

جامعة عمار ثليجي - الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



المناخ التنظيمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي لدى أساتذة

التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطة الجيلالي السنوسي بالأغواط

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

- د/ الدر محمد

إعداد الطالب

عبيزة سعد

السنة الجامعية 2020/2019.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Amar Thelidgi - Laghouat
Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography
The Scientific Committee



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار تليجي بالأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا
اللجنة العلمية

تصريح وتعهد

أنا الطالب (ة) الممضي (ة) أسفله :

الطالب (ة): عبيزة سعد

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 185255/7255 الصادرة بتاريخ

2014/06/26 عن دائرة الأغواط ولاية الأغواط

رقم التسجيل: 201839000517

التخصص: تنظيم وعمل

عنوان مذكرة نهاية الدراسة :
المناهج المنهجية والاعتماد على الاداء لدى اساتذتنا لتعليم المتوسط
دراسة ميدانية لثلاث جامعات السوس

أصرح بشرفي أنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه
بجهدي الشخصي وفقا للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمّل
المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما
يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة بالنظام الداخلي
للجامعة وكذلك القرارات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في: 2020/07/04

توقيع الطالب (ة):

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والعاقبة للمتقين ولا عدوان إلا على الظالمين
واللهم صل وسلم على سيدنا محمد أفضل الصلاة عليه وأزكى التسليم
أشكر الله عز وجل سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث بعد أن
من علي بروح الصبر وألبسني ثياب الصحة والعافية، ويشرفني في هذه
المناسبة أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذه
الدراسة: الدر محمد، الذي قدم لي كثير من التوجيه والمساعدة والإرشاد.
كما أتقدم بالشكر أيضا إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهما مناقشة هذه
الرسالة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة.
كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أصدقائي الذين ساعدوني على إعداد
هذه المذكرة: الحاج عيسى، محمد، مسعود، معمر، متمنيا لهم دوام التوفيق
والنجاح إن شاء الله
آخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين، وصلى الله على سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين.

إهداء

أهدي هذه المذكرة لمن كان الفضل لهما بعد الله سبحانه وتعالى،
إلى والدي أطال الله في عمرهما، الذين كان الفضل لهما في توجيهي نحو
طلب العلم تقديرا ووفاء وأبقاهما على الصحة والعافية.

إلى أخي الأكبر وزوجته وأبنائه.

إلى اخوتي وأخواتي

إلى زملائي وزميلاتي .

إلى كل من قدم لي يد العون والدعم والمساندة

سعد عبيزة

ملخص الدراسة:

كل باحث يسعى إلى أهداف معينة من خلال الدراسة التي يقوم بها لظاهرة هرما فلقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة نذكر منها:

- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي بالمنظمة على أداء الموظفين بها.

- التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي في المتوسطة وانعكاسها على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة.

- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في المتوسطة.

وذلك من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: للمناخ التنظيمي عدة أبعاد لها انعكاس على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة السنوسي الجيلالي بالأغواط.

الفرضيات الجزئية:

1- الهيكل التنظيمي لمتوسطة الجيلالي السنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

2- النمط القيادي السائد في متوسطة الجيلالي سنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

وذلك باستعمال المنهج الوصفي بأداة الاستبيان المطبق على مجموعة من أساتذة التعليم المتوسط لنخلص في الأخير للنتائج التالية (تصوريا):

- الهيكل التنظيمي لمتوسطة الجيلالي السنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، إذ يتميز هذا الهيكل بالسلاسة وتوافر الاتصالات بجميع اتجاهاتها الأفقية والصاعدة والنازلة، مما يجعل العلاقة بين الأساتذة متنوعة بين الرسمية وغير الرسمية هذا يجعلنا نقبل صحة الفرضية الجزئية الأولى.

- النمط القيادي السائد في متوسطة الجيلالي سنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، إذ أن إدارة المؤسسة ومفتشيها يتعاملون مع الأساتذة بالأسلوب الديمقراطي الذي يسمح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرار والإدلاء بأرائهم. هذا يجعلنا نقبل صحة الفرضية الجزئية الثانية. الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، التدريب.

