

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة

- أ. فاطمة بلمقدم

إعداد الطالبين:

- أجندي بوحلمة

- محمد مويسة

السنة الجامعية 2015 م - 2016 م

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا



ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة: العلوم الاجتماعية

الموضوع

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس
تخصص: العمل والتنظيم

إشراف الأستاذة

- أ. فاطمة بلمقدم

إعداد الطالبين:

- أجنبيدي بوحملة

- محمد مويسة

السنة الجامعية 2015 م - 2016 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وحرارة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم المرسلين وآله وصحبه والتابعين فإن
الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع.

أما بعد:

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة بلمقدم فاطمة التي قبلت بالإشراف على هذا العمل
وعلى ما قدمته لنا من توجيه وإرشاد ومساعدة

ويسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور عمومن رمضان والأستاذ عياط
الأمين على ما قدماه لنا

كما نشكر موظفي عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري لمدينة الأغواط وبالأخص
السيدة بن الطاهر مباركة على ما قدموه لنا من معلومات ساعدت في إنجاز هذا
العمل

وتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم برأيه وتوجيهه وتشجيعه لنا

أهدي

أهدي هذا العمل التواضع لمن كان الفضل عليا بعد الله سبحانه

وتعالى

إلى والدي الكريم رحمهم الله وأسكنه فسيح جناته والذي كان له في

توجيهي نحو طلب العلم تقديرا ودفا

إلى من حصرت الأشواق عن دربي لتسهل لي طريق العلم
رمز الحب وبلسم الشفاء "أمي الغالية" أطال الله في عمرها

وأبقاها بصحة وعافية

إلى زوجتي ورفيقة دربي وإلى عائلتها الكريمة

إلى ابني أيمن سراج الدين

إلى اخوتي وأخواتي الاعزاء

إلى من رافقني في مشواري لهذا اخي "أهنيدي بومحلة"

أهدي علي هذا

بمودة

الهدى

إلى والدي أمد الله في عمره

إلى روح والدي الطاهرة اسكنها الله فسيح جناته

إلى إخوتي وأخواتي

إلى زوجتي ورفيقة دربي

إلى أبنائي وقرة عيني

يوسف وفاطمة نور الهدى

أجيدتي بوعملنا

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والتعرف على الفروق بين الموظفين في اتجاههم نحو الأداء الوظيفي حسب كل من (الجنس- المستوى التعليمي- الأقدمية) بالإضافة إلى التعرف على طبيعة اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط حيث طبقت هذه الدراسة على عينة تعدادها 44 موظف تم اختيارهم عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة.

وبالاعتماد على الاستبيان والمكون من 55 بنداً تقيس المتغيرين منها 35 بنداً يتعلق بالمناخ التنظيمي و20 بنداً يتعلق بالأداء الوظيفي.

كما تمت الاستعانة بنظام تحليل الإحصائي SPSS في نسخته (21.00) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1. وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط.

2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الجنس.

3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية.

5. توجد اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI).

Summary

This study aimed to reveal the relationship between organizational climate and job performance and to identify the differences between employees in their direction toward job performance is attributable to each of the (age, level Altahlmy- seniority) as well as to identify the nature of the employees' attitudes towards organizational climate prevailing Foundation Board of upgrading and management real estate the jurisdiction of Laghouat, where this study were applied to a sample population of 44 employees then selected for random sampling by Statistics.

Based on the questionnaire, consisting of 55 variables, including the principle of organizational climate and job performance, including 35 the principle of respect to organizational climate and 20 the principle of respect to job performance.

As it has the use of SPSS statistical analysis system in its version (21.00) One of the main findings of the study.

- The presence of statistically significant correlation between organizational climate and job performance of the Office upgrade staff and management real estate OPGI in Laghouat.
- No statistically significant differences in job performance related to gender differences.
- The presence of statistically significant differences in job performance are attributable variable educational level differences.
- No statistically significant differences in job performance are attributable variable seniority differences.
- There are negative attitudes towards organizational climate with the Board of upgrade staff and management real estate (OPGI

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة بالإنجليزية
ج	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الإطار النظري	
الفصل الأول إشكالية الدراسة	
05	1- تحديد الإشكالية
07	2- فروض الدراسة
08	3- دوافع اختيار الدراسة
08	4- أهمية الدراسة
09	5- أهداف الدراسة
09	6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
09	7- الدراسات السابقة
14	8- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي	
18	تمهيد
18	1- مفهوم المناخ التنظيمي
20	2- خصائص المناخ التنظيمي
21	3- أهمية المناخ التنظيمي

22	4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
26	5- أنواع المناخ التنظيمي وقياسه
28	6- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم
29	• خلاصة
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
31	• تمهيد
31	1- مفهوم الأداء الوظيفي
32	2- عناصر الأداء الوظيفي
33	3- محددات الأداء الوظيفي
33	4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
35	5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
37	6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
37	7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
41	8- معوقات الأداء الوظيفي
44	• خلاصة
الإطار التطبيقي	
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
47	• تمهيد
47	1- منهج الدراسة
48	2- حدود الدراسة
49	3- أدوات جمع البيانات
51	4- مجتمع وعينة الدراسة
52	5- وصف عينة الدراسة حسب خصائصها
56	6- الدراسة الاستطلاعية
57	7- الخصائص السيكومترية للأداة

61	8- إجراءات التطبيق
61	9- الأساليب الإحصائية
62	• خلاصة
الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
64	• تمهيد
64	1- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
65	2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية العامة ومناقشتها
66	3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها
67	4- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
69	5- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
70	6- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها
74	7- مناقشة عامة لنتائج الدراسة
76	8- اقتراحات الدراسة
78	الخاتمة.....
80	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح أبعاد المناخ التنظيمي	49
02	يوضح الدراسات المعتمدة في الحصول على الفقرات	50
03	يوضح بعض المراجع المستعان بها للحصول على الفقرات	51
04	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	52
05	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	53
06	توزيع عينة الدراسة حسب الاقدمية	53
07	توزيع الجنس حسب المستوى التعليمي	54
08	توزيع الجنس حسب الأقدمية	55
09	توزيع المستوى التعليمي حسب الاقدمية	56
10	يوضح الأساتذة المحكمين	57
11	يبين التعديلات على بعض فقرات القسم الثاني من الاستبيان	58
12	يبين التعديلات على بعض فقرات القسم الثالث من الاستبيان	58
13	يوضح الاتساق الداخلي الخاص بالمناخ التنظيمي	59
14	يوضح الاتساق الداخلي الخاص بالأداء الوظيفي	60
15	يوضح ثبات استبيان الدراسة للمناخ التنظيمي (ألفا كرونباخ)	60
16	يوضح ثبات استبيان الدراسة للأداء الوظيفي (ألفا كرونباخ)	61
17	يوضح الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة	64
18	يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	65
19	يوضح الفرق بين المتوسط بين الجنسين في الأداء الوظيفي	66
20	يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي	66
21	يبين قيمة (ف) لتحليل التباين في الأداء الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي	67
22	يبين قيمة (ف) لتحليل التباين في الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الاقدمية	69
23	يبين اتجاهات الموظفين نحو تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين	70

70	يبين اتجاهات الموظفين نحو التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة	24
71	يبين اتجاهات الموظفين نحو نظرة المؤسسة للعنصر البشري	25
71	يبين اتجاهات الموظفين نحو تدفق الاتصالات بالمؤسسة	26
72	يبين اتجاهات الموظفين نحو طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة	27
72	يبين اتجاهات الموظفين نحو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة	28
73	يوضح اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي	29

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	استبيان الدراسة الحالية	ح
02	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI)	ل
03	جداول الحساب لبرنامج SPSS	م

مقدمة

يمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء فالإنسان مصدر الفكر والتطوير، إن الاهتمام بالمورد البشري ورعايته يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين ويرجع ذلك إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى المنظمات إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم. (كامل محمد، 1995: 303).

ومحاولة منا لمعرفة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي تم إجراء هذه الدراسة بديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط حيث قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وقسم ميداني وقد شمل القسم النظري ثلاثة فصول هي:

الفصل الأول: وقد تعلق بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات كما تضمن ذكر فرضيات الدراسة اضافة إلى تحديد دوافع اختيار الموضوع ثم أهمية البحث وأهداف البحث كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة وكذا أهم المفاهيم المتداولة في الدراسة.

أما الفصل الثاني: فقد جاء عنوانه المناخ التنظيمي، تطرقنا فيه إلى مفهوم المناخ التنظيمي كذلك إلى خصائص المناخ بالإضافة إلى أهمية المناخ التنظيمي وحاولنا أن نقف على أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، كما تطرقنا إلى أنواع المناخ التنظيمي وقياسه لنصل في الأخير إلى ذكر عنصر الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.

وفي الفصل الثالث: والذي كان عنوانه الأداء الوظيفي حيث قدمنا مفهوم الأداء الوظيفي وعناصر الأداء الوظيفي، محددات الأداء الوظيفي العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي طرق تقييم الأداء الوظيفي كما تطرقنا إلى معوقات الأداء الوظيفي.

أما فيما يخص القسم التطبيقي فقد شمل فصلين

الفصل الرابع: وقد تضمن منهج الدراسة وحدود الدراسة (البشرية، المكانية، الزمنية)، وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة في الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية والخصائص السيكمترية وأداة البحث وإجراءات التطبيق.

وفي الفصل الخامس: تم عرض وتحليل النتائج ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة التي أشرنا إليها إضافة إلى جملة من الاقتراحات حول موضوع الدراسة.

الجانب النظري

للدراصة

الفصل الأول

إشكالية الدراسة

- 1- تحديد الإشكالية
- 2- فروض الدراسة
- 3- دوافع اختيار الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
- 7- الدراسات السابقة
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

1- الإشكالية:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة.

وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

وإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء حتى يكون هذا المناخ محفزاً للفرد ومستكشفاً لطاقاته وإبداعاته حيث يكون داعماً لإنشاء وتأسيس أنظمة فعالة تهتم بالمحاور الجوهرية الهادفة لاستقطاب وتأمين استمرارية وكفاءة القوى العاملة وتنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والإنتاجية ودفع معنوياتهم وحثهم على المشاركة بولائهم لتحقيق أهداف المنظمة.

(الصباغ وآخرون، 1982: 118).

ومع شيوع مناخ غير محابي في الأنظمة فهذا يعني أن روح التعاون بين المنظمة والعاملين فيها تصبح شبه معدومة وهذا يفسر حالات الغياب المتكرر والانصراف المبكر عن نهاية الدوام الرسمي وإهدار ساعات العمل في المناقشات غير الهادفة وأن أهداف أي منظمة لن تتحقق في ظل وجود إدارة غير فعالة لا تكثر بمستوى مناخها التنظيمي ولا تعتمد على قوى بشرية تتمتع بولاء مرتفع.

وهذا الولاء لن يتحقق إلا في ظل الإحساس بالرضا الوظيفي للعاملين تجاه منظمتهم التي ينتسبون إليها وهذا بدوره أيضاً لن يتحقق إلا بإشباع حاجات ورغبات العاملين والعمل على حل المشكلات التي تواجههم وتهيئة بيئة العمل الداخلية. (فضل الله فضل، 1982: 62).

ومن خلال كل هذا يمكن أن نقول أن المناخ التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات وباعتباره جزءاً لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية لكل منظمة التي لا تستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب.

بل يستند في المقام الأول على قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال أدائهم الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات في تحقيق أو الوصول إلى أهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المنظمات اليوم.

فالأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد سواء كان عضلي أو فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز معين للوصول أو تحقيق أهداف مسطرة سلفاً، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل هذا ما يعطي للمنظمة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المنظمات الناجحة.

إذا فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي عند الموظفين محور دراستنا هذه التي سنقف فيها على واقع المناخ التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط وتحديد مدى علاقته بأداء الموظفين في هذه المؤسسة.

ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى

موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط؟

وقد تفرعت عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- (1) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الجنس ؟
- (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي ؟
- (3) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية؟
- (4) ماهي طبيعة اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط ؟

2- الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط.

الفرضيات الجزئية:

- (1) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الجنس.
- (2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

(3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية.

(4) توجد اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط.

3-دوافع اختيار الدراسة:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي لها انعكاس على الأداء الوظيفي وهناك مجموعة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

أ) الأسباب الذاتية:

- محاولة دراسة موضوع له علاقة بتخصص علم النفس العمل والتنظيم
- توضيح مفهوم المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
- قلة تناول الموضوع من طرف الطلبة
- الرغبة في دراسة هذا الموضوع

ب) الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الموضوع
- معرفة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

4- أهمية الدراسة:

- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها.
- تحسيس المؤسسات الجزائرية بأهمية المورد البشرية والاهتمام به.
- الخروج بنتائج يمكن تعميمها والاستفادة منها في الدراسات الأخرى.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسات ميدانية تتناول جانبا من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.

