمل. كما أظهرت الدراسة أن الرئيس يبدي اهتماماً بأراء المرؤوسين، وتبين الدراسة أن الاتصال يسهل طرح الآراء والمقترحات. وأظهرت الدراسة أيضاً أن المرؤوسين يحبذون استعمال التكنولوجيا والتقنيات الحديثة ويولونها اهتماماً كبيراً في العمل. وأظهرت النتائج عدم وجود تساوي في المعاملة بين أفراد العينة.

ب- الدراسة الثانية: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين (مذكرة لنيل شهادة الماجستير)

- دراسة شامي صليحة عامي 2009-2010 بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس".
- اعتمدت في دراستها على التساؤل الرئيسي التالي: "ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟"
- وقد تمثلت الأسئلة الفرعية فيما يلي :
 1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟
 2. ما هو مفهوم الأداء الوظيفي وما هي محدداته؟
 3. ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟
- وبهذا توصلت إلى الفرضيات التالية :
 - الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا في أي منظمة.
 - الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية واجتماعية.
 - المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جداً على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
- وقد تمثلت عينتها في كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير، وعلوم التجارية ببومرداس. استخدمت أداة المسح المكتبي، الإنترنت، المقابلة، والجداول والإحصاءات المستخدمة لجمع البيانات وفق المنهج الموجبي

أبرز النتائج من الدراسة الثانية (دراسة شامي صليحة 2009-2010):

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة، والاتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجه محايد نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، مما يشير إلى أن المناخ التنظيمي كان محايداً ومعتدلاً.
- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال، المشاركة في اتخاذ وصنع القرارات، العمل الجماعي، التكنولوجيا، ونمط القيادة (تناقض مع النقطة الأولى، ربما يتعلق بتفاصيل محددة ضمن هذه المحاور)
- وجود توجهات سلبية نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي، مما يعني أن المناخ غير ملائم.
- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي للأساتذة، مما أثبت صحة الفرضية الثالثة ميدانياً.

2. الدراسات العربية:

أ- الدراسة الأولى: المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية)

- دراسة فريدة محمد غزالي الأندنوسي عام 2019 بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى".
- اعتمدت في دراستها على السؤال المركزي: "هل توجد علاقة بين ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى من وجهة نظرهن؟" حيث تتفرع عنها الأسئلة الفرعية التالية :
 1. ما درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظم وإجراءات العمل) بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى من وجهة نظر مجتمع الدراسة؟
 2. ما درجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات؟
 3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.00 a) بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بعمادة...؟
- وقد تمثلت عينتها في 905 موظفة، واستخدمت البيانات الأولية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)، ومحاور رئيسية للاستبيان وفق المنهج الوصفي.

ومن أبرز نتائجها :

- جاءت درجة ممارسة المناخ التنظيمي في أبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات، نظام وإجراءات العمل، والتكنولوجيا)، من وجهة نظر الموظفين الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى

- بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ 3.37. وحصل بعد نمط القيادة على الترتيب الأول، يليه بعد الهيكل التنظيمي على الترتيب الثاني، ثم بعد نمط الاتصال على الترتيب الثالث، وبعد المشاركة في اتخاذ القرارات على الترتيب الرابع، ثم البعد التكنولوجي على الترتيب الخامس، ثم بعد نظم وإجراءات العمل على الترتيب السادس.
- جاءت درجة فاعلية الأداء الوظيفي للموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي عام بلغ 3.18.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي ودرجة فاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بعمادة الدراسات الجامعية للطالبات بجامعة أم القرى على مستوى الأبعاد.

ب- الدراسة الثانية: دراسة رأفت حامد يوسف حمدونه 2010 بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين (دراسة تطبيقية لمدينة الملك عبد العزيز الطبية بجدة)

- اعتمدت على السؤال المركزي التالي: "ما هو أثر المناخ التنظيمي بمختلف متغيراته على الإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية - الشؤون الصحية بوزارة الحرس الوطني بجدة؟" وتوصلت إلى الأسئلة الفرعية التالية :
 - ما هو مستوى تقييم العاملين للمناخ التنظيمي في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟
 - ما هو مستوى الإبداع السائد في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟
 - ما هي طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والإبداع لدى العاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية؟

• الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نمط القيادة والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين عملية المشاركة في اتخاذ القرار والإبداع لدى العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والإبداع لدى العاملين.
- أما فيما يخص منهج الدراسة فقد اعتمد على المزج بين المنهج الوصفي والتحليلي. أما فيما يخص الأداة فقد اعتمد على الاستبانة. أما العينة تكونت من 165 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية للإجابة على تساؤلات الاستبانة.
- وتضمنت نتائج الدراسة ما يلي:
 - ما يميز المناخ التنظيمي أنه عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى، لذلك تعتبر هذه الخصائص عامل استقرار لبيئة العمل الداخلية في المؤسسة.
 - إن المناخ السائد في أي منظمة يتحدد بواسطة اتجاهات الآخرين وسلوكهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الظواهر الاجتماعية والثقافية لدى العاملين في المؤسسة.
 - يعتبر الإبداع لدى العاملين هو القدرة على إنتاج أساليب غير مألوفة في أداء العمل وتوليد أفكار جديدة مختلفة تساهم في رفع الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 - تستطيع المؤسسة ضمان استمرارية عملية الإبداع عندما تلتزم بتوفير البيئة الداخلية الملائمة.

• دراسة SAADON HAJI MUSTAFA بعنوان "THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ENHANCING JOB SATISFACTION: A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES AT DUHOK UNIVERSITY GOVERNORATE." (دور المناخ التنظيمي في تعزيز

الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية للموظفين في جامعة دهوك)

• حيث كانت تحتوي هذه الدراسة على السؤال المركزي التالي: "ما هو دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي؟"

• والأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟

2. ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟ وما هي محدداته؟

3. ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي؟

حيث تنص الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي :

○ "توجد علاقة معنوية بين المناخ التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي لدى الموظفين في جامعة جبهان بمحافظة دهوك".

وتتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ست فرضيات فرعية:

0. توجد علاقة معنوية للهيكل التنظيمي وتعزيز الرضا الوظيفي.

1. توجد علاقة معنوية للقيادة وتعزيز الرضا الوظيفي.

2. توجد علاقة معنوية لمدى مشاركة العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي.

3. توجد علاقة معنوية لنمط الاتصال وتعزيز الرضا الوظيفي.

4. توجد علاقة معنوية بين طبيعة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي.

5. توجد علاقة معنوية بين التكنولوجيا وتعزيز الرضا الوظيفي.

حيث استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستقرائي.

نتائج الدراسة الأجنبية الأولى: (SAADON HAJI MUSTAFA)

أجريت الدراسة على مجموعة من الموظفين في مؤسسة تحليلية بمحافظة دهوك، حيث تم توزيع 80 استمارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. تبين وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصره وبين تعزيز الرضا الوظيفي، وذلك لأن معظم حالات الرضا الوظيفي تؤكد وجود علاقة إيجابية بالمناخ التنظيمي.

2. يوجد علاقة تأثير معنوية ذات دلالة إحصائية إيجابية بين المناخ التنظيمي بعناصره وبين تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي، مما أثبت أن الكثير من حالات الرضا الوظيفي تتأكد من وجود علاقة تأثير بالمناخ التنظيمي.

3. أظهرت أن معظم أفراد العينة ممن أجريت عليهم هذه الدراسة هم موظفون ذوو مستوى تحصيل أكاديمي عالٍ وكفاءات عالية، وذلك حسب طبيعة النشاط التحليلي الذي يتطلب التحصيل العلمي. كما لوحظ وجود العنصر النسوي، ورغم طبيعة العمل، لم يمنعه هذا من القيام به.
4. لقد عبر معظم الموظفين عن رضاهم عن الأساليب والطرق المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص الترقية، مما يتطلب من الإدارة العمل أكثر على هذه الطرق وتطبيق طرق جديدة تحقق أكبر قدر من الرضا.
5. بالنسبة للعلاقة بين الإدارة والأساتذة، لوحظ وجود علاقة جيدة بينهم وتحاول الإدارة باستمرار المشاركة معهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بأمور التدريس والطلاب في الجامعة.
6. تبين من النتائج أن الاتصال عنصر فعال في هذه المؤسسة، حيث بإمكان أي موظف الوصول للإدارة العليا والتواصل مع المدراء في الإدارة العليا لحل كافة المشاكل والأمور المتعلقة بالمؤسسة.
7. تبين من تحليل البيانات أن جميع الفرضيات قد تحققت كما افترضها الباحث، وهذا يدل على تحقيق الرسالة.

الدراسة الأجنبية الثانية : MADE DWI MAS UTAMI, KABUL UTOMO, ANDI HORMOKE ARIFIN

بعنوان "THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE PERFORMANCE: THE MEDIATING ROLE OF PERCEIVED WORK STRESS" (الدور الوسيط للضغط النفسي المدرك في العمل)

- احتوت هذه الدراسة على السؤال المركزي التالي: "كيف يؤثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين وما دور الضغط النفسي المدرك كمتغير وسيط؟"
- تضمنت الأسئلة الفرعية المتمثلة فيما يلي :
 1. ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين؟
 2. هل يؤثر المناخ التنظيمي على الضغط النفسي المدرك لدى العاملين؟
 3. ما طبيعة العلاقة بين الضغط النفسي المدرك وأداء العاملين؟
 4. هل يلعب الضغط النفسي المدرك دورًا وسيطًا في العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين؟
- نصت الفرضية الرئيسية الأولى من فرضيات الدراسة على الآتي: "المناخ التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين".
- تفرعت من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات التالية :
 1. هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.
 2. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل إيجابي على الضغط النفسي المدرك.
 3. الضغط النفسي المدرك يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين.
 4. الضغط النفسي المدرك يتوسط العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العامل.

- استخدمت هذه الدراسة المنهج الكمي، حيث تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار، تحليل المسار، واختبار الوساطة. تم جمع البيانات من 211 موظفًا باستخدام استبيانات Google Forms.
- وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أظهر تحليل الانحدار وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.
- أثبتت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والضغط النفسي المدرك.
- أظهرت النتائج أيضًا وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الضغط النفسي المدرك وأداء العاملين.
- أكدت الدراسة أن الضغط النفسي المدرك يلعب دورًا وسيطًا بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين.

تعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه:

تتفق دراستنا مع الدراسات السابقة في التركيز على المناخ التنظيمي والعلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي. نلاحظ أيضًا اهتمام كل من دراستنا والدراسات السابقة بالعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.

كما تتضمن دراستنا والدراسات السابقة أبعادًا مشتركة مثل: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، ونظام الحوافز. تتفق أيضًا في التركيز على العلاقة بين بيئة العمل والأداء الوظيفي والتأثيرات النفسية والاجتماعية. ونلاحظ أيضًا تشترك كلاهما في تحليل بيئة العمل من خلال الأساليب البحثية مثل الاستبيانات وتحليل البيانات للوصول إلى استنتاجات.

أوجه الاختلاف:

1. في دراسة شابي إيمان ومنصور شيماء (2022-2023) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على

الأداء الوظيفي:"

- نطاق الدراسة: دراسة شابي إيمان ومنصور شيماء تركز على الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا الحديثة وتأثيرهما على الأداء الوظيفي، بينما موضوعنا يتناول جوانب أوسع من المناخ التنظيمي مثل نمط القيادة، نظام التحفيز، التواصل الداخلي، وثقافة المؤسسة.
- العوامل المدروسة: ركزت شابي إيمان ومنصور شيماء على استخدام التكنولوجيا كعامل مؤثر رئيسي في الأداء الوظيفي، في حين تناول دراستنا تأثير عناصر أخرى مثل نمط الإدارة والعلاقات الاجتماعية أو بيئة العمل النفسية.
- المنهجية: قد تختلف الأساليب البحثية بين الدراستين، سواء من حيث أن بعض الدراسات قد تكون نوعية وأخرى كمية.

2. في دراسة شامي صليحة (2009-2010) بعنوان: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين:"

- السياق المؤسسي: في المؤسسات الجامعية، يمكن أن تلعب العلاقة بين الأساتذة والإدارة دورًا أكبر مقارنة بموضوعنا الذي يركز على العلاقة بين العاملين والقيادة التنفيذية في سياق أعم.
- الخصائص الاجتماعية والثقافية: في بعض الأحيان، يكون تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية مختلفًا بسبب الثقافة الأكاديمية والاجتماعية في هذه المؤسسات. بينما في الجامعات، قد تكون القيم التي تروج لها الإدارة الأكاديمية والمعرفة أكثر تأثيرًا على أداء العاملين مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
- التركيز على الأبعاد الأكاديمية: في دراسة أحمد بوقرة، قد تكون العوامل المرتبطة بالبحث العلمي والتعليم والتفاعل بين الطلاب والأساتذة أكثر وضوحًا في التأثير على المناخ التنظيمي مقارنة بموضوعنا في المؤسسات التي تركز على الإنتاجية أو الربح.

3. في دراسة فريدة محمد غزالي الأندوسي (2019) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى:"

- طبيعة المؤسسة: الدراسة الخاصة بجامعة أم القرى تركز على بيئة أكاديمية وإدارية محددة، على غرار موضوعنا الذي قد يشمل بيئات مؤسسات مختلفة مثل الشركات أو القطاعات الصناعية.
- الفئة المستهدفة: ركزت الباحثة في جامعة أم القرى على الموظفين الإداريات فقط، مما يعكس تأثير المناخ التنظيمي على فئة معينة، بينما موضوعنا يتناول العاملين بشكل عام بغض النظر عن الجنس أو الدور الإداري.
- البيئة التنظيمية: الجامعات لديها أنظمة تنظيمية مختلفة عن المؤسسات الجامعية الخاصة أو الحكومية الأخرى، مما قد يؤثر على نوعية التحديات والفرص المتاحة للموظفين.

4. في دراسة رأفت حامد يوسف (2010) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين:"

- دراسته تركز على الإبداع لدى العاملين كمتغير تابع، بينما دراستنا تركز على تحسين الرضا الوظيفي كوسيلة لتعزيز الأداء، والذي يختلف عن الإبداع كمتغير مباشر.

5. في دراسة SAADON HAJI MUSTAFA بعنوان "THE ROLE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE IN ENHANCING JOB SATISFACTION: A FIELD STUDY FOR EMPLOYEES AT DUHOK UNIVERSITY GOVERNORATE":

- ركزت هذه الدراسة على دور المناخ التنظيمي في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة جيهان بمحافظة دهوك، بينما دراستنا ركزت على المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في مؤسسة عمومية تنشط في مجال التسيير العقاري.
- كان الاختلاف في المتغير التابع، فدرسته كانت الرضا الوظيفي، بينما دراستنا هي أداء العاملين.

استخدمت الدراسة الأولى منهجية محددة مثل الاستبيانات لجمع البيانات من الموظفين في جامعة جيهان مع التركيز على تحديد العلاقة، بينما نحن استخدمنا منهجية مشابهة والاستبيان (الاستمارة) لجمع البيانات حول تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة

الاختلافات بين دراستنا ودراسة (UTAMI) المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين: الدور الوسيط للضغط النفسي المدرك في العمل)

توجد مجموعة من الفروقات المنهجية والنظرية المهمة في مقارنة السياق الجغرافي. تتموضع دراستنا في بيئة جزائرية، وتحديداً في مؤسسة عمومية تنشط في مجال التسيير العقاري. بينما أجريت الدراسة الأجنبية في سياق آسيوي وتحديداً في المستشفيات العمومية، مما يعكس اختلافاً في طبيعة المؤسسات، إذ أن مؤسستنا هي كيان اقتصادي بينما الأخرى عمومية. كما تختلف الدراسات في زاوية المعالجة، حيث تركز دراستنا على العلاقة المباشرة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين، في حين أن الدراسة الأجنبية تناولت العلاقة نفسها من خلال متغير وسيط يتمثل في الضغط النفسي المدرك، مما يضيف بعداً نفسياً وتحليلياً أعمق.

من حيث المنهجية، اعتمدت الدراسة الأجنبية على تحليل متقدم يشمل اختبار الوساطة باستخدام تحليل المسار (PATH ANALYSIS)، بينما تستند دراستنا إلى منهج وصفي واستقرائي يركز على التحليل الإحصائي المباشر للعلاقة بين المتغيرين الأساسيين. يضاف إلى ذلك أن طبيعة العينة تختلف أيضاً، حيث تستند دراستنا إلى موظفي مؤسسة عقارية جزائرية مقابل عينة من العاملين في قطاع الصحة في الدراسة المقارنة. هذه الفروقات توضح أهمية تكييف الدراسات مع طبيعة القطاع والسياق الثقافي والمؤسسي، وتعزز من قيمة الدراسات المحلية في إثراء الأدبيات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.

رابعاً: الأطر النظرية للدراسة

1- نظرية النظم المفتوحة:

نظرية النظم المفتوحة هي إطار فكري يُستخدم في العديد من العلوم مثل الإدارة، وعلم الاجتماع، والهندسة، والبيولوجيا لفهم كيفية تفاعل الأنظمة مع بيئتها الخارجية. وفقاً لهذه النظرية، فإن أي نظام مفتوح يعتمد على البيئة المحيطة به من خلال المدخلات والمخرجات ويتأثر بالتغيرات الخارجية.

مفهوم النظام المفتوح: هو أي نظام يتبادل الطاقة والمعلومات مع بيئته. في النظرية الإدارية والتنظيمية، تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل المؤسسات أو الأنظمة مع بيئتها الخارجية. ترى هذه النظرية أن أي

نظام لا يعمل بمعزل عن محيطه، بل يتأثر ويؤثر فيه من خلال تدفقات مستمرة من المدخلات والمخرجات، وهي عكس النظام المغلق¹.

خصائص النظام المفتوح:

- التفاعل المستمر مع البيئة: تتأثر النظم المفتوحة بمتغيرات البيئة وتؤثر فيها بشكل متبادل.
- المرونة والتكيف: تمتلك النظم المفتوحة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية لضمان البقاء والاستمرارية.
- التعقيد والترابط: تتكون النظم المفتوحة من مكونات مترابطة تؤثر وتتأثر ببعضها البعض.
- التغذية الراجعة: تعتمد النظم المفتوحة على المعلومات المرتدة لتصحيح المسار وتحسين الأداء.

تطبيقات نظرية النظم المفتوحة:

- في الإدارة: تُستخدم هذه النظرية لفهم كيفية تفاعل المنظمات مع بيئتها، مما يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة للتكيف مع التغيرات الخارجية.
- في علم الاجتماع: تساعد في تحليل كيفية تفاعل المجتمعات مع العوامل الخارجية وتأثير ذلك على التغيير الاجتماعي.
- في العلوم الطبيعية: تُستخدم لفهم كيفية تفاعل الأنظمة البيولوجية مع محيطها وتأثير ذلك على وظائفها وبقائها.

2- نظرية الإدارة العلمية:

هي من أقدم النظريات في مجال الإدارة وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي فريدريك تايلور (F. TAYLOR) اعتمدت هذه النظرية على رصد الظواهر الإدارية ودراستها بطريقة علمية لمعرفة القوانين والعوامل التي تتحكم في الأداء الإنتاجي للعاملين. كان تايلور، الذي مارس عددًا كبيرًا من الأعمال وانتهى إلى مهندس صناعي، يؤمن بأن العاملين يمكن برمجتهم لأداء فعال في المؤسسات الصناعية. كان يعتقد هو وزملاؤه بأن الأفراد يمكن تحفيزهم إلى العمل والإنتاج عن طريق الحوافز المادية وتلبية بعض حاجاتهم العضوية، لأنهم يحتاجون باستمرار إلى التوجيه. وقد تبلورت آراؤه فيما بعد في عدد من المبادئ التي تدعم العمل الإداري، وكان من أهمها:

1. تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
2. تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.
3. ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العنصر البشري في تأدية عمله.

كما ركز على ضرورة وأهمية تدريب العناصر البشرية وتطوير كفاءاتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.

¹ - قصي شريم، نظرية النظم في الإدارة، mawdoo3.com، 08-04-2025، 18:37.

وتفترض هذه النظرية أن العاملين في المستويات الدنيا في التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية ويفتقدون إلى القدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف. وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا.

استندت هذه النظرية إلى أهمية الحافز المادي الذي يقف وراء إنتاجية الأفراد، وأهملت دور العوامل النفسية والحاجات الاجتماعية التي تدفع الأفراد إلى عمل أو أداء معين، ولقد اعتقد تايلور بأن الوظيفة الأساسية للإدارة هي الحصول على أكبر إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة، ولهذا فإن ظاهرتي التوعية الجيدة والاقتصادية كانتا وراء آرائه حول الفعالية الإدارية التي يمكن تحقيقها بفضل الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة لتحقيق مستويات أداء محددة وواضحة. وهكذا نجد أن المكونات الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية تتلخص فيما يلي:

- التنظيم الإداري الهرمي
- الإشراف الدقيق
- الضبط المركزي الشديد
- تحديد المهام بدقة ووضوح

كما يمكن تمييز الخصائص التالية لهذا الاتجاه:

- العقلانية والمنطقية
- الموضوعية والحيادية (أي عدم السماح للعواطف بالتدخل في العمل)
- النظام والصرامة
- الشكلية والاسمية¹

3-نظرية السلوك التنظيمي:

تعريف السلوك التنظيمي: السلوك التنظيمي هو الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسات، وتأثير ذلك على الأداء والإنتاجية. تتعلق هذه الدراسة بتحديد العوامل التي تؤثر على تحفيز الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم وتفاعلهم مع البيئة التنظيمية.

أهمية دراسة نظريات السلوك التنظيمي: فهم نظريات السلوك التنظيمي يمكن المديرين والقادة من اتخاذ قرارات مدروسة لخلق بيئة عمل إيجابية تعزز من الإنتاجية والرضا الوظيفي. كما أن هذه النظريات تساعد في تشخيص المشاكل التنظيمية وتوفير حلول مبتكرة لها².

نظريات السلوك التنظيمي الأساسية: هناك العديد من نظريات السلوك التنظيمي الرئيسية، نعرضها بأسلوب مختصر على النحو التالي:

1.نظرية X و Y (لدوجلاس ماكجريجور)

¹- فاروق فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان- 2005، 1426هـ، ص 52.

²- إبراهيم رزق، نظرية السلوك التنظيمي 55: 19 a 22 fevrier 2025 <http://pertask.com>.

قدمها العالم **دوجلاس ماكجريجور** في الستينات، وهي من أشهر النظريات التي تركز على كيفية تصور المديرين لموظفيهم وتنقسم إلى نوعين:

- **نظرية: X** تفترض أن الأفراد لا يحبون العمل ويجب إجبارهم أو مراقبتهم بشكل مستمر ليقوموا بأداء مهامهم.
- **نظرية: Y** ترى أن الأفراد يمكن تحفيزهم ذاتياً ويستمتعون بالعمل، وبالتالي لا يحتاجون إلى رقابة مشددة.

تمثل هذه النظرية أساساً مهماً لفهم كيفية تأثير تصورات القادة حول موظفيهم على طريقة إدارتهم وتحفيزهم.

2. نظرية هرم ماسلو للاحتياجات:

قدم عالم النفس **أبراهام ماسلو** نظرية تدرج الحاجات، التي تعتبر إحدى أهم النظريات لفهم دوافع الأفراد. تقسم الحاجات إلى خمسة مستويات تبدأ من الحاجات الأساسية مثل الطعام والأمان وصولاً إلى تحقيق الذات.

تساعد هذه النظرية في تفسير كيف تتغير احتياجات الأفراد بناءً على مستوى إشباع حاجاتهم الأساسية، مما يمكن الإدارة من تطوير برامج تحفيزية تلبي احتياجات الموظفين المختلفة.

3. نظرية العاملين لهيرزبرج: (Herzberg)

يقسم **فريدريك هيرزبرج** العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عاملين:

- **العوامل المحفزة:** تتعلق بإنجاز الموظف وتقديره.
- **العوامل الوقائية (أو الصحية):** تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل مثل الأمان الوظيفي والأجر.

وفقاً لهيرزبرج، فإن العوامل الوقائية تمنع عدم الرضا، في حين أن العوامل المحفزة تزيد من الرضا والإنتاجية.

4. نظرية التوقع لفيكتور فروم (Victor Vroom):

تعتمد هذه النظرية على فرضية أن الموظفين يتوقعون أن يكون أداؤهم الجيد محققاً لنتائج إيجابية تفي بتوقعاتهم، مما يجعلهم يبذلون جهداً لتحقيق الأداء المرجو.

تتركز نظرية التوقع على أن تحفيز الأفراد يعتمد على مدى ارتباط الجهد المبذول بتحقيق النتائج المرجوة، مما يساعد الإدارة على ربط الجهود بالمكافآت لتحفيز الموظفين.

5. نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا (Bandura):

تستند نظرية التعلم الاجتماعي إلى فكرة أن الأفراد يتعلمون من خلال مراقبة الآخرين، مما يعني أن السلوكيات داخل بيئة العمل يمكن أن تنتقل بين الأفراد.

يعتبر بناء بيئة استجابية ومثالية للسلوك داخل المؤسسة أمراً ضرورياً لتعزيز التعلم الاجتماعي بحيث يشجع الموظفون بعضهم البعض ويعزز الأداء العام.

6. نظرية التوازن أو العدالة لأدامز (Adams):

نظرية التوازن، التي قدمها آدامز، تفترض أن الأفراد يسعون لتحقيق توازن بين ما يقدمونه للمنظمة وما يحصلون عليه في المقابل.

يؤدي الشعور بالعدالة إلى زيادة رضا الموظفين، بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاض في الأداء. يمكن تطبيق هذه النظرية عملياً من خلال مراجعة سياسات الأجور والحوافز لضمان شعور الموظفين بالعدالة¹.

7. نظرية القيادة التحويلية:

تركز هذه النظرية على دور القادة في تحفيز الموظفين ودفعهم نحو الابتكار والإبداع. يتمتع القادة التحويليون بالقدرة على خلق رؤية مشتركة وقيادة الموظفين نحو تحقيقها. تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير القادة التحويليين على تفاعل الموظفين مع التغيير وتعزيز الرضا الوظيفي.

8. نظرية التقييم المعرفي

تفترض نظرية التقييم المعرفي أن الأشخاص يتخذون قراراتهم بناءً على تقييمهم الداخلي للعوامل المحفزة.

يمكن للإدارة الاستفادة من هذه النظرية عبر توفير بيئة عمل تتيح للأفراد تقييم أنفسهم باستمرار، مما يعزز من التحفيز الذاتي.

9. نظرية التفاعل بين الفرد والبيئة

تفترض هذه النظرية أن السلوك التنظيمي للأفراد يعتمد بشكل كبير على التفاعل بين الشخص وبيئته. عندما تتطابق قيم واحتياجات الموظف مع ثقافة وقيم المؤسسة، يعزز ذلك من الرضا الوظيفي ويزيد من الولاء التنظيمي.

10. نظرية الهيكل التنظيمي

تركز هذه النظرية على أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على سلوك الفرد. تساعد هذه النظرية في فهم كيفية تأثير تصميم الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات وتفاعل الموظفين وأداء الفريق.

11. نظرية الشبكة الاجتماعية

تركز هذه النظرية على دراسة العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد داخل المؤسسة والتي تؤثر على سلوكهم وتفاعلهم. تشكل الشبكات الاجتماعية مصدرًا قويًا للمعلومات وتتيح للموظفين تبادل الأفكار، مما يعزز من الأداء والإبداع².

المدخل النظري للدراسة

مجموع النظريات التي تناولت موضوع الدراسة والمتمثلة في المدخل النظري لدراستنا تعزز الفهم العميق للعلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء العاملين. فقد شددت هذه النظريات على أهمية تحليل العمل وتبسيط المهام، وهو ما ينعكس مباشرة على وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة. يساهم هذا

¹ - إبراهيم رزق الله، مرجع سابق.

² - إبراهيم رزق الله، مرجع سابق.

الوضوح في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالانضباط والتنسيق، ويقلل من التدخلات والارتباك الذي قد يؤثر سلبيًا على أداء الأفراد.

أحد أبرز مبادئ تايلور هو الاعتماد على الأسلوب العلمي في الإدارة بدلاً من الطرق التقليدية أو العشوائية. هذا المنهج يؤدي إلى تأسيس أعمال منهجية تعزز الكفاءة وتقلل من الهدر في الوقت والموارد، مما يرفع من جودة الأداء الفردي والجماعي. كما أن مبدأ الاختيار العلمي للعاملين وتدريبهم وفقًا لقدراتهم الخاصة يساهم في تحقيق توافق أفضل بين متطلبات الوظيفة ومهارات الموظف، مما يرفع من رضاه الوظيفي ويحفزه على تقديم أداء أفضل.

من جهة أخرى، فإن النظام التحفيزي الذي دعا إليه تايلور، والذي يقوم على الربط بين الأجر والإنتاجية، يدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر ويخلق مناخًا قائمًا على العدالة والإنصاف في المكافآت. هذا يعزز من الدافعية الداخلية والخارجية لدى العاملين، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم العام. عند ربط هذه المبادئ بمفهوم المناخ التنظيمي، نجد أن نظرية الإدارة العلمية تساهم في بناء مناخ يتميز بالوضوح، العدالة، والفاعلية. فكلما كانت السياسات والإجراءات واضحة ومنظمة، كلما زادت ثقة العاملين بإدارتهم وشعروا بالأمان والاستقرار الوظيفي، وهو ما يدفعهم إلى تحسين أدائهم باستمرار. بالتالي، فإن نظرية فريدريك تايلور لا تقدم فقط إطارًا لتحسين الكفاءة الإنتاجية، بل تعد أيضًا مرجعًا مهمًا في تصميم مناخ تنظيمي صحي يدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة عالية.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد

- أولاً: أهمية المناخ التنظيمي
- ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي
- ثالثاً: أنماط المناخ التنظيمي
- رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي
- خامساً: خصائص المناخ التنظيمي
- سادساً: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
- سابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- ثامناً: تحسين المناخ التنظيمي
- تاسعاً: مستويات المناخ التنظيمي

تمهيد:

يُعتبر المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين لما له من تأثير في العناصر التنظيمية وأداء الموارد البشرية داخل المؤسسة، ولقد باتت من أهم واجبات الإدارة أن تسعى لتحسين المناخ التنظيمي مما يُسهم في رفع وتحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المؤسسات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار، لذا كان من الضروري التعمق في دراسة المناخ السائد في هذه المؤسسات، والذي يُؤثر على قدرة الموارد البشرية على التواصل والإبداع لإنجاز وأداء الأعمال المختلفة التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسات وبالتالي نجاحها، وذلك بهدف معرفة مدى علاقته وتأثيره على أداء العاملين بمؤسسة تتبنى سياسات لتعزيز النواحي الإيجابية وإلغاء النواحي السلبية أو الحد منها، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة والموارد البشري على حد سواء. وبغية الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي من خلال تحديد أهميته وأهدافه وأنماطه، والوقوف على أبعاده وعناصره، وكذلك التطرق إلى خصائصه والعوامل المؤثرة فيه وطرائق تحسينه.