Abstract

Each researcher seeks to achieve specific goals through the study carried out by the phenomenon of Horma. This study has sought to achieve several goals, including:

- Knowing the extent of the organization's organizational climate on the performance of its employees.

- Identify the most prominent dimensions of the organizational climate in the medium and its impact on the job performance of teachers.

- Learn the reality of job performance in the medium.

This is through the following assumptions:

The general hypothesis: The organizational climate has several dimensions that have a reflection on the job performance of teachers of intermediate education at the Senussi al-Jilali average in Laghouat.

Partial assumptions:

- 1The organizational structure of Al-Jilali Al-Senussi Intermediate working to improve the job performance of teachers of intermediate education?

- 2The prevailing leadership style in Al-Jilali Medium Senussi works to improve the job performance of teachers of intermediate education.

By using the descriptive approach with the questionnaire tool applied to a group of professors of intermediate education, we can finally reach the following results (conceptually):

- The organizational structure of the Senegalese intergenerational average improves the job performance of teachers of intermediate education, as this structure is characterized by smoothness and availability of communication in all its horizontal, upward and downward directions, which makes the relationship between teachers varied between formal and informal This makes us accept the validity of the first partial hypothesis.

The prevailing leadership style in Al-Jilali Medium Senussi works to improve the job performance of teachers of intermediate education, as the management of the institution and its inspectors deal with professors in a democratic manner that allows professors to participate in decision-making and express their opinions. This makes us accept the validity of the second partial hypothesis.

Key words: organizational climate, job performance, organizational structure, leadership style, training.

الْفهرس

الفهرس

| الصفحة | الفهرس |
|--------|---|
| | شكر وعرقان |
| | إهداء |
| | ملخص الدراسة باللغة العربية |
| | ملخص الدراسة باللغة الأجنبية |
| | الفهرس |
| | قائمة الجداول |
| أ | مقدمة |
| | الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها |
| 3 | تمهيد |
| 4 | 1-أسباب اختيار الموضوع: |
| 4 | 2-أهداف الدراسة: |
| 4 | 3-أهمية الدراسة: |
| 5 | 4-صعوبات الدراسة: |
| 5 | 5-مفاهيم الدراسة: |
| 10 | 6-الإشكالية: |
| 12 | 7-الفرضيات: |
| 13 | 8-المقاربة النظرية: |
| 14 | 9-الدراسات السابقة: |
| 22 | خلاصة الفصل : |
| | الفصل الثاني: المناخ التنظيمي |
| 24 | تمهيد: |
| 25 | أولاً-تعريف المناخ التنظيمي: |
| 26 | ثانياً-أهمية المناخ التنظيمي: |
| 28 | ثالثاً-مستويات المناخ التنظيمي: |
| 28 | رابعاً-أنواع المناخ التنظيمي: |
| 30 | خامساً-عناصر المناخ التنظيمي: |
| 32 | سادساً-نماذج المناخ التنظيمي: |

| | |
|--|---|
| 34 | سابعا-خصائص المناخ التنظيمي: |
| 36 | ثامنا-أهداف المناخ التنظيمي: |
| 37 | تاسعا-النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي: |
| 39 | خلاصة الفصل: |
| الفصل الثالث: الأداء الوظيفي | |
| 41 | تمهيد: |
| 42 | أولا- مفهوم الأداء الوظيفي: |
| 43 | ثانيا-عناصر الأداء الوظيفي: |
| 44 | ثالثا-محددات الأداء الوظيفي: |
| 45 | رابعا-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي: |
| 46 | خامسا-قياس وتقويم الأداء الوظيفي: |
| 47 | سادسا-أهمية قياس الأداء: |
| 49 | سابعا-خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي: |
| 50 | ثامنا-أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي: |
| 52 | خلاصة الفصل: |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية | |
| 54 | تمهيد: |
| 55 | أولا- مجالات الدراسة |
| 57 | ثانيا - تحديد المنهج والتقنيات المستعملة: |
| 57 | ثالثا-العينة وطريقة اختيارها : |
| 58 | رابعا-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (تصوريا): |
| 63 | خامسا-نتائج الفرضيات |
| 63 | سادسا- الاستنتاج العام: |
| 65 | خاتمة |
| قائمة المراجع | |
| الملاحق | |