- أملنا أن تسهم نتائج الدراسة في خلق جو ملائم للعمل ورفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الجزائرية

5- أهداف الدراسة:

تكمّن أهداف الدراسة في إثراء معارفنا العلمية حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي وذلك لقلّة الدراسات، وتكمّن الأهداف أيضا:

- التعرف على رأي الموظفين حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

- التعرف على مدى وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية.

6- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

6-1- **المناخ التنظيمي:** يقصد به مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري كما هي موضحة على شكل أبعاد والتي يقيسها الاستبيان .

6-2- **الأداء:** هو حصيلّة الجهد الذي يبذله الموظف داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الموظف (علاوات مالية، ترفيات، . . .) .

6-3- **الموظف:** يعد موظفا كل شخص يعين في وظيفة ويرسم في إحدى رتب السلم الخاص بأسلاك الإدارة التابعة لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

7-الدراسات السابقة:

حظي المناخ التنظيمي باهتمام واسع من الكتابات التنظيمية والإدارية وكذلك السلوكية والاجتماعية منذ بداية الستينات من القرن الماضي وتزايد هذا الاهتمام بصورة واضحة مع بداية الثمانينات إلا أن هذا الاهتمام لم يواكبه اهتمام مماثل في دراسة علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة

ونتناول فيما يلي: الدراسات التي اهتمت بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وما انتهت إليه من نتائج ثم التعقيب عليها.

• دراسة "مصلح حمدان البقمي" (2010): بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين توجهات العاملين بإمارة منطقة مكة المكرمة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على مستوى الثانوية العامة فأقل حول واقع الأداء الوظيفي لصالح أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة في أية دورة وأفراد مجتمع الدراسة الذين شاركوا في دورة ودورتين حول واقع الأداء الوظيفي للعاملين لصالح أفراد مجتمع الدراسة الذين لم تسبق لهم المشاركة.

• دراسة "بوعطيط جلال الدين" (2009): بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز عنابة (الجزائر) وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.

بالإضافة إلى معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطيه قوية بأداء العمال الوظيفي داخل مؤسسة البحث بالإضافة إلى معرفة هل للاتصال الرسمي الصاعد علاقة ارتباطيه بالأداء الوظيفي لدى

العمال التنفيذيين وكذلك معرفة هل للمتغيرات السن، المستوى التعليمي، الأقدمية تأثيراً على الأداء الوظيفي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها:

- وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي.
- عدم وجود تأثير للسن على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين داخل المؤسسة.
- عدم وجود تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- عدم وجود تأثير للأقدمية على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.
- دراسة "الوزان خالد محمد" (2006): بعنوان المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مملكة البحرين.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية، والتعرف على نوع العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المناخ التنظيمي السائد في الإدارتين والالتزام التنظيمي لدى المبحوثين في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية والتعرف على اثر المتغيرات الشخصية في كلا الإدارتين على العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبينت الدراسة ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ والالتزام التنظيمي وأن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يروا أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين

• دراسة "فهد عثمان الصغير" (2002): بعنوان المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الرياض.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي لشرطة منطقة الرياض وما يتسم به من خصائص إيجابية أو سلبية:

- التعرف على واقع أداء العاملين في شرطة منطقة الرياض
- التعرف على أثر أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة لمستوى أداء العاملين.
- التعرف على مدى اختلاف مستوى أداء العاملين باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:
- ارتفاع مستوى المناخ التنظيمي السائد لشرطة مدينة الرياض.
- وجود تأثير جوهري لمحور المناخ التنظيمي (العلاقات، أساليب تحسين العمل)، على الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيرات (المستوى التعليمي، العمر، سنوات الخبرة) ومستوى الأداء الوظيفي.
- عدم وجود اختلاف ذات دلالة إحصائية بين مسمى الوظيفة والأداء الوظيفي.

• دراسة "حسين الزهراني" (2000): بعنوان خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني وإلى البحث عن دور الوصف الوظيفي في إزالة بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء الضباط العاملين في الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جهة العمل والأداء الوظيفي وبين المؤهل العلمي والأداء الوظيفي وبين عدد سنوات الخدمة في الوظيفة والأداء الوظيفي.

وهناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرتبة الحالية والأداء الوظيفي وبين مسمى الوظيفة والأداء الوظيفي وأشارت الدراسة أيضا إلى أن هناك بعض الغموض بين الأدوار الوظيفية.

• دراسة "العديقي حسن" (1998) بعنوان معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على إمارة المنطقة الشرقية الرياض.

وتتركز مشكلة الدراسة في ماهية المعوقات التي تواجه القيادات العليا في إمارة المنطقة الشرقية والتي تحول دون تطبيق برنامج التطوير التنظيمي والمعوقات التي تحول دون أداء موظفي الإمارة بواجباتهم كما تهدف الدراسة إلى معرفة معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الاجتماعي وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج نذكر منها:

إن غالبية موظفي الإمارة من الفئة العمرية (36 - 45) و(46 - 55) وهذا مؤشر إيجابي حيث تمثل تلك الفئة ما يسمى بالفئة المنتجة حيث تبلغ فيها القدرة على العمل درجة عالية، وأن معظم موظفي الإمارة من ذوي المؤهلات ثانوي فما فوق وهذا مؤشر يدل على أنهم من الأشخاص القادرين على الأداء بنسبة عالية وأن غالبية المجيبين ذكروا أن هناك علاقة قوية بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي.

وأن نسبة 27.5% من العينة أوضحت أن اللوائح والأنظمة تؤثر على الأداء وإن كانت نسبة 38.7% ترى عكس ذلك.

• دراسة "محمد ثامر" (1993) بعنوان تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في تلك الأجهزة بشكل عام ولكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من أجل تحديد نواحي القصور والخلل ومعرفة مدى صلاحية وملائمة المناخ التنظيمي السائد في هذه الأجهزة شملت هذه الدراسة (13) جهازاً أي مانسبته (31,7%) من مجموع أجهزة الخدمة المدنية وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها

إن تصورات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً

• دراسة "القريوتي محمد" (1993) ميدانية تحت عنوان المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي الاجتماعي السائد في الجامعة الأردنية

وقد توصلت إلى نتائج أهمها

-إن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله

-إن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه

نمط الاتصال

8- التعقيب عن الدراسات السابقة:

تم عرض ثمانية دراسات سابقة في هذه الدراسة حول موضوع البحث الحالي وقد لوحظ أن بعضها تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة التي تناولناها مثل دراسة الوزان خالد محمد 2006 التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي

ودراسة محارمه ثامر، 1993 والتي تركزت دراسته في تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية

دراسة القريوتي محمد، 1993 التي تناولت المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

والبعض الآخر تناول الأداء الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة التي تناولناها مثل دراسة بوعطيط جلال الدين 2009 التي تناولت دراسته الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

ودراسة حسن الزهراني، 2000 التي هدفت دراسته إلى معرفة خصائص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية

وهناك دراسات تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي مثل دراسة مصلح حمدان البقمي، 2010 التي تناولت المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ودراسة فهد عثمان الصغير، 2002

والتي تناولت دراسته المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الرياض إلا أنها اختلفت مع الدراسة الحالية بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ومقياس المناخ التنظيمي في كل منها

وقد لوحظ إن جميع الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي قد اختلفت فيما بينها في طرق قياس هذا المناخ فبعض الدراسات حددت نمودجا معيناً لقياس أبعاد المناخ التنظيمي مثل نموذج لتون وسترنجر وبعضها لم يحدد مقياساً معيناً بذاته وإنما اعتمدت بعض الأبعاد التي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي

الذي يتوافق مع الدراسة

كما نستنتج أيضاً أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كلياً مع الدراسة الحالية من حيث موضوع ومجتمع الدراسة فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات أخرى عربية ومحلية مدنية وعسكرية

وبناء على ذلك فقد اختلفت الأهداف التي سعت كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي وهذا يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية وتم الاستفادة من الاطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية في بناء أدوات الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها كما تمت الاستفادة في التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير نتائج الدراسة الحالية .

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

• تمهيد

- 1- مفهوم المناخ التنظيمي
- 2- خصائص المناخ التنظيمي
- 3- أهمية المناخ التنظيمي
- 4- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
- 5- أنواع المناخ التنظيمي وقياسه
- 6- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم

• خلاصة

تمهيد:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه مازال من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته بالإضافة إلى أبعاده وعناصره، كما تطرقنا إلى أنواع المناخ التنظيمي وقياسه لنصل في الأخير إلى الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي أفرزتها الأبحاث والدراسات السلوكية في الإدارة عامة والإدارات التربوية خاصة وكان للمدرسة السلوكية في الإدارة قصب السبق في ظهور مثل هذه المفاهيم.

(الحربي خلف، 1999: 41)

ويعتبر برنارد مؤلف كتاب وظائف المديرين عام 1938 أول من نادى بأن التنظيم عبارة "عن نظام تعاوني يقوم على أساس شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين" وتقوم نظرية النظام التعاوني عند برنارد على توافر عناصر أساسية في التنظيم الرسمي:

1- هدف مشترك

2- إمكان الاتصال بين الأعضاء

3- الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء

وهكذا يجعل برنارد العنصر الأساسي والدوافع الإنسانية مركزا حيويا في نظريته ويرى أن التنظيم الغير رسمي له وظائف منها تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي وتنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.

وهربرت سايمون مؤلف كتاب السلوك الإداري والذي طبع منه عدة طبعات من عام 1947 واختار لكتابه عنوانا فرعيا هو "دراسة لعملية اتخاذ القرار في التنظيم الإداري" كان له أثره في التأكيد على أهمية القرارات في الإدارة، بل واتخاذها من عملية صنع القرارات مدخلا لدراساتها لكونها مظهرا للسلوك الإنساني في الإدارة. (آخرون، 2006: 81).

ويستعمل مفهوم المناخ في الأدب الإداري مجازا لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي بمصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائنا عضويا يؤثر ويتأثر بالمحيط. (محمد القريوتي، 1994: 78).

ويرى شنيدر SCHNEIDER، وسنيدر SNYDER أن المناخ التنظيمي يعني "ملخص إدراك الفرد للشخصية التنظيم حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، والظروف التي تكشف بيئة العمل. (رسمي محمد، 2004: 88). ويعرف محمد علي شهاب المناخ التنظيمي على أنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم والتي تشمل جوانب التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائد وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى السلوك التنظيمي ككل ولا شك أن ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاية والرضا الوظيفي والتكيف. (محمد شهاب، 1990: 30).

ويعرفه علي السلمي بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم.(علي السلمي، 1995: 376)

ويعرف كل كامل محمد المغربي المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم.
(كامل محمد، 1995: 303).

ويعرفه الطجم والسواط بأنه "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل هذا الانطباع يمكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى الجماعي.(الطجم والسواط، 1995: 230).

وعرفه محمد القرويتي على أنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العالمين فيه مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم والتي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع سياسات وممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل.(محمد القرويتي، 1994: 215).

2-خصائص المناخ التنظيمي:

ومن خلال التعاريف السابقة التي تم استعراضها نصل إلى عدد من النقاط التي تعد من خصائص المناخ التنظيمي:

❖ يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة وعن طريقها يمكن تميز منظمة عن أخرى.

❖ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.(محمد القريوتي، 1994: 73).

❖ إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن مناخ منظمة معينة كما يراها الموظفون فيها وفقا لإدراكهم الخاص وليس بالضرورة ما هو كائن فعلا، فإدراك الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكه.

- ❖ المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- ❖ إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- ❖ المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

(جحلان نور سالم، 1997: 24)

3-أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طبيعتها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين وخاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي.

(عبد الفتاح الشربيني، 1987: 20).

حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل ومرتكزه الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيرها من السلوكيات التي يبينها الفرد في عمله، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

- يساعد على التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.

(عامر الكبيسي، 1998: 66)

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (عبد الحميد عبد الفتاح، 2009: 17-18)

- تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. (فاروق وآخرون، 2005: 294)

- وتتضح الأهمية كذلك من خلال الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

(الطجم والسواط، 1995: 230)

- من الشائع أن معظم الأفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون. (الصباغ وآخرون، 1982: 117).

4-أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية وتشكيل

وتعديل وتغير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصد سبل الثبات. (حمود خضير، 2002: 166)

وعند البحث في أبعاد المناخ التنظيمي يلاحظ هناك وجود تداخلا واضحا بين عناصر المناخ التنظيمي وأبعاده، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي. (محمد القريوتي، 1994: 318)

كما يمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي إلى ثلاث فئات:

1-4 عوامل خارجية: وتشمل العديد من الأبعاد منها:

1-1-4 البيئة الاجتماعية: وتتمثل في نواحي عديدة تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليم والثقافي السائد في المجتمع إضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية وتعمل المنظمات على التعرف على البيئة الاجتماعية التي تعمل فيها، حيث يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تتماشى مع أنماط وأذواق الأفراد وعلى المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة. (جاد الرب، 2005: 103).