أولاً: أهمية المناخ التنظيمي

للمناخ التنظيمي أهمية بالغة في ضمان سيرورة المؤسسة وكذا جودة أداء العاملين بها، وتتمثل أهميته من خلال:

- الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمؤسسة، وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل. وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة يُعد تأثيراً بالغاً، ومن ثم فإن فاعلية المؤسسة ومخرجاتها ترتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً.

- إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المؤسسة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي. فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المؤسسة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهاً صحيحاً يُمكن إدارة المؤسسة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.
- التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
- العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فهو يُؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات متوافقة لدى الأفراد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلونها من جهة أخرى.
- التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل، حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثير المناخ بأبعاده المختلفة.
- تأثيره على كافة العاملين داخل المؤسسة لأن قدرة المؤسسة على تأدية المهام المنوطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المؤسسة في أذهان العاملين بها.
- مساعدة الإدارة والباحثين على وصف خصائص المؤسسة وفهمها.
- تُساعد المؤسسة على تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه.
- تُساعد على تقييم المؤسسة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنةً بالمنظمات الأخرى¹.

إن النتائج المحققة من وراء المناخ التنظيمي تُثبت مدى الأهمية القصوى التي يمنحها المناخ التنظيمي، ص ص للمؤسسة والموارد البشرية العاملة بها، ولهذه الأهمية انعكاس على جودة أداء المؤسسة العامة وجودة أداء العاملين بها.

ثانياً: أهداف المناخ التنظيمي

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

- تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المؤسسة.
- تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامة لأي مؤسسة.
- تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المؤسسة.
- تفعيل نظام استقرار الرقابة والضبط السلوكي في المؤسسة.
- تحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.
- تعريف المؤسسة بكيفية تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل، وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا.

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01، 2015، ص ص 169-170.

- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹.

يُسهّم المناخ التنظيمي في تشكيل بنية العمل وتحفيز الموظفين لتحقيق الأداء الأمثل. وعند تحقيق هذه الأهداف، يُؤدّي ذلك إلى استقرار المؤسسة ورفع كفاءتها، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها بعيدة المدى.

ثالثاً: أنماط المناخ التنظيمي

إن العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات، وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالطابع الذهني للعاملين بكل مؤسسة، بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل مؤسسة ومهامها وأهدافها. فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، فحسب هالينوكروفت، هناك ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي:

1. **المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل، والمشاركة في المعلومات، حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ووضع مستوى عالٍ من أهداف الإنتاج، كما يتسم بدرجة منخفضة من التفكك والإعاقة والانعزال.
2. **مناخ الإدارة الذاتية:** السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ، وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.
3. **المناخ الموجه:** ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما، والاهتمام الشديد بإنجاز هذا العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.
4. **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم (بالرضا) نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافٍ بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.
5. **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير، وبالتالي فهو يحول دون أية مبادرات فردية بين العاملين معه. لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين وإشباع حاجاتهم الاجتماعية. وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظراً لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية،

¹ - شغلة عابدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019، 2020، ص 49.

وتتخفف كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية، وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج¹.

6. **المناخ المغلق:** يسود في هذا المناخ شعور بالإحباط لدى جميع العاملين بالمؤسسة نظراً لعدم إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو عدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل. فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو إنجاز العمل، ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية. وتتخفف الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة،

بينما ترتفع نسبة التفكك والإعاقة بشكل كبير، وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل².

وبالتالي، يتضح أن هناك علاقة وثيقة بين أنماط المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، مما يستدعي من المؤسسات التركيز على تحسين بيئة العمل وتعزيز الجوانب التي تدعم رضا الموظفين لتحقيق أداء مؤسسي متميز.

رابعاً: أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين المؤلفات في تحديد أنواع المناخ التنظيمي. وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين هذه المناخات المختلفة، لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمية ومجتمعية تتغير تبعاً لتغير المكان والزمان. هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي، هي: المناخ التنظيمي السلطوي (المراقب أو الموجه)، والمناخ المفتوح، والمناخ الانتمائي، والمناخ الإنجازي. وفيما يلي شرحها:

1. **المناخ المراقب أو الموجه:** يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تُتخذ في قمة الهيكل التنظيمي، وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات. بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المؤسسة، وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وقلة الابتكار، مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العمل³.

يعتمد هذا المناخ في القيادة على أن القائد يعمل على الاستئثار بالسلطة، ولا يفوضها، ولا يُشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات. وتتخفف درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه.

2. **المناخ التنظيمي المفتوح:** وهو عكس النوع السابق، حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجيه بالحوافز الإيجابية. فالقائد هنا يعتقد نظرية معينة لتفسير سلوك الأفراد، حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل، ومن ثم يضعه في المكان

¹ - ملعب سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد،

2018، لمجلد 01، العدد 18، جامعة خميس مليانة، الجزائر، ص ص 21-22

² - المرجع نفسه، ص 22

³ - عليات العيد مرجع سابق، ص 07.

المناسب. ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة، وإلى تفويض السلطة، وإلى استخدام الحوافز الإيجابية. ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمانة، خدمة الآخرين، إلى جانب الدافع المادي. يُسهم هذا النوع في تكوين صف ثانٍ من الكفاءات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمؤسسة تكون جيدة وبناءة.

3. **المناخ التنظيمي الانتمائي:** حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية.

4. **المناخ التنظيمي الإنجازي:** هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج. ففي هذا المناخ، نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف، حيث يُشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف، في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب الذي يختارونه في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج. كذلك، فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف¹.

خامساً: خصائص المناخ التنظيمي

- تُؤثر خصائص المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد العاملين.
- تتصف خصائص المناخ التنظيمي بالثبات النسبي.
- يخضع للتغيير عبر الزمن.
- للمناخ التنظيمي نتائج سلوكية قوية².
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين الميزات الشخصية والتنظيمية، ويُعد من خصائص المؤسسة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في المؤسسة.
- المناخ هو ما يراه العاملون في المؤسسة وفقاً لإدراكهم الخاص، وليس بالضرورة ما هو كائن فعلاً، فإدراك خصائص البيئة لدى العاملين حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهاتهم.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المؤسسة، كما أنه ليس بمصطلح مرادف لها.
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يُعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يُعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

¹ - عليات العيد ، مرجع سابق، ص 08-09.

² - علي بن سعيد بن راشد العبري، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على رسالة مقدمة إستكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص القيادة ، 2021، 1442هـ، ص 17.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث إن البيئة تتعلق بما يدور خارج وداخل التنظيم وعلى المستوى الواسع، فيما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط¹.

سادساً: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

إن موضوع المناخ التنظيمي حظي باهتمام كبير لدى الباحثين في الدراسات الإدارية في القطاعين العام والخاص، لما له من أثر كبير على أداء وسلوك العاملين، حيث تناول الباحثون أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل، واتفق معظمهم على المضامين الأساسية لكنهم اختلفوا في التفاصيل. وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

1. **الهيكل التنظيمي:** يُعرّف الهيكل التنظيمي على أنه توزيع الموارد البشرية بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تُؤثر على علاقات الأدوار بين الموارد البشرية. فالهيكل التنظيمي وسيلة وأداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تسهيل تحديد أدوار الموارد البشرية في المؤسسة. كما أنه يُسهم في تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات، وتحديد مختلف الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف العاملين².
2. **نمط القيادة:** هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة. وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم، وتحفيزهم على تحقيق أهدافهم. ووفقاً لما قاله "وارين بينيس وبيرت نانوس"، فإن "المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة، ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة"³.
3. **نمط الاتصال:** الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم على شيء أو فكرة معينة. والاتصال التنظيمي يُعرّف على أنه عملية نقل رسالة من شخص لآخر في إطار المؤسسة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة، سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أو ما يرتبط بطبيعة جماعات العمل (الرسمية وغير الرسمية)، أو الوسائل المستعملة في عمليات الاتصال، وموقع الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي. تهدف عملية الاتصال الفعالة إلى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم كالتوجيه والتدريب بشكل فعال، وبشكل يخدم أهداف المؤسسة في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداؤها⁴. وتهدف عملية الاتصال الفعال إلى تحقيق جملة من الأهداف والأغراض، وهي موضحة في الشكل الموالي.

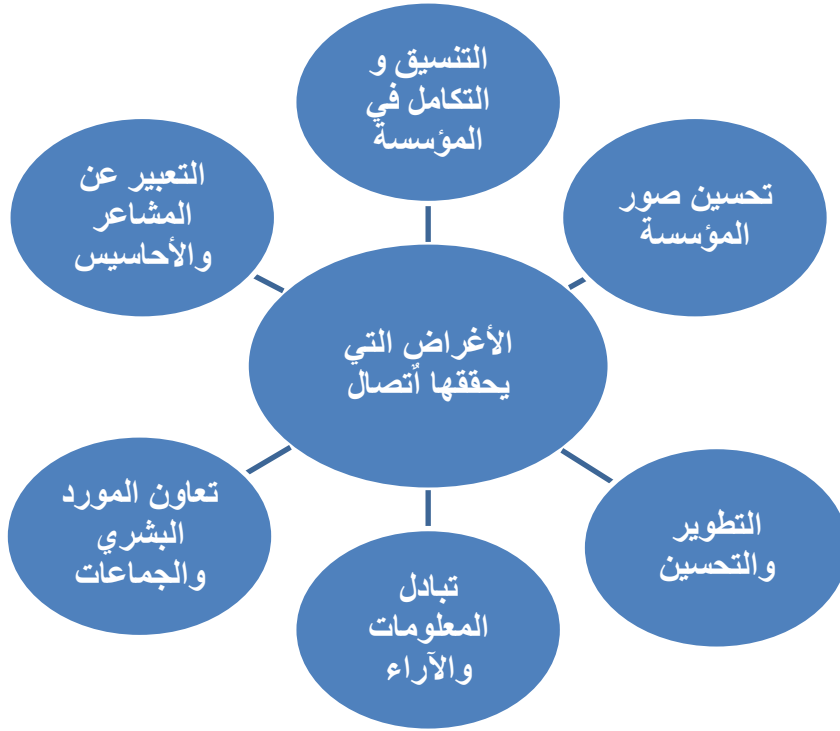
الشكل رقم 01: يمثل أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

¹ - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436هـ، 2015، ص

² - حسين الحريم، إدارة المنظمات منظور كلي، (عمان: الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2003)، ص 103

³ - زيد منير عوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، (عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، 2010، ص 219)

⁴ - الحاج رائد، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيدا للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009، ص 183.



المصدر: من إعداد الطالبتين

يوضح الشكل أعلاه قدرة الإتصال الفعال على توفير مناخ تنظيمي من خلال زيارة التعاون بين المورد البشري والجماعات، والسماح للموارد البشرية بالتعبير عن احساسهم ومشاعرهم مما يولد مستويات عالية من الصراحة والثقة بينهم كما يسمح بسهولة تبادل المعلومات بين جميع أفراد المؤسسة مما يعطي انطباعا بوجود قدر كبير من الشفافية والوضوح الذي ينعكس بدوره على زيادة التفاعل على الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

4. المشاركة في اتخاذ القرارات

يرى فعلية وعبد المجيد أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب. وأهمها: معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها، وتجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات لمعرفة آثارها، وتحديد مدى تحقيقها للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عنه أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي اتخذ من أجلها. كما أنه يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المؤسسة، لا أن يبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية. إن الإهمال في مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار يؤدي إلى إيجاد مناخ سلبي داخل المؤسسة وخارجها بشكل عام.

5. نظم وإجراءات العمل: أشارت دراسات إلى أن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسلم المعاملات، وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها. كما أنها تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة، وتبين بدء الدوام وانتهائه،

والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين. كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات، وكيفية مراجعة الجمهور للمنظمة، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المؤسسة على تنفيذ مهامها.

6. **التكنولوجيا:** تعتبر التطورات التكنولوجية الحديثة من أكثر العوامل التي تسهم في توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة .

وقد أشارت دراسة جوان وودوارد (Joan Woodward) إلى أن التطور التكنولوجي يسهم بصورة ملحوظة في رفع كفاءة العمليات الاتصالية بصفة عامة، وقد أدى التقدم التكنولوجي إلى تحسين قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات¹.

7. **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. أي أنه كلما كان نظام الحوافز جيداً، كلما ساعد ذلك على توفير مناخ تنظيمي جيد².

8. **العلاقات الداخلية:** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المؤسسة من عناصر عدة، منها: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والعلاقة بين المرؤوسين وأنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المؤسسة وإداراتها المختلفة. وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء³.

• المناخ التنظيمي يعكس بيئة العمل داخل المؤسسة، وهو عامل أساسي في تحقيق الكفاءة والإنتاجية، وتتأثر أبعاده بعوامل مثل القيادة، والهيكل التنظيمي والتحفيز، تحسين المناخ التنظيمي يتطلب الاهتمام برفاهية الموظفين، وتعزيز العدالة، والتواصل الفعال. كل هذا يمثل حوافز قوية للعمال نلاحظ نتائجها الإيجابية من خلال الأداء الجيد والفعال للعاملين. ويتجسد كل ذلك في تحقيق جودة أداء المؤسسة بشكل عام، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الذي من شأنه ضمان تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ - فريدة محمد غزاني سالم الأندنوسي، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة ام القرى ، مجلة البحث العلمي في التربية، 2019، العدد 20، الجزء 14، ص 08

² - شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين للعاملين، دراسة حالة، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2009-2010، ص 30

³ - فليه فاروق عبده والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2005، ص 300

سابعاً: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمؤسسة ورضاهم الوظيفي، ودرجة الالتزام والابتكار، وكذلك على إنتاجية وكفاءة المؤسسة. ويشير شيرينجتون (Cherrington, 1989) إلى أنه لا يمكن وضع قائمة شاملة بالعوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي، إلا أنه يمكن ذكر بعض العوامل ذات التأثير الهام عليه، ومنها:

1. **القيم الإدارية:** تعتبر القيم التي يحملها المديرون ذات تأثير قوي على المناخ التنظيمي، لأن هذه القيم تؤدي إلى القيام بأعمال تؤثر بدورها على اتخاذ القرارات، ولها دورها الهام في مدى إدراك العاملين لنمط القيم السائدة في المؤسسة، وفيما إذا كانت تسود فيها القيم الشخصية أو المؤسسية. وقد بينت الأبحاث أن قيم المديرين يمكن أن تخلق مناخاً من الأمانة داخل المؤسسة، بحيث تقلل من السرقات (أو المخالفات) التي قد يرتكبها بعض ضعاف النفوس فيها، وقد أوضح مندل وجوردان بأن القيم الإدارية تُستعمل بوجه عام كأداة لفهم أعمق بين المدير والموظف فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين. ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات، حيث تُمكن المديرين والموظفين من التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، حيث يستطيع المدير أن يغير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين، وذلك لتحسين أدائهم، كما بين جوليان فيليب وآلان كينيدي أنه عندما تكون توجهات وقرارات الرجل القيادي الأول في مؤسسة ما منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في المؤسسة، سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم. ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة، يصبح الموظفون في حالة من التناقض والارتباك، وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.
2. **نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ إن القيادة وأنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة، وفي خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد على حد سواء. ويكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد، من خلال موقعه القيادي، القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء. وإن القادة الذين يثقون بمرؤوسيهم ويسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يخلقون مناخاً مختلفاً عن ذلك المناخ الذي يخلقه القادة الذين يصرون على اتخاذ القرارات الهامة بأنفسهم.
3. **الأحوال الاقتصادية:** في فترات الرواج والازدهار الاقتصادي، يميل المديرون للمغامرة وتحمل المخاطرة، أما في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة، فإن ميزانيات المؤسسات غالباً ما تنقلص، مما يجبر المديرين على التحفظ في اتخاذ قراراتهم، فلا يقترحون برامج جديدة، كما أنهم يضعون الأفكار الإبداعية جانباً حتى لا يسبب تنفيذها خسارة لا تستطيع المؤسسة تحملها، ومن ناحية أخرى قد تلجأ المؤسسة في ظل الأحوال الاقتصادية السيئة إلى الاستغناء عن جزء من القوى العاملة، وينتج عن ذلك تصوّر لدى باقي العاملين بأن

- المناخ التنظيمي غير مستقر، وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها، وعلى إنتاجية العاملين.
4. **الهيكل التنظيمي للمنظمة:** إن المؤسسة ذات الهيكل التنظيمي المرن، والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين ويتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كمرادف (أو داعم) للتنظيم الرسمي، فإن ذلك من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محبباً للعاملين. كما يتيح مثل هذا الهيكل للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم. بينما الهيكل غير المرنة، فإنها لا تتيح فرص التأقلم للتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها.
5. **خصائص العاملين:** للخصائص الشخصية للعاملين في المؤسسة تأثير على مناخها التنظيمي. فالمؤسسات التي يوجد فيها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم القليل يكون مناخها مختلفاً عن المؤسسات التي يعمل فيها موظفون طموحون أصغر سناً ومن ذوي التعليم العالي. كما أن المناخ يكون أكثر دفئاً (للعمل/للإيجابية) عندما يشارك أعضاء المؤسسة في الأنشطة الاجتماعية.
6. **حجم المؤسسة (المؤسسة):** تختلف المنظمات في بعض الصفات مثل الحجم ودرجة التعقيد؛ فالمنظمات الكبيرة مثلاً تتجه نحو درجة عالية من التخصص والعلاقات الرسمية. والمشروعات المراقبة تستخدم عدداً كبيراً من المهنيين والمتخصصين الذين يركزون على المشكلات. وعادةً ما تكون المنظمات الكبيرة أقل مرونة من المؤسسات الصغيرة، التي (أي الصغيرة) تكون أكثر ديمقراطية وأقل تقيداً بالأنظمة والتعليمات الصارمة، لذا فإنه يكون من الأسهل بناء مناخ تنظيمي يشجع الإبداع والتفكير في منظمة صغيرة بالمقارنة مع مؤسسة كبيرة. ولعلنا نلاحظ أن أكثر الاختراعات والاكتشافات تخرج من منظمات صغيرة.
7. **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل ونوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة يسهم في خلق مناخ تنظيمي يتميز عن غيره. فنجد أن طبيعة الأعمال الزراعية وأعمال إنتاج الغذاء في المجتمعات الريفية تخلق جواً يختلف عن الجو الذي يخلقه العمل في البنوك والمؤسسات المالية في المدن. كما أن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم. فالعمل الرتيب (أو الممل) قد يؤدي إلى الشعور بالملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، وذلك لشعور العامل بأن عمله ليس ذا أهمية.
8. **انضمام العاملين للاتحادات العمالية:** عند انضمام العاملين بالمؤسسة للاتحادات أو النقابات العمالية، فإن العلاقة بينهم وبين إدارتهم تكون أكثر رسمية¹.

¹- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي عن الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، قدم هذا البحث إستكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة العمال، الجامعة الإسلامية، غزة

ثامناً: تحسين المناخ التنظيمي

يعد تحسين المناخ التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسات، حيث يؤثر بشكل مباشر على رضا الموظفين وإنتاجيتهم، إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي من اهتمامات المسؤولين في أي مؤسسة، لذلك يتم خلق مناخ تنظيمي فعال من خلال العناصر التالية:

- **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** حتى تتمكن الدائرة الإدارية من تعديل وتطوير الهيكل التنظيمي في تقسيم وإنشاء الوحدات وتجميع العمل بحيث تخدم أهداف المؤسسة وكذلك أهداف العاملين. يمكن إكمال العمل بشكل أكثر وضوحاً وتأثيراً. يجب أن يؤدي تعديل الهيكل التنظيمي إلى تعظيم استخدام الطاقة الفردية والولاء من خلال العمل الجماعي والتنظيم، بحيث يمكن للجميع أن يصبحوا أعضاء في مجموعة متناغمة أو أكثر تفاعلية.
- **الاهتمام بالسياسة:** وضع سياسة تتسم بالمرونة في اتخاذ القرار للتكيف مع التغيرات والظروف في البيئة الداخلية والخارجية، ويكون لها تأثير إيجابي على العاملين المتأثرين بتطبيقها. بالإضافة إلى ذلك، يجب ألا تتغير السياسات بسرعة، بل يجب أن تتسم بالاستقرار والوضوح: لأن ذلك سيؤثر على معنويات العمال، بينما السياسات المضطربة ستنثير خوف العمال واشمئزازهم منهم على التعبير عن عدم الرضا والاستياء. وكذلك السياسات المهمة، على سبيل المثال، سياسات التوظيف، الترقية، الخدمات، والنقل وإنهاؤها.
- **الاهتمام بتدريب الموظفين:** تعتمد الإدارة العليا على دورات التدريب والتطوير لتطوير قدرات ومهارات العاملين. وهذا عادة ما ينشر الثقة في النفس بين العمال خاصة، لأنهم يدركون أن الإدارة تلعب دوراً في تطوير قدراتهم. إن إتقان المهارات من خلال الدورات التدريبية سيوفر للعمال العديد من جوانب المعرفة من أجل بناء الولاء والثقة للمؤسسة والفخر بالانضمام للمؤسسة وتطوير المؤسسة بطرق مختلفة.
- **الانتباه إلى طرق ووسائل الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال في جميع الاتجاهات (الرأسية والصاعدة والتنازلية والأفقية)، والاهتمام بالأراء الفنية والحصول على معلومات ذات الصلة من مصادرها. وتنظم قنوات الاتصال على شكل وقائع تتدفق بين مختلف إدارات المؤسسة على شكل وقائع لتنسيق الجهود وتحقيق التعاون.
- **عدالة التعاملات:** من خلال إحساس العاملين بالانصاف عند التعامل معهم، وإنشاء نظام عادل يعتمد على أسس موضوعية مثل المكافآت والترقيات والأجور، يمكن خلق جو تنظيمي فعال. يمكن أن تزيد الطريقة العائلية للتعامل مع العاملين الولاء للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها¹.

¹-saadon haji musatafa : the role organiztionel climate enhancing job. Satifiction a fiel for employer at climunniversityduhokgovernorate.masters thesis institute of graduate studies ; business admistrationprograms;near eats university; nuselcia; 2021. 36:37

- أسلوب القيادة: تتبنى الإدارة فلسفة "الإنسان للإنسان" وتسمح له بالمشاركة في صنع القرار وحل المشكلات في العمل الذي يمارسه حتى يشعر بقيمته الخاصة ومساهمته في تحقيق الأهداف المطلوبة. يمكن للقيادة أن ترشده دون انتقادات أو تحيز عند الحاجة.
- طريقة المراقبة: لا شك أن المراقبة هي إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من تحقيق الأهداف، إلا أن أساليب المراقبة التقليدية غالباً ما تدفع العمال إلى ابتكار طرق تسلسل مختلفة والحد من أثارها. لكن الإدارة الحديثة جعلت نظام المراجعة لم يعد نوعاً من وسائل الإشراف، على العكس من ذلك، فهي طريقة فعالة يمكن استخدامها لتحديد الإنجازات والتحقق من مسار الانحراف عن الخطة.
- المسؤولية الاجتماعية: يجب أن يأخذ المناخ التنظيمي المناسب اعتباراته الأساسية في الاعتبار، أي أن المؤسسة لا تعمل في فراغ ولكن ضمن إطار أكبر. يحتوي المجتمع على العديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وتتأثر بها. بمعنى أن العلاقة بين المؤسسة والمجتمع ستستند إلى احتياجات كل منهما، وستكون المسؤوليات المتعلقة بالمؤسسة نفسها وأهدافها وغاياتها والعاملين والمؤسسة مرتبطة ببعضها البعض. من ناحية أخرى، يمكن للمجتمع أن يقدم أفضل صورة نحو التنظيم، وبالتالي شعور المؤسسة بالانتماء إلى المجتمع وعاملها، وجعل المسؤوليات الاجتماعية جانباً مفيداً للتبرع الفعال.

تاسعاً: مستويات المناخ التنظيمي

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

- **مناخ التنظيمي على مستوى المؤسسة ككل:** يُعد أن جميع الأفراد داخل المؤسسة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. ومن ثم، فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثلاً إلى حد كبير.
- **المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة:** أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ. يُعد أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين. كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه للإدارة الوسطى، وبطبيعة الحال يختلف عنه في مستوى الإدارة التنفيذي.
- **المناخ التنظيمي على مستوى الفردية:** يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي، وغيرها من العوامل الأخرى¹.

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 74-75.

خلاصة الفصل

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة لقدرته على التأثير في ديناميكيات التنظيم، وهذا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية، وقد مر هذا المفهوم بمراحل عديدة تعكس تطور الجهود المبذولة من طرف الباحثين من أجل توضيح المفهوم وعناصره. انطلق الباحثون من مداخل مختلفة لتحديد معالم المناخ التنظيمي، محاولين في ذلك تحديد عناصره، الأمر الذي أدى إلى تعدد هذه العناصر وعدم الاتفاق على عناصر محددة لها.

يتأثر المناخ التنظيمي بمجموعة من العوامل التي تم تحديدها في القيم الإدارية، نمط القيادة، والأحوال الاقتصادية، وهذه العوامل تحدد لنا نمط المناخ التنظيمي السائد في تلك المؤسسة، كما أن للمناخ التنظيمي تأثيرًا كبيرًا في المؤسسة، مما يستوجب على الإدارة العمل على تحسينه، وبما أن المناخ التنظيمي موجه بالعناصر، فإن التأثير على هذه العناصر كفيل بتحسين المناخ التنظيمي. وذلك من خلال العمل على تحسين الهيكل التنظيمي بما يتوافق وحركية الموجودة داخل المؤسسة وخارجها، والعمل على تحسين أنماط الاتصال والقيادة المتبعة، ومحاولات جعل العمل أكثر تحفيزًا للعاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وكل هذه العناصر وعناصر أخرى في المناخ التنظيمي تساهم في تحسين الأداء.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح العاملين والمؤسسات على حد سواء، فهو يعكس مدى قدرة العامل على تحقيق المهام والواجبات الموكلة بكفاءة وجودة عالية، مما ينعكس على تحقيق الأهداف الخاصة والعامة سواء المؤسسة أو العاملين بها، لكن كلما اعترضت الأداء عوامل ومسببات ذات طابع سلبي كلما انعكس ذلك بالسلب على العاملين والمؤسس ككل، إذ يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل منها: المهارات الشخصية والبيئية التنظيمية والدعم الإداري، و التدريب المستمر، كما يساهم تقييم الأداء الوظيفي في تحسين مستويات الإنتاجية و تطوير القدرات الفردية و الجماعية مما يعزز من تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

أولاً: أهداف تقييم الأداء

تكمن أهداف تقييم الأداء فيما يلي:

- تحفيز العاملين لتحسين أدائهم.
- توزيع المكافآت والترقيات بسرعة عادلة.
- تبرير العقوبات والجزاءات التأديبية.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- توصيل أهداف المؤسسة للعاملين¹.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 247.

- 1- أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة:
- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى العاملين تجاه المؤسسة.
 - النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيفها بأساليب تساعد على التقدم والتطوير لمن يحتاج إلى تدريب.

- 2- أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:
- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل علمي وموضوعي.
 - الارتقاء بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة في مناقشة مشاكل التعامل مع أي منهم.

- 3- أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:
- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم.

- تُسهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير العاملين وتطويرهم الوظيفياً بأساليب مستمرة¹.

يهدف تقييم الأداء إلى قياس كفاءة الموظفين، تحسين الإنتاجية، وتعزيز التحفيز الوظيفي. كما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية، مما يساهم في تطوير الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

تقاس أهمية تقييم الأداء من خلال ثلاثة مستويات تتمثل في:

1. أهميتها على مستوى المؤسسة:
- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال شكوى العاملين تجاه المؤسسة.
 - رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور.
 - تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن لنتائج العملية أن تُستخدم كقاعدة للحكم على دقة هذه السياسات.
 - مساعدة المؤسسة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

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

¹ - شعلة عايدة، مرجع سابق، ص 105-106.

3. أهميتها على مستوى العاملين:

- تجعل العامل يشعر بالمسؤولية، وذلك لزيادة شعوره بالعدالة بأن جميع جهوده المبذولة تؤخذ في الحسابات من قبل المؤسسة.

- دفع العامل للعمل باجتهد وجدية وإخلاص ليحظى باحترام رؤسائه معنوياً ومادياً.¹

تُكمن أهمية تقييم الأداء في تحسين كفاءة الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم وتوجيه التطوير المهني. كما يساهم في دعم القرارات الإدارية وتعزيز التواصل، مما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة على تقييم الأداء

يُعد تقييم الأداء أداة أساسية لقياس كفاءة الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية. ويتأثر هذا التقييم بعدة عوامل منها:

- **توقيت التقييم:** حيث قد يتم تقييم الأداء أسبوعياً أو شهرياً أو كل ربع سنة أو كل نصف سنة أو سنوياً.
- **القائم بعملية التقييم:** قد يقوم بالتقييم المشرف المباشر أو لجنة تقييم الأداء أو الزملاء في العمل أو التقييم الذاتي من خلال الشخص نفسه.²

خطوات تقييم الأداء

تتكون عملية تقييم أداء العاملين من ستة خطوات متصلة ببعضها البعض هي:

1. **تحديد معايير الأداء:** أي الاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على العمل الذي سيتم إنجازه وكيف سيتم تقييمه. بالتالي، فإن معيار الأداء هو بيان مختصر بصفة النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل الذي يؤدي عمله المطلوب.
2. **نقل توقعات الأداء للعاملين:** والمقصود بهذه الخطوة الاتصال بالأفراد العاملين وتوضيح المسؤوليات والأهداف الرئيسية للأعمال التي يقومون بها، مع أهمية عناصر الأداء. هذا من أجل خلق تفاهم متبادل فيما يتعلق بكيفية تقييم الأداء.
3. **قياس الأداء:** وتتضمن هذه الخطوة جمع معلومات حول الأداء الفعلي للأفراد العاملين بطرق مثل ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الشفهية أو المكتوبة، والتقارير الإحصائية. غير أن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في عملية القياس.
4. **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** وهذا من أجل كشف الانحرافات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.

¹ - زيد منير عدوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف عليها. الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، صص 266-267.
² المرجع نفسه، ص 244.

5. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: أن يقوم الرئيس بمناقشة نتائج الأداء مع المرؤوسين من أجل توضيح الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وخاصة الجوانب السلبية في الأداء. بالإضافة إلى أن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي¹.
6. الإجراءات التصحيحية: وهنا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، ثم تحليل هذه الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للأسباب الرئيسية وراء ذلك، والقيام بتصحيحها أو معالجتها².