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

| الرقم | الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يبين توزيع العينة من حيث الجنس | 58 |
| 02 | يبين توزيع العينة من حيث مؤسسة التخرج | 58 |
| 03 | يبين أثر الاتصالات داخل المؤسسة على بذل الأساتذة الجهد الكافي في التدريس | 59 |
| 04 | يبين أثر اعتماد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصال على وضوح توجيهات المفتشين ولا ينتابها التناقض | 60 |
| 05 | يبين أثر تشجيع إدارة المتوسطة للأساتذة في تحمل المسؤولية على قيامهم بالتجديد والتحسين في أساليب التدريس | 61 |
| 06 | يبين اهتمام الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها الأساتذة وحرص الأساتذة على القيام بالمهام المكلفين بها بإنقار | 62 |

مقدمه

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها والتي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية ومواردها البشرية فمن المواضيع التي عرفت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي.

فقد عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلا كبيرا وسط العلماء والباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف وعدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية والخارجية، فالمناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها وبحلولها عبر عملياتهم الإدراكية نستخلص منها مواقفهم وإنجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة، كما يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة الذي لاقى انتشار واسع في الآونة الأخيرة في الدراسات الاجتماعية الهدف من دراستها هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها حيث أوضح البعض أن وجود المناخ أو الجو المناسب داخل المنظمة يساعد في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات صلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، وباعتبار المتوسطة مؤسسة اجتماعية تربية وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقاً من مجموعة الأفراد من بينهم الأساتذة الذي يعملون بها في بيئة داخلية تنظيمية تتسم بخصائص معينة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي. فذلك يمكن القول أن المناخ يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ونجاحها في خلق جو أو المناخ الملائم من شأنه أن يشجع على خلق أجواء العمل هادفة ترضي سبيل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل من خلال الاتصال والتفاعل داخل المنظمة وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود الشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

الفصل الأول

إشكالية الدراسة واعتباراتها

تمهيد

- 1-أسباب اختيار الموضوع:
 - 2-أهداف الدراسة:
 - 3-أهمية الدراسة:
 - 4-صعوبات الدراسة:
 - 5-مفاهيم الدراسة:
 - 6-الإشكالية:
 - 7-الفرضيات:
 - 8-المقاربة النظرية:
 - 9-الدراسات السابقة:
- خلاصة الفصل :

تمهيد:

يتناول هذا الفصل المنهجي للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعها ومنها على وجه التحديد مبررات اختيار الموضوع، وكذا أهداف وصعوبات الدراسة بالإضافة إلى تحديد إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها، ثم تحديد إشكالية الدراسة وصياغة فرضياتها، ثم تحديد مفاهيمها الأساسية والمقاربة السوسيولوجية، كما سيتم التطرق إلى الدراسات السابقة.

1-أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث والإطلاع على هذا الموضوع بغية دراسته والعمل الميداني.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع التخصص علم الاجتماع.
- مدى ملائمة طبيعة الموضوع مع الإمكانيات المتاحة ومجال الدراسة المناسب.
- محاولة تزويدنا بمعلومات أكثر عن الواقع المهني وما يدور فيه من قضايا ومشاكل وضغوطات وصراعات.

الأسباب الموضوعية:

- الدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في مجال العمل والتنظيم.
- تكوين فكرة واضحة عن دور المناخ التنظيمي وأهميته وتأثيره على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة داخل المؤسسة.
- قلة الدراسات والبحوث العلمية الاجتماعية في الجزائر فمعظم الدراسات تستمد قوتها من علوم التسيير أو الإدارة والاقتصاد والابتعاد عن السوسيولوجيا.