2-1-4 البيئة التقنية: ويقصد بها مدى استخدام أساليب التكنولوجيا المناسبة والحديثة في الإدارة والتي تساهم في إتمام العمل الإداري وتحديثه من حين لآخر وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل، كما أن توفرها بالمؤسسة يؤثر إيجابا على كمية وجودة الخدمات الاجتماعية والإنتاج وكذلك على تخفيض الوقت اللازم وبالتالي تخفيض الجهد المبذول. (جاد الرب، 2005: 102).

3-1-4 المسؤولية الاجتماعية: وهي علاقة أخذ وعطاء في حدود القوانين والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة مع أطراف عديدة منها البيئة المحلية والعاملين بالمنظمة، إن المنظمة تتعامل مع البيئة الخارجية من خلال علاقات التأثير والتبادل فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئة

، ويجب على المنظمة أن تأخذ بالحسبان الأثر الذي تحدثه قراراتها وسلوكياتها تجاه الأطراف الأخرى، وأن تعمل على تعظيم هذه العلاقة لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف مختلفة الجوانب وبما لا يتعارض مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، كما أن وجود توازن بين العلاقات والأطراف المختلفة يؤدي إلى توفير مناخ جيد للمنظمة يصب في مصلحتها ويحقق لها فوائد عديدة .(جاد الرب، 2005: 81).

4-1-4 المشاكل الأسرية: ويقصد بها التي تحدث للعاملين داخل الأسرة وبالتالي تؤثر على أدائهم في العمل، وتسعى المنظمات لتحديد من الأثر السلبي الناتج عن المشكلات الأسرية وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسر مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك بحيث تكون برامج الأسرة جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة.(جاد الرب، 2005: 596).

4-2 عوامل تنظيمية: وتشمل العديد من الأبعاد

4-2-1 طبيعة العمل التنظيمي: وهي نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فالهياكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص المشاركة الإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات الغير رسمية ولا تتعامل معها.

(كامل محمد، 1995: 305).

4-2-2 النمط القيادي المتبع: ويقصد به أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي

القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والغياب وخلافه. (كامل محمد، 1995: 308).

4-2-3 تحمل المسؤوليات والاستقلالية: يقصد به السماح للأفراد بالعمل باستقلالية وتحملهم المسؤولية وهذا يكسب الأفراد الكثير من المهارات الإدارية التي تؤهلهم لشغل مناصب ومسؤوليات جديدة أعلى مستقبلاً. (عمران محمد، 1996: 67).

4-2-4 التدريب: يلعب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفات المعارف الإنسانية ورفع روح المعنوية لديهم. (حمود خضير، 2002: 167)

4-2-5 الغموض: عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي قد ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات ويترتب على ذلك الغموض شعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفية أو قلة الثقة بالنفس أو قلة الرضا الوظيفي. (جاد الرب، 2005: 443).

4-2-6 نمط الاتصال: إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم. (حمود خضير، 2002: 170).

4-2-7 الحوافز: ويقصد به القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد، إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة وكلما كانت الحوافز فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يجب على المنظمة وضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء. (جاد الرب، 2005: 196).

5-أنواع المناخ التنظيمي وقياسه:

تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه فبعض الكتاب يميز بين مناخيين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي.

وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعين بينما يفضل فريق ثلث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي، والمناخ التنظيمي المرضي. (عامر الكبسي، 1998: 65) ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنواع هي: (محارمة ثامر، 1993: 39)

5-1 المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في ظل هذا النوع بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

5-2 المناخ الاستقلالي: يمارس القائد في هذا النوع سلطته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفيه درجة عالية عن الروح المعنوية بإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

5-3 المناخ المسيطر عليه: يركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

5-4 المناخ المؤلف: يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

5-5 المناخ الأبوي: يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين المشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

5-6 المناخ المغلق: ويتميز بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء.

كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها فالبعض من الدراسات تولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية إلى يحسها العاملون وبالتالي تنعكس على انتمائهم وولائهم ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال : معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابات والحوادث والنزاعات والشكاوي والتنظيمات كما تعد اللقاءات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون.

والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه.

(عامر الكبيسي، 1998: 65).

ويعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة ويعتبر نموذج لتون (litwin) وسترنجر (stringer) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي.

حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة وتحتوي قائمة

الاستقصاء هذه على 50 سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة (09) التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

1- شعور الأفراد اتجاه هيكل المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية

3- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي و المخاطرة

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق و الصراحة

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد

7- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.

8- الإحساس بوجود الدعم و المساندة من الرؤساء ورفاق العمل

9- مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

وقد قدم "بترسون وببيس" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي وقد تطرقا لستة مجالات رئيسية

لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، هذه الأبعاد تتمثل درجة الثقة والمشاركة

والمساندة وفعالية الاتصالات والتشجيع والاهتمام لمستوى الأداء. (الطجم والسواط، 2000: 260).

6- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة أداء الأفراد

وبالتالي المنظمة ونظراً لكون عملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية وكلما

استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل

.

ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذلك فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا للمنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها. (حمود خضير، 2002: 173).

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف طبيعة أعمالها وفلسفتها ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم والعاملين فيه ، وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من خلالها تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا.

(كامل محمد، 1995: 47).

- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر
- 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح
- 3- اهتمام المنظمة بالتدريب وتطوير المهارات وقدرات العاملين
- 4- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات
- 5- العدالة في التعامل مع الموظفين
- 6- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
- 7- الابتعاد على الرقابة التقليدية والصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية
- 8- تفويض صلاحيات العاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- 9- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة واتجاه العاملين بداخلها
- 10- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان
- 11- استخدام التكنولوجيا الحديثة

12- التركيز على الإنتاج والإنجاز على العاملين ومكافئتهم على ذلك

13- المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

خلاصة الفصل

بعد دراستنا لبعض جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا ما له من أهمية بالغة بمختلف مكوناته المادية والمعنوية فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

• تمهيد

- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
- 5- مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
- 6- أهمية تقييم الأداء الوظيفي
- 7- طرق تقييم الأداء الوظيفي
- 8- معوقات الأداء الوظيفي

• خلاصة

تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع المفكرين أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي من أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمنظمة وهو البقاء والاستمرارية، ولهذا سوف نحاول من إعطاء بعض التعريفات.

إن الأداء الوظيفي هو عبارة عما يقوم به الموظف أو المدير من أعمال أو أنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك.(مجبّر مهدي، 1994: 49).

ويرى علي السلمي أن الأداء هو الرغبة والقدرة يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2005: 280).

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة من وظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق ويشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.(رواية محمد حسن، 2000: 215).

ويعرف الأداء أيضا بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهود التي تربط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.(عبد الغني هلال، 1996: 11).

ويرى البعض بأنه تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف مصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية بمعدلات محددة. (الخزامي عبد الحكيم 1999: 19).

2- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عناصر الأداء والمكونات الأساسية بدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال في المنظمة وهي:

1. **الموظف:** يمثل الموظف عاملاً هاماً على الأداء ذلك من خلال ما يمتلكه من قدرات وخبرات ومهارات ومعارف عامة واهتمامات ودوافع خاصة بالعمل.

2. **الوظيفة:** تؤثر الوظيفة على الأداء من خلال ما تتصف به من تحديات ومتطلبات وما تقدمه من فرص العمل المتبعة.

3. **الموقف:** ويعني ما تتصف به البيئة التنظيمية وتشمل مناخ العمل والإشراف ووفرة المواد المادية والبشرية ووجود أنظمة إدارية وهيكل تنظيمي للمنظمة التي يعمل بها الموظف.

(الصباغ عبد الباري، 1984: 28).

كما ذهب عاشور أحمد صقر إلى ذكر عناصر أخرى للأداء وهي:

1. **أنشطة العمل والجوانب الثابتة والمتغيرة:** يقصد بها تحديد أنشطة العمل والأهداف التي تخدمها، وأهميتها النسبية من حيث الوقت الذي يستغرقه والآثار المترتبة عليها.

2. **العلاقة بين الأنشطة أو مهام العمل والتصميم المناسب:** حيث أن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميع هذه الأنشطة إلى مهام والمهام إلى أعمال وهذا يقوم على أساس تحديد علاقة التجانس أو التكامل بين الأنشطة مما يترتب عليه تصميم العمل أو تنظيمه.

3. **المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:**

إن هذا العنصر يعد همزة الوصل التي تربط بحوث تحليل الأداء ومكونات وبحوث الاختيار فعلى ضوء الأنشطة الأداء الثابتة و المتغيرة يمكن تحديد المواصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. (عاشور أحمد صقر، 1989: 69-70).

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن مجهود كل ما يشارك في العمل يختلف عن الآخرين والأداء الوظيفي الذي يقوم به الفرد بثلاث عوامل ونسبية:

1- **الجهد المبذول:** يعكس في الواقع درجة حماس أداء العمل، فمقدار ما يكشف الفرد من جهده يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل ويشير الجهد الناتج عن حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية. (محمد سعيد، 2003: 220).

2- **القدرات:** قدرات الفرد وخبراته السابقة هي الخصائص الشخصية للأداء الوظيفي حيث يتأثر عامل المقدرة بالمهارات والمعلومات والقدرات على الثقة وخبرة الفرد وعلى التدريب الذي خضع له بالإضافة إلى شخصيته وطموح الفرد كما تتوقف على المؤهلات العلمية لكل فرد هذا فيما يخص المقدرة أما القدرات فهي تتمثل في الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام العمل. (عادل حسن، 1998: 26).

3- **إدراك الدور:** يشير إدراك الدور أو المهمة إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، ويعني كذلك تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور احمد صقر، 1989: 48).

4- العوامل المؤثرة في الأداء:

تختلف العوامل المؤثرة في أداء العاملين باختلاف مصادرها، وكذا مدى التأثير الذي تلعبه.

4-1:عوامل شخصية:

4-1-1: الشخصية:

عرف هذا الموضوع اهتماما كبيرا لدى العلماء، ولقد كان الاهتمام بالشخصية الإنسانية لأجل تحقيق التوافق بين الأفراد وأعمال معينة وشخصية الفرد يمكن أن يكون لها تأثير على الجهد ونوعية الأداء وقرار قبول العمل أو رفضه. (أندرويسيزلافي وآخرون، 1991: 59).

4-1-2: **التعلم:** هو تغيير نسبي في السلوك الذي يظهر نتيجة للخبرة وبذلك يمكن القول أن التغيرات في السلوك، فالتعلم يضمن التغيير الذي قد يكون جيد أو سيئا من وجهة النظر المنظمة.

(ماجدة العطية، 2003: 59).

4-1-3: **الدوافع:** هي عوامل داخلية تؤثر في الأفعال والسلوك وهناك العديد من الدوافع أو الحاجات المرتبطة بالعمل وعلى اختلاف أنها مكتسبة أو غير مكتسبة والتي يسعى العاملون لإشباعها من خلال عملهم. (أندرويسيزلافي وآخرون، 1991: 59).

4-1-4: **الإدراك:** يتعرض الأفراد في المنظمات دوما لأنواع معقدة و مختلفة من الإثارة الحسية يكون لها تأثير على إدراك العامل بطرق معينة فيمكن من خلالها التنبؤ بسلوكات هؤلاء العمال. (أندرويسيزلافي وآخرون ، 1991: 57)

4-2: العوامل الخاصة بالعمل :

4-2-1: **الرضا عن العمل :** أوضحت نتائج العديد من الدراسات التي أجريت على الرضا وتأثيره على العمل أن عدم الرضا يؤثر على معدل دوران العمل والغياب.

(أندرويسيزلافي وآخرون: 1991: 57)

4-3: العوامل التنظيمية:

4-3-1: القيادة: تعتبر القيادة عاملا مهما داخل المؤسسة فهي تؤثر على العاملين وأدائهم خاصة إذا كان القائد يتحلى بصفات ومميزات تعطي للعاملين الرغبة والقابلية في تحسين أدائهم.

(طارق طه، 2005: 44)

4-3-2: تصميم الوظائف:

الغرض من هذه العملية هو وضع تصميم ملائم بالنسبة لمحتوى المنصب ومتطلبات مهام العمل مع مهارات وقدرات واحتياجات العامل حتى يمكن تحقيق مستوى مرضي من الأداء التنظيمي.