الشكل رقم 02: يوضح خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إعداد الطالبين

تُبين لنا هذه العوامل أنها تؤثر بشكل مباشر على موضوعية ودقة عملية التقييم، مما يستدعي مراعاتها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة بصفة عامة.

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، ولهذا التأثير دور في الحكم على جودته أو عدمها. وتتمثل عوامل التأثير هذه فيما يلي:

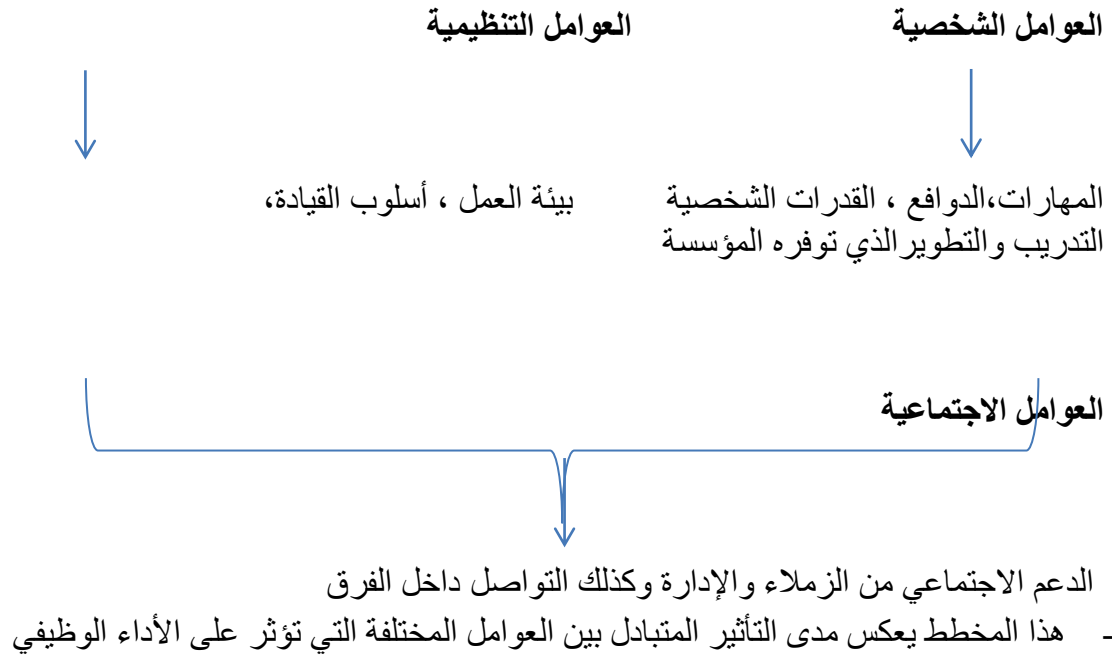
1. تحديد أهداف المؤسسة: المؤسسات التي تعمل دون أن تكون لها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
2. مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات: لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.

¹- عبد الناصر موسى، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004، ص ص 8-9.

²المرجع نفسه، ص 09.

3. النسب الإداري: يُعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
4. التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
5. البيئة المادية: إن البيئة المادية غير المناسبة للعمل، أو إهمال المؤسسة توفير بيئة عمل مادية ملائمة، يترك آثاراً سلبية في نفوس العاملين مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي .
6. نطاق الإشراف: يلعب دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف غير الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من انعدام الثقة، وبالتالي يترك أثراً سلبياً على أداء الموظفين .
7. نظام الحوافز: إن نظام الحوافز، على اختلاف أنواعه، يحفز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل .
8. مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء؛ فكلما زاد الرضا، زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
9. اختلاف مستويات الأداء: وهو من العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، إذ إن هذا الاختلاف قد يتسبب في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه¹.

الشكل رقم 03: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹ - دوسي الطيب، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لإستكمال شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016، ص 10.

خامساً: أسس التقييم الفعال للأداء

تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل المثال فإن المعايير التي يتم تقييمها مثل الموارد وكمية الجهد يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق على واجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء مثل الحضور، الجودة، والكمية، فإنه وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يجب أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم التقييم بشكل موضوعي.
- يجب تزويد العاملين بتغذية راجعة واضحة عن كيفية أدائهم ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء، وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة للقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة، بما يكفل الوحدة والموضوعية.
- **تأصيل مفهوم التقييم ليس لتصيد الأخطاء:** أو اتهام أو تجريح الشخص الفرد، إنما هو التعرف على نمط ومسار أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه¹.

يرتكز التقييم الفعال للأداء على وضوح المعايير، اشتراك الموظفين، والتغذية الراجعة المستمرة يساهم تطبيق هذه الأسس في تحقيق الموضوعية وتحسين الأداء ودعم التطوير المهني داخل المؤسسة.

سادساً: معايير تقييم الأداء

تعد معايير تقييم الأداء أداة أساسية لقياس كفاءة وفعالية العاملين أو المؤسسات، حيث تعتمد على مؤشرات موضوعية. ومن بين هذه المعايير نجد:

عناصر الأداء:

تشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها المورد البشري في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواطنة في العمل والتعاون.

يتضح من هذا التعريف أن عناصر الأداء على نوعين:

¹- عمار بن عيسى، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006، ص91.

- عناصر تتعلق بشخصية المورد البشري: كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، والاهتمامات. حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وهي عناصر صعبة القياس والتقييم لأنها صفات غير ملموسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها.
- عناصر تتعلق بسلوك الموارد البشرية أثناء القيام بالوظيفة: وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها، مثل القدرة على اتخاذ القرارات، احترام اللوائح الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، والاتصالات الشفوية.

ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من النتائج المحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية ببيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة، والتي تمثل صفات أداء العامل الكفاء ذو السلوك السليم في العمل. فهي بالتالي تمثل مرجعاً يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك المورد البشري شاغل الوظيفة.

معدلات الأداء/النتائج:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف المورد البشري على مستوى الوظيفة، ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:

- الكمية: وهي حجم ما تم إنجازه مقارنة بما كان متوقعاً.
- النوعية: يدرس فيها نوعية العمل المنجز مقارنة مع النوعية المتوقعة والعلاقة الموجودة بين الكمية والنوعية.
- الوقت: ونقصد به مدى إنجاز العامل للعمل المطلوب منه في الوقت المحدد. وإن كان هناك تأخير في الإنجاز، يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذا التأخير، هل هو سبب يعود للعامل أم إلى سوء في تخطيط الإدارة¹.
- التكلفة: والمراد بها هو معرفة تكلفة تحقيق النتائج وانحراف النتائج عند مقارنة التكلفة الفعلية مع التكلفة المستهدفة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدلات الأداء قد طبقت في البداية في الأعمال الإنتاجية وأعمال المبيعات، حيث يتم وضع معدلات الأداء في شكل كمية إنتاج أو رقم مبيعات معين يجب تحقيقه. ولكن مع الزمن، انتقل تطبيق معدلات الأداء إلى الوظائف الإدارية والإشرافية، حيث أصبح التقييم ينصب على نتائج الأداء. فعلى سبيل المثال، أصبح معيار النجاح في عمل المدير يحدد انطلاقاً من النتائج التي يحققها على المستوى الكلي للمؤسسة، أي من خلال حصة المؤسسة في السوق، ربحية المؤسسة، سمعتها في السوق، وحالة العاملين المعنية.

وتعتبر أكثر نتائج التقييم تلك التي تركز على العوامل التي يمكن ملاحظتها مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها¹.

¹ - العيفة محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ثلاثة، سنة 2017/2018، ص 158-159.

. تعكس معايير تقييم الأداء مدى كفاءة الموظفين في تحقيق الأهداف، بحيث يجب أن تكون هذه المعايير موضوعية، قابلة للقياس، وشاملة الجوانب الإنتاجية والسلوكية، كما أن تأثير ضغوط العمل قد يختلف بين العاملين، مما يستدعي توظيف معايير مرنة تراعي هذا التفاوت لضمان نتائج أكثر دقة.

سابعا: خطوات تقويم الأداء والاعتبارات التي يجب توفرها

تقويم الأداء عملية تهدف إلى قياس وتحسين كفاءة الأفراد والمؤسسات في تحقيق الأهداف، وتشمل خطواته ما يلي:

- تحديد الهدف من التقويم.
- تحديد معايير تقويم الأداء.
- ملاحظة الأداء.
- اتخاذ إجراءات تصحيح الأداء.

ويجب توفير مجموعة من الاعتبارات وهي:

- وجود أهداف محددة وواضحة للمؤسسة وتقويم الأداء.
- توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المؤسسة وعن سلوكيات الأفراد العاملين بها.
- تدريب الرؤساء المنوط بهم عملية التقويم على الأساليب العلمية لقياس الأداء.
- إعلام العاملين بنتائج تقويم أدائهم من حيث مواطن القوة والضعف لديهم.
- وجود معدل أو مستوى مقبول يتطلب وصول عمل المؤسسة له.
- وجود تغذية راجعة حول الأداء لتعديله وتصحيحه.
- تصميم برامج تدريبية لازمة لعلاج القصور في الأداء².

¹المرجع نفسه، ص 159.

² - منى عطية خزام خليل، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط.1، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، يناير 2013، ص202.

الشكل رقم 04: خطوات تقويم الأداء والاعتبارات التي يجب توفرها

تحديد الهدف من التقويم

تحديد معايير تقويم الأداء

ملاحظة الأداء

إتخاذ إجراءات تصحيح الأداء

يتضح لنا من خلال هذه الخطوات أنه تم التركيز على أهمية تقويم الأداء وأنه يجب أن يكون مرتبطاً بالأهداف الاستراتيجية، مع التأكيد على أهمية وضوح المعايير والشفافية لضمان تحسين الأداء بفعالية وتطوير بيئة العمل.

ثامناً: أساليب تقييم الأداء

توجد مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المؤسسات أو العاملين، وعلى المُقيّم أن يختار ما يصلح منها لتقييم النشاط الذي هو بصدده. ويتم اختيار المؤشرات على أساس طبيعة النشاط والهدف من هذا النشاط. وفيما يلي عرض لبعض مؤشرات الأداء للمؤسسات والانتقادات الموجهة إليها، ومن ثم أساليب تقييم الأداء العاملين وأوجه القصور فيها.

1. مؤشرات قياس أداء المؤسسات

- عائد رأس المال = صافي الربح / المال المستثمر.
- معدل دوران رأس المال = المبيعات / المال المستثمر.
- إنتاجية المال المستثمر = (قيمة الإنتاج بسعر البيع) / قيمة المواد الخام.

يؤخذ على هذه المؤشرات عدة انتقادات، منها أنها تهتم بالجوانب المادية للقياس مثل الربح وحجم المبيعات، وتتجاهل الجوانب الأقل قابلية للقياس مثل التوازن الاقتصادي للمؤسسة وإدارتها على أسس اقتصادية علمية سليمة. كما تركز هذه المؤشرات على زيادة الربحية، مما قد يؤثر على المدى البعيد سلباً على مستوى الجودة أو على صيانة الآلات أو بسبب زيادة الضغط على العمالة. كذلك، يعتبر مفهوم الربحية مضللاً في معظم الظروف، فقد ترباح المؤسسة ولا تتسم بالكفاءة بسبب حركة الأسواق. أخيراً، يصعب قياس الأداء بهذه المؤشرات في بعض المؤسسات كالمؤسسات الخدمية والبحوث والتعليم والصحة.

- من بين أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة نجد:

كان الأسلوب المتبع في تقييم أداء العاملين في الماضي يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل، أي أن التقييم كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه مثل قدراته على أداء العمل، المواظبة، الانتظام، والتعاون مع الزملاء وغيرها، ولم يكن

ينصب على الإنتاجية. لقد تطورت أساليب التقييم حيث أصبح التقييم مركزاً على نتائج الأداء وليس على العاملين¹.

أكدت هذه الأساليب على ضرورة وضوح المعايير والمؤشرات واعتماد التغذية الراجعة المستمرة لتطوير أداء العاملين وتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الأداء الفعال الذي ينعكس على مردودية وإنتاجية المؤسسة بصفة عامة.

2. طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام. والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب، والبحث ما زال مستمرًا لإيجاد طريقة صادقة وعادلة لتقييم الأداء، إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم، بالوقت المتاح للتقييم، وبنوعية المشرفين والعاملين، وأسلوب الإدارة. ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أ. طريقة المقارنة

تقوم هذه الطرق على أساس مقارنة أداء العامل موضع التقييم بصورة إجمالية مع باقي العاملين ببعضهم البعض، وترتيبهم تنازلياً وفقاً لنتائج المقارنة.

ب. طريقة ترتيب العاملين البسيط

حيث يتم ترتيب العاملين بالتسلسل بناءً على أدائهم بشكل عام مقارنة بالذين يشغلون وظيفة مماثلة في المؤسسة ويؤدون نفس المهام والواجبات. فيبدأ القائم بعملية التقييم (المشرف) بالعامل الأحسن أداء فيضعه في رأس القائمة، ومن ثم الأقل فالأقل إلى أن يصل إلى الأسوأ أداء فيكون في ذيل القائمة. فتكون القائمة مرتبة تنازلياً من الأفضل أداء إلى الأسوأ أداء. تركز هذه الطريقة على مقارنة العامل بغيره من العاملين بافتراض أن هناك فروقات بين أداء العاملين ومن السهل تمييز تلك الفروق، وتستخدم عادة لأغراض تحديد أو زيادة الأجور والمكافآت أو الترقيات. تمتاز هذه الطريقة بسهولتها ووضوحها.

ت. طريقة المقارنة الزوجية

وهي أيضاً طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط، وتسمى أحياناً طريقة المقارنة الثنائية المزاوجة، حيث يتم إجراء مقارنة لكل عامل مع العاملين في نفس الوظيفة كمجموعة واحدة عن طريق مقارنة أداء العامل بشكل عام مع أداء الأفراد في المجموعة فرداً بفرد، وبشكل ثنائيات، فيعطي في كل مرة أحدهما الأفضلية، ومن ثم ينتقل القائم بعملية التقييم إلى الموظف الثاني في المجموعة، ويتم مقارنة أدائه مع أداء أفراد المجموعة فرداً فرداً وهكذا حتى تنتهي المجموعة. ومن ثم يتم تحديد التقييم النهائي للعامل بناءً على عدد المرات التي حصل فيها على الأفضلية داخل المجموعة.

ث. طريقة التوزيع الإجمالي

حيث يتم توزيع العاملين اعتماداً على المنحنى الطبيعي التوزيعي المعتدل والذي يتركز عادة عند الوسط بينما يكون عند الأطراف قليلاً ويقل أكثر كلما ابتعد عن الوسط، التوزيع عادة يكون 50% في الوسط وتمثل أداءً جيداً، 15% عند الطرفين اليمين واليسار تمثل أداءً جيداً جداً وأداءً مرضياً على التوالي،

¹ - فاروق عبده فليبه، والسيد محمد عبد المجيد. السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. د.ط، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص 270-271.

وتمثل 10% عند أفضل الأطراف للأداء المرتفع والأداء المنخفض للعاملين بشكل عام. فيضطر القائم بعملية التقييم إلى التوزيع بشكل إجباري على المنحنى ليتواءم مع نسب منحني التوزيع الطبيعي¹.

ج. طريقة المقالة

يُطلب في هذه الطريقة من القائم بعملية التقييم أن يصف أداء العامل مرافقاً ذلك بكتابة مقالة أو تقرير توضح جوانب ونقاط القوة والضعف في أداء العامل والمهارات التي يتمتع بها وبعض الاقتراحات لتحسين أدائه. وقد تكون أحياناً محددة بعناصر أو حدود معينة لتجنب الأسباب المؤدية للإطالة الزائدة. تمتاز هذه الطريقة بأنها لا تتطلب تدريباً على القائمين على عملية التقييم، وتُقدر ببعض طرق لتطوير أداء العاملين. ولكن يعاب عليها استهلاكها لوقت طويل من القائم بعملية التقييم في كتابة المقالة عن جميع العاملين في إدارته، وأنها غير منظمة بشكل ثابت وتخضع للتغيير، وأن المعلومات المتوفرة قد تكون كافية أو غير كافية تبعاً للمقالة والتي تعتمد اعتماداً كلياً على قدرات ومهارات القائم بعملية التقييم وأسلوبه في العرض. وقد يدخل التحيز وعدم الموضوعية من القائم بعملية التقييم عند كتابة المقالة.

ح. طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد عدد من العناصر والصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقييم يتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج (5-1 أو منخفض إلى مرتفع). ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر. ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام. تمتاز هذه الطريقة بأنها الأكثر شيوعاً لسهولة استخدامها ولا يتطلب تطويرها تكاليف باهظة، إلا أنه قد يعاب عليها وجود التحيز من القائم بعملية التقييم وظهور التشدد أو التساهل في عملية التقييم.

خ. طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives - MBO)

وتتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والعامل لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوبة تحقيقها وإنجازها من الموظف خلال فترة زمنية معينة. وتكون عادة الأهداف واضحة وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف. ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف. ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للعامل. تمتاز هذه الطريقة بأنها تشجع المدراء على بذل جهد فكري وتكسبهم خبرة وتجارب جديدة، وتشجع الموظف في تحديد الأهداف مما يزيد من فعاليته نحو العمل وتحقيق أهدافه المتفق عليها، وتساعد على تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين. ومن مميزات أنها تبدأ قبل الأداء الفعلي، في حين أن الطرق الأخرى لا تبدأ إلا بعد انتهائها من العمل. إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على العامل والأداء الفردي بدلاً من تشجيع العمل الجماعي وفريق العمل والأداء الكلي للمؤسسة، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع العاملين والاتفاق على تحديد أهداف كل عامل على حدة².

1- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة". المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، الشهر الرابع، 2022، ص ص. 18-19.

2- جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، مرجع سابق، ص 20-21.

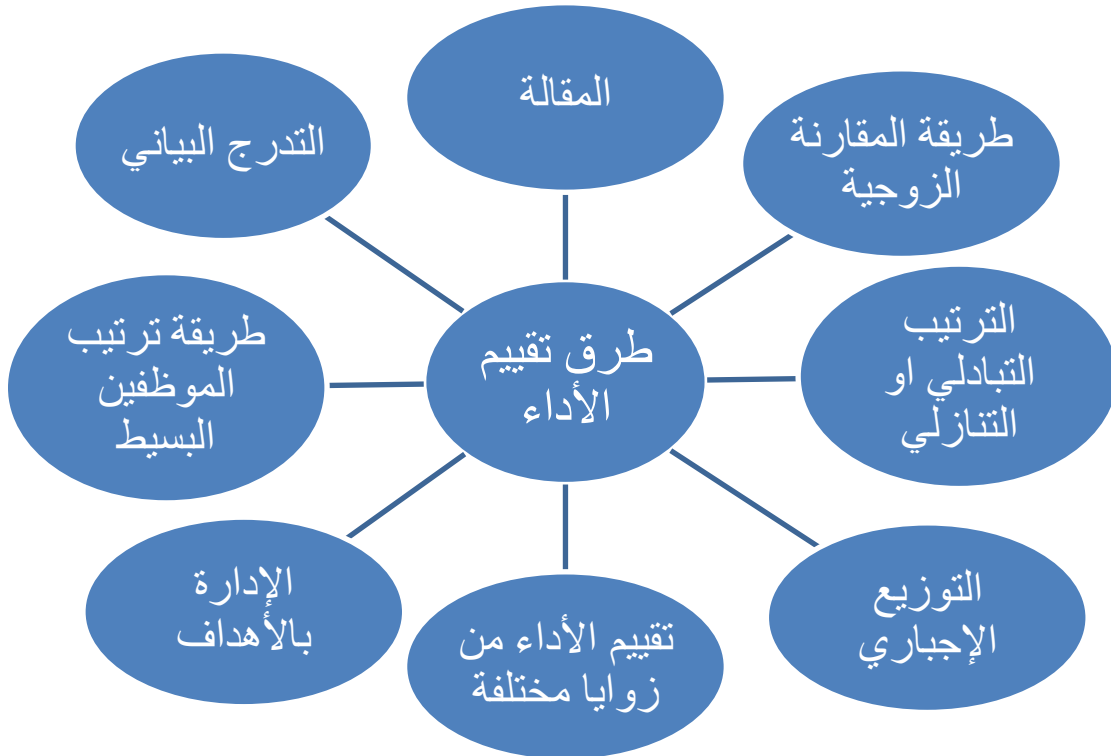
د. تقييم الأداء من زوايا مختلفة: طريقة تقييم الأداء 360 درجة

وهي أن يقيم العامل استناداً إلى تقييم من حوله، كأن يُقيم من مديره، وممن يديرهم، ومن العاملين الذين في نفس مستواه الوظيفي، وربما من العملاء الذين يتعاملون معه. وبعدها يتم احتساب المتوسط الحسابي لهذه التقييمات. وهذا النوع من التقييم سيحقق للعمال تقييماً صادقاً وعادلاً، وسيعرف العامل كيف ينظر إليه الآخرون، وبالتالي يسمح له بإعادة دراسة سلوكياته تجاههم. وبالنهاية يمكن لمديره اكتشاف جوانب الخلل والقصور الحقيقية لديه ويحاول تلافيها ويوجهه إلى التدريب المناسب. الجانب الأكثر تحدياً للتقييم 360 هو السرية عند تنفيذ هذا النوع من التقييم، فمن الأفضل إعطاء ضمانات للعاملين أن ما يتقاسمونه من معلومات ستظل سرية للغاية وذلك لتضمن الإدارة الثقة في النتائج.

ذ. طريقة الترتيب التبادلي أو التناغمي

ويتم هنا التمييز بين الأفضل أداء مقارنة بالأسوأ أداء. حيث يتم إعداد قائمة بأسماء العاملين في المؤسسة والذين يراد تقييمهم، ومن ثم يتم اختيار أفضل العاملين أداء ويوضع في المرتبة الأولى، ومن ثم يتم اختيار أسوأ الموظفين أداء ويوضع في ذيل القائمة. ومن ثم تعاد الكرة مرة أخرى باختيار أفضل العاملين أداء من القائمة المتبقية ويوضع في المرتبة الثانية، ويتم اختيار أسوأ العميل أداء ويوضع في ذيل القائمة ما قبل الأخير، وهكذا بالتناوب حتى تنتهي قائمة العاملين. فيتم هنا التقييم بصورة تبادلية بين أفضل أداء والأسوأ أداء إلى أن تنتهي القائمة. ولا تختلف هذه الطريقة عن طريقة الترتيب البسيط في المزايا والعيوب والأهداف فهي طريقة معدلة لطريقة الترتيب البسيط¹.

الشكل رقم 05: يوضح أساليب تقييم أداء العاملين في المؤسسة



¹ - جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، المرجع نفسه، ص 22-23.

المصدر: من إعداد الطالبتين

- يتبين لنا من خلال الطرح السابق أهمية إختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء بما يتوافق مع طبيعة المؤسسة وأهدافها لضمان وفعالية التقييم ، إذ أن جملة هذه المحطات تتضمن تقييم متكافئ وفعال لأداء العاملين ، وبالتالي ضمان تحقيق جودة الأداء العام داخل المؤسسة

3. أهمية اختيار طريقة تقييم الأداء:

يتضح لنا من خلال الطرح السابق أهمية اختيار الطريقة المناسبة لتقييم الأداء بما يتوافق مع طبيعة المؤسسة وأهدافها، لضمان دقة وفعالية التقييم. إذ أن جملة هذه المحركات تتضمن تقييماً كفوفاً وفعالاً لأداء العاملين، وبالتالي ضمان تحقيق جودة الأداء العام داخل المؤسسة.

4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر الأداء الوظيفي بعدة عوامل، ولهذا التأثير دور في الحكم على جودته من عدمها. وتتمثل عوامل التأثير هذه فيما يلي:

- **تحديد أهداف المؤسسة:** المؤسسة التي تعمل دون أن يكون لها خطوط واضحة ومعدلات إنتاجية محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس سلباً على أداء الموظفين فيها.
- **مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات:** إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة ككل.
- **النسب الإدارية:** تعتبر من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- **التطور التنظيمي:** إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- **البيئة المادية:** إذا لم توفر المؤسسة بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين، فإن ذلك يترك آثاراً سلبية على نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
- **نطاق الإشراف:** يلعب دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي، حيث يترتب على وجود الإشراف غير الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة، وبالتالي يترك أثراً سلبياً على أداء الموظفين.
- **نظام الحوافز:** إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين ويساهم في دفعهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل.
- **مشكلات الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء، فكلما زاد الرضا زاد الأداء بالنسبة للعاملين.
- **اختلاف مستويات الأداء:** هو أحد العوامل التي تؤثر على أداء الموظفين، ويتمثل في عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه.

5. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

- عوامل شخصية: وتشمل المهارات، والدوافع، والقدرات الشخصية.
- عوامل تنظيمية: وتتضمن بيئة العمل، وأسلوب القيادة، والتدريب والتطوير الذي توفره المؤسسة.
- عوامل اجتماعية: مثل الدعم من الزملاء والإدارة، وكذلك التواصل داخل الفرق..

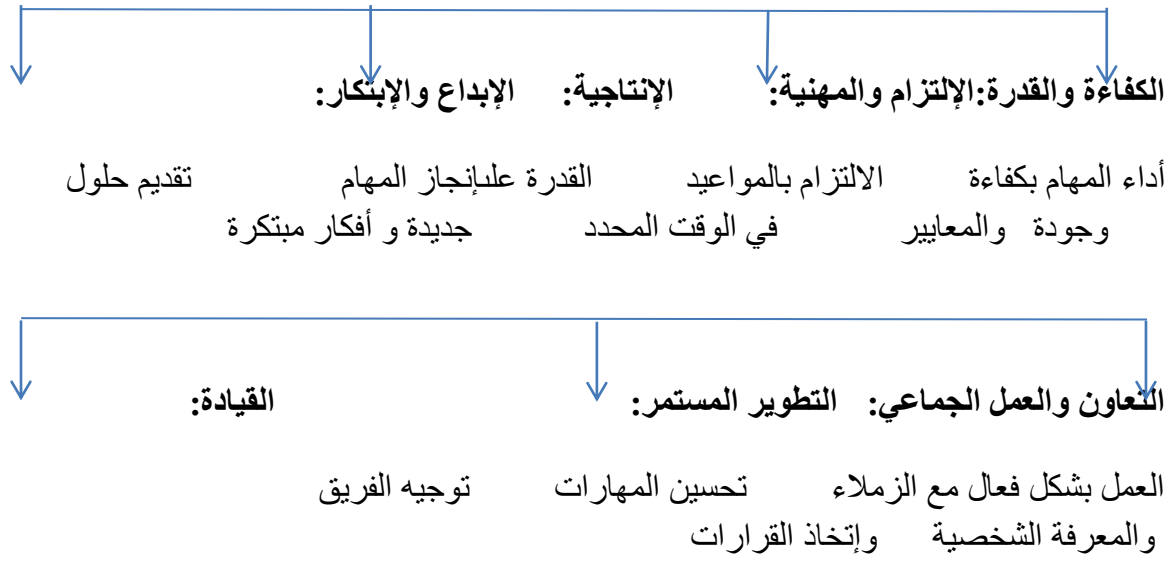
6. عناصر الأداء الوظيفي:

تشمل عناصر الأداء الوظيفي عدة جوانب تحدد مدى تميز وفاعلية الفرد في أداء مهامه داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه العناصر ما يلي:

1. الجودة والإنتاجية: تشير إلى قدرة الموظف على إنتاج أعمال ذات جودة عالية وبأسرع وقت ممكن.
2. المهارات التقنية والمعرفية: قدرة الموظف على استخدام الأدوات والمهارات اللازمة لأداء العمل بكفاءة.
3. الالتزام بالمواعيد: احترام الموظف للمواعيد النهائية وإتمام المهام في الوقت المحدد.
4. الابتكار والتطوير: قدرة الموظف على التفكير خارج الصندوق واقتراح حلول مبتكرة.
5. العمل الجماعي والتعاون: مدى قدرة الموظف على العمل ضمن فريق والتعاون مع الآخرين لتحقيق الأهداف المشتركة.
6. الاستجابة للتغيرات: مدى قدرة الموظف على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل¹.

¹ -armstrong- mhht :ed ;2024 . armstrongshmd book of human resource management practice

الشكل رقم 06: يوضح مخطط عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

7. أبعاد الأداء الوظيفي

يُعدى بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة والمقدرة التي يتكون منها عمله. ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد رئيسية للأداء:

- كمية الجهد المبذول:** تعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية. وتُعد المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.
- جودة الجهد المبذول:** يعني مستوى بعض أنواع الأعمال قد لا تهتم كثيراً بسرعة الأداء أو الكمية بقدر ما تهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول، ويشرح المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، وخلوه من العيوب، ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء.
- نمط الأداء:** يُقصد به الطريقة التي تُؤدى بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد لأداء حركات أو أنشطة معينة. كما يمكنه أيضاً قياس الطريقة التي يُحل بها مشكلة معينة، والأسلوب الذي يُتبع في إجراء بحث أو دراسة للوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة¹.

1- أهمية الأداء الوظيفي : للأداء الوظيفي أهمية قصوى تنعكس على أداء المؤسسة العام وتتمثل في ك

2- تحقيق الأهداف التنظيمية : يساهم الأداء الوظيفي الجيد في تحقيق أهداف المؤسسة

¹ - فطيمة عطا الله، وأم الخيرين حده. العوامل الاجتماعية للمعلم وأثرها على الأداء الوظيفي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017، ص. 66.

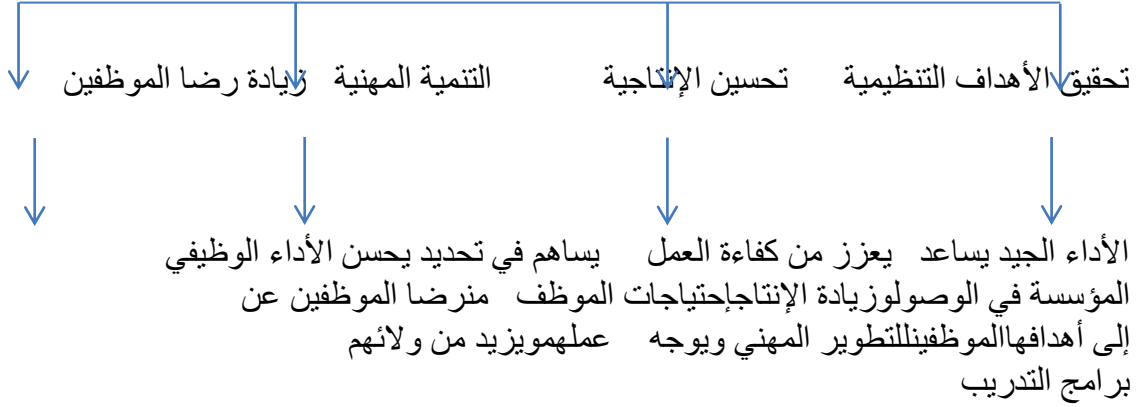
-حيث يعكس التفاعل الإيجابي بين الأفراد والأهداف العامة

3- تحسين الإنتاجية: من خلال تقييم الأداء الوظيفي يمكن تحسين الإنتاجية بشكل مستمر. الموظفون الذين يحصلون على تقييم إيجابي يتحفزون لتقديم أفضل أداء.