2-أهداف الدراسة:

كل باحث يسعى إلى أهداف معينة من خلال الدراسة التي يقوم بها لظاهرة هرما فلقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق أهداف عدة نذكر منها:

- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي بالمنظمة على أداء الموظفين بها.
- زيادة دراسة علمية جديدة ومكملة للدراسات السابقة في إطار البحث العلمي.
- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي مقبول يساعد على الأداء الجيد.
- التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي في المتوسطة وانعكاسها على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة.

- إعطاء فكرة عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على العنصر البشري داخل المنظمة.
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تعيق الأداء الجيد للأفراد.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي في المتوسطة.
- الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
- تحديد مستوى الأداء الأساتذة عن المناخ السائد داخل المؤسسة.

3-أهمية الدراسة:

- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها المناخ التنظيمي داخل المنظمات.
- تتبع أهمية هذه الدراسة في إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة لما له تأثير في تنمية السلوك الإنساني.

- تعد هذه الدراسة استمرار لما بذله الباحثون من جهود في التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسات التربوية.
- كما تكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي لدوره في تحديد مستوى الفعاليات التنظيمية وتأثيره بشكل واضح على الأداء الوظيفي وبالتالي نجاح المنظمات وقدرتها على الاستمرار والتطور.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور المناخ التنظيمي في أداء الأفراد في إحدى مؤسساتنا الوطنية.
- التعرف على رأي الأساتذة حول المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي في المؤسسة التي تأثر على أداء الأفراد.

4- صعوبات الدراسة:

- الإطار الزمني: ضيق الوقت.
- صعوبة في تلقي المعلومات من طرف المؤسسة.
- مشكل في عدم استرجاع الاستبيان.
- نقص في المراجع والمعلومات.
- الإطار المادي.
- ظروف شخصية.
- الإطار الجغرافي: بعد المسافة الدراسة.
- قلة المصادر والمراجع المتخصصة التي تناولت الموضوع بصفة دقيقة مما تطلب الاستعانة بشبكة المعلومات العنكبوتية (الأنترنت)
- المنهج المستخدم في الدراسة (أدوات جمع البيانات، نوعية العينة وكيفية اختيارها).

5- مفاهيم الدراسة:

المناخ التنظيمي:

- لغة: المناخ: (ج. مناخات). ميرك الجمل. العوامل الجوية والبيئية التي تعرف بها حالة مكان معين¹.
التنظيم: الاتساق، الاستقامة، الجمع: تألفت الصفوف².

اصطلاحا:

يعرف أنه: مجموعة الظروف التي يعيش الفرد في داخلها ويقال المحيط الوسط³.

¹- قاموس عربي/عربي. طبعة جديدة منقحة. موسوعة لسان العرب. دار البرهان. القاهرة، 2007، ص364

²- قاموس عربي/عربي طبعة جديدة منقحة لموسوعة لسان العرب، دار البرهان، القاهرة، 2007، ص52

³- فيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001، ص15.

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

يشير كامل محمد المغربي: بأن المناخ التنظيمي مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على فهمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي¹.

ويعرفه محمد الصيرفي: بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين².

حسب فورها ندجلمر: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات. وتؤثر على السلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها³.
يرفه الشيكشي: أن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها⁴.

إجرائيا:

المناخ التنظيمي هو عبارة عن مجموعة من الخصائص والصفات البيئية داخل المنظمة التي يتميز بها مكان العمل التي يدركها العاملون ويعملون بها من خلالها. ويكون لها أثر على سلوكهم بها وهو عبارة عن عوامل تتفاعل داخل المنظمة فتساعد على إيجاد ظروف ملائمة لكي يتحقق هدف المؤسسة بكفاءة وفعالية حيث يكون التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد.

الأداء الوظيفي:

لغة: أدى: (تأدية) الدين: سده: الصلاة، قام بها في وقتها: الشهادة أدلى بها. إليه الشيء، أوصله إليه.
الأداء: القضاء، إيصال الشيء⁵.