(طارق طه ، 2005: 44)

4-3-3: نظام الحوافز :

إن للحوافز تأثير كبير على أداء العاملين ودافعيتهم للعمل وربط المكافآت بالأداء مسلمة أساسية للمنظمات ولا تمثل هذه العلاقة أهمية على مستوى المنظمات فقط ولكنها تمثل أيضا على المستوى الفردي (طارق طه، 2005: 44)

4-3-4: المواطنة التنظيمية: هي السلوك غير الاعتيادي ولا يعتبر جزء من متطلبات العمل الرسمية ولكنه يؤدي إلى زيادة فاعلية المؤسسة، والمؤسسة بحاجة إلى العمال الذي يؤدون أعمال أكثر مما طلب منهم وإنجاز أعلى ومن مظاهر المواطنة التنظيمية التي لها تأثير إيجابي على المؤسسة مثل تقديم تقارير بناء حول عمل الجماعة والمنظمة، يساعدون الأعضاء الآخرين في فريقهم يتطوعون للقيام بأعمال إضافية ويجتنبون الصراعات غير الضرورية ويهتمون بممتلكات المنظمة.(ماجدة العطية ، 2003: 36)

5- مفهوم تقييم الأداء :

يقصد بتقييم الأداء الوظيفي دراسة وتحليل العاملين لعملهم وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم للقيام بأعمالهم الحالية وكذلك إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله مسؤوليات أكبر وترقيته لوظيفة أخرى.

(صلاح الدين عبد الباقي، 2005: 285)

كما يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية للنهوض بأعباء ومسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل.

(منصور احمد، 1997: 320)

ويرون آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير للكفاية بدلا من استخدام مصطلح تقييم الأداء ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم . (شاويش وصفي، 1990: 76).

ويرى البعض أن تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياسا إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريرا على شكل نموذج معين يوضح في ملف العامل والموظف، وينتج أثاره الإدارية والقانونية.

(الخزامي عبد الحكيم 1999: 21).

كما يمكن أن نقول أن تقييم الأداء الفرد هو قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم. (محمد سعيد سلطان، 2003: 294).

ويرى حنفي في تقييم الأداء أنه الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو

جدارة أن استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ، ضعيف، ضعيف جدا). (عبد الغفار الحنفي، 2006:362).

كما يعرفه أحمد ماهر تقييم أداء العاملين نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم (أحمد ماهر، 2005:248)

ويعرف صالح أنه تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع وظيفة. (صالح محمد، 2004:137)

6-أهمية تقييم الأداء:

- إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة تنظيم، كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافئتهم وظيفيا وماديا. (المطيري والعلي، 1996:16).

- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج لما يوفره عن تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي. (عبد الموجود وآخرون، 1981:153)

- إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من أهدافها ، حيث أن نجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتكوير في تحقيق أهدافها. (نشوان وآخرون 1992:

(149

- يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضا مهمة لرؤساء المرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم للأداء الكلي للمنظمة ويكشف نقاط الضعف والقوة في وظائف الإدارة

في مجالات التخطيط والرقابة والتنظيم والإشراف والتوظيف ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياستها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية. (منصور أحمد، 1997: 331).

7- طرق تقييم الأداء الوظيفي :

توجد طرق مختلفة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد وفيما يلي نذكر أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي:

7-1 طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين ترتيباً تنازلياً أو تصاعدياً حسب كفاءة كل منهم ، وأهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ أنه غالباً ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ومن أهم عيوبها تقييم الموظف بشكل عام ويكون هناك تحيز. (بحيري وآخرون، 1991: 66).

7-2 طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء وتقوم على حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصداقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءاً من غير مرضية وحتى فائقة ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا أنها تواجه العديد من المشاكل أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين. (Deesler, 2003: 324).

7-3 طريقة المقارنة الثنائية:

تقوم هذه المقارنة على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على مقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد. (Deesler, 2003: 324)

4-7 طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة على اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق.

(رسلان أنور أحمد، 1991: 25).

5-7 طريقة الأحداث الحرجة:

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قليلا القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن أهم العيوب في هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذ هذه الطريقة. (بحيري وآخرون، 1991: 77).

6-7 مقاييس تقييم ثابتة سلوكيا:

هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الحرجة وطريقة التقييم الروائية (استخدام استمارات روائية لتقييم الموظفين) من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد ولاستخدام هذه الطريقة نحتاج لخمس خطوات هي:

أ) تحديد الأحداث الهامة.

ب) تطوير أبعاد الأداء

ج) إعادة توزيع وتحديد الأبعاد

د) قياس الأحداث.

هـ) تطوير الوسيلة النهائية. (Dessler, 2003: 324)

7-7 طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوسين في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف، ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل وتنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحليلها ومن عيوبها أنها تقيس أداء الموظف في الوظيفة الحالية فقط. (بحيري وآخرون، 1991: 672).

8-7 استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء:

في الواقع غالباً ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين وتحاول الجمع فيها بين مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتلاقى في النواقص في معظم النماذج من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلم المتدرجة مثلاً مع وضع أماكن للأمتثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية. (عواد طارق، 2005: 95).

9-7 طريقة الاختيار العشوائي:

تتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف وسميت بهذا الاسم بسبب أن

الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة واضحة. (فرانك وجيمس، 1987: 100).

8- معوقات الأداء الوظيفي:

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة أسس كمية، وتتم عمليات التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

8-1 الأخطاء البشرية

8-1-1 أخطاء التحيز الشخصي: يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه، له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوى أداء الموظف. (سلطان محمد سعيد، 2002: 300).

8-1-2 تقييم عوامل صعوبة القياس: يحاول البعض الرؤساء تقييم أوامر غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام والإخلاص وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما يستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسها والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمنا. (عواد طارق، 2004: 110).

8-1-3 عدم وضوح المعيار: الكثير من الطرق تعتمد على (سلالم التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى. (Dessler, 2003 : 337).

4-1-8 أخطاء التأثير بصفة معينة: ذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عال أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثلاً، إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس بأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقديراً ممتازاً. دون المراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته ومبادئه وغيره.

(عبد الباقي صلاح الدين، 2001: 306).

5-1-8 أخطاء التشدد واللين: بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيههم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك لعدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشئ بين الرؤساء والمرؤوسين في حالة إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بأن المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة.

(عبد الباقي صلاح الدين، 2001: 306).

6-1-8 أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوسين: وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها أو مركزها. (سلطان محمد، 2002: 303).

7-1-8 أخطاء الانطباعات المسبقة: يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يميل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم

الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (الحنيطي محمد، 2001: 110).

8-1-8 أخطاء التأثر بآخر تقييم: قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقا لآخر تقرير عنهم فإذا كان التقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتازا أيضا في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في فترة سابقة ضعيفا فيعيده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى وإن كان الموظف حسن من أدائه بعد آخر تقرير.

(سلطان وآخرون، 2002: 303)

2-8 الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجمع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم .
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات وتقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.

- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

(عواد طارق، 2004: 112).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تناول الأداء الوظيفي والذي يعد مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم فرد ما داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الخاصة به وأخرى خاصة بالمنظمة مع التطرق إلى مختلف جوانبه مفهوم الأداء الوظيفي عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي وأهميته وطرق التقييم كما تطرقنا إلى معوقات الأداء الوظيفي.

ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المؤسسات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والهام الذي لا يمكن الاستغناء عنه في أي حال من الأحوال في سبيل الرقي بالمنظمة.

الجانب التطبيقي

للدراصة

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- مجتمع وعينة الدراسة

5- وصف عينة الدراسة حسب خصائصها

6- الدراسة الاستطلاعية

7- الخصائص السيكومترية للأداة

8- إجراءات التطبيق

9- الأساليب الإحصائية

- خلاصة

تمهيد:

لا يمكن لأي دراسة الوصول إلى تحقيق أهدافها إلا إذا اتبع الباحث مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تمكنه من الوصول إلى المعطيات اللازمة والمتمثلة أساساً في اختيار منهج البحث المناسب والمكان والمجتمع المناسب الذي نود إجراء الدراسة عليه وكذا تحديد الأدوات التي من خلالها يتم جمع البيانات والحقائق حول الموضوع والتي تسمح بتحليل هذه البيانات.

1- منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه وبدون منهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لاختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم واستناداً إلى كتب المنهجية هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها (عمار بوحوش 1995: 129).

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول لنتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث. (بشير صابح الراشدي، 2000: 59).

وتماشياً مع أهداف موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين.

2- حدود الدراسة:

2-1- الحدود البشرية: يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط حيث يقدر عددهم (104) موظفا.

2-2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة

الأغواط حيث تم إنشاء مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى ديوان الترقية والتسيير

العقاري بموجب مرسوم الدولة رقم 143/76 المؤرخ في 29 شوال 1396هـ الموافق لـ

1976/10/23 بالجريدة الرسمية وهذا إلى غاية 1991 ثم تغيرت الطبيعة القانونية للقانون الأساسي

للدواوين الترقية العقاري وتحديد كيفية عملها لتصبح ذات صفة تجارية تشرف عليها وزارة السكن

والعمران كما يديرها المدير العام.

يتمحور نشاطها الأساسي في ترقية وإنجاز السكن الاجتماعي ذو الطابع الإيجاري والتساهمي وفي

بعض الأحيان ترقية المباني لفائدة متعاملين آخرين، يترأس الجهاز الإداري مدير عام معين بموجب

مرسوم رئاسي يشهر بالجريدة الرسمية معين بمقتضى اقتراح من وزير السكن والعمران لدى الديوان

الرئاسي.

كما يعتمد الديوان في الجانب التسييري والتنظيمي على نظام الدوائر على سبيل المثال لا

الحصر نذكر بعض الأنشطة الأساسية التي يتولاها الديوان.

- بناء وترقية السكن.

- تسيير الحظيرة العقارية المؤجرة والمتنازل عنها والمبرمة عن طريق اتفاقيات.

- ترقية وبيع السكن التساهمي.

- صيانة الحظيرة العقارية التي يشرف عليها الديوان.

- متابعة جرد الممتلكات.

2-3- الحدود الزمنية للدراسة: ونقصد بها تاريخ إجراء الجانب الميداني حيث دامت الدراسة الميدانية من 2016/03/15 إلى غاية 2016/04/28.

3- أدوات جمع البيانات: يعتمد الباحث في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها على أدوات القياس وعليها يتوقف صدق البحوث وقيمتها العلمية على الاختيار السليم للطرق والأدوات التي تمتلك الشروط العلمية والمنهجية من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة (محمد مزيان، 1999: 58).

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستبيان كونه يناسب طبيعة البحث وأهدافه، ولتحقيق أهداف الدراسة وللكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين، قمنا بتصميم استمارة استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد عينة الدراسة وتم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام يتضمن القسم الأول فقرة توضيحية تتضمن الهدف من الاستبيان والموضوع الذي يهدف لدراسته بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والمتمثلة في (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية)

أما القسم الثاني تناولنا فيه المناخ التنظيمي وضم (35) بندا، حيث قسمت البنود إلى أبعاد كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) يوضح أبعاد المناخ التنظيمي :

الأبعاد	عدد البنود
تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين	من 01 إلى 15
التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة	من 16 إلى 19
نظرة المؤسسة للعنصر البشري	من 20 إلى 23

من 24 إلى 27	تدفق الاتصالات داخل المؤسسة
من 28 إلى 31	طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة
من 32 إلى 35	العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

في حين يتعلق القسم الثالث بالأداء الوظيفي وعدد بنوده (20) بنءا، وتكون الإجابة على بنود الاستمارة

بأحد الخيارين نعم أو لا وقد أعطيت لهذه الدرجات (1-2) على التوالي.

حيث استعنا ببعض الدراسات التي تطرقت إلى متغيرات الدراسة في بناء بنود الاستبيان

والجدول التالي يبين الدراسات التي تم الاعتماد عليها في الحصول على الفقرات المناسبة.

الجدول رقم (02) يوضح الدراسات المعتمدة في الحصول على الفقرات.

الرقم	الدراسة	الإعداد	طبيعتها	السنة
01	المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة مكة المكرمة	مصلح حمدان البقمي	رسالة ماجستير	2010
02	العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرارات وعلاقتها بمستوى أدائهم "دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا السعودية.	إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد	رسالة ماجستير	2008
03	المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في مملكة البحرين	الوزان خالد محمد	رسالة ماجستير	2006
04	الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية.	الشريف طلال عبد الملك	رسالة ماجستير	2004

كما قمنا بالاطلاع على بعض الأدبيات الإدارية التي تطرقت من قريب أو بعيد للموضوع المتناول في هذه الدراسة فاستعنا بها في جميع فقرات الاستبيان والجدول التالي يوضح هذه الأدبيات.

الجدول رقم (03) يوضح بعض المراجع المستعان بها للحصول على الفقرات.

الرقم	المراجع
01	المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2007، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
02	زيد منير عيوي، 2006، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
03	فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
04	حمد خضير كاظم، 2002، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، ط1، الأردن.
05	عبد الوهاب أحمد جاد، 2000، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، ط1، مصر.

4- مجتمع وعينة الدراسة:

4-1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الأغواط وبلغ حجم مجتمع الدراسة (104) موظفا.

4-2- عينة الدراسة:

العينة هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل بحيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله وعمل استدلالات حول معالم المجتمع.