4- التنمية المهنية: الأداء الوظيفي يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين ويوجههم نحو التطور المهني .

5- زيادة رضا الموظفين: تحقيق الأداء الجيد يعزز من رضا الموظف ويزيد من ولائه للمؤسسة .

الشكل رقم 07: يوضح مخطط حول أهمية الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة

يُعتبر الأداء الوظيفي مرآة تعكس مدى التزام الموظف وكفاءته في تنفيذ مهامه ومسؤولياته داخل بيئة العمل، وهو عامل أساسي في تعزيز إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذلك فإن تحسين الأداء الوظيفي يتطلب توفير بيئة عمل محفزة، وتقييمات دورية عادلة، وفرصًا مستمرة للتدريب والتطوير، مما يسهم في بناء كوادر بشرية فعالة قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي.

الفصل الرابع:

عرض و تحليل البيانات

تمهيد

أولاً: المنهج

ثانياً: أدوات جمع البيانات

ثالثاً: الفرضيات

رابعاً: مجالات الدراسة

خامساً: العينة

سادساً: عرض وتحليل البيانات

تمهيد:

تعتمد دراسة البحوث الاجتماعية على الجانب الميداني لمعالجة الظاهرة في الميدان وإسقاطها على أرض الواقع، في هذا الفصل سنعالج مطالب هذا الفصل بالبدء بتعريف المنهج وتبيان المنهج المستخدم في الدراسة، وتحديد أدوات جمع البيانات، مع التركيز على الأداة المستخدمة والتي فرضتها طبيعة الموضوع. كما سنحدد فرضيات الدراسة، ومجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري، بالإضافة إلى تحديد العينة المستخدمة في الدراسة، كل هذه الإجراءات تمكننا من التوصل إلى رسم أكبر عدد من الحقائق حول متغيرات الدراسة وارتباطها.

أولاً: المنهج

1. تعريف المنهج

أ- لغةً: المنهج مصدر مشتق من الفعل "نهج" ويعني الطريق الواضح أو السبيل المستقيم. وقد ورد في لسان العرب بأنها "الطريق الواضح والطريقة في الشيء"، و"نهج الطريق" أي بينه أو سلكه¹.

ب- اصطلاحاً: هو مجموعة من القواعد والخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسة الظواهر الاجتماعية من أجل الكشف عن العلاقات والحقائق المحيطة بها¹.

¹- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، نهج، دون تاريخ، ص 2791

كما عرفه آخرون بأنه طريقة منظمة في التفكير تهدف إلى الوصول إلى الحقيقة باستخدام أدوات وأساليب علمية تتناسب مع طبيعة الظواهر الاجتماعية².

ج- **التعريف الإجرائي:** هو الطريقة التي يستعين بها الباحث في مراحل بحثه من أجل الوصول إلى الحقيقة، بدءًا من جمع البيانات إلى مرحلة الوصول إلى النتائج.

2. المنهج المستخدم في الدراسة

إن طبيعة الموضوع، وطبيعة العلوم الاجتماعية، وتماشياً مع تخصص تنظيم وعمل، يفرض علينا الاعتماد على المنهج الوصفي لأجل التوصيف الدقيق للظاهرة المدروسة، مع توفر خاصيتي التحليل والتفسير كأحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها هذا المنهج الذي يمكننا من جمع أكبر عدد من المعلومات حول الموضوع المدروس، كما يمكننا من الربط الدقيق بين المتغيرات موضوع الدراسة لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة³.

إذ أن المنهج الوصفي هو طريقة لدراسة الظواهر والمشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى منطوية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث، وهو الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع. ولا تقتصر هذه الدراسات الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تسبب في وجود الظاهرة، أي أن الهدف شخصي بالإضافة لكونه وصفيًا.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1. تعريف أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة الوسائل والطرق والأساليب والإجراءات المختلفة التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإتمام وإنجاز البحث حول موضوع معين، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسائل متنوعة ومختلفة، غير أن طبيعة الموضوع المدروس والهدف من الدراسة في حد ذاتهما هما من يحددان نوعية وحجم وطبيعة الأدوات التي تستخدم في البحث العلمي.

تُختار الأداة حسب مناسبتها للموضوع، أو توفرها (ماديًا - صغر حجم العينة / معرفة تطبيقاتها)، وكذا على أساس مهارات وخبرات الباحث، ومن أهمها: المراجع، العينة، الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، المقياس، الاختبار، الاستمارة، التجربة، تحليل المحتوى، دراسة حالة، الاستقصاء، مقاييس التقدير، الاتجاهات... إلخ. ويمكن أن تُطبق الأدوات كما هي إن كانت تلائم الدراسة، ويمكن تكيفها مع بيئة أفراد العينة.

تستند الدراسات العلمية على مجموعة من الأدوات التي تنقل الباحث من مشاكل ومتغيرات غامضة ومتنوعة إلى حقائق واضحة ومثبتة، وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي هي العامل الأول في كشف دقيق عن التفاصيل الغامضة وشرح أسبابها ودرجة التأثير المحيط بها، فهي تستهدف عينات الدراسة للوصول إلى تفسير لبعض النقاط والعقبات التي تواجههم فيما يخص الدراسة.

¹ - عبد الغني أبو العزم، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، الرباط، 2002، ص 17

² - محمد احمد عبد السلام، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 34

³ - هبة محسن محمود، محاضرة بعنوان: المنهج الوصفي، البحث العلمي، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية والعلوم الرياضية، جامعة الموصل للدراسات العليا، 2021، ص 77

وأدوات جمع البيانات في البحث العلمي تتعلق بالباحث نفسه من خلال قدراته على الملاحظة وقراءة بيئة الدراسة والمحيط الذي يعمل على الدراسة فيه، وخبرته ومعرفته بأحدث أدوات جمع البيانات العالمية، وعلاقاته الاجتماعية وقدرته على انتقاء الكلمات وتوجيهها¹.

التعريف الإجرائي: هو التحديد الدقيق لكيفية استخدام الباحث لأداة معينة لجمع البيانات في دراسته، بما يتناسب مع أهداف البحث وأسئلته، ويصف الطريقة التي يتم بها تطبيق الأداة.

2. الأداة المستخدمة في الدراسة

أ. الاستمارة:

تم الاعتماد على أداة الاستمارة باعتبارها أنسب أداة تقدم لموضوع الدراسة.

تعرف الاستمارة بأنها تقنية اختيار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد، وتقاربها مع ما تم اختباره في الفرضية. وتكون مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن الإجابة تُحدد مسبقًا، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات وإقامة مقارنات كمية.

تُعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارًا، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة جوانبه، مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث من إجابات المبحوثين.

تعتبر الاستمارة أداة منظمة ومضبوطة لجمع بيانات الدراسة الحقلية، وتعرف بأنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.

وهي قائمة قد تتضمن مجموعة من الأسئلة مُعدة بدقة ترسل إلى عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث².

وتتضمن استمارتنا هذه عدة محاور تمثل في:

• المحور الأول: محور البيانات الشخصية

¹ - شريفة بن غذفة، محاضرة خطوات إنجاز مذكرة تخرج، تحديد خطوات جمع البيانات، علم النفس العيادي وعلم النفس المعرفي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2001.

² - ربيحة نبار، الإستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جوان 2022، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر، ص 49.

- المحور الثاني: تأثير بيئة العمل على أداء العاملين
- المحور الثالث: تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين
- المحور الرابع: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين.

ثالثاً: الفرضيات

1. تعريف الفرضيات:

تعرف الفرضيات على أنها إجابات وحلول مجازية محتملة لأسئلة الباحث المطروحة لاستكشاف العوامل والإطار المحدد لمشكلة الدراسة. ويتم عرضها في صورة علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد تكون هناك فرضية واحدة شاملة لكل جوانب البحث العلمي أو أكثر من فرضية لتعكس الإجابات عن التساؤلات التي وردت في عناصر المشكلة.

تشكل الفرضيات عنصرًا مهمًا يظهر قدرة الباحث على تحديد إجراءات اختبار هذه الفرضيات وجمع المعلومات والبيانات، فالغرض هو الإجابة المحتملة على سؤال الدراسة ويعكس استنتاج الباحث، ولكنه ليس استنتاجًا عشوائيًا ولكنه استنتاج قائم على معلومات ونظريات أو خبرات علمية محددة¹.

¹- يحي سعد : فرضيات البحث العلمي، 10-03 <http://drasah.com> اطلع عليه بتاريخ: 2025/05/22.

2. فرضيات الدراسة:

تضم دراستنا ثلاث فرضيات فرعية ونذكرها:

- ___ لبيئة العمل تأثير على أداء العاملين.
- ___ لضغوط العمل تأثير على أداء العاملين.
- ___ لنظام الحوافز تأثير على أداء العاملين

رابعاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني:

تعريف المؤسسة:نشأت دواوين الترقية والتسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 85-75 المؤرخ في 13/04/1975 المتضمن إنشاء دواوين الترقية والتسيير العقاري عبر الولايات، أما عن نشأة مؤسسة الطارف، فقد كانت ملحقة تابعة لولاية عنابة، ثم استقلت بذاتها سنة 1986، وكان مقرها بلدية بوتلجة إلى حين إنشاء مقر رئيسي معروف بعنوانها الحالي: طريق الزيتون، الطارف، أي بمقر وسط الولاية.

الهيكل التنظيمي:يوزع الهيكل التنظيمي كما يلي:

- ___ المدير العام.
- ___ مدير عام مساعد.
- ___ أمانة المدير العام.
- ___ مساعد مدير مكلف بالشؤون القانونية.
- ___ مساعد مدير مكلف بالتدقيق.
- ___ مساعد مدير مكلف بالوقاية والأمن.

كما أن للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة دوائر مقسمة على خمسة هياكل يرأسها رئيس دائرة موزعة كما يلي:

- ___ دائرة التحكم في المشاريع.
- ___ دائرة المالية والمحاسبة.
- ___ دائرة التسيير وصيانة الحظيرة.
- ___ دائرة تنمية الترقية العقارية والعقار.
- ___ دائرة الموارد البشرية والوسائل.

2. المجال الزماني للدراسة:

ويتمثل في المدة الزمنية التي يقوم بها الباحث بإجراء دراسته، ولقد استغرق إنجاز هذه الدراسة فترة زمنية في الدراسة الميدانية من خلال جمع المعلومات مع مجتمع البحث الذي اخترناه للدراسة ومعرفة المعلومات الأولية ووضع أسئلة الاستمارة. وكان ذلك على عدة فترات حسب الدراسة الميدانية:

- **الفترة الأولى:** كانت في 20/10/2024 حيث اخترنا موضوع البحث، وانتظرنا طلب الموافقة على موضوع الدراسة من إدارة المؤسسة. وبعد الموافقة عليها، تم الشروع في جمع المعطيات من خلال الاطلاع على الأعمال السابقة والوثائق الرسمية ذات الصلة بموضوع البحث. ثم قمنا بإعداد إشكالية أولية قدمناها للأستاذة المشرفة، ثم حللنا الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع بهدف تحديد الفجوات المعرفية وصياغة الفرضيات وأسئلة الدراسة، كما ذهبنا للمكتبة واطلعنا على الكتب وبعض المذكرات المشابهة لموضوعنا، وصغنا الكتب بصيغة PDF، وانطلقنا في إعداد الفصل الثاني والثالث.
- **الفترة الثانية:** كانت في 14/02/2025 حيث قابلنا مدير المؤسسة وطرحنا عليه موضوع الدراسة وقدمنا له طلبنا وقام بالموافقة عليه. كما جمعنا بعض المعلومات والملاحظات حول العمالة والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف الخدمات التي تقدمها.
- **المرحلة الثالثة:** كانت في 25/02/2025 حيث قمنا بتجريب الاستمارة لمحاولة تعديلها ومعالجة النقص فيها وضبط جميع الأسئلة.
- **المرحلة الرابعة:** كانت في 06/03/2025 بغرض توزيع الاستمارة على الأفراد العاملين وتطبيقها للحصول على معظم المعلومات التي تهم موضوع البحث.
- **المرحلة الخامسة:** استغرقت من 19 مارس إلى 1 مايو 2025 وشملت عملية تفريغ البيانات وتحليلها إحصائياً وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة.
- **المرحلة الأخيرة:** كانت في 06/05/2025 وخصصت لتحرير البحث وكتابته بصيغته النهائية، إضافة إلى مراجعات وتعديلات نهائية قبل التسليم.

3. المجال البشري:

مجتمع البحث: هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون مشكلة البحث. وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج دراسته. لذا فإن الباحث يسعى إلى إشراك جميع أفراد المجتمع، لكن الصعوبة تكمن في أن عدد أفراد المجتمع قد يكون كبيراً بحيث لا يستطيع الباحث إشراكهم جميعاً!

ومجتمع البحث في هذه الدراسة هو مجموع العاملين بالديوان الترقية والتسيير العقاري والذي قدر عدده بـ 276 عاملاً، معتمدين في ذلك على العينة العشوائية البسيطة

خامساً: خصائص العينة

1. عينة الدراسة:

أ- **تعريف العينة:** من أجل دراسة علمية لا بد من وضع منهجية تتوافق مع طبيعة البحث. في إطار هذه المنهجية يتم تحديد نوع العينة المختارة كأساس للبحث، حيث يعرفها موريس إنجرس بأنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"، كما أنها "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد وطرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً"، وتعرف أيضاً بأنها "جزء من المجتمع أو هي عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي وتجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي".

¹محمد عبد مطشر اللامي، محاضرات المنهج التجريبي، الجامعة المستنصرية، 29 جانفي 2020، <http://uomustomsiryah.edu.iq> اطلع عليه بتاريخ: 2025/05/24.

ب- العينة المستخدمة في الدراسة: وقد استخدمنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة والتي تعني أن الباحث يختار عينة الدراسة بحيث تكون الفرصة متساوية لكل فرد في عينة الدراسة في عملية الاختيار، أي أن تكون ممثلاً لمجتمع الدراسة. ويتم ذلك من خلال إعطاء كل فرد أو وحدة من عينة الدراسة رقماً، ومن ثم استخدام قائمة الأرقام الموجودة في معظم كتب الإحصاء لاختيار الأفراد أو الوحدات ويمكن أن يتم الاختيار أيضاً باستخدام الكمبيوتر¹.

أولاً : عرض وتحليل البيانات

1:البيانات الشخصية

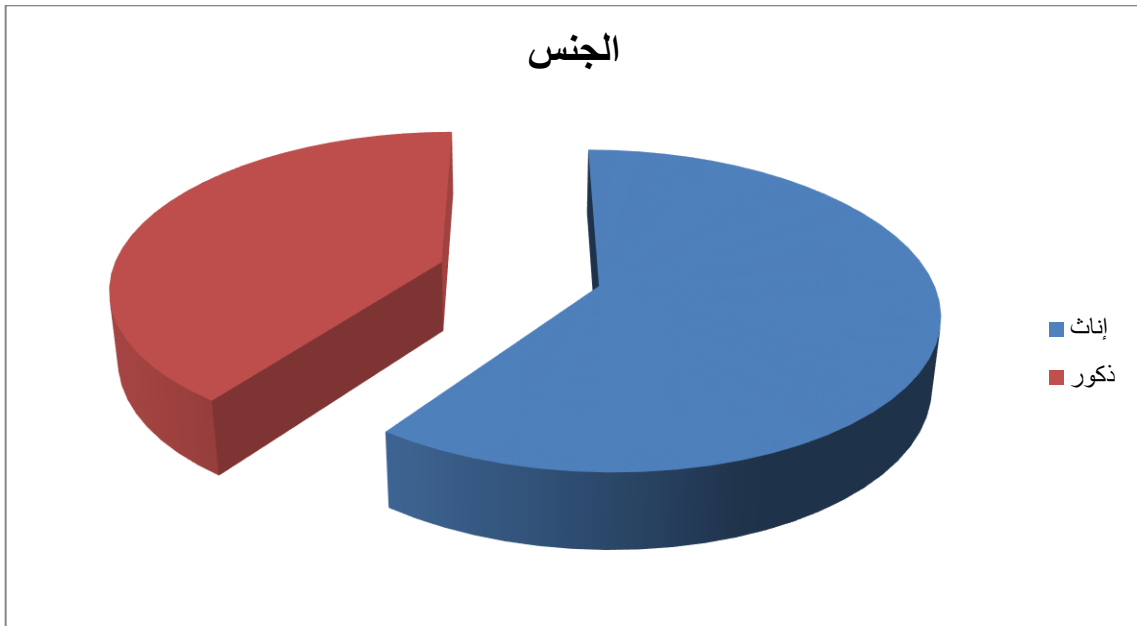
جدول رقم 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	(%) النسبة المئوية
إناث	24	60%
ذكور	16	40%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 01 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 01 أن معظم المبحوثين من جنس الإناث، بنسبة 60% أي ما يعادل 24 مبحوثة. وفي المقابل، نجد أن نسبة الذكور منخفضة بالمقارنة بالإناث بـ 40%، وهي نسبة مقبولة، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل الذي يسمح بمزاولة النشاط لكل من الجنسين بعيداً عن الطبيعة الفيزيولوجية لكل من الجنسين.

شكل 01: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



¹ - محمد در، اهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة دار المنطومة، 2017، المجلد، العدد 09، الجزائر، الأغواط، ص 313-314

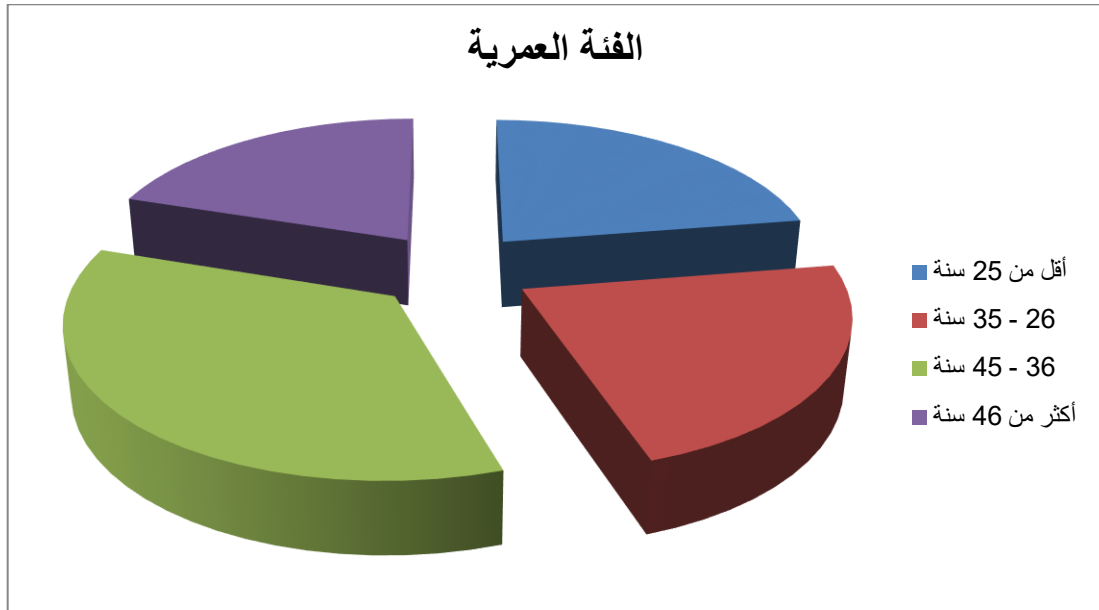
جدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

الفئة العمرية	العدد	(%) النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	9	22.5%
سنة 26 - 35	9	22.5%
سنة 36 - 45	14	35%
أكثر من 46 سنة	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 02 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 02 أن أعلى نسبة من أفراد العينة والمقدرة 35% تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 سنة. تليها نسبة 22.5% تتراوح أعمارهم بين أقل من 25 سنة، ثم تليها 22.5% تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 35 سنة، ثم تنخفض بـ 20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم أكبر من 46 سنة. وهذا التباين في السن، خاصة بين الفئتين أقل من 25 سنة والفئة بين 26 و 35 سنة، متقارب. وهذا راجع إلى أن فئة الشباب هي أكثر إقبالاً ورغبة في العمل.

شكل 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

جدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

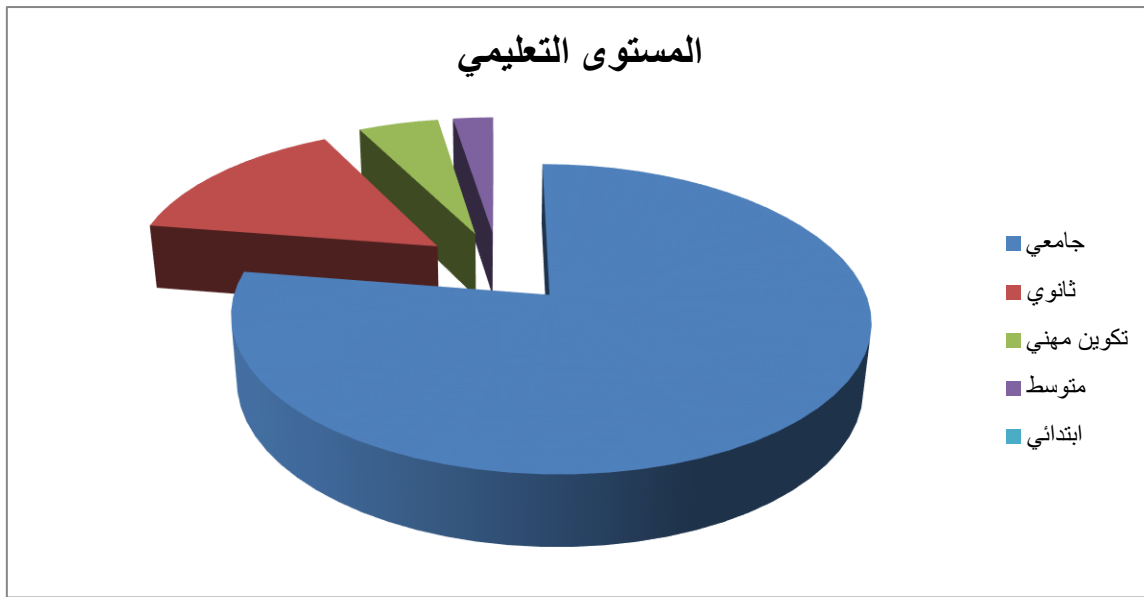
المستوى التعليمي	العدد	(%) النسبة المئوية
جامعي	31	77.5%
ثانوي	6	15%
تكوين مهني	2	5%
متوسط	1	2.5%
ابتدائي	0	0%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 03 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 03 أن أكبر نسبة من العينة المدروسة هم ذوي المستوى الجامعي ويمثلون نسبة 77.5%، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 15%، ثم يليه التكوين المهني بنسبة 5%، ثم يليه المستوى المتوسط 2.5%.

وتتعدم النسبة عند المستوى الابتدائي وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب مستوى تعليمي مرتفع بمعداته ووسائل تكنولوجية تستلزم مستوى تعليمي جيد.

شكل 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



جدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	العدد	(%) النسبة المئوية
متزوج	23	57.5%
أعزب	17	42.5%
أرمل	0	0%

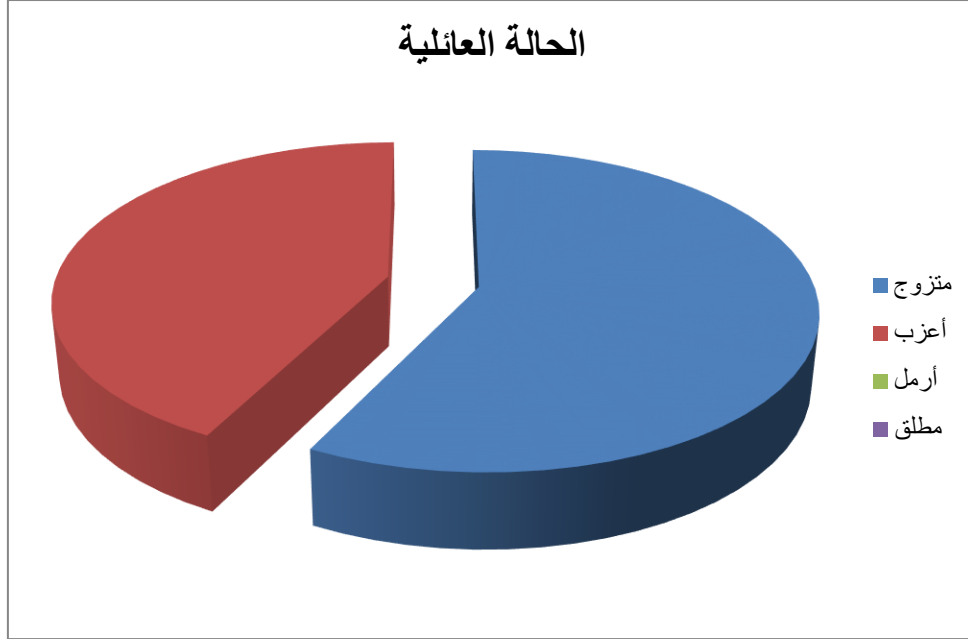
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

0%	0	مطلق
100%	40	المجموع

المصدر: سؤال رقم 04 من استمارة البحث

من خلال الجدول رقم 04، يتضح أن الفئة الغالبة هي فئة المتزوجين والتي بلغت نسبتها 57.5%. ثم تليها فئة العازبين بنسبة 42.5%، ونشاهد غيابًا تامًا للأرامل والمطلقين، وهذا راجع إلى أن فئة المتزوجين أكثر بحثًا عن العمل ورغبة فيه وذلك بسبب توفير متطلبات العيشة لأفراد عائلتهم. أما بالنسبة للعازبين، فهذا راجع إلى رغبتهم في ضمان مستقبل جيد.

شكل 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

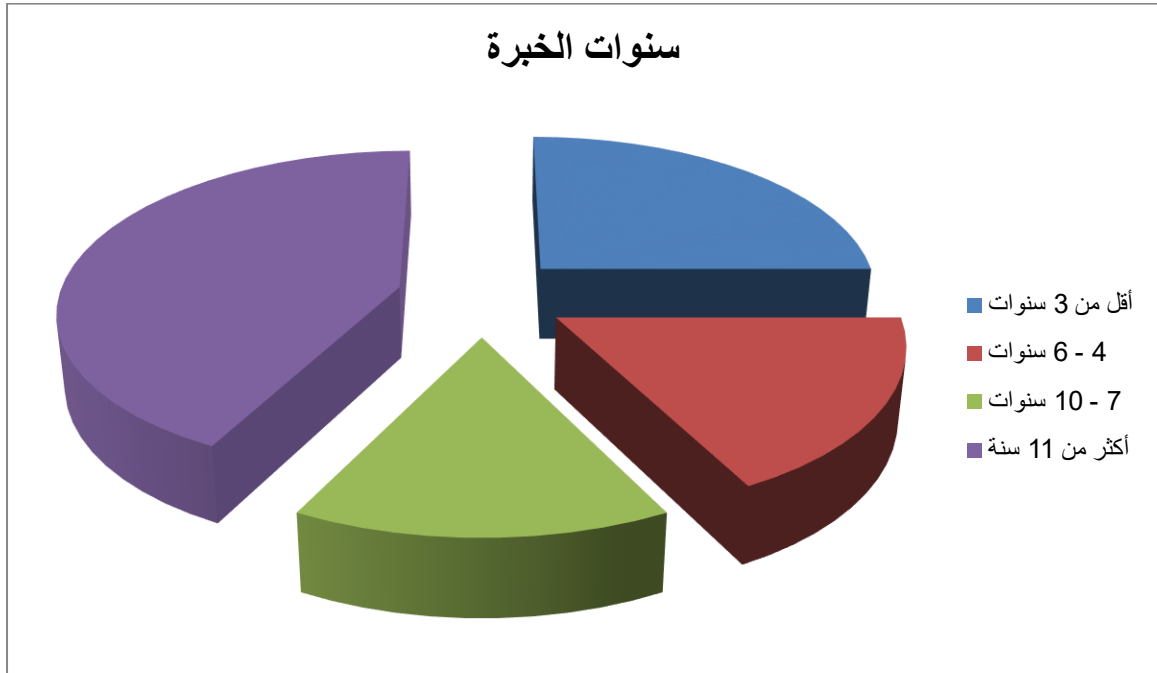
جدول رقم 05: يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.

سنوات الخبرة	العدد	(%) النسبة المئوية
أقل من 3 سنوات	10	25%
سنوات 4 - 6	7	17.5%
سنوات 7 - 10	6	15%
أكثر من 11 سنة	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 05 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معظم المبحوثين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة بنسبة 42.5%. ثم تليها الخبرة أقل من ثلاث سنوات بنسبة 25%، ثم تليها من أربعة إلى ست سنوات بنسبة 17.5%. وأخيراً تأتي خبرة من 7 إلى 10 سنوات وقد بلغت نسبتها 15%. وبالتالي نلاحظ أن هذه المؤسسة تحوز على أفراد مؤهلين وكفاء، وهذا ما يلاحظ في أداء عاملها وينعكس على إنتاجيتها.

شكل 05: يمثل الخبرة المهنية للمبحوثين.



جدول رقم 06: يبين مكان إقامة المبحوثين

يتضح من خلال الجدول رقم 06 أن أكبر فئة هم القاطنون في نفس منطقة الطارف وذلك بنسبة 60%. ثم تليها منطقة القالة 12.5%، ثم تليها منطقة البساس 7.5%، ثم تليها منطقة رمل السوق بنسبة 5%. وأخيراً المناطق المحايدة (الطيور والشط وعنابة بوحجار) بنسبة 2.5%. وهذا له انعكاس إيجابي على

أداء العاملين والمؤسسة ككل، إذ أن قرب العامل من مكان عمله يجنبه كل المشكلات المتعلقة ببعد الإقامة، وبالتالي ضمان الالتزام بالوقت والأداء الجيد.

جدول رقم 07: يبين المنصب الوظيفي للمبحوثين

فيما يتعلق بالسؤال رقم 07 والمتضمن المنصب الوظيفي للمبحوثين، نجد أن جملة المناصب في هذه المؤسسة متنوعة، وقد سجلنا أعلى نسبة في منصب المتربصين وذلك بنسبة 20%، ثم يليه منصب رئيس مصلحة بنسبة 17.5%، ثم منصب رئيس مشروع ومهندس معماري بنسبة 12.5%. ثم تليها منصب رئيسة فرع بنسبة 10%. ثم تأتي مناصب مساعد مدير وسكرتيرة وملحق إداري بنسبة 5%. وأخيرًا يأتي مناصب رئيس دائرة المالية، كاتب دائرة، وعون استقبال بنسبة 2.5%. وهذا التنوع يخلق نوعًا من الانسجام بين فريق العمل والتكامل الوظيفي فيما بينهم. كما أن هذا يوحى بأن هذه المؤسسة دائمة التجديد في فريق العمل، وهذا ما يضيف خبرات متنوعة وتطويرًا أكثر للعمل.