جاء في مبحث اللغة العربية المعاصرة: بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه.
قام بما هو ملزم به (أدى الواجب)⁶

وفي معجم الرائد عرف الأداء بأنه: إيصال الشيء وإتمامه وقضائه⁷
وفي معجم الطلاب الوسيط: الأداء بمعنى أدى أداء وتأدية دينه، قضاءه والشيء وأوصله إلى أهله⁸.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في المنظمة، إدارة الأفراد داخل المنظمة، الطبعة 9، 2009، ص 255.

² - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر 2009، ص 255،

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 268

⁴ - صالح الشيكشي، الكتاب، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، 2008، ص 125

⁵ - قاموس عربي/عربي، طبعة جديدة منقحة، موسوعة لسان العرب، دار البرهان، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 19

⁶ - المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 14

⁷ - جبران مسعود: معجم الرائد، الطبعة السابقة، دار العلم للملايين، بيروت، 1992، ص 45

⁸ - كريم السيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006، ص 12

اصطلاحاً: هو حصيله الجهد الذي يبذله الموظف المنظمة من أجل تحقيق هدف معين¹ وجاء تعريف أحمد صقر عاشور: بأن الأداء الوظيفي أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهن الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء²

يعرف الأداء في معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء أي دراسة كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد خلال زمن معين تحت الظروف الطبيعية للعمل أو مقدار الزمن اللازم لإنجاز الكمية من العمل³. ويقصد بالأداء بأنه أسلوب العمل الفني الذي يقوم به الأخصائي الإجمالي ويعتمد على نماذج فعالة للممارسة المهنية⁴.

كما أن المستويات القدرة على الأداء تختلف من شخص الآخر. ومن ثم يختلف الأداء المهني من شخص لآخر⁵

لغة: هو القيام بالشيء أدى حرية عمل⁶.

ويشير إليه ابن منظور في لسان العرب أدى الشيء: أوصله، وكثر عليه فغلبه⁷
إجرائياً: هو فعل اجتماعي فردي أو جماعي الهدف منه تحويل المدخلات إلى مخرجات وينتج هذا عن طريق التفاعل بين الفرد الموظف والوظيفية التي يشغلها والموقف المتواجد فيه، وأن يقوم الفرد للأنشطة التي تتطلبها وظيفة والتي يمكن من خلالها تحقيق النتائج وفقاً للأهداف المخطط لها.

الهيكل التنظيمي:

لغة: لم نجد تعريف صريح ومباشر للهيكل التنظيمي من خلال استعراضنا لبعض معاجم اللغة العربية ومنها (معجم لسان العرب) محمد بن مكرم. والقاموس المخيط لفيروز أبادي، والصحاح في اللغة محمد ابن أبي بكر الرازي، وكانت التعاريف كالتالي:

- بأنه البناء المشرق والمنسق⁸

¹ - خطاب عايذة: عنوان الكتاب: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي للتشر والتوزيع، الاسكندرية، 1989، ص439

² - أحمد صقر عاشور: الكتاب ، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص25-26

³ - أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت مكتبة لبنان، 1987، ص310

⁴ - أحمد محمد يوسف بشير: دراسة الأبعاد المرتبطة بالاغتراب المهني للأخصائيين الاجتماعيين في المجال الطبي كمؤشرات

تخطيطية لزيادة فاعلية الأداء المهني المؤتمر. العلمي الخامس، لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، أبريل 1992، ص65

⁵ - Alport gordenw : patter,. And growthinh personality New york. Holt trinbarf 1991 p440

⁶ - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979، ص380

⁷ - Edward Asuchman. Evaluation research new york Russe isoge. Foundation 1987. P260

⁸ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصطلح المعاني الجامع، معجم اللغة العربية، القاموس المحيط، الصحاح في اللغة العربية