(عباس محمد خليل وآخرون 2007: 217)

ولذا فإنه بعد تحديد المجتمع الأصلي والمتكون من (104) موظفا وبعد إلغاء إجابات الموظفين الذين تمت مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية تعدادهم (21) موظفا أصبح المجتمع الأصلي لدينا يتكون من (83 موظفا) وقد ارتأينا من خلال ذلك أخذ (44 موظفا) بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري وقد اختيرت بطريقة الاختيار العشوائي البسيط حيث تم تحديد حجم عينة الدراسة بنسبة 53% .

5- وصف عينة الدراسة حسب خصائصها:

5-1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	43.20%
أنثى	25	56.80%
المجموع	44	100%

يوضح الجدول رقم (04) خصائص عينة الدراسة حسب الجنس حيث يمثل الذكور ما نسبته (43.20%) من عينة الدراسة وتقدر بـ (19) فردا مقارنة مع الإناث وهي الفئة الأكثر تعداد حيث يمثلن ما نسبته (56.80%) بتعداد (25) فردا.

5-2- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
11.40%	05	متوسط
27.30%	12	ثانوي
61.04%	27	جامعي
100%	44	المجموع

يوضح الجدول رقم (05) خصائص عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي حيث يمثل أفراد العينة الذين لديهم مستوى جامعي ما نسبته (61.04%) من عينة الدراسة بتعداد (27) فرداً، ثم فئة الذين لديهم مستوى ثانوي يمثلون ما نسبته (27.30%) أي بتعداد (12) فرداً، أما أفراد العينة الذين لديهم مستوى متوسط يمثلون نسبة (11.40%) بتعداد (05) أفراد.

5-3- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية:

الجدول رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية :

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
31.80%	14	أقل من 5 سنوات
31.80%	14	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
25%	11	من 10 سنوات إلى 15 سنة
11.40%	05	15 سنة فما فوق
100%	44	المجموع

يبين الجدول رقم (06) خصائص عينة الدراسة حسب الأقدمية حيث يمثل أفراد العينة الذين لديهم سنوات الأقدمية أقل من (05) سنوات ومن (05) سنوات إلى (10) سنوات ما نسبته (31.80%) وبتعداد (14) فرداً للفئة الواحدة ثم تليها فئة الذين لديهم من (10) سنوات إلى (15) سنة أقدمية بنسبة

(25%) وبتعداد (11) فردا وفي الأخير نجد فئة (15) سنة فما فوق بنسبة (11.40%) وبتعداد (05) أفراد.

5-4- توزيع الجنس حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (07) توزيع الجنس حسب المستوى التعليمي

المجموع	الجنس		المستوى التعليمي
	أنثى	ذكر	
05	02	03	متوسط
12	09	03	ثانوي
27	14	13	جامعي
44	25	19	المجموع

يوضح الجدول رقم (07) خصائص عينة الدراسة لتوزيع الجنس حسب المستوى التعليمي، حيث يمثلن الإناث الجامعيات أكبر تعداد بـ (14) فردا مقارنة بالذكور الجامعيين بتعداد (13) فردا أما بالنسبة للمستوى الثانوي فالإناث يمثلن (09) أفراد مقارنة بـ (03) أفراد ذكور أما المستوى التعليمي متوسط يقدر الذكور بـ (03) أفراد والإناث بفردين (02).

5-5- توزيع الجنس حسب الأقدمية:

الجدول رقم (08) توزيع الجنس حسب الأقدمية

المجموع	الجنس		الأقدمية
	أنثى	ذكر	
14	08	06	أقل من 05 سنوات
14	10	04	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
11	03	08	من 10 سنوات إلى 15 سنة
05	04	01	أكثر من 15 سنة
44	25	19	المجموع

يوضح الجدول رقم (08) خصائص عينة الدراسة لتوزيع الجنس حسب الأقدمية حيث يمثل الإناث اللواتي لديهن أقدمية ما بين (05) سنوات إلى (10) سنوات بتعداد (10) أفراد ويقابلهم الذكور في نفس فئة الأقدمية بتعداد (04) ذكور بمجموع (14) فرداً، ثم نجد الإناث اللواتي لديهن أقدمية أقل من (05) سنوات بتعداد (08) أفراد ويقابلهم الذكور في نفس الفئة بـ (06) أفراد بمجموع (14) فرداً ثم الذكور في فئة الأقدمية ما بين (10) سنوات إلى (15) سنة فرداً بتعداد 08 أفراد ويقابلهم الإناث بـ (03) أفراد من نفس الفئة بمجموع (11) فرداً وفي الأخير نجد الإناث اللواتي لديهن (15) سنة أقدمية فما فوق بتعداد (04) أفراد مقابل ذكر واحد بمجموع (05) أفراد.

5-6- توزيع المستوى التعليمي حسب الأقدمية:

الجدول رقم (09) توزيع المستوى التعليمي حسب الاقدمية :

المجموع	المستوى التعليمي			الأقدمية
	جامعي	ثانوي	متوسط	
14	12	02	00	أقل من 05 سنوات
14	10	02	02	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
11	04	04	03	من 10 سنوات إلى 15 سنة
05	01	04	00	أكثر من 15 سنة
44	27	12	05	المجموع

يوضح الجدول رقم (09) خصائص العينة لتوزيع المستوى التعليمي حسب الاقدمية حيث يمثل الجامعيين الذين لديهم أقل من (05) سنوات أقدمية أكبر بتعداد (12) فردا مقابل (02) في الثانوي مع عدم وجود أفراد في المتوسط بمجموع (14) فردا ثم تليها الجامعيون من فئة (05) سنوات إلى (10) سنوات أقدمية بتعداد (10) أفراد ويقابلهم (02) في الثانوي و (02) في المتوسط من نفس الفئة بمجموع (14) فردا ثم نجد الجامعيون والثانويون من فئة (10 سنوات إلى 15 سنوات) أقدمية بتعداد 04 أفراد لكل منهما ويقابلهم (03) في المتوسط من نفس الفئة بمجموع (11) فردا وفي الأخير نجد الثانويون الذين لديهم اقدمية (15 سنة) فما فوق بتعداد (04) أفراد وجامعي واحد فقط وعدم وجود أي فرد في المتوسط بمجموع (05) أفراد.

6- الدراسة الاستطلاعية: تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة في البحث العلمي،يمكن

الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعدته كذلك على ضبط الأدوات والتقنيات

الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها .

وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة تعدادها (21) موظفا بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط. من خلال توزيع الاستمارة عليهم للتأكد من صدق الأداة وثباتها.

7- الخصائص السيكومترية للأداة:

للتحقق من توفر الأداة على الخصائص السيكومترية يتم حساب كل من الصدق والثبات للأداة.

7-1- الصدق: يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه.

(مقدم عبد الحفيظ، 2003: 146)، كما يقصد به شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل

في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها من ناحية ثانية، (عبيدات وآخرون، 2001: 179).

وللتأكد من صدق فقرات الاستبيان قمنا بالاعتماد على طريقتين وهما صدق المحكمين والاتساق الداخلي.

7-1-1 صدق المحكمين: يتمثل هذا الصدق في عرض أداة الدراسة حيث قمنا بعرض الاستبيان على

عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص والذي بلغ (05) محكمين من أساتذة جامعة عمار

تليجي بالأغواط وهم أساتذة في قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا لإبداء آرائهم وملاحظاتهم

حول القدرة على قياس الجوانب التي وضعت من أجل قياسها وبناءا على آراء المحكمين تم وضع

الاستمارة في شكلها الحالي (انظر الملحق رقم 01) والجدول التالي يوضح الأساتذة المحكمين

جدول رقم (10) يوضح الأساتذة المحكمين:

الأساتذة	الدرجة العلمية	الصف
عموم رمضان	دكتوراه	- أ -
عياط الأمين	ماجستير	- أ -

لبصير سفيان	ماجستير	- أ -
بن يطو جلول	ماجستير	- أ -
بلمقدم فاطمة	ماجستير	- أ -

وعلى ضوء آراء الأساتذة المحكمين تم حذف بعض العبارات ليصبح عدد البنود (55) بدلا من (60).

❖ تعديلات فقرات الاستبيان:

الجدول رقم (11) يبين التعديلات على بعض فقرات القسم الثاني من الاستبيان

رقم البند	العبرة قبل التحكيم	العبرة بعد التحكيم
04	يتغلب العاملون على الكثير من المشاكل في العمل	يتغلب العاملون على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل.
08	تشجع الإدارة المرؤوسين على اتخاذ القرار	تشجع الإدارة المرؤوسين على تحمل المسؤولية
18	التكنولوجيا الموجودة بالإدارة سهلت الاستخدام	التكنولوجيا الموجودة بالإدارة قللت من أعباء العمل
28	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات (صاعد - هابط - أفقي)

الجدول رقم (12) يبين التعديلات على بعض فقرات القسم الثالث من الاستبيان

رقم البند	العبارة قبل التحكيم	العبارة بعد التحكيم
01	يحترم الموظفون أوقات الدوام الرسمي	يواظب الموظفون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير
12	يتم الاتصال مع الآخرين لإنجاز العمل	يتم التنسيق مع الآخرين لإنجاز العمل
20	ينفذ الموظفون الأوامر بمهارة	لدى الموظفين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة.

7-1-2 الاتساق الداخلي: وهو معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية

للمجال.

الجدول رقم (13) يوضح الاتساق الداخلي الخاص بالمناخ التنظيمي

البند	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	البند	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
01	0.033	18	0.457
02	-0.008	19	0.557
03	0.121	20	0.567
04	0.508	21	0.441
05	0.119	22	0.343
06	0.088	23	0.336
07	-0.405	24	0.639
08	0.348	25	0.296
09	0.323	26	0.225
10	0.424	27	0.153
11	0.307	28	0.391
12	0.284	29	0.302
13	0.411	30	0.635
14	0.205	31	0.424
15	0.167	32	0.760
16	0.479	33	0.657
17	0.582	31	0.586
		35	0.692

يوضح الجدول رقم (13) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

(صدق الاتساق الداخلي للاستبيان) بأنه يتمتع بصدق جيد، كما نلاحظ ارتباط ضعيف جدا في البندين

الثاني والمقدر بـ(-0.008) والسابع المقدر بـ(-0.405) لكنه غير مؤثر تماما على الثبات العام.

الجدول رقم (14) يوضح الاتساق الداخلي الخاص بالأداء الوظيفي

البند	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان	البند	صدق الاتساق الداخلي للاستبيان
01	-0.19	11	0.580
02	0.000	12	0.635
03	0.445	13	0.248
04	-0.141	14	0.350
05	0.047	15	0.632
06	0.181	16	0.598
07	0.437	17	0.578
08	0.371	18	0.825
09	0.000	19	0.591
10	0.025	20	0.784

يوضح الجدول رقم (14) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال

(صدق الاتساق الداخلي للاستبيان) بأنه يتمتع بصدق جيد، كما نلاحظ ارتباط ضعيف في كل من البند

الأول والمقدر بـ(-0.190) والبند الرابع والمقدر بـ(-0.141) لكنه غير مؤثر على الثبات العام.

7-2-3 الثبات: يقصد بالثبات أن يحافظ الاستبيان على نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة

تحت نفس الظروف والشروط قدر الإمكان وللتأكد من ثبات استبيان الدراسة تم استخدام طريقة

(ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (15) يوضح ثبات استبيان الدراسة للمناخ التنظيمي (ألفا كرونباخ)

اختبار ألفا كرونباخ	عدد البنود
0.843	35

بعد حساب الثبات توصلنا إلى القيمة (0.843) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الأداة.

الجدول رقم (16) يوضح ثبات استبيان الدراسة للأداء الوظيفي (ألفا كرونباخ)

اختبار ألفا كرونباخ	عدد البنود
0.824	20

بعد حساب الثبات توصلنا إلى القيمة (0.824) وهي قيمة جيدة تدل على ثبات الأداة.

8- إجراءات التطبيق:

تم الشروع في إجراءات التطبيق بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تحديدا في 15 مارس إلى غاية 28 أبريل 2016.

حيث جرت عملية التطبيق على النحو التالي:

أ) تحديد عينة الدراسة والمحددة بـ 53% من مجتمع الدراسة وهو ما يعني (44) موظفا وهو ما سبق التطرق إليه وشرحه في عينة الدراسة.

ب) قدم الباحثان بعد ذلك بتوزيع أداة الدراسة على العينة وبطريقة مباشرة حيث بلغ عدد الاستثمارات الموزعة (60) وتمكن الباحثان من استعادة (53) استثمار تم إلغاء (09) استثمارات لأنها لم تستوفي الشروط.

من حيث الإجابة على البنود وتم قبول (44) استثمار قابلة للتحليل والمناقشة أي مكتملة البيانات.

9- الأساليب الإحصائية:

تم تفرغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) في نسخته (21.00)

Statistical package for the social sciences

وحيث استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي النظري.

2- اختبار ألفا كرونباخ (Crombach alpha) لمعرفة ثبات الاستبيان.