خلاصة الفصل

اعتمدنا في هذا الفصل على المنهج الوصفي لدراسة موضوع البحث، والذي يعتبر منهجًا يجمع بين الدراسة النظرية والميدانية، إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة موجهة للمبحوثين، كما تم الكشف في هذا الفصل عن عدة جوانب تتعلق بمكان إجراء الدراسة، كمنشأة المؤسسة وتعريفها وهيكلها ومجالها البشري. كل هذا من أجل تمكيننا من رصد أكبر عدد من المعلومات الميدانية حول موضوع الدراسة. هذه المعلومات الميدانية تتسم بالدقة واليقين أكثر لأنها نابعة من عمق الواقع.

الفصل الخامس: المعطيات البيانية

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى تقديم نتائج الدراسة وتحليلها وفقاً للمحاور الرئيسية التي تناولها البحث، و ينقسم هذا الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية، حيث يتناول المحور الأول تأثير بيئة العمل على أداء العاملين، ويحلل المحور الثاني تأثير ضغوط العمل على مستوى أداء العاملين، في حين يركز المحور الثالث على دراسة تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين، ثم تحليل النتائج بالاستناد إلى البيانات المجمعة من أدوات البحث المستخدمة، مع توظيف الأساليب الإحصائية المناسبة للكشف عن طبيعة العلاقة بين كل من هذه المتغيرات وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

2: تأثير بيئة العمل على أداء العاملين
جدول رقم 08: يوضح تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي

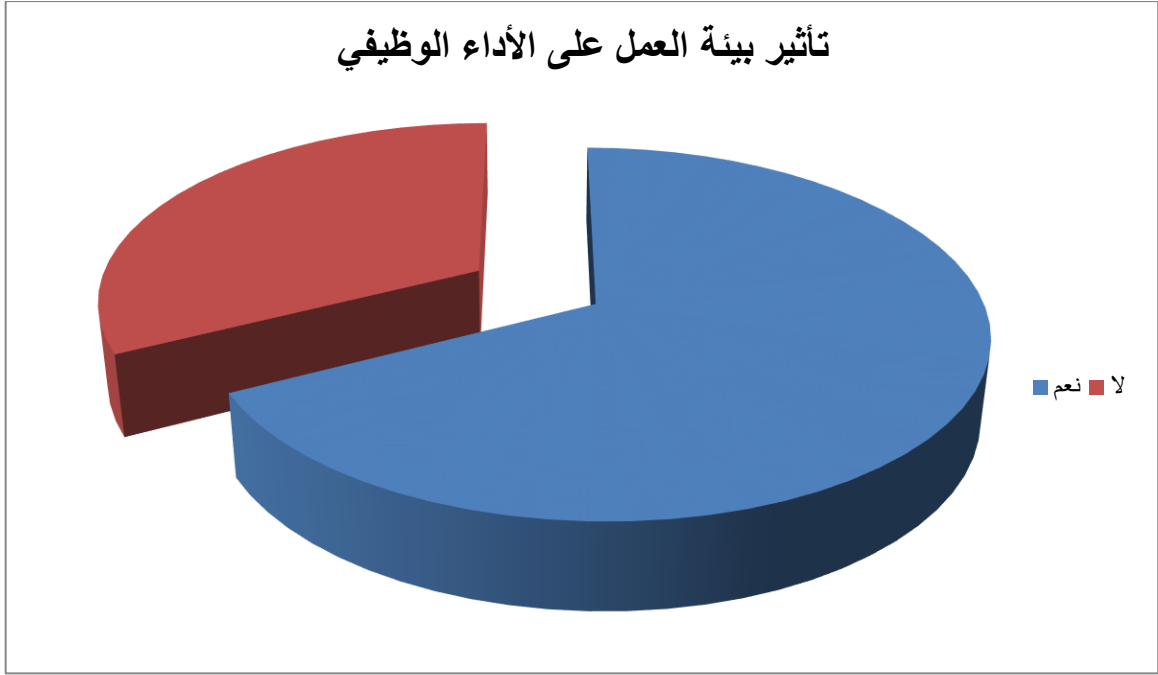
الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 08 من استمارة البحث

من خلال الجدول رقم 08، يتضح أن أعلى نسبة بلغت 67.5% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" على أن بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي، وقد أوضحوا أن عوامل مثل التنظيم المحكم في مكان العمل، والتنسيق بين مختلف المصالح، والهدوء، والانضباط، والتحفيز تؤثر إيجاباً على الأداء الوظيفي، مما يزيد من المردودية. في المقابل، أجاب 32.5% من المبحوثين بـ "لا"، مما قد يشير إلى أن بيئة العمل لا تؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي.

يمكن ربط هذه النتائج بنظرية فريديريك تايلور في الإدارة العلمية التي تقوم على مبدأ أن تحسين بيئة العمل بشكل علمي ومنظم يؤدي إلى رفع كفاءة العاملين وزيادة إنتاجيتهم، فقد شدد تايلور على أهمية التنظيم الدقيق للعمل، وتحديد المسؤوليات بوضوح، والتنسيق الفعال بين الأفراد، مما يخلق بيئة عمل مستقرة ومنظمة تساهم في تحفيز العامل وتحقيق أفضل أداء، حيث يرى تايلور أن العامل إذا عمل في بيئة مشجعة ومنظمة يحصل فيها على مكافأة عادلة مقابل إنتاجيته، فإنه سيبدل الجهد الأكبر ويقدم أداءً أفضل.

شكل 08: يوضح تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي



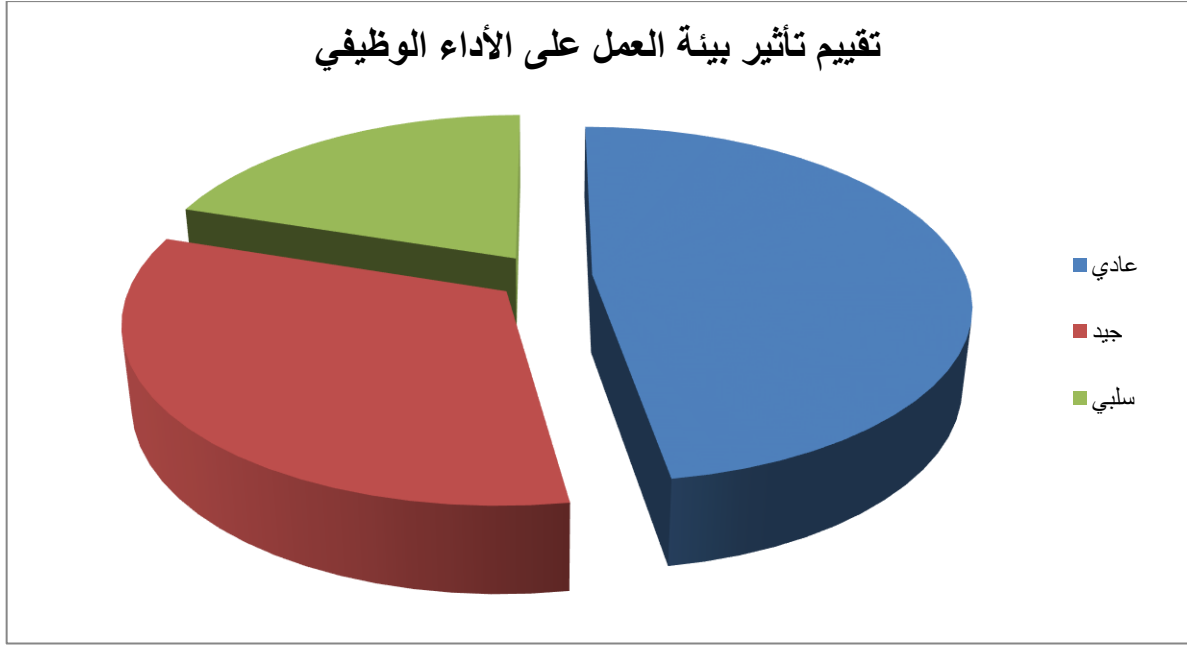
جدول رقم 09: يوضح تقييم تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي

التقييم	العدد	(%) النسبة المئوية
عادي	19	47.5%
جيد	13	32.5%
سلبي	8	20%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 09 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09 أن تقييم الباحثين لتأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي كان "عاديًا" بنسبة 47.5%، بينما يرى 32.5% أن التأثير "جيد"، ويرى 20% أن هذا التأثير "سلبي". من خلال هذا نستنتج أن بيئة العمل كانت عادية داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى الصورة النمطية المعتادة في سيرورة العمل والتسيير. ويتمشى هذا مع ما ورد في نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور التي تؤكد على أهمية الرقابة المباشرة والتنظيم في بيئة العمل لتحقيق أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية.

شكل 09: يوضح تقييم تأثير بيئة العمل على الأداء الوظيفي



جدول رقم 10: يوضح تأثير بيئة العمل على قدرة إنجاز المهام

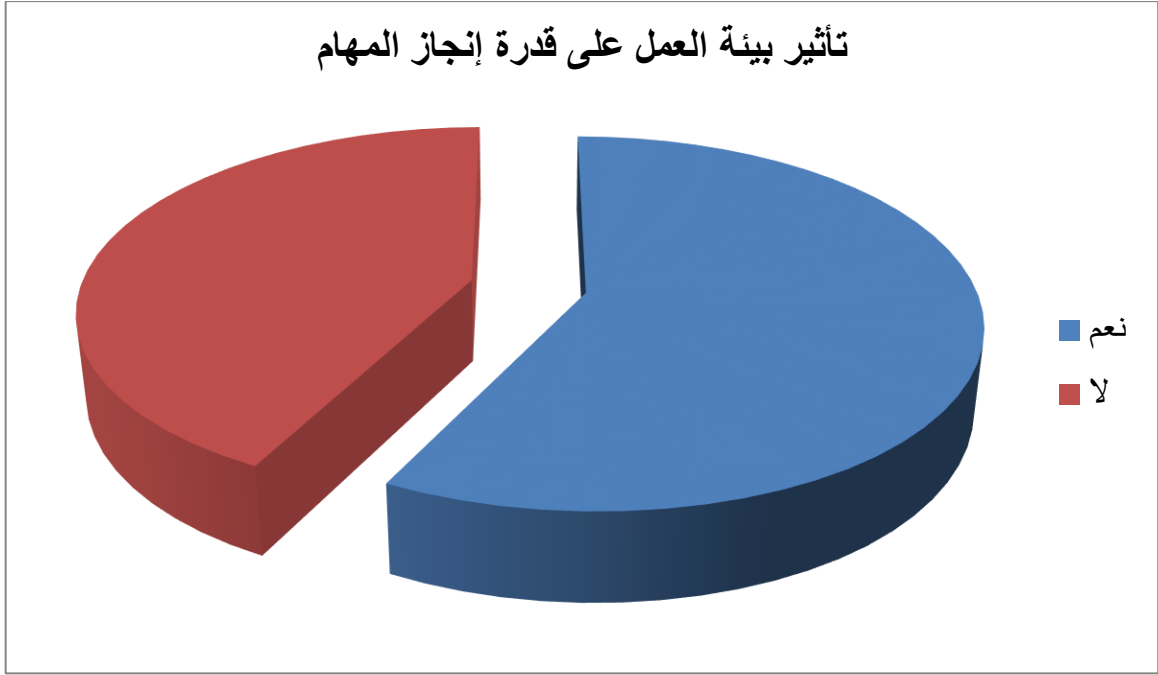
الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 10 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 10 أن 57.5% من المبحوثين أكدوا أن بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم على إنجاز المهام، مما يعكس وعياً لدى الأغلبية بأهمية العوامل البيئية كالتنظيم، توفر الوسائل والمعدات، الجو الإشرافي، والتحفيز وغيرها من المكونات الأساسية التي تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. في المقابل، يرى 42.5% من المبحوثين أن بيئة العمل لا تؤثر على إنجازهم، وهو ما قد يعزى إلى قدرة بعض الأفراد على التكيف مع ظروف العمل المختلفة أو إلى اعتمادهم على عوامل ذاتية مثل الخبرة أو المهارات الشخصية في إتمام المهام.

هذا التباين في الآراء يدل على أن تأثير بيئة العمل ليس مطلقاً بل يرتبط بعوامل فردية وتنظيمية، مما يستدعي من المؤسسات توفير بيئة مناسبة تراعي مختلف الاحتياجات وتدعم تحقيق أفضل أداء ممكن للعاملين.

شكل 10: يوضح تأثير بيئة العمل على قدرة إنجاز المهام



جدول رقم 11: يوضح مدى تميز النظام القيادي بالمرونة

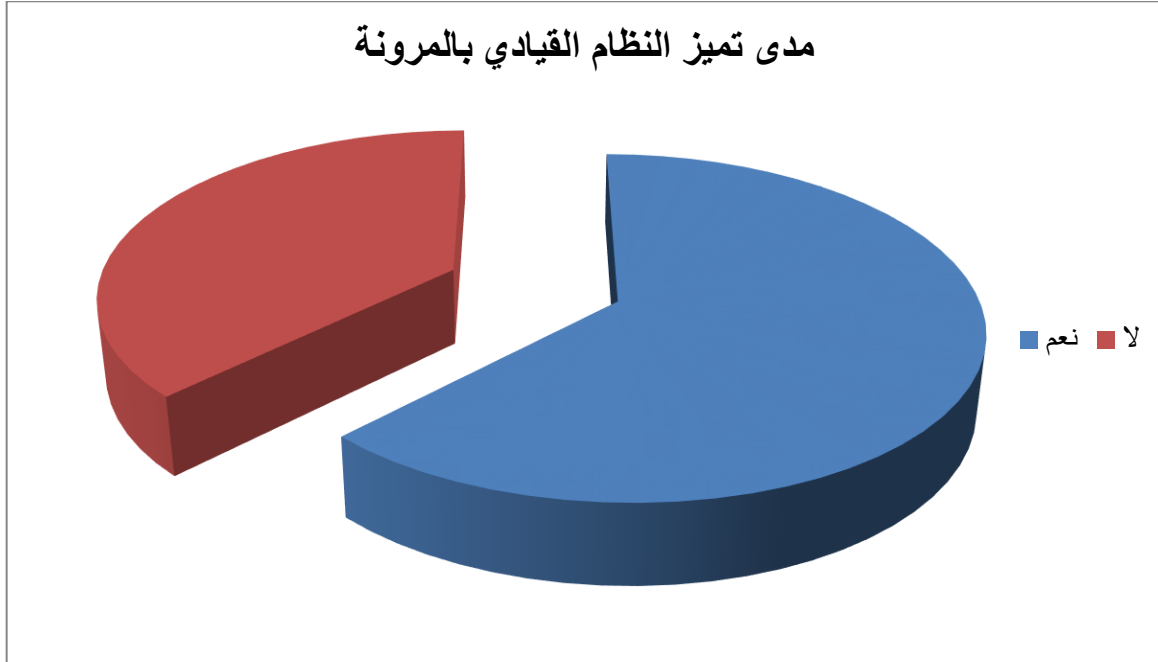
الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 11 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن 62.5% من المبحوثين يرون أن النظام القيادي في المؤسسة يتسم بالمرونة، وهو ما يعكس وجود نمط إداري يسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة ويأخذ في الاعتبار احتياجات الموظفين وظروف العمل، مما يعزز التواصل والتحفيز ورفع مستوى الرضا الوظيفي. في المقابل، يرى 37.5% من المشاركين أن النظام القيادي لا يتميز بالمرونة، مما قد يشير إلى وجود ممارسات تقليدية أو أساليب إدارية صارمة لا تمنح الموظفين مساحة كافية للمبادرة أو التعبير عن آرائهم.

ويظهر هذا التفاوت أهمية تعزيز ممارسات القيادة المرنة باعتبارها عاملاً مؤثراً في تحسين بيئة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية.

شكل 11: يوضح مدى تميز النظام القيادي بالمرونة



جدول رقم 12: يوضح تمكين بيئة العمل من المشاركة في اتخاذ القرارات

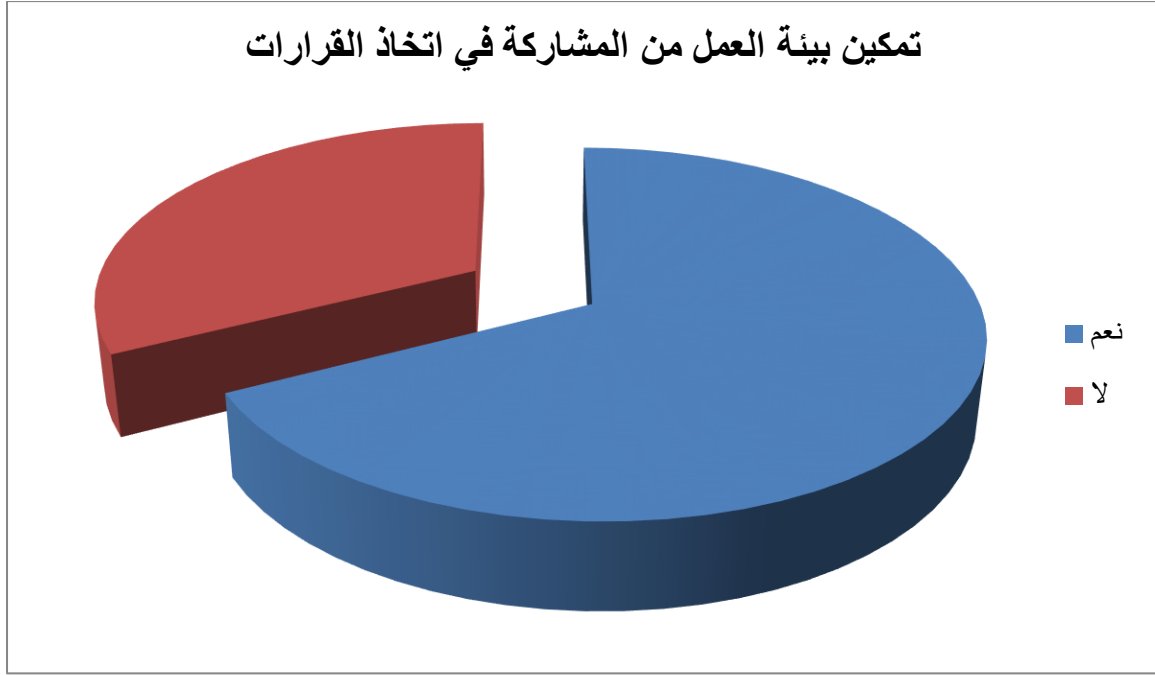
الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن 67.5% من المبحوثين أكدوا أن بيئة العمل تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما يعكس وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشاركية وتعطي الموظفين فرصة للتعبير عن آرائهم والمساهمة في تحسين الأداء العام. تعد هذه النتيجة مؤشراً إيجابياً على اعتماد أساليب قيادية مرنة وشاملة، مما يساهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي والتحفيز الداخلي.

في المقابل، يرى 32.5% من المبحوثين أن بيئة العمل لا تتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، وهو ما قد يشير إلى مركزية في اتخاذ القرار والحاجة إلى تعزيز مشاركة العاملين في مختلف المستويات الإدارية لتحقيق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وكفاءة.

شكل 12: يوضح تمكين بيئة العمل من المشاركة في اتخاذ القرارات



جدول رقم 13: يوضح تأثير العمل ضمن فريق على الأداء

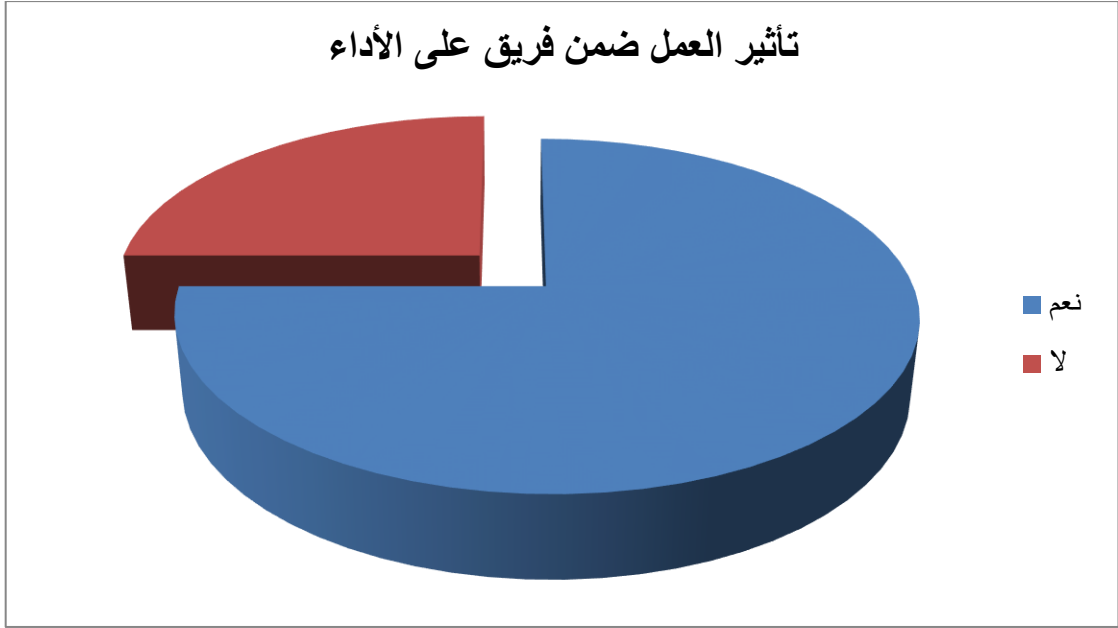
الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 13 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن 75% من المبحوثين أكدوا أن العمل ضمن فريق يؤثر إيجابياً على أدائهم، وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية العمل الجماعي في تحسين جودة الإنجاز، وتسهيل تبادل الخبرات، وروح التعاون داخل بيئة العمل، كما يدل ذلك على وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك والتكامل بين الموظفين.

في المقابل، يرى 25% من المبحوثين أن العمل ضمن فريق لا يؤثر على أدائهم، وقد يرجع ذلك إلى تفضيلهم للعمل الفردي أو إلى معوقات محتملة في فريق العمل مثل ضعف التنسيق أو غياب الانسجام بين الأعضاء، وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تعزيز مهارات العمل الجماعي وضمان فعالية الفريق داخل المؤسسات لتحقيق أفضل أداء ممكن.

شكل 13: يوضح تأثير العمل ضمن فريق على الأداء



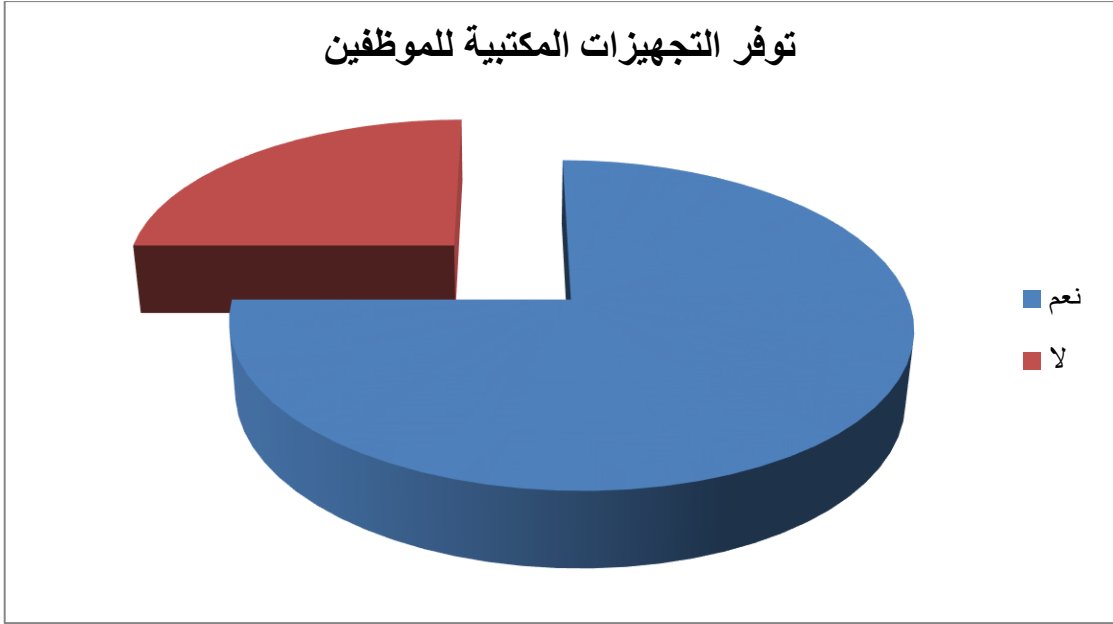
جدول رقم 14: يوضح توفر التجهيزات المكتبية للموظفين

الإجابة	العدد	(%) النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 14 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن 75% من المبحوثين يرون أن المؤسسة التي يعملون فيها توفر التجهيزات المكتبية اللازمة، مما يعكس اهتمامًا ملحوظًا من الإدارة بتوفير بيئة عمل مناسبة وداعمة لأداء المهام الوظيفية، ويعود ذلك إلى التزام المؤسسة بتجهيز المكاتب بالأدوات الأساسية مثل المكاتب والكراسي وأجهزة الحاسوب ووسائل الاتصال وحسن التسيير والاقتناء الجيد، مما يسهم في تعزيز كفاءة العمل ورضا الموظفين، وفي المقابل أشار 25% من المبحوثين إلى عدم توفر هذه التجهيزات، وهو ما يستدعي النظر في الأسباب المحتملة والعمل على تحسين مستوى التجهيزات المكتبية بما يمكن من تلبية احتياجات جميع الموظفين وتحقيق كفاءة العمل.

شكل 14: يوضح توفر التجهيزات المكتبية للموظفين



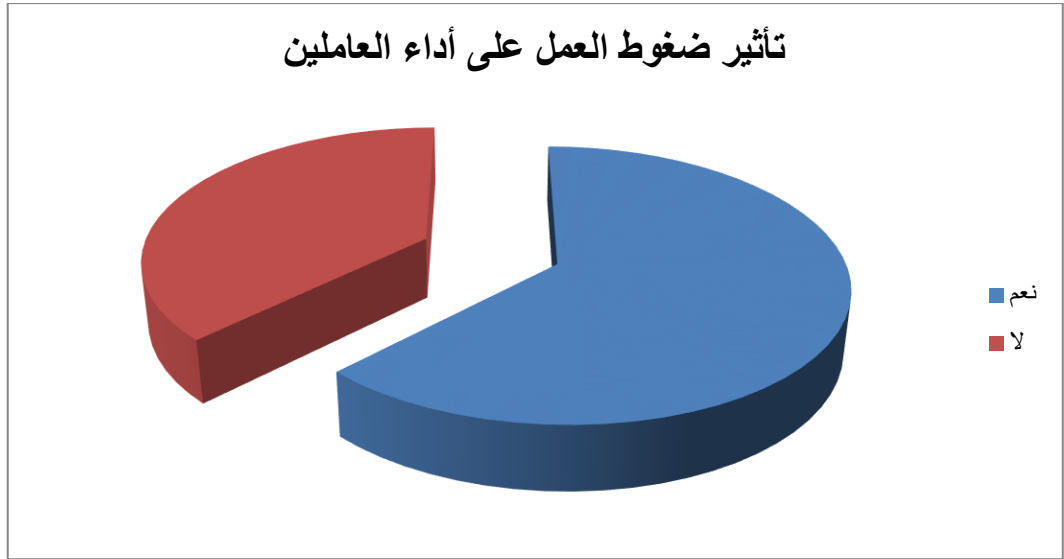
3: تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين
جدول رقم 15: يوضح تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 15 من استمارة البحث

يوضح الجدول رقم 15 أن نسبة 62.5% أجابوا بـ "نعم" على سؤال "هل تشعر أن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين؟"، مما يدل على أن أغلب العاملين يشعرون بأن الضغوط المهنية لها تأثير سلبي مباشر على جودة أدائهم، سواء من حيث الارتباط بالمصالح، عدم التنظيم، الحجم الساعي من المهام تحت الضغط على الموظف مما يؤدي إلى أخطاء أو نفاذ المدة دون إنجاز العمل، تفاقم العمل على شخص واحد، وضغوط خارجية تولد ضغوطاً داخلية عندما يكون الأداء بمردودية ضعيفة، الإفراط والتسلط في القرارات الفوقية، عدم ارتياح العمال، عدم التنسيق، نقص المعلومات الكافية. في المقابل، أجاب 37.5% بـ "لا"، وعللوا ذلك بأنهم يمتلكون القدرة على التكيف مع بيئة العمل أو أن المؤسسة توفر لهم الدعم للتعامل مع الضغوط.

شكل 15: يوضح تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين



جدول رقم 16: يوضح كيفية تقييم ضغوط العمل على أدائهم

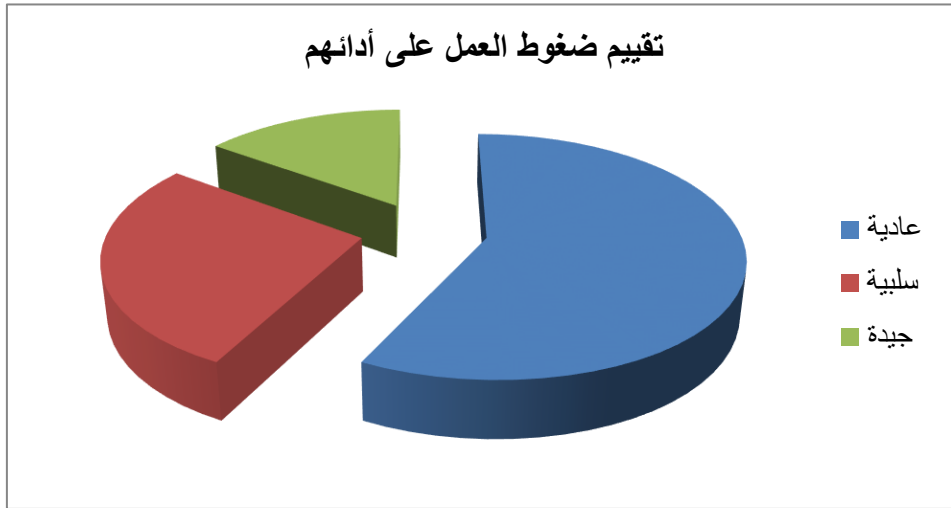
النسبة المئوية (%)	العدد	تقييم الضغوط
57.5%	23	عادية
27.5%	11	سلبية
15%	6	جيدة
100%	40	المجموع

المصدر: سؤال رقم 16 من استمارة البحث

يوضح الجدول أن غالبية المبحوثين (57.5%) قيموا ضغوط العمل التي يواجهونها بأنها "عادية"، مما يشير إلى أن الضغوط المهنية موجودة لكنها في حدود مقبولة يمكن التعامل معها دون أن تؤثر بشكل كبير على الأداء، من جهة أخرى، يرى 27.5% من العاملين أن الضغوط العمل التي يتعرضون لها "سلبية"، مما يعكس وجود خلل محتمل في بيئة العمل كارتفاع حجم المهام أو ضعف التنظيم والدعم الإداري، وهو ما قد يؤدي إلى الإرهاق والتوتر وقلة الإنتاجية.