- هو رسم يبين ويوضح المهام والمسؤوليات لأجزاء الشركة وكيفية اتصالها¹.
اصطلاحاً: يعرف الهيكل التنظيمي بأنه نظام يحدد في إطاره أوجه نشاط المنظمة والعلاقات الرسمية بين وحداتها التنظيمية، وخطوط الاتصال والسلطة ونحوها وهو وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة².
يعرف كذلك بأنه الطريقة التي يتم وفقاً لها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها³.
يعرف أيضاً: أنه الأداة التي يتم وفقاً لها تحديد كيفية توزيع المهام وتحديد رئيس كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التعامل بين العاملين⁴.
عرفه محمد سلمان العميان: أنه الآلية الرسمية التي يمكن من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين⁵.
الهيكل التنظيمي يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب اتباعها وتطبيقها، وهو الوسيلة والأداة لتحقيق أهداف المنظمة والإطار الذي يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتجاه القرارات⁶.

إجراءياً:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارة والأقسام الداخلية المختلفة للمؤسسة من خلال الهيكل التعليمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف وكذلك يبين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المؤسسة.

القيادة:

لغة: كلمة قيادة leadership مشتقة من الفعل: يفعل أو يقوم بمهمة ما، بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم بالفعل اليوناني (archein)، أما الفعل اللاتيني (Agere) معناه يحرك أو يقود⁷.
اصطلاحاً: عرف أحمد أرسلان 1970: القيادة بأنها عملية استشارية متبادلة يمكن بواسطتها السيطرة على النشاط الإنساني وتوجيهه نحو لأهداف المشتركة⁸.

¹ - نفس المرجع، ص 25.

² - صالح مهدي حسن العامري /د/ طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

631

³ - Stone james and ferman Edward management. 5th ed (englewoodcli FFS, N, d : prentice p. 312

⁴ - Robbins stephen Organization theory : structure design and applications 3hd ed (Englewod eliffs N.J : prentice Hall, 1990) pp 5-6

⁵ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية كتابة دعاء نجار، ديسمبر

2018

⁶ - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2007، ص 17

⁷ - عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة، كلية التربية، قسم التربية البدنية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية،

2014.

⁸ - أحمد أرسلان،: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، الإدارة العامة، الكتاب الأول، 1970

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

شامل كامل 1990: إنها الإحساس بالمطالب الجماعة والتعبير عنها وإيجاد الوسائل لتحقيقها وتجميع قوى الأفراد وراء الجهود والمحقة لها وكذا المعنى يعطي القيادة قوة كبيرة وأهمية واضحة في أي تنظيم اجتماعي¹.

لا يوجد تعريف عام واجد للقيادة فهي عملية معقدة وتدرس بطرق مختلفة يتطلب معها استخدام تعريفات مختلفة، ويمكن تعريف القيادة ببساطة على أنها عملية التأثير التي يمارسها كل من القائد والتابعين لتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التغيير².

يرى نورث هاوس 2006: إن القيادة عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد وأتباعه وإن القائد يؤثر ويتأثر بأتباعه وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية³. ويشير ستودجل 1974: إلى أن القيادة هي المبادأة والحفاظ على هيكل العمل من خلال عمليتي التوقع والتفاعل⁴.

إجرائيا: هي عملية إشرافية فرعية من وظائف الإدارة وهي تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الاتصال نحو تحقيق هدف معين، وتتمثل في جعل الآخرين يؤدون الأعمال بنجاح من خلال استراتيجيات التي يصنعها القائد.

التدريب:

لغة: طبقا لقاموس التوظيف فإن التدريب هو: تنمية وتطوير الاتجاه، المعرفة، المهارة، ونمط السلوك المطلوب من الفرد لأداء وظيفة معينة بشكل كاف⁵.
التعود والتمرن على الشيء⁶.

اصطلاحا: يعرف بأنه مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ في الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل⁷.

يعرف التدريب أنه: النشاط الخاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين⁸.
يعرف بأنه: تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة⁹.

¹ - شامل كامل و د هيثم عبد الله، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، قيادة الشباب، جامعة بغداد، 1990

² - رواية حسن لقيادة، الماضي، الحاضر، المستقبل، دار الجامعية، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر 2014

³ - عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص 58

⁴ - نفس المرجع، ص 59

⁵ - عبد الرحمن سيار، مرجع سابق، ص 125.