- 3- معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation) لقياس درجة الارتباط ويستخدم هذا الاختبار لدراسة العلاقة بين المتغيرات ذات مستوى القياس الفئوي.
- 4- اختبار (ت) (t. test) لدلالة الفروق لعينة واحدة.
- 5- اختبار (anova) لتحليل التباين.
- 6- اختبار كاف تربيع لدلالة الفروق (chi-squart test).
- 7- اختبار شيفيه (Sheffe) للمقارنات البعدية.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات الميدانية للبحث، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مشكلة البحث والتطرق إلى حدود الدراسة البشرية والمكانية والزمنية بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة مع ذكر مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ثم تعرضنا إلى وصف عينة الدراسة حسب خصائصها وكذلك الدراسة الاستطلاعية ثم الخصائص السيكومترية وفي الأخير تم التطرق إلى إجراءات التطبيق.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

• تمهيد

- 1- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة ومناقشتها
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها
- 5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها
- 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها
- 7- مناقشة عامة لنتائج الدراسة
- 8- اقتراحات الدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً مفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية التي أجريت على موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط. وستتم الإجابة على تساؤلات الدراسة الواردة في الفصل الأول.

1- الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة:

ونقصد به عرض ما جاء في الاستبيان وتحديد كل من الحد الأدنى والحد الأقصى والمتوسط الحسابي والخطأ المعياري والانحراف المعياري لكل من المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (17) يوضح الوصف الإحصائي لمتغيرات الدراسة

حجم العينة	الحد الأدنى	الحد الأقصى	المتوسط الحسابي	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري
44	41	65	50.93	0.989	6.561
44	28	40	35	0.591	3.918

من خلال الجدول رقم (17) للبيانات الإحصائية للمتغيرات الدراسة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لعينة الدراسة والمقدرة بـ (44) فرداً، نجد أن نتيجة المناخ التنظيمي في الحد الأدنى تقدر بـ (41) و(65) في الحد الأقصى ومتوسط حسابي يقدر بـ (50.93) وخطأ معياري يساوي (0.989) ومستوى انحراف يساوي (6.561)، أما الأداء الوظيفي نجد أن حده الأدنى يساوي (28) والأقصى (40) وبمتوسط حسابي يقدر بـ (35) وخطأ معياري (0.591) ومستوى انحراف يساوي (3.918).

2- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية العامة ومناقشتها:

- نص الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء

الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط.

الجدول رقم (18) يوضح معامل الارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

الارتباط	معامل	درجة	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
المتغيرات	الارتباط	الحرية		
المناخ التنظيمي	0.524	42	0.000	0.01
الأداء الوظيفي				

يتبين من الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط (ر) يساوي (0.524) وبدلالة إحصائية تساوي (0.000) وبدرجة حرية (42) ومنه (ر) دال إحصائياً عند (0.01) ومنه يتحقق نص الفرضية توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري.

2-1 مناقشة نتائج الفرضية العامة:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (18) وجود علاقة بين المتغيرات حيث قدرت "ر" بـ (0.524) وبدلالة إحصائية تساوي (0.000) وبدرجة حرية 42 عند مستوى الدلالة (0.01).

ومن خلال تحقق الفرضية العامة مما يدل على وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الموظفين ومن خلال هذه النتيجة يمكن لنا أن نستنتج قيمة وأهمية المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للموظفين من خلال اعتباره من بعض الباحثين العمود الفقري لكل منظمة وبالتالي يمكن أن نقول أن المناخ التنظيمي الجيد الذي تدعم فيه الأقوال وتوفر الثقة والمصادقية بين الموظفين كفيل بأن يساعد المنظمة للوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال الأداء الوظيفي.

وقد اتفقت هذه النتائج مع دراسة "مصلح حمدان البقمي" (2010) (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي) والتي توصلت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل بين توجهات العاملين بإمارة مكة المكرمة نحو المناخ ومستوى أدائهم الوظيفي.

وكما اتفقت مع دراسة "الوزان خالد محمد" (2006) (المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي) حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

3- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى ومناقشتها.

نص الفرضية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الجنس".

والجدول التالي يوضح الفروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (19) يوضح الفرق بين المتوسط بين الجنسين في الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المعياري
	ذكر	19	34.58	3.626	0.832
	أنثى	25	35.32	4.171	0.834

يلاحظ من الجدول رقم (19) أن متوسط الأداء الوظيفي لدى الإناث يقدر بـ (35.32) ومتوسط الذكور يساوي (34.58) أي أن الفرق بين المتوسطين ضئيل جدا ويقدر بـ (-0.741) وهو فرق غير جوهري وقيمه غير مقبولة وهو غير دال إحصائيا وهذه النتيجة لا تتماشى مع نص الفرضية "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس".

الجدول رقم (20) يبين قيمة "ت" لدلالة الفروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي.

قيمة "t"	درجة الحرية	الفرق في المتوسط	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
-0.617	42	-0.741	0.541	0.05

يبين من الجدول رقم (20) أن قيمة "ت" (-0.617) وبدلالة إحصائية (0.541) وبدرجة حرية (42) عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه لا توجد فروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي

3-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (20) عدم وجود فروق بين الجنسين في الأداء الوظيفي وذلك من خلال قيمة "ت" (-0.617) وبدلالة إحصائية تقدر بـ (0.541) فهي غير دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، ومرد ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي لا يقتصر على أحد الجنسين حيث لاحظنا أنه يمكن لكلا الجنسين القيام بنفس المهام والنشاطات الإدارية المختلفة وب نفس المستوى وأنه لا توجد وظائف تتطلب توفر مهارات معينة تخص أحد الجنسين.

حيث أن مستوى الأداء الوظيفي عند الموظفين لا يتأثر بالفروق بين الجنسين أي بمعنى أنهم يتمتعون بنفس المستوى من الأداء الوظيفي.

4- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

الجدول رقم (21) يبين قيمة (ف) لتحليل التباين في الأداء الوظيفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	"f" "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	0.016	4.547	59.905	2	119.809	بين المجموعات
			13.175	41	540.191	داخل المجموعات
						43

يبين الجدول رقم (21) أن قيمة (ف) تساوي (4.547) وبدلالة إحصائية (0.016) ومنه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه يتحقق نص الفرضية أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (21) وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي وذلك من خلال حساب التباين (ف) والذي قيمته تساوي (4.547) وبدلالة إحصائية (0.016) عند مستوى دلالة (0.05) ومنه يمكن تفسير ذلك إلى تأثير المستوى التعليمي على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان الترقية والتسيير العقاري ، فئة الذين لديهم مستوى ثانوي كان أدائهم أفضل عن باقي الفئات وهذا ما يفسر التباين البسيط لصالح ذوي المستوى الثانوي على حساب المستوى الجامعي وهذا ما كان عكس التوقعات .

ومن خلال جدول المقارنات البعدية شيفيه نجد أن فئة ذوي المستوى الثانوي أفضل من فئة الجامعيين وهذا ما دل عليه أكثر في المستوى والمقدر بـ (0.231) وأفضل أيضا من فئة ذوي المستوى المتوسط وهذا ما دل عليه الفرق في المتوسط والذي قدر بـ (5.350) كما نجد أن فئة ذوي المستوى الجامعي أفضل من ذوي المستوى المتوسط هذا ما دل عليه الفرق في المتوسط المقدر بـ (5.119) وبذلك فإن هذه النتائج المتحصل عليها تتوافق مع دراسة "مصلح حمدان البقمي" (2010) حيث توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة الجامعيين فما فوق وأفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة فأقل حول واقع الأداء الوظيفي لصالح أفراد مجتمع الدراسة أصحاب الثانوية العامة فأقل.

واختلفت مع دراسة "بوعطيط جلال الدين" (2009) حيث توصلت إلى عدم وجود تأثير للمستوى التعليمي على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

5- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة ومناقشتها:

نص الفرضية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الأغواط تعزى لمتغير الأقدمية.

الجدول رقم (22) يبين قيمة (ف) لتحليل التباين في الأداء الوظيفي يعزى لمتغير الأقدمية:

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	"ف" "f"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0.05	0.391	1.028	15.744	3	47.232	بين المجموعات
			15.319	40	612.768	داخل المجموعات
				43	660.000	المجموع

يبين الجدول رقم (22) أن قيمة (ف) تساوي (1.028) وبدلالة إحصائية (0.391) ومنه نلاحظ أن الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة (0.05) ومنه لم يتحقق نص الفرضية أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية.

5-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (22) عدم وجود فروق في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية وذلك من خلال حساب التباين (ف) والذي قيمته تساوي (1.028) وبدلالة إحصائية (0.391) عند مستوى الدلالة (0.05) ومنه عدم وجود فروق دالة إحصائية في استجابات مفردات العينة حسب فئات الأقدمية في جميع البنود فإننا نقول بأن هناك توافق لحد كبير على بنود الاستمارة لدى الموظفين وأنه لا وجود لتأثير الأقدمية على الأداء الوظيفي.

6- عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة ومناقشتها:

نص الفرضية: "توجد اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى موظفي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI بمدينة الاغواط".

6-1 اتجاهات الموظفين نحو "تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين"

الجدول رقم (23) يبين اتجاهات الموظفين نحو تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
0.023	22.50	22.52	44	تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين

من خلال الجدول رقم (23) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين يقدر بـ (22.52) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (22.50) والفرق في المتوسط الفرضي يساوي (0.023) أي أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي النظري للاستبيان ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين إيجابية نحو تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين.

6-2 اتجاهات الموظفين نحو "التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة"

الجدول رقم (24) يبين اتجاهات الموظفين نحو التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
0.20	06	6.20	44	التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم (24) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة يقدر بـ (6.20) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (06) والفرق في المتوسط الفرضي يقدر بـ (0.20) أي أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي النظري للاستبيان ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين نحو التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة كانت اتجاهات إيجابية.

3-6 اتجاهات الموظفين نحو "نظرة المؤسسة للعنصر البشري"

الجدول رقم (25) يبين اتجاهات الموظفين نحو نظرة المؤسسة للعنصر البشري

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
-0.227	06	5.77	44	نظرة المؤسسة للعنصر البشري

من خلال الجدول رقم (25) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو نظرة المؤسسة للعنصر البشري يقدر بـ (5.77) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (6) والفرق في المتوسط الفرضي قدر بـ -0.227 أي أن المتوسط الحسابي أصغر من المتوسط الحسابي النظري للاستبيان ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين سلبية نحو نظرة المؤسسة للعنصر البشري.

4-6 اتجاهات الموظفين نحو "تدفق الاتصالات بالمؤسسة"

الجدول رقم (26) يبين اتجاهات الموظفين نحو تدفق الاتصالات بالمؤسسة

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
-0.136	06	5.86	44	تدفق الاتصالات بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم (26) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو تدفق الاتصالات بالمؤسسة يقدر بـ (5.86) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (06) والفرق في المتوسط الفرضي قدر بـ (-0.136) ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين نحو تدفق الاتصالات داخل الإدارة اتجاه سلبي.

5-6 اتجاهات الموظفين نحو "طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة"

الجدول رقم (27) يبين اتجاهات الموظفين نحو طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
-0.341	06	5.66	44	طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة

من خلال الجدول رقم (27) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة يقدر بـ (5.66) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (06) والفرق في المتوسط الفرضي قدر بـ (-0.341) ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين كانت سلبية نحو طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة.

6-6 اتجاهات الموظفين نحو "العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة"

الجدول رقم (28) يبين اتجاهات الموظفين نحو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
-0.523	06	5.48	44	العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

من خلال الجدول رقم (28) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يقدر بـ (5.48) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (06) والفرق في المتوسط الفرضي قدر بـ (0.523) ومنه نقول أن اتجاهات الموظفين كانت سلبية نحو العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

6-7 اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي

الجدول رقم (29) يوضح اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي

الفرق في المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي النظري للاستبيان	المتوسط الحسابي	العينة	
-1.795	52.50	50.70	44	المناخ التنظيمي

من خلال الجدول رقم (29) للبيانات الإحصائية الوصفية نجد أن المتوسط الحسابي لاتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي يقدر بـ (50.70) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي (52.50) وقيمة الفرق في المتوسط الفرضي تساوي بـ (-1.795) أي أن المتوسط الحسابي أقل من المتوسط الحسابي النظري للاستبيان وعليه يتحقق نص الفرضية "توجد اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى موظفي ديوان الترقية والتسيير العقاري (OPGI) بمدينة الاغواط".

6-8 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

أظهرت النتائج المعروضة في الجدول رقم (29) أنه توجد اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى الموظفين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي الذي قدر بـ (50.70) والمتوسط الحسابي النظري للاستبيان يساوي 52.50 والفرق في المتوسط الفرضي يساوي 1.795 وهذا ما تفسره نتائج الجداول رقم (25- 26- 27- 28) والتي بينت النظرة السلبية للموظفين نحو كل من المحاور التالية نظرة المؤسسة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار، العلاقات الاجتماعية، مما أدى إلى ظهور انطباعات سلبية في اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. وبالرغم من وجود توجهات إيجابية نحو كل من محور تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين ومحور التكنولوجيا وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (23) والجدول رقم (24) إلا أن هذه الاتجاهات الإيجابية لم تؤثر على الاتجاه العام للموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

- وقد اتفقت دراستنا مع دراسة "القيوتي محمد" (1993) (المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم أعضاء هيئة التدريس سلبي بمجمله.