أما بالنسبة الأقل (15% فقط) قيمت ضغوط العمل بأنها "جيدة"، ما يمكن تفسيره بوجود فئة ترى أن مستوى معين من الضغط يحفزها ويزيد من إنتاجيتها، وهو ما يتوافق مع النظريات التي تشير إلى أن بعض الضغوط تعد محفزاً إيجابياً في بيئات العمل، وتعكس هذه النتائج تبايناً في الإدراك الفردي للضغط المهني، مما يدل على أهمية أخذ الفروق الشخصية وظروف العمل بعين الاعتبار عند التعامل مع هذا العامل.

شكل 16: يوضح كيفية تقييم ضغوط العمل على أدائهم



جدول رقم 17: يوضح مدى شعور العاملين أن ضغوط العمل تؤثر على قدرتهم في إنجاز المهام

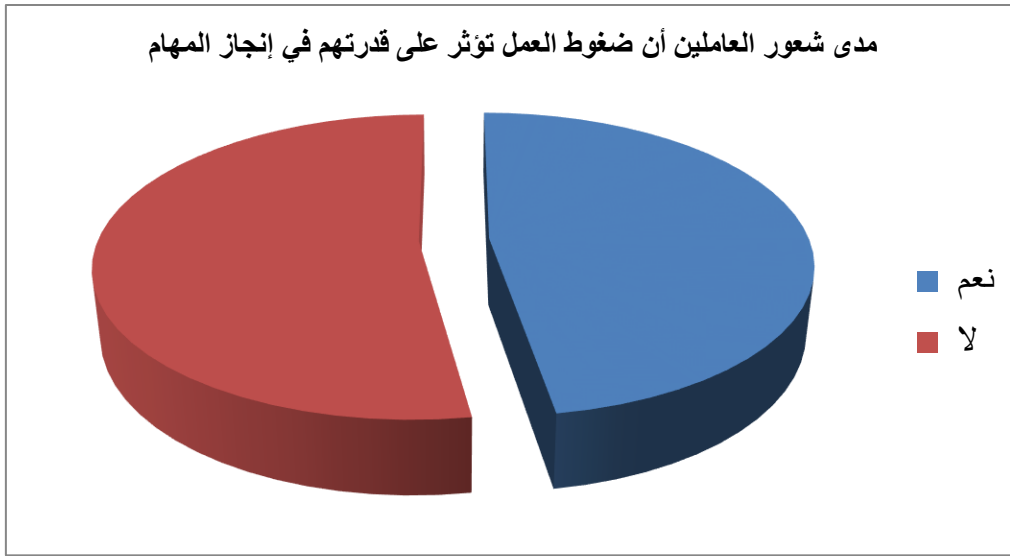
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 17 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 17 أن 52.5% من أفراد العينة يرون أن ضغوط العمل لا تؤثر على قدرتهم في إنجاز المهام، وهو ما يشير إلى أن أكثر من نصف المبحوثين يتمتعون بدرجة من القدرة على التكيف مع الضغط المهني أو أنهم يمتلكون استراتيجيات فعالة للتعامل مع ضغوط العمل دون أن ينعكس ذلك سلباً على أدائهم.

في المقابل، أفاد 47.5% من العاملين بأن ضغوط العمل تؤثر فعلاً على قدرتهم في إنجاز المهام، وهو ما يدل على وجود فئة كبيرة تعاني من تأثيرات سلبية نتيجة تراكم المسؤوليات، عدم التركيز، الطاقة السلبية، نقص المردود، تراجع في القدرات المهنية، وينتج عنها أيضاً عدم دراسة المهام بجدية، تشتت الذهني، وانعدام التركيز. تعكس هذه النتائج توازناً نسبياً بين المجموعتين وتؤكد أن تأثير الضغط المهني يختلف باختلاف العوامل الفردية مثل طبيعة الشخصية والدعم الإداري وبيئة العمل.

شكل 17: يوضح مدى شعور العاملين أن ضغوط العمل تؤثر على قدرتهم في إنجاز المهام



جدول رقم 18: يوضح مدى تأثير ضغوط العمل على جودة العمل

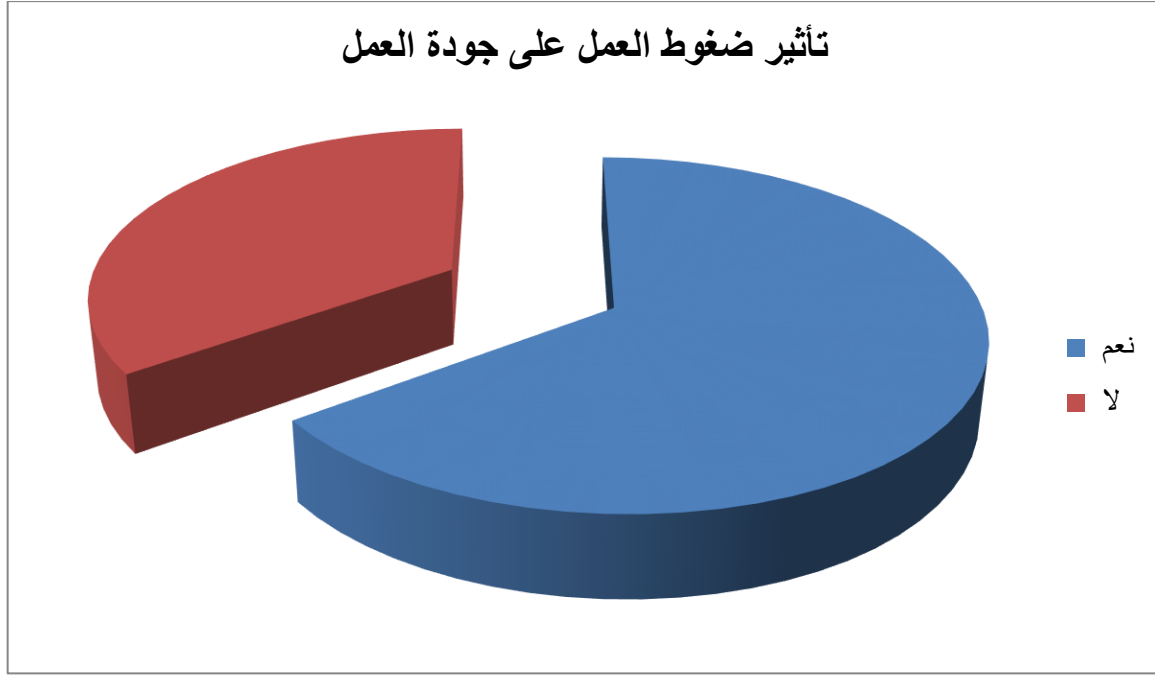
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 18 من استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 18 أن 65% من أفراد العينة يرون أن ضغوط العمل تؤثر سلباً على جودة عملهم، مما يدل على أن أغلبية العاملين يتأثرون نفسياً ومهنياً عند ارتفاع مستوى الضغط. وأرجعوا ذلك إلى أن هذا التأثير يحدث بشكل أكبر في انخفاض الرغبة في إنجاز المهام، تراجع مردود الأداء، وتأخر في إنجاز المهام، وكذا التشتت وقلة التركيز، مما ينعكس سلباً على أداء المهام ومنه حدوث نتائج غير مرضية، والإسراع في وتيرة إنجاز المهام.

في المقابل، أفاد 35% من العاملين بأن ضغوط العمل لا تؤثر على جودة عملهم، ما يعكس وجود فئة قادرة على التحكم في الضغط أو التكيف معه دون أن ينعكس ذلك على أدائهم، هذا التباين يبرز أهمية دعم الموظفين بآليات إدارة الضغط وتعزيز التوازن بين متطلبات العمل والقدرات الفردية للحفاظ على جودة الأداء داخل المؤسسة.

شكل 18: يوضح مدى تأثير ضغوط العمل على جودة العمل



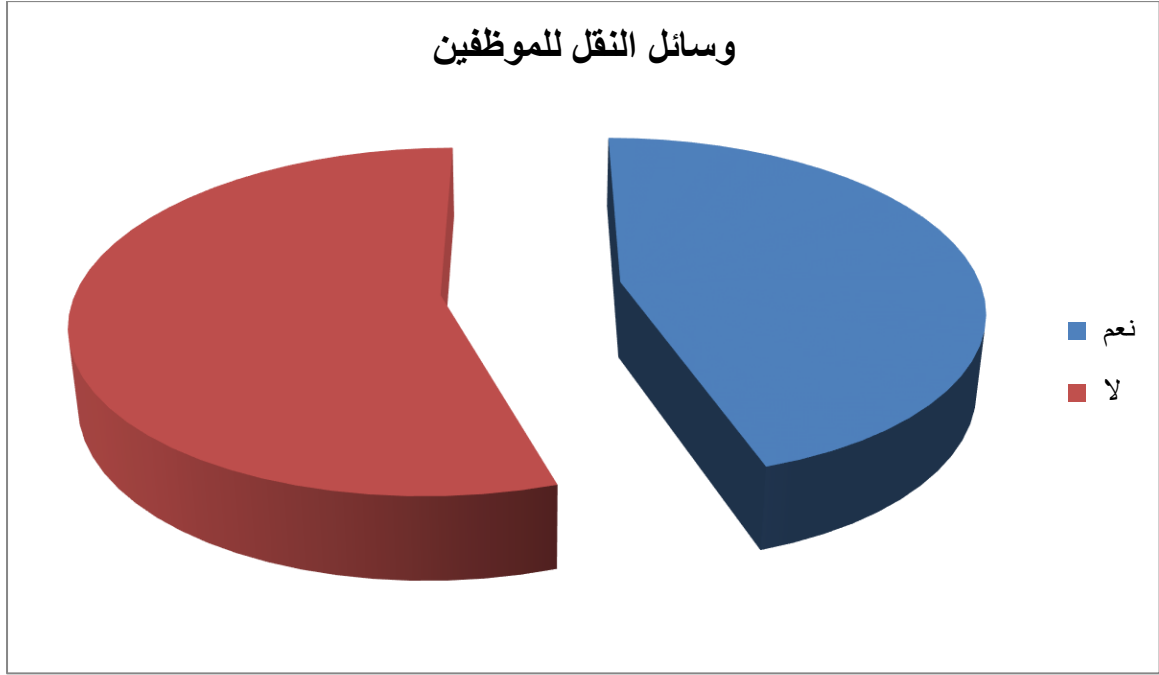
جدول رقم 19: يبين ما إذا كانت المؤسسة توفر وسائل النقل للموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	45%
لا	22	55%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 19 من استمارة البحث

تشير نتائج الجدول رقم 19 أن 55% من العاملين أكدوا على أن المؤسسة التي يعملون بها توفر وسائل نقل للموظفين، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على اهتمام المؤسسة بتسهيل تنقل العمال وتقليل الأعباء المرتبطة بالتنقل، مما ينعكس بشكل إيجابي على الحضور والالتزام وراحة الموظفين. في المقابل، أفاد 45% من المشاركين بأن المؤسسة لا توفر وسائل نقل، وهو ما قد يتسبب في مشكلات مرتبطة بالتأخر عن العمل أو الإرهاق خاصة بالنسبة للموظفين الذين يقطنون في مناطق بعيدة. ويعكس هذا التباين تفاوتاً في مستوى الخدمات الموجهة للموظفين، ما يستدعي النظر في تحسين خدمات النقل كجزء من دعم بيئة العمل وتعزيز الرضا الوظيفي، في حين أن هناك من أجاب بـ "لا" ولكنهم ذكروا أن المؤسسة تقدم لهم منحة النقل، وهناك من برر إجابته بـ "نعم" بأن بعض رؤساء الإدارة مستفيدون من النقل.

شكل 19 : يبين ما إذا كانت المؤسسة توفر وسائل النقل للموظفين



جدول رقم 20: يبين دوام العمل من حيث الكثافة

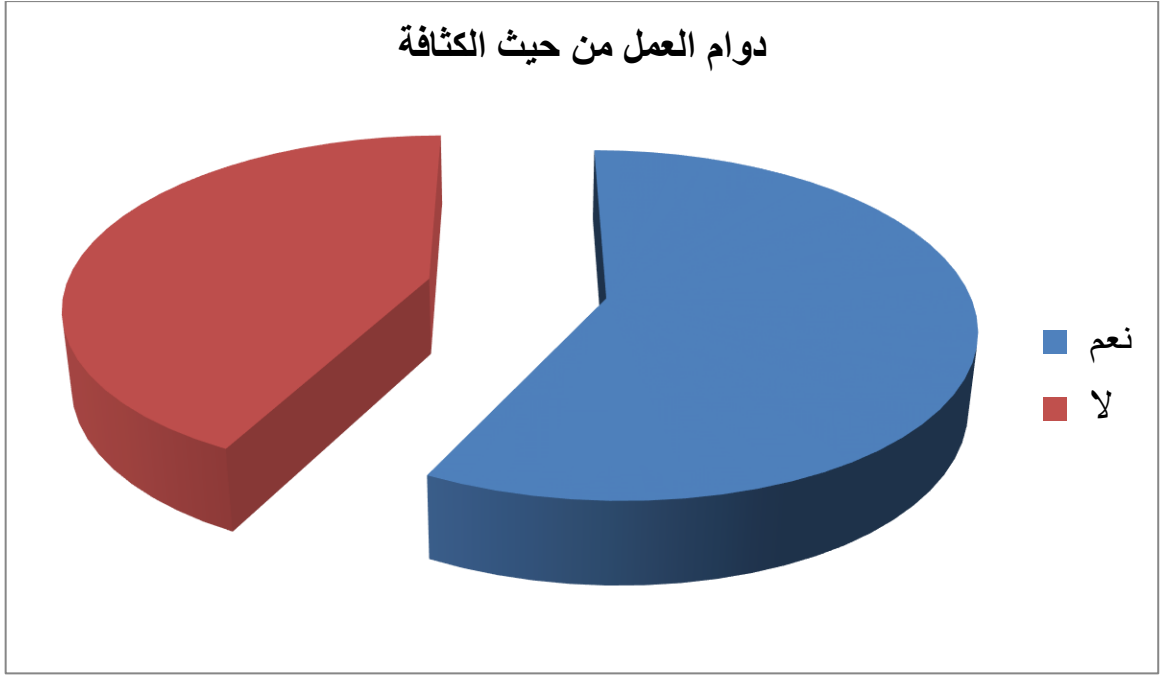
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 20 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن 57.5% من المبحوثين يرون أن الدوام العملي يتميز بالكثافة، مما يدل على أن أغلبية الموظفين يشعرون بالضغط في حجم المهام اليومية أو في ساعات العمل، وهو ما قد يؤثر على مستوى التركيز، جودة الأداء، والرضا الوظيفي على المدى الطويل.

في المقابل، يرى 42.5% من المشاركين أن دوام العمل لا يتسم بالكثافة، ما يشير إلى تباين في طبيعة المهام الموكلة أو في قدرة الموظفين على التكيف مع وتيرة العمل. يبرز هذا التباين أهمية التوازن في توزيع المهام وتنظيم الوقت داخل المؤسسات من أجل الحد من الإجهاد وتحسين الفعالية الإنتاجية.

شكل 20: يبين دوام العمل من حيث الكثافة



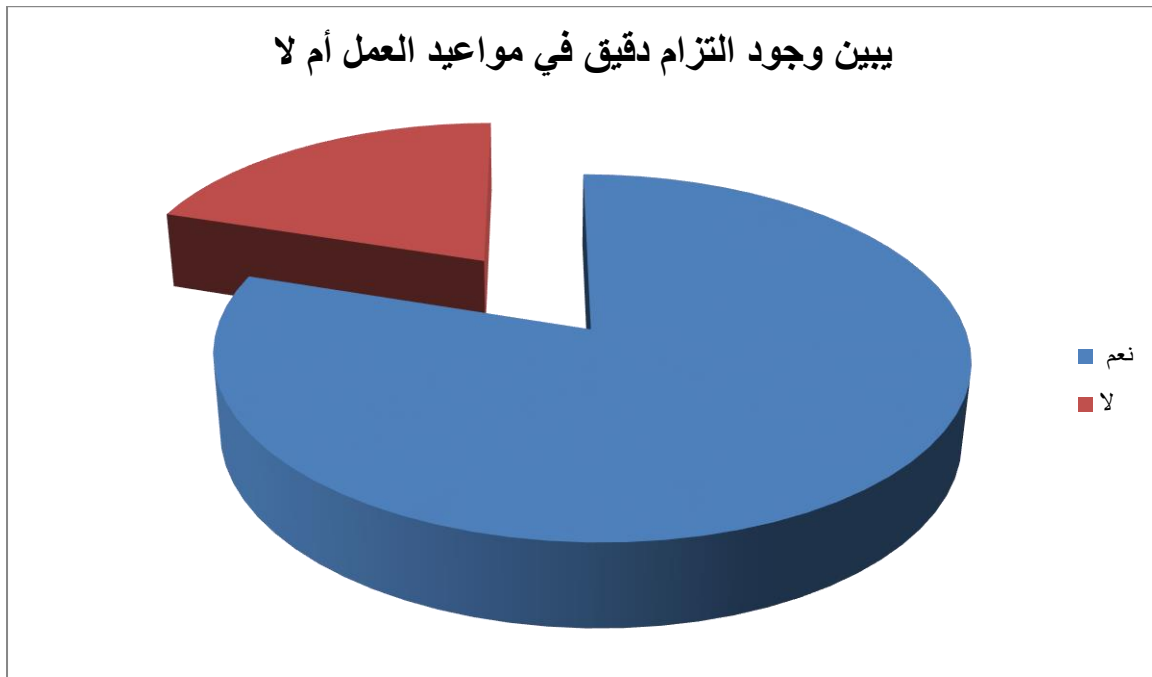
جدول رقم 21: يبين وجود التزام دقيق في مواعيد العمل أم لا

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 21 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن 80% من العاملين أشاروا إلى التزامهم الدقيق بمواعيد العمل المحددة، مما يعكس مستوى جيداً من الانضباط والالتزام الزمني. ومع ذلك، أبدى 20% من العاملين عدم التزامهم الكامل بمواعيد، مما قد يشير إلى وجود بعض التحديات أو العوامل التي تؤثر على دقة تنفيذ الجدول الزمني. قد تكون هذه العوامل مرتبطة بأسباب مثل ضيق الوقت، أو تغيرات في الأولويات، أو صعوبات في التنسيق بين الفرق. من المهم أخذ هذه النسبة في الاعتبار عند التخطيط للمراحل المستقبلية والعمل على تحسين آليات متابعة العمل مما يضمن تقليص نسبة التأخير في المواعيد المستقبلية.

شكل 21: يبين وجود التزام دقيق في مواعيد العمل أم لا



جدول رقم 22: يبين مراعاة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتدرج في العمل

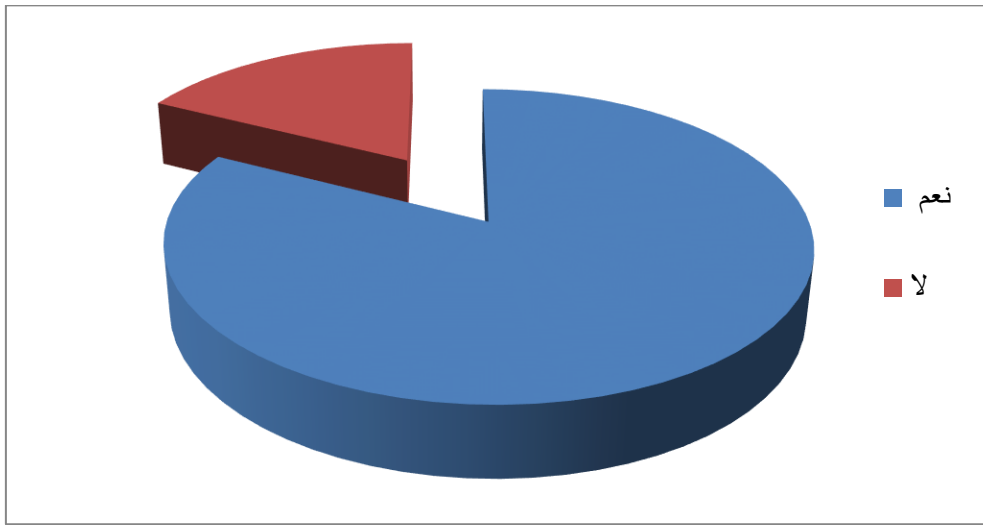
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	82.5%
لا	07	17.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 22 من استمارة البحث

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول أن 82.5% من العاملين يرون أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يراعي التدرج في العمل بشكل مناسب، مما يعكس فعالية التنظيم والتوزيع الواضح للمهام والمسؤوليات بين المستويات الإدارية المختلفة. وهذا يعزز من قدرة المؤسسة على تنفيذ أعمالها بترتيب منهجي وكفاءة. وهذا ما أكدته نظرية الهيكل التنظيمي التي تركز على أن الهيكل التنظيمي يؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد، كما تساعد في فهم كيفية تأثير تصميم الهيكل التنظيمي على تدفق المعلومات وتفاعل الموظفين وأداء الفريق.

من جهة أخرى، أشار 17.5% من العاملين إلى أن الهيكل التنظيمي لا يراعي التدرج بشكل المطلوب، مما قد يدل على وجود بعض الثغرات أو القصور في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة. قد تكون هذه الفئة قد واجهت تحديات تتعلق بتداخل المهام أو غموض في تحديد صلاحية الأدوار، وهو ما يستدعي إعادة النظر في بعض جوانب الهيكل التنظيمي بهدف تعزيز وضوح التدرج الإداري وتحقيق الانسجام في العمل.

شكل 22: يبين مراعاة الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتدرج في العمل



جدول رقم 23: يبين مدى التزام العامل بأداء المهام الموكلة له مقابل تكليفه بمهام أخرى

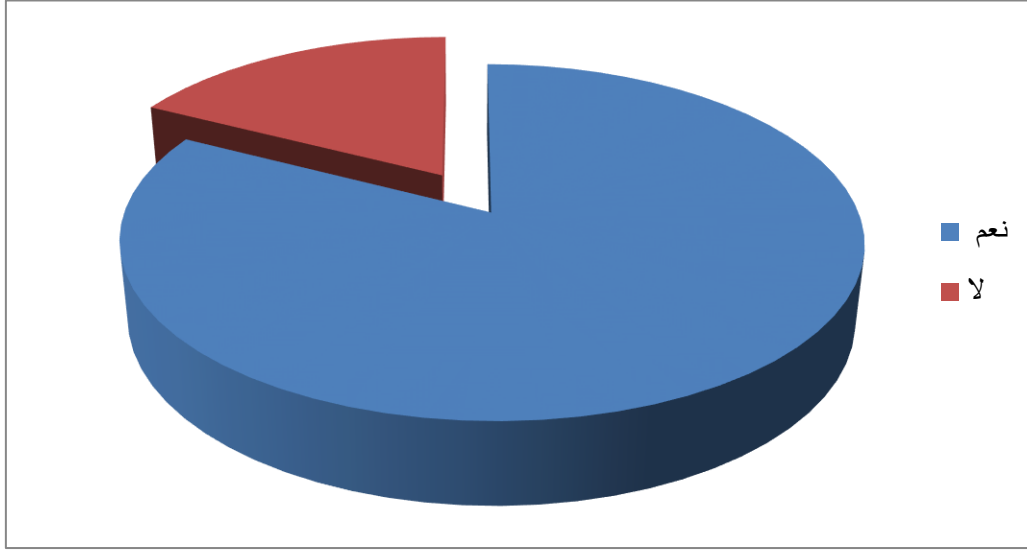
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	33	80%
لا	07	20%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 23 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول أن 80% من العاملين أكدوا أن العامل يلتزم بشكل عام بأداء المهام الموكلة له، ومع ذلك يتم تكليفه بمهام إضافية أو مهام غير محددة بشكل دقيق، مما قد يؤدي إلى تداخل المسؤوليات أو زيادة العبء على بعض الأفراد، قد تكون هذه النسبة ناتجة عن ضرورة التكيف مع تغيرات العمل أو وجود ضغوط خارجية تتطلب توزيعاً مرناً للمهام. من المهم مراعاة هذه الملاحظات والعمل على تحديد وتوضيح المهام الموكلة للعاملين بشكل أكثر دقة لضمان تحقيق التوازن بين الالتزام بالمهام الأساسية وتجنب الضغط الزائد على الموظفين.

وقد برر بعض العاملين إجابتهم بـ "نعم" لأسباب مثل: الخبرة، توسيع العمل، أو أن كل موظف توكل له وظيفة تتناسب مع المستوى التعليمي، أو أحياناً تُسند له مهام أخرى يعود ذلك إلى نقص الموظفين من الاختصاصات، نقص التأطير والأشخاص، كل هذا لأجل ضمان سيرورة العمل.

شكل 23: يبين مدى التزام العامل بأداء المهام الموكلة له مقابل تكليفه بمهام أخرى



4: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين

جدول رقم 24: يوضح تأثير نظام الحوافز في إنجاز المهام

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	35	87.5%
لا	05	12.5%
المجموع	40	100%

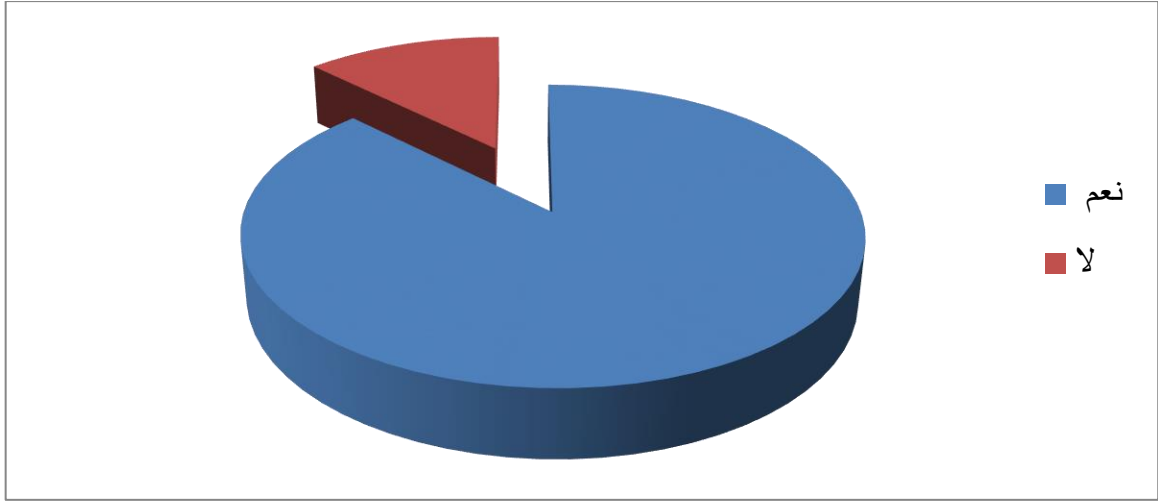
المصدر: سؤال رقم 24 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 24 أن 87.5% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم". تُعد هذه النسبة مؤشراً قوياً على نجاح نظام الحوافز المعتمد، إذ تعكس قناعة غالبية المبحوثين بآثار الحوافز في تعزيز الدافعية الشخصية والالتزام المهني، حيث يرون في الحوافز عنصراً فاعلاً في:

- رفع مستوى التركيز والجدية في أداء المهام.
- السعي لتحقيق نتائج ملموسة للحصول على مكافآت.
- الشعور بالتقدير المعنوي مما يعزز الانتماء للمؤسسة.
- إيجاد بيئة تنافسية إيجابية تحفز الموظفين على الإبداع والتميز.

في المقابل، فإن نسبة 12.5% من المبحوثين الذين لم يشعروا بتأثير الحوافز تمثل شريحة صغيرة لكنها ذات دلالة. فقد تُعزى آراؤهم إلى عوامل تتعلق بعدم وضوح المعايير أو ضعف ارتباط الحوافز المباشر بالأداء، مما يستدعي مراجعة شاملة لأوجه القصور لضمان شمولية وعادلة لهذا النظام.

شكل 24: يوضح تأثير نظام الحوافز في إنجاز المهام



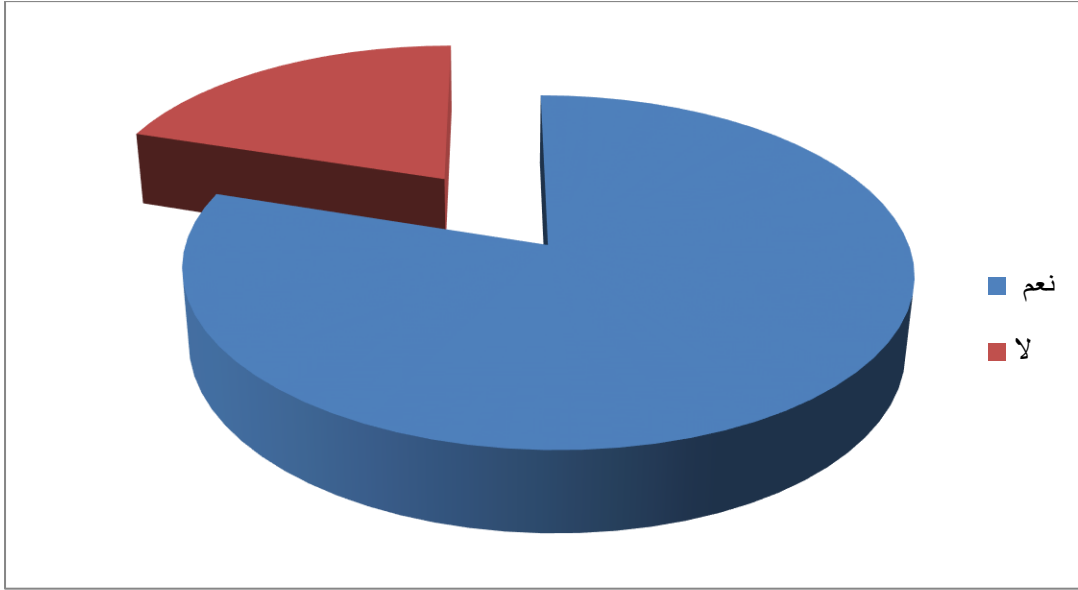
جدول رقم 25: يوضح تأثير برنامج الحوافز ونظام المكافآت على زيادة الأداء الوظيفي

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	32	80%
لا	08	20%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 25 من استمارة البحث

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 25 أن 80% من المبحوثين يرون أن برنامج الحوافز ونظام المكافآت يساهم في زيادة أدائهم الوظيفي، بينما 20% لا يشاركون في هذا الرأي. ويعكس ذلك فعالية البرنامج في تحفيز الغالبية، خاصة عند تقديم حوافز ملموسة مثل المقابل المادي، المكافآت الشهرية أو السنوية، أو حتى الترقيات الوظيفية، فمثلاً عندما يحصل الموظف على مكافأة مالية مقابل تحقيق أهداف معينة، فإن ذلك يعزز من دافعيته للاستمرار في الأداء العالي.