⁶ - قاموس عربي/عربي طبعة جديدة منقحة لموسوعة لسان العرب، دار البرهان للنشر والتوزيع، القاهرة 2007، ص 85

⁷ - رضا أكرم 2003، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، ص 15

⁸ - ربابعة علي محمد، 2003، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران، ص 137

⁹ - أ. د مبروكة عمر محريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية. طبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد ومعارفهم وقيمهم وسلوكهم لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيجا لأهداف الشخصية بأعلى كفاءة ممكنة وقد أصبح التدريب في منظمات الأعمال الحديثة نشاطا رئيسيا، وجزءا هاما من تكاليف العمالة، بل أصبح أهم أنواع الاستثمار في البشر¹.

إجرائيا: التدريب هو عملية تعليم المعرفة وتعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل وذلك لإحداث تغييرات في سلوك وعادات ومعرفة ومهارات وقدرة الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء فهو يهتم بالفرد ويركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد نفسه وليس موضوع التدريب.

6-الإشكالية:

تعيش منظمات اليوم ظروفًا متغيرة سواء ظروف سياسية أم ثقافية أم اجتماعية أو اقتصادية فهي نتيجة من التطورات والتغيرات المتلاحقة بسبب ثورة المعلومات والاتصالات المعرفية مما جعل المنظمات تواجه صعوبات وتحديات في كيفية مواجهتها ومواكبتها ذلك نظرا لشدة المنافسة الداخلية والخارجية، ويعتبر العمل جزء معلوم من حياة الإنسان ومع مرور الزمن داخل هذا العمل يحق للفرد أن يشكل مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر وأدائه حول عملية فيقتضي استمرار المنظمات والمحافظة على كيانها ضرورة تكيفها مع المتغيرات البيئية التي تواجهها سواء كانت داخلية أم خارجية. فتعتبر الموارد البشرية أهم المدخلات وأكثرها تأثيرا على المنظمة لذلك فإن المنظمات تحاول توفير كل ما يلزم من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها مما يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. فالأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ودراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة وتتداخل المؤشرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها فلذلك الغرض من الموضوع تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية فيصف جون بي كاميل الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي أو شيء يعمل به شخص واحد. ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى. لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العامل داخل المنظمات فإن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة أهمية أم حكومية فلقد حظي باهتمام بالغ. فلقد امتلأت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة منها إعادة تصميم الهياكل التنظيمية ومحاولة إشراك العاملين فيها في

¹- عبد الرحمن سيار القيادة الفعالة ، كلية التربية، جامعة البحرين، قسم التربية البدنية، الطبعة 1، دار الوفاء للنشر والتوزيع

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

وضع السياسات بصورة أكبر واستخدام حلقات الجودة والتركيز للجهود الفردية والجماعات الملموسة وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة ألا وهي تحسين الأداء الوظيفي.

من بين الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتجها الإدارة في سبيل سعيها لتعزيز الأداء استراتيجية تهيئة المناخ التنظيمي. لهذا تسعى هاته الأخيرة على اختلاف أحجامها وتنوع خدماتها إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع الأفراد أداء الأدوار المطلوبة منهم. إذ يعد المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح هذه المنظمات التي تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء منظمات حكومية أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق التنمية في مختلف المستويات ولا يمكن أن يحدث ذلك إلا عن طريق مواردها المالية ومواردها البشرية. حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لما له دور حيوي في التأثير لبعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي هذا ويتجلى دور المناخ التنظيمي إذا ما أدركناه أنه البيئة التي فيها تتفاعل أهداف التنظيم وعمليات وأبعاده المشبعة ومن أبرزها القيادة والهيكل التنظيمي والتدريب. مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم ووسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على تأدية ما كلفوا به من مهام ومسؤوليات تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها ومن خلال عمل الأفراد ضمن هذا المناخ وقضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم ويكونون تجاربهم وقيمون علاقاتهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم وكسب واقع هذا المناخ وما تتسم به أبعاده من خصائص تشكل مشاعرهم وتتكون اتجاهاتهم إزاء أعمالهم ومنظماتهم فوفق ذلك يتحدد مستوى أدائهم الوظيفي الذي بهم تتأثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أدائهم الوظيفي الذي بهم تتأثر سلوكياتهم سواء داخل المنظمة أو خارجها بما ينعكس في مجمله على مستوى أدائهم الوظيفي بالنسبة للأفراد ومن ثم على مستوى المنظمة.