وكما اتفقت أيضا مع دراسة "محارمه ثامر" (1993) (تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية) حيث توصلت إلى أن تصورات عينة الدراسة نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطا.

7- مناقشة عامة لنتائج الدراسة:

بعد عرض وتحليل فرضيات الدراسة ومناقشتها، تبين أن الدراسة حققت أهدافها من حيث الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا بينت الدراسة الفروق في الأداء الوظيفي لدى الموظفين مردها لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية).

وخلصت نتائج الدراسة إلى تفاوت فيما بينها فمنها ما كانت له دلالة إحصائية ومنها ما كانت علاقته غير دالة، واختلفت درجة الدلالة الإحصائية وقوتها كما سبق ذكره في الجداول ومن خلال النتائج نجد أن الفرضية العامة تحققت وذلك بوجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة (توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي)، بمعنى انه كلما كان هناك مناخ تنظيمي جيد وملائم يستطيع من خلاله الأفراد باختلافهم أداء الأدوار المطلوبة منهم وسط أجواء مريحة وجيدة، كما أسفرت الدراسة من خلال الفرضية الجزئية الأولى عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس ومرد ذلك لطبيعة العمل الإداري السائد الذي لا يقتصر على أحد الجنسين حيث لا توجد وظائف معينة تتطلب مهارات وإمكانيات خاصة تخص أحد الجنسين وعلى غرار ذلك كشفت الفرضية الجزئية الثانية عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي بحيث فئة المستوى التعليمي الثانوي كان مستوى أدائهم مرتفعاً عن باقي الفئات (جامعي، متوسط) وهذا ما كان عكس التوقعات، أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة فكشفت عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الأقدمية حيث كان هناك توافق لحد كبير على بنود الاستمارة لدى الموظفين وأنه لا وجود لتأثير الأقدمية على مستوى أداء الموظفين.

ومن خلال الفرضية الجزئية الرابعة والتي كشفت عن وجود اتجاهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بديوان الترقية والتسيير العقاري في كل من المحاور التالية: (نظرة المؤسسة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات بالإدارة، طرق اتخاذ القرار بالمؤسسة، العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة)، كما تبين وجود اتجاهات إيجابية نحو كل من محور (تنمية المؤسسة للقيم الجيدة لدى الموظفين) ومحور (التكنولوجيا المستعملة بالمؤسسة) إلا أن هذه الاتجاهات الايجابية لم تؤثر على الاتجاه العام للموظفين نحو المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة

عموما فإنه تم تفسير النتائج المتوصل إليها بناء على ما تم طرحه في إشكالية الدراسة وفرضياتها، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الإطار النظري ومنه فإن نتائج الدراسة الحالية تنحصر في حدود الدراسة والمنهج المتبع والأدوات المعتمد عليها.

8- اقتراحات الدراسة:

- ✓ ضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة باعتباره أحد العناصر المؤثرة إيجابا أو سلبا في مستوى الأداء وقدرات الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- ✓ ضرورة الاهتمام بمراعاة مدى تناسب طبيعة تخصصات الموظفين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفه لما له الأثر في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للموظف خلال الإلتقان والسرعة في إنجاز ما يكلف به من أعمال.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي تتضمن متغيرات لم تأخذ في هذه الدراسة.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات المشابهة للدراسة الحالية بمنظمات أخرى ومناطق أخرى.
- ✓ العمل على توظيف وتوجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات ومعلومات تربط بين مختلف الإدارات والأقسام فيما بينها مع دعم سبل الاتصال بينها من أجل رفع مستوى أداء العمل.

خاتمة

خاتمة:

رغم تعدد وتنوع تعاريف المناخ التنظيمي وبالرغم من عدم وجود اتفاق على تعريف محدد له، إلا أن وجهات النظر تلاقحت حول أهم السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها الموظفون ويتأثر سلوكهم بها وأنه نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية وعلى الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراسته من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتهم، فعناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم.

وانطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء أعمالهم بصورة مناسبة لابد على المسؤولين في أي منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي فالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وأقصر وقت ممكن وأقل تكلفة، ونتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل والقدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة وفي أقصر وقت وأقل تكلفة، فالمناخ التنظيمي في المنظمات يؤثر على الأداء الوظيفي إما سلباً أو إيجاباً.

قائمة المراجع

❖ قائمة المراجع:

1. أندور دي سيزلافي، ومارك جي والاس: 1991 السلوك التنظيمي والأداء ترجمة جعفر أبو القاسم السعودية الإدارة العامة للبحوث .
2. جاد الرب السيد محمد، 2005، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ط1، مطبعة العشري، القاهرة.
3. حمود خضير كاظم، 2002 السلوك الإداري عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع.
4. الحنيطي محمد فاتح، 2001 اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة الأداء، الأردن، الجامعة الأردنية.
5. الخزامي عبد الحكيم، 1999 تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين الرياضي مكتبة الساعي للنشر والتوزيع.
6. ديسلر وجاري، 2003 إدارة القوى البشرية، ترجمة عبد العال محمد سيد أحمد الرياض دار المريخ للنشر.
7. رسلان أنور أحمد، 1991 تقويم الأداء الوظيفي، القاهرة دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
8. رسمي محمد حسن، 2004 السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر.
9. شاويش وصفي، 1990، إدارة الأفراد، دار الشروق. عمان.
10. الصباغ عبد الباري، 1984 إدارة القوى البشرية، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان.
11. صالح محمد، 2004 إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
12. صلاح الدين عبد الباقي، 2005 الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر.
13. طارق طه، 2005 الإدارة الإسكندرية، ط1، منشأة المعارف .
14. الطجم عبد الله عبد الغني، والسواط طلق بن عوض الله، 1995 السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات، التطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.
15. الطجم عبد الله عبد الغني والسواط طلق بن عوض الله، 2000 السلوك التنظيمي، النظريات، التطبيقات ، جدة ط3، دار حافظ للنشر والتوزيع.
16. عادل حسن، 1998 إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.

17. عاشور أحمد صقر، 1989 السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
18. عباس محمد خليل وآخرون، 2007، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، المسيرة، عمان، الأردن.
19. عبد الباقي صلاح الدين محمد، 2001، إدارة الأفراد ط1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر.
20. عبد الحميد عبد الفتاح، المغربي، 2009 المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر.
21. عبد الغفار حنفي، 2006 السلوك وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
22. عبد الغني هلال، 1996 مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء الوظيفي القاهرة.
23. عبد الموجود محمد عزت وآخرون، 1981 تحليل أساسيات المنهج وتنظيمه دار الممتاز للطباعة والنشر القاهرة.
24. عبيدات، ذوقان وآخرون، 2001 البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، عمان
25. علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة .
26. فاروق عبد فليح محمد المجيد السيد، 2005 السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
27. فرانك وجيمس، 1987 قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات، ترجمة الحسن يحي معهد الإدارة العامة، الرياض.
28. فضل الله فضل الله علي، 1982 السلوك التنظيمي، المطبعة العصرية، دبي.
29. كامل محمد المغربي، 1995، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، دار الفكر، عمان.
30. الكبيسي عامر بن خضير، 1998، السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصر، ج2، مطابع دار الشرق، الدوحة.
31. مجبر مهدي إبراهيم، 1994، الأمانة العامة في الأداء الإداري، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة.
32. محمد سعيد سلطان، 2002، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، القاهرة.
33. محمد سعيد سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية.

34. محمد سعيد سلطان، 2003، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
35. محمد علي شبيب، 1990، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة.
36. محمد القريوتي، 1993، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشروق، عمان.
37. محمد القريوتي، 1994، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشروق، عمان.
38. محمد مزيان، 1999، مبادئ البحث النفسي والتربوي، ط1، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر.
39. المطيري والعلي وآخرون، 1996، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، دراسة نظرية ميدانية القاهرة، مركز الكتاب للنشر القاهرة.
40. منصور أحمد، 1997، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويتية، الكويت.
41. نشوان وآخرون، 1992، إدارة الموارد البشرية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت.
42. النمر سعود بن محمد ومحمود محمد فتحي وآخرون، 2006، الإدارة العامة الأسس والوظائف، ط6، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
43. هلال علي، 1996، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء، السعودية.
44. عبد الفتاح الشربيني، 1987، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 03، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
45. بحيري سعد وآخرون 1991 اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية مجلة الإدارة العامة العدد 70
46. الصباغ زهير وآخرون، 1982، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن، مجلة معهد الإدارة الأردن.
47. الحربي خلف بن رشيد، 1999، المناخ التنظيمي السائد في كلية المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
48. جحلان نور سالم، 1997، أثر المناخ التنظيمي على إبداع الموظفين دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية في جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

49. عمران محمد عبد الجواد، 1996، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا.
50. عواد طارق أحمد، 2005، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
51. محارمة ثامر، 1993، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان الدراسة النهائي
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الاغواط-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا

استبيان خاص بمذكرة التخرج

أخي الموظف:

تندرج هذه الاستمارة لمعرفة رأيك في المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم والمعونة بـ "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

راجين منكم التكرم بتعبئة الاستمارة المرفقة بعد قراءة كل عبارة من عبارات الاستمارة قراءة متأنية ثم (في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا Xوضع علامة) لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستوصل إليها الدراسة .

أولا :المعلومات الشخصية

(أمامالإجابة المناسبة Xيرجى وضعإشارة)

الجنس : ذكر	☐	أنثى	☐
المستوى الدراسي :	☐	متوسط	☐
	☐	ثانوي	☐
	☐	جامعي	☐
مدة العمل بالمؤسسة: أقل من 5 سنوات	☐	من 5 إلى 10 سنوات	☐
أكثر من 15 سنة	☐	من 10 الى 15 سنة	☐
	☐		☐

ثانياً المناخ التنظيمي

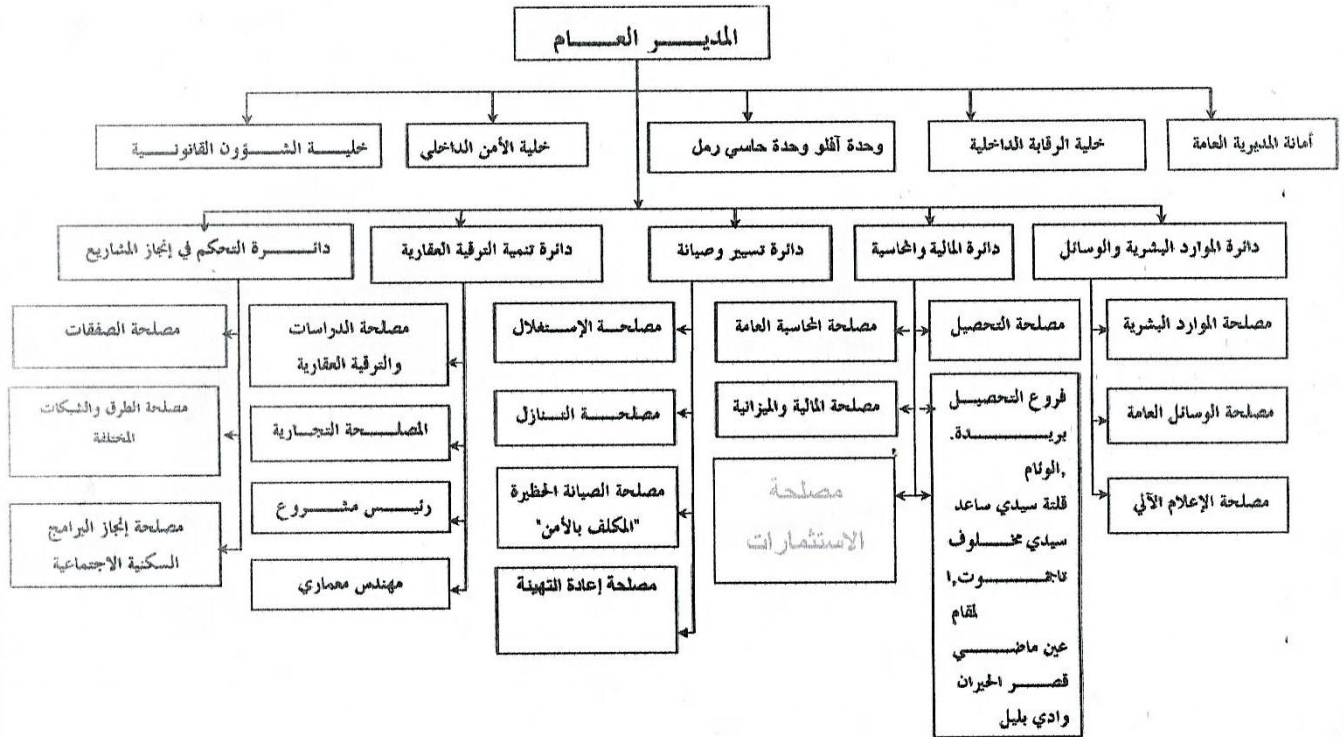
لا	نعم	فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة ثلاث درجات للإجابة يرجى وضع (أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك Xإشارة)
		01 تتم مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل ومناقشتها بدلاً من التهرب منها وتجنبها
		02 يشجع الرؤساء مروضيهم على مواجهة التحديات المتعلقة بالعمل وإيجاد حلول لمشاكل العمل بأنفسهم
		03 تؤدي روح التحدي إلى رفع أداء الموظفين
		04 يتغلب الموظفون على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل
		05 تبذل الإدارة جهداً كبيراً لتعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم
		06 ثقة الموظفون بأنفسهم تمكنهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل
		07 تؤدي الثقة لدى الموظفين إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائهم
		08 تشجع الإدارة المروضيين على تحمل المسؤولية
		09 يرى الموظفون أن تحمل المسؤولية فرصة لتطوير أعمالهم وأنفسهم
		10 تزود الإدارة الموظفين بالمهارات اللازمة لتحمل المسؤولية
		11 تتم محاسبة الموظفين للأعمال تحت مسؤوليتهم على ضوء الصلاحيات الممنوحة
		12 يمتلك الموظفون الرغبة في تقديم اقتراحات جديدة في العمل
		13 تشجع الإدارة الموظفون على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل
		14 تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يتقدم بها المروضيين في المؤسسة
		15 يقوم الموظفون بالمؤسسة بتجريب أساليب جديدة رغم ما ينطوي على ذلك من مخاطر
		16 التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة أدت إلى رفع مستوى أداء الموظفين
		17 أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالإدارة إلى سرعة إنجاز العمل
		18 التكنولوجيا الموجودة في الإدارة قللت من أعباء العمل
		19 تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالإدارة مع متطلبات العمل
		20 تنظر الإدارة إلى الموارد البشرية على أنها مورد هام من موارد المؤسسة
		21 تحرص الإدارة على جذب المزيد من الكوادر البشرية المؤهلة لضمها إلى قوتها العاملة
		22 توجد فرص متاحة للموظفين في المؤسسة لمواصلة تعليمهم أثناء الخدمة
		23 تنظر الإدارة إلى تطوير المروضيين في المؤسسة على أنه جزء هام من عملها