شكل 25: يوضح تأثير برنامج الحوافز ونظام المكافآت على زيادة الأداء الوظيفي



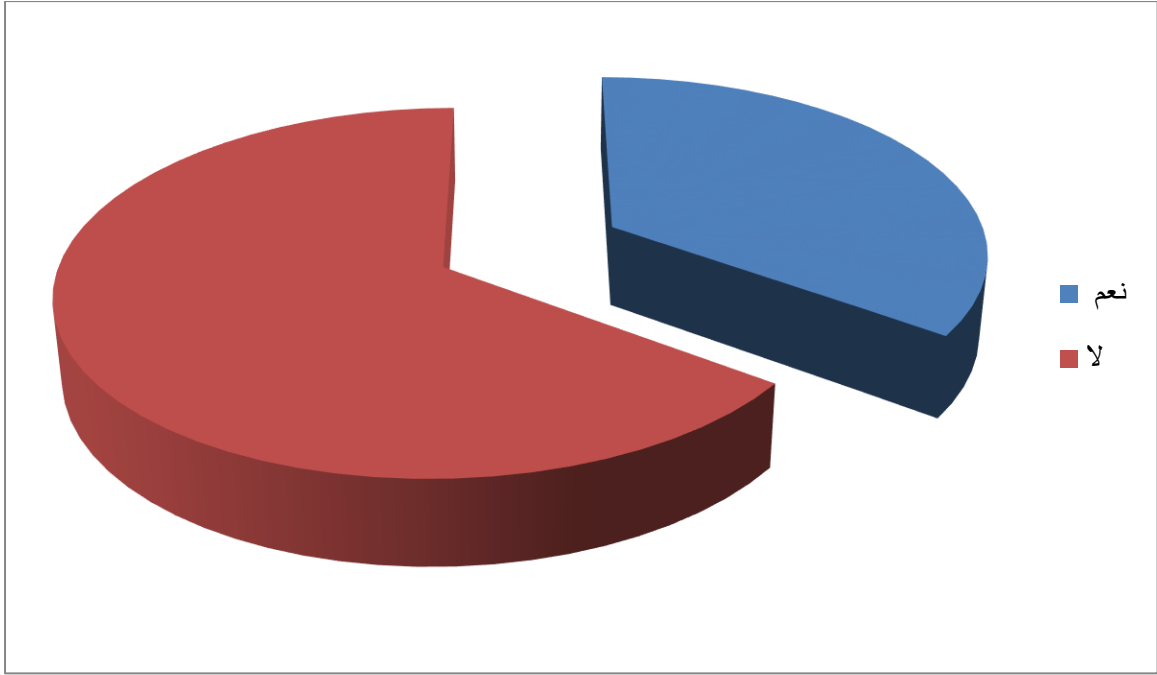
جدول رقم 26: يبين أثر تأخر الترقية الوظيفية على أداء الموظف وتحمله للمسؤوليات

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 26 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 26 أن 65% من المشاركين لا يرون أن تأخر الترقية يؤثر على قيامهم بمسؤولياتهم، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الالتزام المهني والحرص على أداء المهام بغض النظر عن الحوافز، أما 35% فقط أشاروا إلى أن تأخر الترقية يشكل دافعاً سلبياً ينعكس على أدائهم، وهو ما يبرز أهمية نظام الترقيات كعامل تحفيزي فعال. فعلى سبيل المثال، قد يشعر موظف بذل جهداً كبيراً لتحقيق أهدافه بالإحباط إذا لم تتم ترقيته في الموعد المستحق، مما يؤدي إلى تراجع في مستوى عطائه أو حماسه، في المقابل، قد يستمر موظفون آخرون في الأداء الجيد بدفع الالتزام الأخلاقي أو الطموح الشخصي رغم تأخر الترقية.

شكل 26: يبين أثر تأخر الترقية الوظيفية على أداء الموظف وتحمله للمسؤوليات



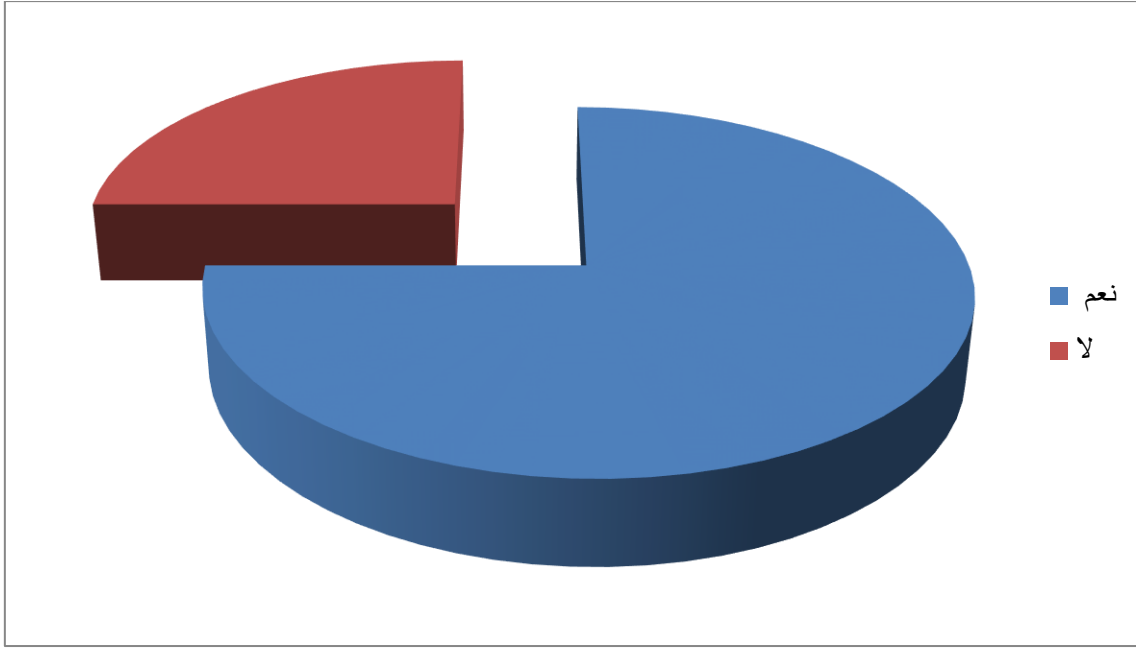
جدول رقم 27: يوضح مدى تأثير مستوى الدخل الذي يتقاضاه الموظف في تحفيزه لتقديم أداء جيد

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	25%
لا	30	75%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 27 من استمارة البحث

يتضح من خلال الجدول رقم 27 أن غالبية المبحوثين بنسبة 75% يعتبرون أن الدخل الذي يتقاضونه يمثل حافزاً أساسياً لتقديم أداء وظيفي جيد. وهذا يشير إلى أهمية الجانب المالي في رفع مستويات الرضا والتحفيز داخل بيئة العمل، فعلى سبيل المثال، عندما يشعر الموظف أن راتبه يتناسب مع الجهد الذي يبذله، فإن ذلك يدفعه للاستمرار في العمل بكفاءة عالية، أما نسبة 25% الذين أجابوا بـ "لا"، فقد يكون دافعهم مرتبباً بعوامل غير مالية مثل تقدير الإدارة، فرص التطوير المهني، أو بيئة العمل الإيجابية. لذا من المهم أن تراعي المؤسسات التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء.

شكل 27: يوضح مدى تأثير مستوى الدخل الذي يتقاضاه الموظف في تحفيزه لتقديم أداء جيد



جدول رقم 28: يبين تركيز المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية

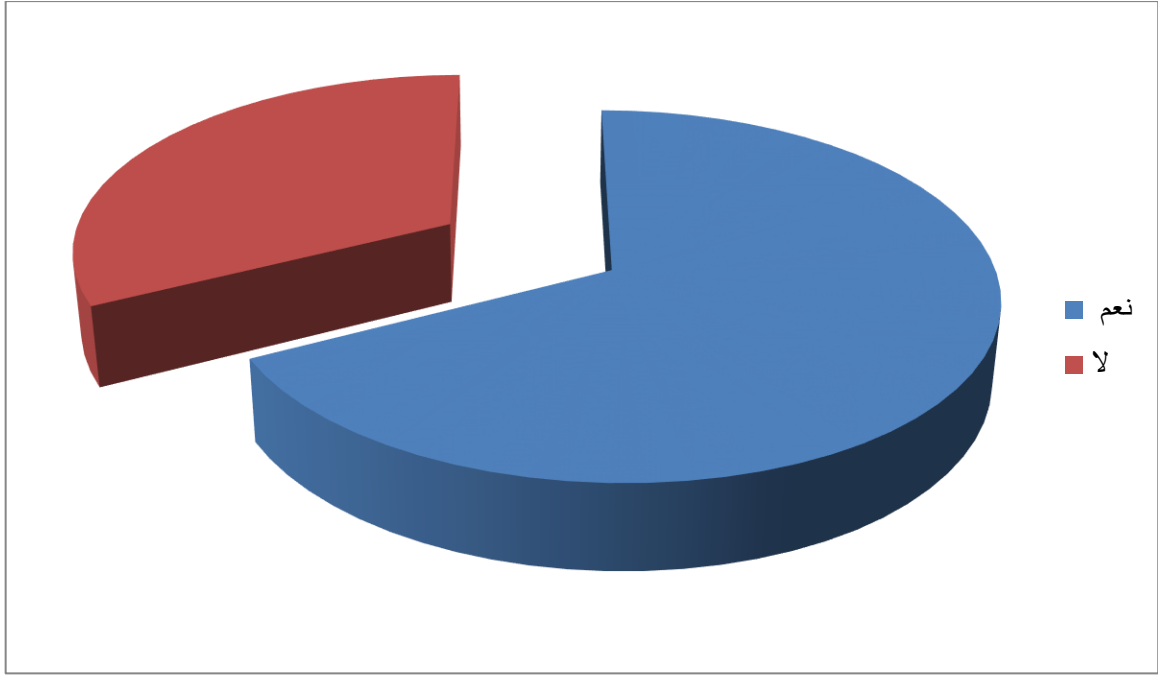
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 28 من استمارة البحث

تشير نتائج الجدول إلى أن غالبية أفراد العينة بنسبة 67.5% يرون أن هناك تركيزاً على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية، وهو مؤشر إيجابي يعكس من وجهة نظرهم وجود نوع من العدالة المهنية في عملية الترقية داخل المؤسسة محل الدراسة. بالمقابل، فإن نسبة 32.5% من المبحوثين عبروا عن عدم اقتناعهم بوجود هذا التركيز، وهو ما يدل على وجود فئة لا تزال تشعر بغياب الشفافية أو بتأثير عوامل أخرى غير الكفاءة مثل المحسوبية أو العلاقات الشخصية في قرارات الترقية.

تدل هذه النتيجة على وجود انقسام نسبي في تصورات الموظفين، مما يستدعي من المؤسسة تعزيز آليات التقييم الموضوعي والمعايير الواضحة في الترقية، والعمل على ترسيخ ثقافة تعتمد على الجدارة والاستحقاق بشكل فعلي ولموس إذا ما أرادت رضا الموظفين وتحقيق العدالة التنظيمية.

شكل 28: يبين تركيز المؤسسة على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية



جدول رقم 29: يبين مدى اهتمام المؤسسة بالاقترحات والمبادرات والآراء المقدمة من المرؤوسين في العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	27	67.5%
لا	13	32.5%
المجموع	40	100%

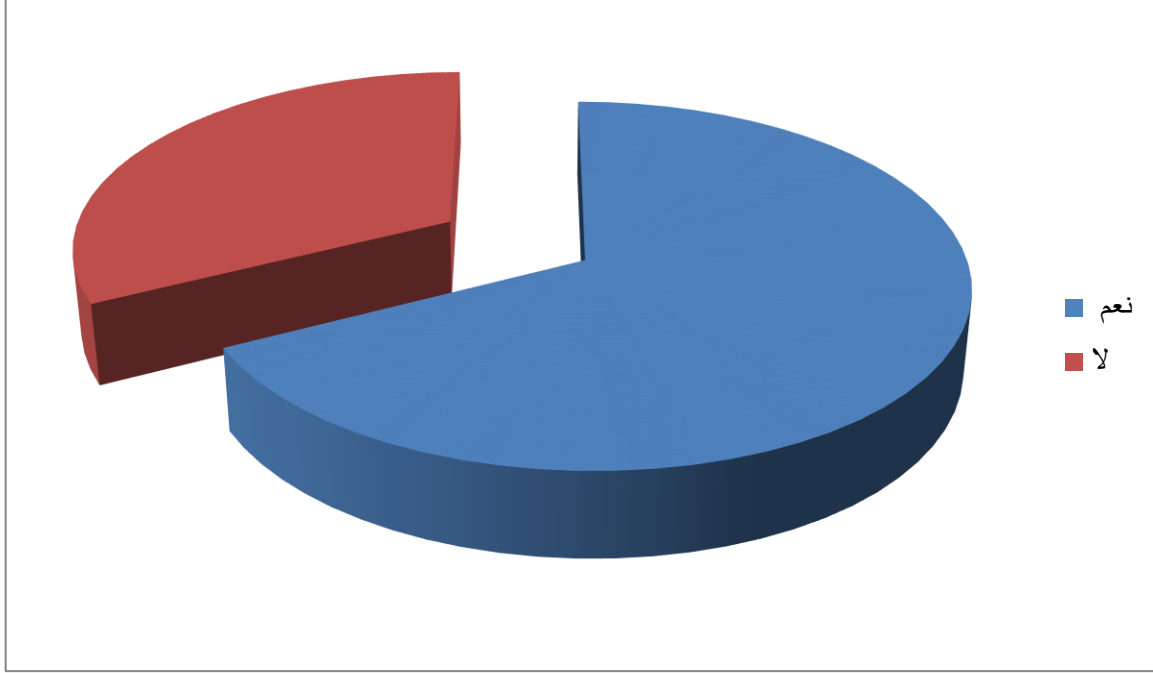
المصدر: سؤال رقم 29 من استمارة البحث

تظهر نتائج الجدول أن 67.5% من أفراد العينة يرون أن هناك اهتمامًا بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يقدمها المرؤوسون في بيئة العمل، ما يعكس توجهًا إيجابيًا نحو إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة. ويعد هذا مؤشرًا دالاً على وجود درجة من الانفتاح الإداري والتواصل بين الإدارة والعاملين.

في المقابل، فإن 32.5% من المستجوبين أبدوا رأياً مخالفاً، مشيرين إلى غياب هذا الاهتمام، وهو ما قد يفسر إما بضعف قنوات التواصل داخل المؤسسة أو بعدم وجود آليات واضحة لاستقبال ومتابعة اقتراحات الموظفين.

تعكس هذه النتيجة أهمية العمل على تطوير أدوات المشاركة الفعالة وتحفيز الموظفين على المساهمة بأفكارهم، مع ضمان وجود استجابة ملموسة من طرف الإدارة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز الانتماء الوظيفي ويرفع من كفاءة الأداء العام.

شكل 29: يبين مدى اهتمام المؤسسة بالاقتراحات والمبادرات والآراء المقدمة من المرؤوسين في العمل



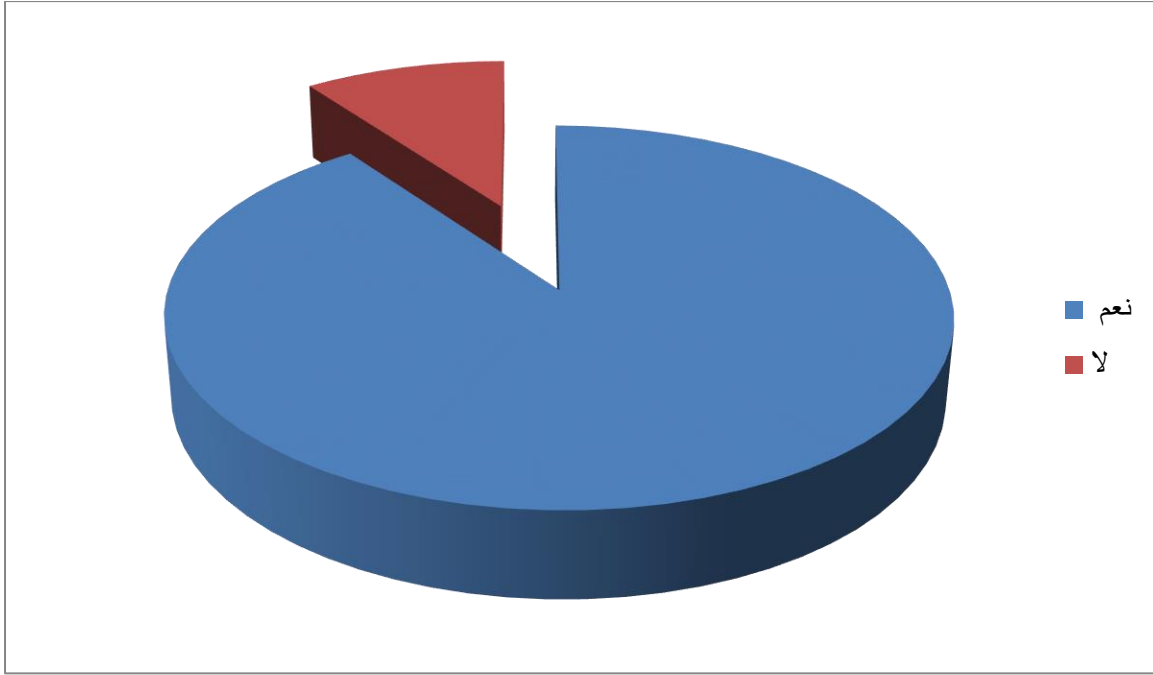
جدول رقم 30: يوضح مدى اهتمام الإدارة بالأوضاع الشخصية للموظفين مثل الإجازات المرضية

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 30 من استمارة البحث

تشير نتائج الجدول إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة بنسبة 90% أكدوا وجود اهتمام من طرف الإدارة بالأوضاع الشخصية للموظفين كالأجازات المرضية، وهو مؤشر إيجابي يعكس مستوى عالٍ من البعد الإنساني في التعامل داخل المؤسسة، كما يدل ذلك على وجود وعي إداري بأهمية مراعاة الجوانب الاجتماعية والصحية للعاملين، مما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. وهذا ما أكدته نظرية العاملين لهيرزبرغ، حيث يقسم فريدريك هيرزبرغ العوامل المؤثرة إلى عاملين: العوامل المحفزة والعوامل الصحية المتعلقة بالبيئة المحيطة بالعمل مثل الأمان الوظيفي والأجر. ووفقاً لهيرزبرغ، فإن العوامل الصحية تمنع عدم الرضا، في حين أن العوامل المحفزة تزيد من الرضا والإنتاجية. في المقابل، أشار 10% من المبحوثين إلى غياب هذا الاهتمام، وهي نسبة ضئيلة لكنها تستدعي التوقف عندها للتأكد من وجود توازن في تطبيق هذه السياسة على جميع الموظفين دون استثناء، مما يضمن العدالة ويعزز الثقة في المؤسسة. بوجه عام، تعزز هذه النتائج ثقافة تنظيمية إيجابية وتدل على إدراك الإدارة لأهمية الجانب الإنساني في تسيير الموارد البشرية، ما يمكن أن ينعكس إيجابياً على الأداء العام والاستقرار المهني داخل المؤسسة.

شكل 30: يوضح مدى اهتمام الإدارة بالأوضاع الشخصية للموظفين مثل الإجازات المرضية



جدول رقم 31: يمثل تقييم مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات

الإجابة	التكرار	النسبة
جيدة	11	27.5%
عادية	23	57.5%
سلبية	06	15%
المجموع	40	100%

المصدر: سؤال رقم 31 من استمارة البحث

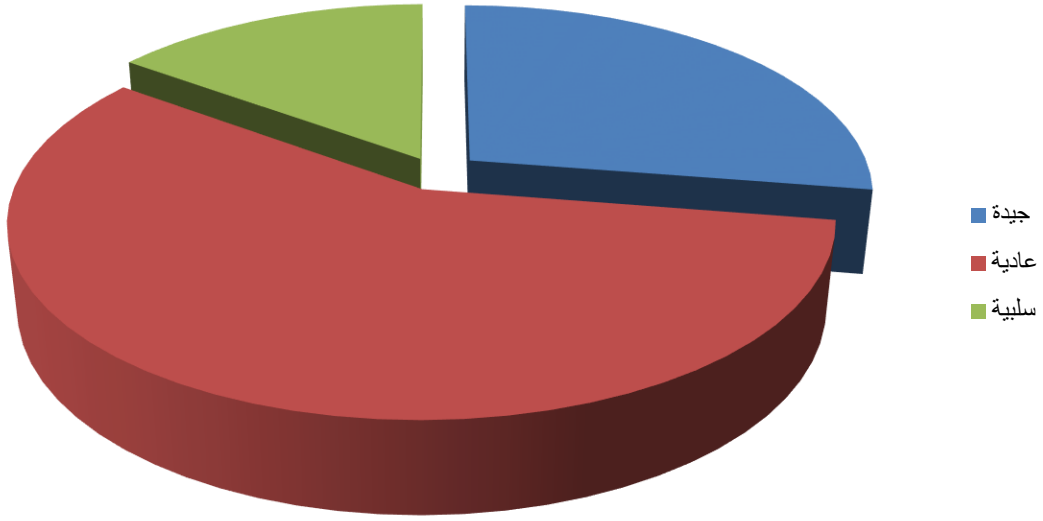
تعكس نتائج الجدول تبايناً في تقييم المبحوثين لمستوى العدالة المهنية فيما يتعلق بالحوافز والترقيات داخل المؤسسة، فقد أشار 57.5% من أفراد العينة إلى أن مستوى العدالة يقيم على أنه "عادي"، وهو ما يدل على وجود نوع من التوازن لكنه لا يصل إلى مستوى الرضا، مما يشير إلى إمكانية تحسين النظام الحالي ليكون أكثر إنصافاً وشفافية.

ومن جهة أخرى، عبر 27.5% عن رضاهم حيث وصفوا العدالة المهنية في هذا الجانب بأنها "جيدة"، وهو مؤشر إيجابي نسبياً لكنه لا يعكس إجماعاً عاماً، أما 15% فقد قيموا العدالة المهنية في الحوافز والترقيات بشكل "سلبي"، ما يكشف عن وجود شريحة غير راضية وقد تكون متأثرة بتجارب شخصية سلبية أو ممارسات تقتفر إلى الشفافية أو الموضوعية.

تشير هذه النتائج إلى ضرورة قيام المؤسسة بمراجعة آليات توزيع الحوافز والترقيات وضمان استنادها إلى معايير واضحة وشفافة بهدف تعزيز الشعور بالعدالة والرضا الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والتحفيز لدى العاملين، وهذا ما أكدته نظرية التوازن أو العدالة لأدامز، والتي جاء فيها أن الشعور بالعدالة يؤدي إلى زيادة رضا الموظفين بينما يؤدي الشعور بالظلم إلى انخفاض الأداء.

شكل 31: يمثل تقييم مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات

مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات



رابعاً: تحليل النتائج على ضوء الدراسات السابقة

-أظهرت نتائج الدراسة ان 75% اكدوا ان العمل ضمن فريق يؤثر بشكل إيجابي على أعضائهم وهو ما يعكس ادراكا واضحا لأهمية العمل الجماعي في تحسين جودة إنجاز وتسهيل تبادل الخبرات وروح التعاون داخل بيئة العمل

وتتفق هذه النتيجة مع ماتوصلت اليه دراسة شابي ايمان ومنصور شيماء (2022-2023)والتي أكدت ان الاتصال يسهل طرح الاراء

كما أظهرت نتائج الدراسة ان 87.5% يعتبرون ان نجاح نظام الحوافز المعتمد إذ تعكس قناعة غالبية المبحوثينبأثار الحوافز في تعزيز الدافعية الشخصية و الالتزام المهني وتشجيعهم على العمل وتتفق هذه الدراسة مع دراسة شابي ايمان و منصور شيماء و التي اعتبرت الحوافز المادية ضرورية في تحفيز العمال على زيادة ادائهم وتشجيعهم و تلبية أهداف المؤسسة و رأوا ان التحفيز يشجع الطاقات ويثير الدوافع و القدرات و الحماس في العمل

كما أظهرت نتائج الدراسة ان 67.5% يرون ان هناك اهتمام بالاقترحات و المبادرات و الاراء التي يقدمها المرؤوسين في بيئة العمل ما يعكس توجهها ايجابيا نحو إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وتعزيز ثقافة الحوار داخل المؤسسة

هذا ما أكدته دراسة شابي ايمان ومنصور شيماء بأن الرئيس يبدي اهتماما بآراء العاملين أظهرت نتائج دراستنا ان 67.5% ان بيئة العمل تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات يعكس وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشاركية وتعطي للموظفين فرصة لتعبير عن رأيهم هذا ما اختلفت فيه دراسة شامي صليحة على توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور الاتصال والمشاركة في اتخاذ

-أظهرت نتائج الدراسة ان 80% من العاملين اكدوا ان العامل يلتزم بشكل عام بأداء مهام الموكلة اليه ومع ذلك يتم تكليفه بمهام إضافية.

في حين دراسة فريدة محمد الغزالي و سالم الاندنوسي بعنوان المناخ التنظيمي و علاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة أم القرى فقد جاء الاهتمام بالهيل التنظيمي و توزيع المهام بدرجة متوسطة على عكس دراستنا.

كما أظهرت دراستنا 75% اكدوا ان العمل ضمن فريق يؤثر ايجابيا على ادائهم وهو مايعكس ادراكا واضحا على أهمية العمل الجماعي..

في حين اختلفت دراسة فريدة محمد غزالي و سالم الاندنوسي مع دراستنا حيث كانت نسبة العمل في فريق و الاتصال الداخلي متوسطة.

أظهرت نتائج الدراسة ان 62.5% النظام القيادي في المؤسسة يتسم بالمرونة،وهو مايعكس وجود نمط إداري يسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة.

وهذا ما اتفقت عليه دراسة رافت حامد ويوسف حمدونة بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين ان نمط القيادة يؤثر بشكل فعال على فاعلية الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة ان 80% يرون ان برنامج الحوافز ونظام المكافآت يساهم في زيادة ادائهم الوظيفي.

على عكس ماجاءت به دراسة رافت حامد ان نظام الحوافز يؤثر بقيمة متوسطة على الأداء.

أظهرت نتائج الدراسة ان 67.5% اكدوا ان بيئة العمل تؤثر على الأداء الوظيفي.

-أظهرت نتائج الدراسة ان 67.5% يرون ان هناك تركيزا على مبدأ الجدارة و الاستحقاق في الترقية، وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود نوع من العدالة المهنية في عملية الترقية.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة saadonhajimostafa بعنوان *the rol of organizational climate in enhancing job satisfaction a field study for employees at duhok* التي عبر معظم الموظفين عن رضاهم عن الاساليب المتبعة في الترقية من طرف الإدارة في منح فرص للترقية.

كما أظهرت دراستنا 75% اكدوا ان العمل ضمن فريق يؤثر ايجابيا على ادائهم وهو ما يعكس ادراكا واضحا على أهمية العمل الجماعي.

وهذا ما اتفقت عليه دراسة saadonhajimostafa ان الاتصال عنصر فعال في هذه المؤسسة حيث بإمكان اي موظف التواصل مع الإدارة العليا.

كما أظهرت دراستنا ان 57.5% اكدوا ان بيئة العمل تؤثر بشكل مباشر على قدرتهم في إنجاز المهام، مما يعكس وعيا لدى الاغلبية بأهمية العوامل البيئية كالتنظيم والجو الاشرافي توفير الوسائل والمعدات...

وهذا ما أكدته دراسة saadonhajimostafa انه يوجد علاقة تأثير بين المناخ التنظيمي بعناصره و تعزيز الرضا الوظيفي على المستوى الكلي، مما اثبت ان الكثير من حالات الرضا الوظيفي تتأكد من وجود علاقة تأثير بالمناخ .

وهذا ما اتفقت عليه دراسة "The Influence of Organizational Climate on Employee Performance: The Mediating Role of Perceived Work Stress" Made Dwi Mas

Utami، وKabul Wahyu Utomo، وAndi Harmoko Arifin

ان المناخ التنظيمي يدعم تحقيق الأهداف ويزيد الانتماء لذا من الضروري تعزيز السياسات التنظيمية.

خامساً: تحليل النتائج على ضوء الفرضيات
الفرضية الأولى:

" بيئة العمل فعالة للأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة."
التحليل الأكاديمي:

في سبيل اختبار الفرضية الأولى، تم تخصيص محور كامل في الاستبانة تضمن (7) عبارات تقيس أبعاداً مختلفة من بيئة العمل، مثل توفر الأدوات والتجهيزات، وضوح القيادة، العمل ضمن فريق، والمشاركة في اتخاذ القرار. وقد طُرحت الأسئلة بصيغة مغلقة (نعم/لا) إضافة إلى سؤال اختياري لتقييم التأثير.

تشير النتائج إلى ما يلي:

تفاوتت نسب الإجابة بـ "نعم" بين (57.5%) و(75%) في أغلب الأسئلة، مع تسجيل نسبة مرتفعة في العبارات المتعلقة بـ:

العمل ضمن فريق (75%)

توفير التجهيزات (75%)

المشاركة في اتخاذ القرار (67.5%)

بلغ المتوسط العام لنسب الموافقة (نعم) 67.5%، وهو مؤشر يُظهر أن ما يزيد عن ثلثي أفراد العينة يدركون أثر بيئة العمل على جودة أدائهم.

أما السؤال التقييمي المفتوح، فقد أظهر أن:

47.5% من الموظفين يرون أن التأثير "عادي".

32.5% يرونه "بعيداً" (إيجابياً بدرجة عالية).

بينما فقط 20% اعتبروه "سلبياً".

الاستنتاج الإحصائي:

عند النظر إلى المتوسط العام المرتفع (67.5%)، وإلى أن ما نسبته 80% من المشاركين وصفوا تأثير بيئة العمل بأنه إيجابي أو محايد، فإننا أمام مؤشرات كمية تدعم الفرضية بشكل واضح.

بناءً على ما سبق، فإن الفرضية القائلة بوجود علاقة بين بيئة العمل وفعالية الأداء

قد تحققت تشير الأدلة الرقمية إلى أن بيئة العمل تُعد أحد العوامل المؤثرة في مستوى إنتاجية الموظف وكفاءته داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية

تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين يشعرون بأن ضغوط العمل لها تأثير متفاوت، لكنه ملحوظ، على الأداء الوظيفي، سواء في جودة العمل أو التزامهم بالمهام أو في كثافة ساعات العمل.

وعلى الرغم من أن بعض النتائج أظهرت توازناً (مثل سؤال 3)، إلا أن أغلب المؤشرات تميل إلى تأكيد أن ضغوط العمل ليست عاملاً محايداً، بل هي من العناصر المؤثرة على بيئة العمل والأداء.

بناءً على النسبة العامة (66.9%) من الموافقات، والنتائج التفصيلية للأسئلة، فإن الفرضية الثانية قد تحققت التي تنص على أن "ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين"

تؤكد البيانات أن ضغوط العمل، على الرغم من تنوع طبيعتها وتفاوت إدراكها بين الموظفين، تُعد عاملاً فعالاً يؤثر بدرجات متفاوتة على أداء الموظفين وجودته. الفرضية الثالثة: التفسير الأكاديمي:

تشير النتائج إلى أن غالبية الموظفين يشعرون بأن نظام الحوافز له تأثير إيجابي على أدائهم، حيث تجاوزت نسبة الموافقة (نعم) 73%، وهي نسبة عالية تعكس: إدراك العاملين لأهمية المكافآت والحوافز في تحسين الأداء.

وجود وعي بأن التحفيز المادي والمعنوي عنصر أساسي في الالتزام الوظيفي. رضا نسبي جيد عن السياسات التحفيزية داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن نسبة المعترضين (لا) بلغت فقط 24%، وهي نسبة غير كافية لرفض الفرضية.

قد تحققت الفرضية الثالثة التي تنص على:

< "يؤثر نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة." وذلك استناداً إلى:

ارتفاع نسبة الموافقة على دور الحوافز.

انخفاض نسبة الرفض.

التأثير الإيجابي الملموس وفق إجابات العينة.

النتائج العامة للدراسة:

- أغلب أفراد العينة من الذكور (90%)، ما يشير إلى الطابع ذكوري واضح في المؤسسة محل الدراسة.
- الفئة العمرية الغالبة تتعيبين 30-39 سنة (55%)، تليها الفئة من 40-49 سنة، مما يدل على نقوة عاملة في مرحلة النضج المهني.
- الأغلبية من ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 10 سنوات) تتناسب 40%)، ما يعكس تركيزاً على الخبرة المتوسطة.
- التوزيع التعليمي يميل نحو المستوى الجامعي (شهادات جامعية أو دراسات عليا)، مما يعزز من توقعات أداء أعلى وتفاعلاً أفضل مع بيئة العمل.
- توفر التهوية والإضاءة بدرجات كبيرة، حيث أشار معظم أفراد العينة إلى التوافر هادئاً أو غالباً.
- وجود وسائل لسلامة المهنية بدرجات مقبولة، لكن لا تزال هناك نسبة تترأسها وسائل متوفرة فقط "أحياناً"، مما قد يشير إلى بعض القصور.
- توفر المرافق الضرورية (كغرف الاجتماعات، ووسائل الاتصال) بدرجات "غالباً"، مما يظهر بيئة عمل مقبولة من حيث الجاهزية.
- العلاقات الاجتماعية بين الزملاء جيدة جداً، حيث أكد معظم أفراد العينة وجود التعاون واحترام المتبادل.
- التقدير المعنوي والمادي من الإدارة موجود ولكن ليس دائماً، مما قد يؤثر علينا التحفيز الداخلي.
- الضغط النفسي في العمل موجود بدرجات متفاوتة، مع بعض الأفراد يشعرون به "غالباً"، مما قد يعكس علينا الأداء العام.
- وضوح المهام وتوزيعها يعتبر جيداً في المؤسسة، حيث يعتبر أغلب المشاركون غير ضاهميشأن وضوح حالتعليمات.
- وجود نظام متابعة وتقييم معتمد، حيث يشعر معظم أفراد العينة بأداءهم يتابع بشكل منتظم.
- الهيكل التنظيمي الوظيفي مناسباً بالحد الكبير، لكننا نلاحظ نسبة تترأسها وسائل غير متواز.
- يشعر العاملون بأن بيئة العمل تساهم في تحسين أدائهم، سواء من خلال الدعم الإداري أو التسهيلات المقدمة.
- التحفيز يعتبر عاملاً رئيسياً، حيث أشار العديد من الأفراد وجود حوافز فعالة للإنجاز.
- الرضا الوظيفي يتطوّر بشكل مباشر بحدوث التغييرات المادية والنفسية، مما يدل على عمق أهمية التحسينات التي تعالجها المؤسسة.

خلاصة الفصل

يتضمن خلاصتنا عرضاً تحليلياً لهذا الفصل البياني العمل وضغوط العمل ونظام الحوافز تشكل عوامل مؤثرة على أداء العاملين في المؤسسة، وقد أظهرت النتائج تجديداً ملحوظاً في تقييم المبحوثين لهذا العامل، حيث كشفت النتائج الجداول الإحصائية عن تفاوت واضح في مستويات العدالة المهنية، خاصة فيما يتعلق بالحوافز والترقيات.

الختامة

في ختام هذه المذكرة، يمكن القول إن المناخ التنظيمي يمثل أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسة ونجاحها في تحقيق أهدافها. فقد أظهرت الدراسة أن المناخ التنظيمي لا يقتصر تأثيره على الجوانب المادية فقط، بل يتجاوز ذلك ليشمل الجوانب النفسية والاجتماعية التي تنعكس بشكل مباشر وغير مباشر على أداء العاملين، ومن خلال التحليل النظري والميداني، تبين أن هناك علاقة وثيقة بين جودة المناخ التنظيمي ومستويات الرضا الوظيفي والتحفيز والأداء، إذ إن المناخ الإيجابي يعزز الانتماء ويحفز الإبداع، بينما يؤدي المناخ السلبي إلى انخفاض الأداء وتراجع الولاء.

كما كشفت الدراسة عن أهمية أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة، مثل العدالة التنظيمية، أسلوب القيادة، نظم الحوافز، وأساليب الاتصال، في التأثير على أداء العاملين، الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا ضرورة التركيز على تطوير هذه الأبعاد وفق أسس واضحة وشفافة لضمان تحقيق مناخ عمل إيجابي يعزز الأداء المؤسسي.

ختامًا، فإن هذه الدراسة تؤكد أن تحسين المناخ التنظيمي لا يعد خيارًا بل ضرورة استراتيجية ينبغي أن تضعها المؤسسات ضمن أولوياتها، لما له من دور كبير في رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. لذا، توصي الدراسة بضرورة تبني ممارسات إدارية فعالة تتسم بالعدالة والشفافية والتحفيز المستمر للعاملين، لضمان بيئة عمل صحية ومستدامة تعود بالنفع على كل من العاملين والمؤسسة على حد سواء.

التوصيات

1. تحسين بيئة العمل من خلال تقوية عناصر التحفيز، التنظيم الداخلي، والتجهيزات التقنية.
2. تعزيز المرونة القيادية وضمان إشراك العاملين في صنع القرار لضمان استقرار الفريق.
3. تبني برامج فعالة لإدارة الضغوط النفسية والمهنية، خاصة للوظائف ذات الكثافة العالية.
4. إعادة النظر في نظام الترقيات والمكافآت لضمان العدالة والشفافية، وربطه بالأداء بشكل مباشر.
5. الاهتمام بتوفير الخدمات اللوجستية مثل النقل خاصة لمن يسكنون في مناطق نائية.
6. تطوير آليات متابعة الاقتراحات من طرف العاملين، وتفعيل دور التغذية الراجعة الداخلية.

قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت.
2. أبو العزم، عبد الغني، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، الرباط، 2002.
3. الجوري، فؤاد محمد علاء الدين، أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية السورية.
4. الحاج، رائد، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار غيدا للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2009.
5. الحريم، حسين، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، الحامد للنشر والتوزيع، ط01، 2003.
6. خليل، منى عطية خزام، إدارة المؤسسات الاجتماعية في بيئة متغيرة، ط1، الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث، يناير 2013.
7. عوي، زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، عمان، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، 2010.
8. عوي، زيد منير، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف عليها. الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
9. فليته، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. فليته، فاروق عبده، وعبد المجيد، محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
11. القاضي، محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ط01، 2015.
12. القاضي، محمد يوسف، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1436هـ، 2015.
13. معلوف، لويس، قاموس المجدد في اللغة العربية، ط2، دار المشرق بيروت.
14. محمود، محمد احمد عبد السلام، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 2010.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. الأندنوسي، فريدة محمد غزاني سالم، المناخ التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريات بجامعة أم القرى، مجلة البحث العلمي في التربية، 2019، العدد 20، الجزء 14.
2. بن عيسى، عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2005-2006.
3. بوشارب، خالد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة 08 ماي 1945، 2019-2020.
4. بلعربي، جيلالي، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي - الجزائر، 2017/2018.

5. الطيب، إيهاب محمود عايش، أثر المناخ التنظيمي عن الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، قدم هذا البحث استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة (1425هـ-2008)
6. عطا الله، فطيمة، وحدّه، أم الخيرين، العوامل الاجتماعية للمعلم وأثرها على الأداء الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التربوي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2016-2017.
7. العبري، علي بن سعيد بن راشد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط على رسالة مقدمة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص القيادة، 2021، 1442هـ.
8. العيفة، محمد، أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ثلاثة، سنة 2018/2017.
9. عليات، العيد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - فرع توزيع الكهرباء والغاز ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في إدارة الأعمال، تخصص إدارة استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2015/2016.
10. عليات، العيد، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2014-2015.
11. دوسي، الطيب، أثر إدارة الوقت على الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015-2016.
12. شابي، إيمان، ومنصوري، شيماء، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، 2022-2023.
13. شامي، صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، مذكرة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر 2009-2010.
14. شقلا، عابدة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2019، 2020.

ثالثا: مقالات والمجلات

15. الداوي، الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، 2009-2010، عدد 07، الجزائر.
16. در، محمد، أهم مناهج وعينات وأدوات البحث العلمي، مجلة دار المنظومة، 2017، المجلد، العدد 09، الجزائر، الأغواط.

17. ربيعة، نبار، الاستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جوان 2022، المجلد 05، العدد 01، جامعة الوادي، الجزائر.
18. موسى، عبد الناصر، "تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات." مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، العدد السادس، جوان 2004.
19. ملعب، سليمة، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، 2018، المجلد 01، العدد 18، جامعة خميس مليانة، الجزائر.
20. نعيرات، جهاد أحمد عبد الرزاق، "العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة." المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد 46، الشهر الرابع، 2022.

رابعاً: محاضرات ووثائق أكاديمية

21. بن غزفة، شريفة، خطوات إنجاز مذكرة تخرج، تحديد خطوات جمع البيانات، علم النفس العيادي وعلم النفس المعرفي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 02، الجزائر، 2001.
22. طلبة، صبرينة، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، موجهة لطلبة سنة ثانية ليسانس علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد صهري، قسنطينة 02، الجزائر، 2022-2023.
23. محمود، هبة محسن، محاضرة بعنوان: المنهج الوصفي، البحث العلمي، 2021، كلية التربية للبنات، قسم التربية البدنية والعلوم الرياضية، جامعة الموصل للدراسات العليا.

خامساً: المواقع الإلكترونية

24. رزق، إبراهيم، نظرية السلوك التنظيمي، <http://pertask.com>، اطلع عليه بتاريخ: 22 فبراير 2025.
25. سعد، يحي، فرضيات البحث العلمي، <http://drasah.com>، اطلع عليه بتاريخ: 22 مايو 2025.
26. شريم، قصي، نظرية النظم في الإدارة، mawdoo3.com، 2025-04-08.
27. اللامي، محمد عبد مطشر، محاضرات المنهج التجريبي، الجامعة المستنصرية، 29 يناير 2020، <http://uomustomsiryah.edu.iq>، اطلع عليه بتاريخ: 24 مايو 2025.

سادساً: المراجع الأجنبية

28. armstrong-mhht: ed; 2024. armstrongshmd book of human resource management practice.
29. musatafa, saadon haji, the role organizational climate enhancing job satisfaction a field for employer at clim university duhok governorate, masters thesis institute of graduate studies; business administration programs; near eats university; nuselcia; 2021.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -



كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم: علم اجتماع
تخصص: تنظيم وعمل
المستوى: ماستر 02

إستمارة معلومات
بعنوان:

المناخ والتنظيمي و أثره على أداء العاملين في المؤسسة
سنة

تحت إشراف
مدار هدى

من إعداد الطالبتين
• بشاينية بئينة
• صواب خولة

ملاحظة / يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، وتتعهد بأن
المعلومات الواردة في الإستمارة تبقى سرية و لا توظف الا في الأغراض البحث
العلمي.

السنة الجامعية 2024-2025 شكرا على تعاونكم

المحور الأول : المعلومات الشخصية وقد تطرقنا إلى 07 أسئلة

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة
 من { 26 – 35 }
 من { 36 – 45 }
 أكبر من 46 سنة

3. المستوى التعليمي:

متوسط
 ثانوي
 جامعي
 تكوين مهني

4. الحالة العائلية :

عازب (ة)
 متزوج (ة)
 مطلق (ة)
 أرمل (ة)

5. الخبرة المهنية:

أقل من 03 سنوات
 من 04 الى 06 سنوات
 من 07 الى 10 سنوات
 أكثر من 11 سنة

6. مكان الإقامة:

7. المنصب الوظيفي:

المحور الثاني: تأثير بيئة العمل على أداء العاملين وقد تطرقنا إلى 07 أسئلة

8. هل تشعر أن بيئة العمل تؤثر على أدائك الوظيفي؟

نعم لا أخرى
 تذكر.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" كيف تؤثر بيئة العمل على أدائك الوظيفي؟

9. كيف تقييم تأثير بيئة العمل على ادائك الوظيفي؟

جيدة عادية سيئة

10. هل تشعر أن بيئة العمل تؤثر على قدرتك في إنجاز المهام؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

وضح ذلك

11. هل يتميز النظام القيادي بالمرونة؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يتمثل ذلك:

- التساهل عند التأخر عن وقت العمل
- منحك فرصة للغياب إذا استدعى الامر
- التمكين الوظيفي للعاملين
- أخرى. تذكر

12. هل بيئة العمل تمكّنك من المشاركة في إتخاذ القرارات؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

13. هل العمل ضمن فريق له تأثير على الأداء؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

14. هل المؤسسة التي تعمل بها توفر التجهيزات المكتبية للموظفين؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" إلى ما يعود ذلك

المحور الثالث : تأثير ضغوط العمل على أداء العاملين وقد تطرقنا إلى 09 أسئلة

15. هل تشعر أن ضغوط العمل تؤثر على أداء العاملين؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" إلى ما يعود ذلك

16. كيف تقيم ضغوط العمل على أداء العاملين؟

جيدة عادية سلبية

17. هل تشعر أن ضغوط العمل تؤثر على قدرتك في إنجاز المهام؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

وضح ذلك

18. هل تشعر أن ضغوط العمل تؤثر على جودة عملك؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل يتمثل ذلك:

- تراجع مردود الأداء
- انخفاض الرغبة في إنجاز المهام
- التأخر في إنجاز المهام
- أخرى. تذكر

19. هل المؤسسة التي تعمل بها توفر وسائل النقل للموظفين؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

20. هل دوام العمل يتميز بالكثافة؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

21. هل هناك إلتزام دقيق في مواعيد العمل؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

22. هل الهيكل التنظيمي للمؤسسة يراعي التدرج في العمل؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

23. هل يلتزم العامل بأداء المهام الموكلة له او أنه تسند له مهام أخرى؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

في حالة الإجابة ب "نعم" إلى مايعود ذلك

المحور الرابع: تأثير نظام الحوافز على أداء العاملينوقد تطرقنا إلى 08 أسئلة

24. هل تشعر أن نظام الحوافز يحفزك فعلا على إنجاز المهام؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

وضح ذلك

25. هل برنامج الحوافز ونظام المكافآت المطبق يحفزك لزيادة أدائك الوظيفي؟

أخرى لا نعم
تذكر.....

وضح ذلك

26. عدم حصولك على الترقية في مواعيدها يعتبر دافع لعدم قيامك بمسؤولياتك؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

27. هل الدخل الذي تتقاضاه يعتبر حافز لتقديم أداء جيد؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

28. هل ثمة تركيز على مبدأ الجدارة والاستحقاق في الترقية؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

29. هل هناك إهتمام بالإقتراحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في العمل؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

30. هل هناك إهتمام للأوضاع الشخصية كالعطل المرضية؟

نعم لا أخرى
تذكر.....

31. كيف تقيم مستوى العدالة المهنية بخصوص الحوافز والترقيات؟

جيدة عادية سلبية

إضافة أخرى تريد تقديمها

.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم

نبذة عامة على مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف

نشأة المؤسسة:

نشأت دواوين الترقية و التسيير العقاري بموجب المرسوم التنفيذي رقم 75/85 المؤرخ في 1975/04/13 المتضمن إنشاء دواوين الترقية و التسيير العقاري عبر الولايات أما عن نشأة مؤسسة الطارف فهي كانت ملحقة تابعة لولاية عنابة ثم إستقلت بذاتها سنة 1986 وكان مقرها ببلدية بوتلجة إلى حين إنشاء مقر رئيسي معروف بعنوانها الحالي طريق الزيتونة الطارف أي بمقر وسط الولاية.

تعريف المؤسسة:

هي مؤسسة عمومية إقتصادية تجارية صناعية كانت في ما سبق تخضع لقانون الوظيفة العامة إلى حين صدور المرسوم التنفيذي رقم 147/91 المؤرخ في 1991/05/12 المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية دواوين الترقية و التسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيم عملها و أصبحت تخضع لقانون 90-11 المنظم لعلاقات العمل كما تتميز هذه المؤسسة باللامركزية الإدارية حيث تتمتع بالشخصية المعنوية وأهلية التقاضي ولها ذمة مالية مستقلة. حيث يكمن نشاطها في إنجاز السكنات بمختلف الصيغ (اجتماعية، ترقية مدعمة ، محلات تجارية).

للإشارة أن مصادر ميزانية المؤسسة عن طريق تحصيل الإيجار وذلك عقب إنجاز المشاريع السكنية الممولة من طرف وزارة السكن والعمران و دخولها حيز الإستغلال الإيجاري ، حيث أن تسيير هذه السكنات يعود إلى فروع تابعة للمديرية العامة و المتواجدة عبر تراب الولاية و موزعة عبر الوحدات التالية 1- وحدة القالة 2- وحدة الطارف 3- وحدة بن مهدي 4- وحدة البساس 5- وحدة الذرعان 6- وحدة بوحجار.

أما عن تعداد عمالها فهي توظف 270 عامل متواجدين عبر المديرية العامة و وحدات التسيير موزعين حسب الإختصاص : إطارات- عون تحكم- عون تنفيذ.

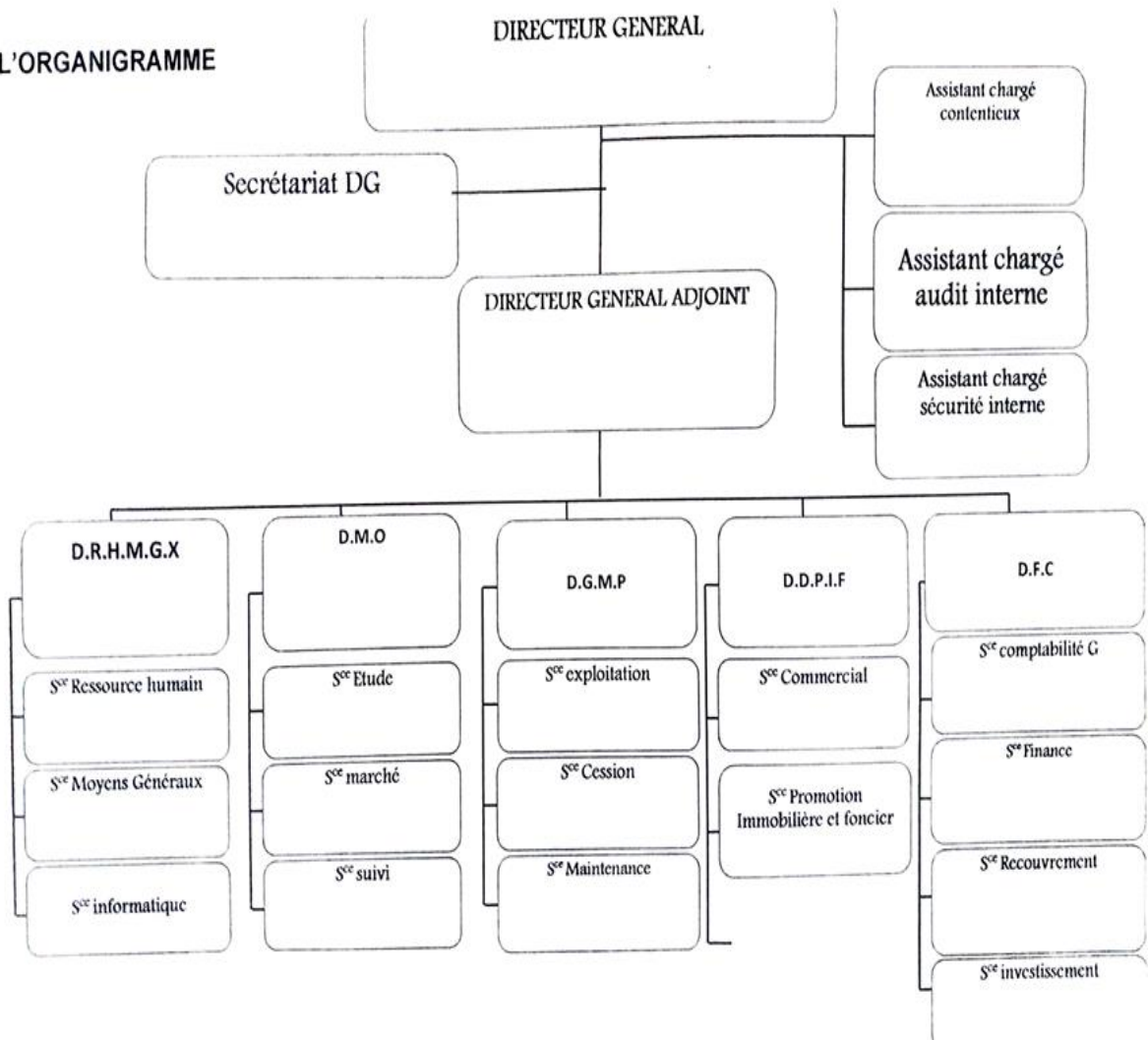
مهام المؤسسة:

إن مهام المؤسسة كباقي المؤسسات العمومية تساهم في دفع عجلة الاقتصاد الوطني على غرار المهام المنوطة بالدواوين لاسيما تسيير العقار على وسط الوطن بداية من الدراسة وفقا لقانون الصفقات العمومية إلى غاية تسليمها على مستوى مستقبديها لغرض القضاء على أزمة السكن و إمتصاص السكن الفوضوي و الهش.

الهيكل التنظيمي: يوزع الهيكل التنظيمي كمايلي:

1- المدير العام: هو المشرف الأول على المؤسسة و هو المخول الوحيد بتسيير المؤسسة سواء إداريا أو التصرفات المالية أو مايسمى المتصرف المالي حيث يعين عن طريق مرسوم رئاسي و جميع قراراته منفذة تحت المراقبة البعيدة لوزارة السكن كما أن للدواوين مجلس إدارة يراقب

L'ORGANIGRAMME



- عمل المؤسسة عن طرق محاضر تسمى من طرف أعضائها ويرأسها مدير التجهيزات العمومية لكل ولاية.
- 2- مدير عام مساعد:
- يسهر على تنفيذ قرارات المدير العام
 - متابعة وتنسيق إجتماعات المدير العام
 - ينوبه في أعمال عن طريق التفويض في السلطة ماعدا الجانب المالي.
- 3- إمارة المدير العام: هي سكرتيرة تحافظ على تنظيم المرسلات الواردة و الصادرة من المؤسسة.
- المحافظة على مواعيد المدير العام وتذكيره بها.
 - تنظيم عملية دخول الزائرين.
 - المحافظة على السر المهني.
- 4- مساعد مدير مكلف بالشؤون القانونية: ينحصر دور هذه المصلحة في التكفل بالقضايا التي فيها الديوان طرف فيها سواء مدعي أو مدعى عليها.
- متابعة ملفات قضايا الإيجار للمستأجرين المتقاصين عن تسديد الإيجار.
- 5- مساعد مدير مكلف بالتنسيق: يسهر على متابعة جميع ملفات الديوان و ذلك بالتنسيق في جميع المصالح ويتم تحضير محضر يفيد جميع التحفظات إن وجدت ويتم إيداعه لدى المدير العام ليندلي برأيه و إعطاء التوجيهات.
- 6- مساعد مدير مكلف بالوقاية و الأمن: هي مصلحة تتكفل بالسهر على تنظيم أشكال زيارة المواطنين للمؤسسة.
- متابعة حركة الحراس المتواجدين عبر المشاريع السكنية المنجزة أو على مستوى المقرات الإدارية.
 - متابعة لجنة النظافة وفحص أجهزة الأمان.
- كما أن للهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة دوائر مقسمة على خمسة هيكل يرأسها رئيس دائرة موزعة كمايلي:
1. دائرة التحكم في المشاريع: يتم تعيين رئيسها من ذوي الإختصاص في مجال الهندسة المعمارية وذو خبرة كافية لغرض توجيه المصالح الفرعية و حسن تسييرها أين تنقسم إلى 03 مصالح:
- 1- مصلحة الدراسات: هي مصلحة تختص في دراسة نوعية الأرضية وقابلة لإنجاز المشروع السكني كما يتم فحصها من ناحية لديها جميع شبكات منها الطرق، الإنارة العمومية وقنوات الصرف كما تتكفل بتحضير مخطط الجدوى و الكشوفات من حيث الكم و الكيف و الأسعار و الوحدةية.
- 2- مصلحة الصفقات: حيث تستلم الوثائق من مصلحة الدراسات و هي تتكفل بالإجراء طبقا لقانون الصفقات العمومية من الإعلان عن المشروع وتقديم دفاتر الشروط للمتعهدين إلى غاية التقييم التقني و المالي و من ثم منح المشروع تبعا لعملية التقييم من طرف لجنة فتح وتقييم العروض.
- 3- مصلحة متابعة المشاريع: عقب الإنتهاء من كافة الإجراءات المذكورة سلفا تتكفل هذه المصلحة بتصويب العقالة صاحبة المشروع و من ثمة تشرع عن طريق مهندسين معماريين

- وتقنين من متابعة المشروع و إعطاء التوجيهات و تسجيل التحفظات من رفعها من طرف
المقاولة لتمكين من إنجاز المشروع السكني دون عيوب خفية.
- II. دائرة المالية و المحاسبية:** نفس الشيء يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال
المحاسبة و المالية و أكثر خبرة نظرا لطبيعة وحساسية المنصب على إعتبار أنها حسن تسيير
الجانب المالي مرتبط بحسن سير المؤسسة ولديها 04 مصالح هي:
- 1- مصلحة المالية: تنحصر مهامها في:-
 - مراقبة وفحص المداخل المالية و المصاريف.
 - فحص مبالغ تحصيل الإيجار من ايجار المساكن.
 - فحص أجور العمال المصروفة .
 - القيام بالتحويلات البنكية المختلفة للمتعاملين الاقتصادية تبعا للخدمات المقدمة للمؤسسة.
 - 2- مصلحة المحاسبة: تنحصر مهامها في:-
 - القيام بمراقبة المصاريف من الناحية النظرية
 - تسديد الضرائب المالية.
 - التنسيق مع محافظ الحسابات للمصاريف و المداخل
 - إعداد مخطط العمل و مخطط النشاط السنوي المرتبط بالجانب المالي.
 - 3- مصلحة الإستثمارات: يكمن دورها في مايلي:
 - مراقبة فواتير المتعاملين الإقتصاديين بالنسبة للمشاريع الممولة من طرف الدولة في إطار
إبرام الصفقات.
 - إعداد مخطط الثلاثي للمشاريع السكني .
 - متابعة مدى لإستهلاك للتمويلات المالية للمشاريع السكنية و صرفها على الخدمات للمشاريع
السكنية.
 - غلق المشاريع السكنية المنجزة من حيث فترات تسيير ملف المشروع المعني .
 - 4- مصلحة التحصيل : يكمن دورها في مايلي:
 - متابعة مدى تسديد الإيجار للسكنات الموزعة و المستغلة من طرف المستأجرين.
 - توجيه الإذارات للمستأجرين المتعاسين.
 - متابعة السكنات المستغلة من طرف أشخاص معنوية (إدارة).
 - تحويل ملفات المستأجرين الذين لم يسددوا الإيجار على العدالة.
- III. دائرة التسيير وصيانة الحظيرة :** يتم تعيين رئيسها من ذوي خبرة ولايهم الإختصاص ولديها
03 مصالح هي:
- 1- مصلحة الإستغلال: يكمن دورها في:
 - تحرير عقود الإيجار
 - إعداد مقررات التخصيص.
 - تسوية الملفات العالقة المتعاقبة بوضعيات الوفاة و حق البقاء.
 - تسيير ملف بيع المحلات التجارية وتبعاتها.
 - 2- مصلحة التنازل: يكمن دورها في:
 - في إستقبال ملفات التنازل
 - إعداد مقررات التنازل

- إستخراج السكنات الممتازل عنها من الحظيرة السكنية.
- 3- مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:
 - إستقبال شكاوي المسأجرين الذين يعانون من تسربات المياه.
 - تدخل فرقة الصيانة للتدخلات المختلفة عبر تواجد الحظيرة السكنية للولاية.
- IV. دائرة تنمية الترقية العقارية و العقار : يتم تعيين رئيسها من ذوي الاختصاص في مجال الهندسة المعمارية وتختص في إنجاز العقارات المساهمة فيها المستفيدين و الذي يسمى هذا النوع السكن الترقوي المدعم و قد تم فتح هذه الصيغة لتمكين المواطنين الذين يتجاوز دخلهم 24000 دج من الحصول على سكن خلافا للسكنات الإجتماعية ولديها 02 مصالح هي:
 - 1- مصلحة الترقية العقارية و العقار:
 - متابعة المشاريع من الناحية التقنية للمشاريع السكنية لهذه الصيغة.
 - تسليمها على مستفيديها.
 - 2- مصلحة التسويق:
 - متابعة ملف القروض مع البنك.
 - متابعة المساهمات الشخصية للمستفيدين.
 - التكفل بعقود بيع على التصاميم بالتنسيق مع الموثقين.
 - فحص ملفات المستفيدين .
- V. دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة : تسهر على حسن سير مصلحتي الموارد البشرية و مصلحة الوسائل العامة ، حيث ان مصلحة الموارد البشرية لها صلاحيات تسيير مستخدمي الديوان من ناحية الحقوق والواجبات منها الحصول على أجر للعامل يوافق منصبه إضافة هناك حقوق مرتبطة بالعامل منها تسيير العطل السنوية ، المسار المهني ، أما أهم واجبات العامل تجاه المؤسسة هي إحترام أحكام النظام الداخلي و في حالة إخلال بينوده تطبق تدابير تأديبية.
- أما مصلحة الوسائل العامة فإن إختصاصها أساسا لوجستيكي منها تسيير مركبات الديوان و توفير الأثاث المكتبي إضافة إلى تزويد الإدارة بالأجهزة المكتبية،،، الخ.