24	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصال	
25	تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة للاتصال	
26	تتصف نظم الاتصالات المستخدمة بالمؤسسة بالوضوح والدقة	
27	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في كل الاتجاهات (صاعد-هابط- أفقي)	
28	يتم تقييم البدائل المختلفة والمتاحة قبل اتخاذ القرارات	
29	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات	
30	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب	
31	يمتلك الموظفون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	
32	يوجد حرص من الإدارة على العمل بروح الفريق	
33	توجد مشاركة جماعية في حل المشكلات أو التعامل مع قضايا العمل	
34	يتم إنجاز الأعمال في المؤسسة بشكل جماعي	
35	توجد روح التعاون بين جميع الوحدات والأقسام	

ثالثاً: الأداء الوظيفي

لا	نعم	العبارة
		01- يواظب الموظفون على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير
		02- توجد رغبة في انجاز العمل في الوقت المحدد
		03- يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بانجاز العمل بروح الفريق
		04- يحرص الموظف على القيام بالمهام المكلف بها بإتقان
		05- توجيهات الرؤساء دائماً واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير
		06- يتحمل الموظفون مسؤولية انجاز ما يكلفون به من أعمال
		07- يحرص موظفون بالمؤسسة على تحقيق الأهداف العامة
		08- يوجد التزام وتقيّد بأنظمة وقوانين العمل لدى الموظفين
		09- توجد قدرة للموظفين على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل
		10- يقوم الموظفون تلقائياً بالتجديد والتحسين في أساليب العمل
		11- يبذل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة
		12- يتم التنسيق مع الآخرين لانجاز العمل
		13- توفر الإدارة تدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة
		14- التزام الإدارة بجودة الأداء يساعد في تحسين مستوى أداء الموظفين
		15- توجد قدرة لدى الموظفين على تصحيح الأخطاء الناتجة من قيامهم بأداء العمل
		16- الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين
		17- حصول الموظفين على الترقية في موعدها يشجع على المسؤوليات بكفاءة
		18- تقبل الرؤساء لمقترحات وآراء الموظفين يشجع على التجديد في أساليب العمل
		19- شعور الموظفين بالرضا عن وظائفهم يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والعمل
		20- لدى الموظفين المهارة في تنفيذ الأوامر والتعليمات بكل دقة

الملحق رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم (03): جداول الحساب spss

Statistics

		sex	education	exper
N	Valid	44	44	44
	Missing	0	0	0

Sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	homme	19	43,2	43,2	43,2
	femme	25	56,8	56,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Education

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moyen	5	11,4	11,4	11,4
	lycée	12	27,3	27,3	38,6
	université	27	61,4	61,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Exper

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	moin 5 ans	14	31,8	31,8	31,8
	a 5 de 10 ans	14	31,8	31,8	63,6
	a10 de 15 ans	11	25,0	25,0	88,6
	plus 15 ans	5	11,4	11,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
sex * education	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

sex * education Crosstabulation

		education			Count
		moyen	lycée	université	Total
sex	homme	3	3	13	19
	femme	2	9	14	25
	Total	5	12	27	44

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,465 ^a	2	,292
Likelihood Ratio	2,557	2	,278
Linear-by-Linear Association	,047	1	,828
N of Valid Cases	44		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
sex * exper	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

sex * exper Crosstabulation

		Exper				Count
		moin 5 ans	a 5 de 10 ans	a10 de 15 ans	plus 15 ans	Total
sex	homme	6	4	8	1	19
	femme	8	10	3	4	25
	Total	14	14	11	5	44

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,227 ^a	3	,101
Likelihood Ratio	6,408	3	,093
Linear-by-Linear Association	,087	1	,768
N of Valid Cases	44		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,16.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
education * exper	44	100,0%	0	,0%	44	100,0%

education * experCrosstabulation

		Exper				Count
		moin 5 ans	a 5 de 10 ans	a10 de 15 ans	plus 15 ans	Total
education	moyen	0	2	3	0	5
	lycée	2	2	4	4	12
	université	12	10	4	1	27
	Total	14	14	11	5	44

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,975 ^a	6	,014
Likelihood Ratio	16,536	6	,011
Linear-by-Linear Association	7,290	1	,007
N of Valid Cases	44		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,975 ^a	6	,014
Likelihood Ratio	16,536	6	,011
Linear-by-Linear Association	7,290	1	,007
N of Valid Cases	44		

a. 9 cells (75,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
argani	44	41	65	50,93	,989	6,561
perfemonace	44	28	40	35,00	,591	3,918
Valid N (listwise)	44					

Correlations

		argani	Perfemonace
argani	Pearson Correlation	1	,524**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	44	44
perfemonace	Pearson Correlation	,524**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	44	44

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Group Statistics

sex		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
perfemonace	homme	19	34,58	3,626	,832
	femme	25	35,32	4,171	,834

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
perfemon ace	Equal variances assumed	2,309	,136	-,617	42	,541	-,741	1,201	-3,165	1,683
	Equal variances not assumed			-,629	41,175	,533	-,741	1,178	-3,120	1,638

ANOVA

Perfemonace					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	119,809	2	59,905	4,547	,016
Within Groups	540,191	41	13,175		
Total	660,000	43			

Multiple Comparisons

perfemonace

Scheffe

		Mean			95% Confidence Interval	
(I) education	(J) education	Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	Lower Bound	Upper Bound
moyen	lycée	-5,350*	1,932	,030	-10,26	-,44
	université	-5,119*	1,767	,022	-9,61	-,63
lycée	moyen	5,350*	1,932	,030	,44	10,26
	université	,231	1,259	,983	-2,97	3,43
université	moyen	5,119*	1,767	,022	,63	9,61
	lycée	-,231	1,259	,983	-3,43	2,97

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

perfemonace

Scheffe^{a,b}

education	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
moyen	5	30,40	
université	27		35,52
lycée	12		35,75
Sig.		1,000	,991

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,364.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ANOVA

Perfemonace

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	47,232	3	15,744	1,028	,391
Within Groups	612,768	40	15,319		
Total	660,000	43			

Multiple Comparisons

perfemonace

Scheffe

(I) exper	(J) exper	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
moin 5 ans	a 5 de 10 ans	,643	1,479	,979	-3,67	4,96
	a10 de 15 ans	,201	1,577	,999	-4,40	4,80
	plus 15 ans	-2,871	2,039	,581	-8,82	3,08
a 5 de 10 ans	moin 5 ans	-,643	1,479	,979	-4,96	3,67
	a10 de 15 ans	-,442	1,577	,994	-5,04	4,16
	plus 15 ans	-3,514	2,039	,407	-9,47	2,44
a10 de 15 ans	moin 5 ans	-,201	1,577	,999	-4,80	4,40
	a 5 de 10 ans	,442	1,577	,994	-4,16	5,04
	plus 15 ans	-3,073	2,111	,554	-9,23	3,09
plus 15 ans	moin 5 ans	2,871	2,039	,581	-3,08	8,82
	a 5 de 10 ans	3,514	2,039	,407	-2,44	9,47
	a10 de 15 ans	3,073	2,111	,554	-3,09	9,23

perfemonace

Scheffe^{a,b}

exper	N	Subset for alpha = 0.05
		1
a 5 de 10 ans	14	34,29
a10 de 15 ans	11	34,73
moin 5 ans	14	34,93
plus 15 ans	5	37,80
Sig.		,308

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

performonace

Scheffe^{a,b}

exper	N	Subset for alpha = 0.05
		1
a 5 de 10 ans	14	34,29
a10 de 15 ans	11	34,73
moin 5 ans	14	34,93
plus 15 ans	5	37,80
Sig.		,308

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 9,222.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
organisi	44	50,70	6,447	,972

One-Sample Test

	Test Value = 52.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
organisi	-1,847	43	,072	-1,795	-3,76	,16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,843	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	49,1905	44,862	,033	,846
VAR00002	49,3810	45,048	-,008	,849
VAR00003	49,2381	44,290	,121	,844
VAR00004	49,5238	41,662	,508	,834
VAR00005	49,6190	44,248	,119	,845
VAR00006	49,2381	44,490	,088	,845
VAR00007	49,1429	47,329	-,405	,855
VAR00008	49,2857	42,814	,348	,838
VAR00009	49,3810	42,848	,323	,839
VAR00010	49,5714	42,257	,424	,836
VAR00011	49,3810	42,948	,307	,840
VAR00012	49,6667	46,833	,284	,855
VAR00013	49,7619	45,690	,411	,849
VAR00014	49,7619	43,990	,205	,842
VAR00015	49,6190	43,948	,167	,843
VAR00016	49,3810	41,848	,479	,835
VAR00017	49,4762	41,162	,582	,831
VAR00018	49,4286	41,957	,457	,835
VAR00019	49,3333	41,433	,557	,832
VAR00020	49,4286	41,257	,567	,832
VAR00021	49,4286	42,057	,441	,836
VAR00022	49,6190	42,848	,343	,839
VAR00023	49,5238	42,762	,336	,839
VAR00024	49,6667	41,233	,639	,831
VAR00025	49,6667	43,233	,296	,840
VAR00026	49,4762	42,162	,425	,836
VAR00027	49,5238	43,962	,153	,844
VAR00028	49,6190	42,548	,391	,837
VAR00029	49,4286	42,957	,302	,840
VAR00030	49,5714	40,957	,635	,830
VAR00031	49,5714	42,257	,424	,836
VAR00032	49,6190	40,348	,760	,827
VAR00033	49,6667	41,133	,657	,830
VAR00034	49,5714	41,257	,586	,832
VAR00035	49,6190	40,748	,692	,829

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,824	20

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
VAR00001	34,7143	12,214	-,019	,830
VAR00002	34,6667	12,233	,000	,827
VAR00003	35,0000	10,600	,445	,815
VAR00004	34,8095	12,462	-,141	,842
VAR00005	34,7143	12,114	,047	,829
VAR00006	34,8095	11,662	,181	,827
VAR00007	34,8095	11,062	,437	,815
VAR00008	34,7619	11,390	,371	,818
VAR00009	34,6667	12,233	,000	,827
VAR00010	34,7619	12,090	,025	,832
VAR00011	35,0476	10,148	,580	,805
VAR00012	34,9524	10,148	,635	,802
VAR00013	34,7143	11,814	,248	,823
VAR00014	34,9524	10,948	,350	,820
VAR00015	34,8571	10,429	,632	,803
VAR00016	34,9524	10,248	,598	,804
VAR00017	34,7619	10,990	,578	,810
VAR00018	34,9524	9,648	,825	,789
VAR00019	34,8571	10,529	,591	,806
VAR00020	34,9048	9,890	,784	,793