كما أن المناخ التنظيمي يعبر عن كيان المنظمة لأنه يشير إلى القيم والمفاهيم الإدراكية والمبادئ حيث يؤدي بدورها الفعال في خلق الدوافع والروح المعنوية وتحسين أداء العاملين وذلك من أجل تطويرهم ومحاولة تحفيزهم وخلق نوع من التحدي لديهم من أجل اكتشاف الطاقات والكوادر البشرية وتشجيعهم على إبداعهم وأدائهم داخل المنظمة لأنه يدعم قوة أي منظمة في تمييزها عن المنظمات الأخرى. كما تعد دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مستوياته والعمل على تطويره فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع.

فقد وقع اختيارنا على موضوع المناخ التنظيمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط في قطاع التربية الذي يعد قطاعا هاما. فيعتبر جو العمل والمناخ أو البيئة التي يعيشها الأساتذة في قطاع التربية متغيرا فاعلا في درجة ومستوى نجاح أداء هذا النظام وأدائهم الوظيفي يساهم في شعورهم بالثقة والرغبة في إعطاء المزيد وبذل أقصى جهودهم الممكنة لكي يساهموا في إنجاز متطلبات أدوارهم

وتحقق أهداف المؤسسة. ففي الغالب فإن المنظمة التي يكون بها مناخا ضعيفا ومتوسطا يكون أكثر عرضة للفشل والدمار مع مرور الوقت مما يؤدي إلى تدني مستوى الأساتذة وغيابهم واستقالتهم أو عدم تحقيق أدوارهم كما ينبغي. وباعتبار المتوسطة مؤسسة اجتماعية تربوية وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقا من مجموعة من الأفراد من بينهم الأساتذة الذين يعملون في بيئة داخلية تنظيمية تتسم بخصائص معينة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي حيث أن هذا الأخير يعتبر موضوعا هاما في الدراسات الحالية إلا أنه لم يستوفي بشكل اللازم إلى تحقيق الأداء الجيد والنوعي الذي يعود بالفائدة على البيئة الداخلية للمؤسسة وكذلك تحسين نوعية التعليم وتحصيل التلاميذ. كما تظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد وأدائه الوظيفي بشكل عام فلقد أجمع المفكرون والباحثون في مجالات متعددة أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يرقى ويزيد من صلب المؤسسة ويؤدي إلى تحقيقها إلى أسمى أهدافها. من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها. فلذلك يعتبر المناخ التنظيمي موضوعا واسعا ومتشعب الأبعاد فهو واسع النطاق لذلك تحتاج إلى العديد من الدراسات في مختلف المجالات. فوقع اختيارنا على المناخ التنظيمي داخل المتوسطة لدى الأساتذة ف قطاع التربية. ليكون محورا لدراسة الحالية وما يمثله هذا الموضوع من أهمية في المؤسسات التربوية وكذلك الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى الأساتذة في قطاع المتوسط حيث تم تحديد عينة الدراسة والتي تتمثل في أساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة سنوسي الجليلي. وتقوم هذه الدراسة بمناقشة المناخ التنظيمي من خلال جملة من الأبعاد منها: القيادة والهيكل التنظيمي والتدريب فعلى ضوء مما سبق تطرح السؤال التالي:

ماهي أبعاد المناخ التنظيمي وما هي انعكاسه على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- التساؤلات الجزئية:

- ما هو انعكاس الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- ما هو انعكاس النمط القيادي على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

7-الفرضيات:

• **الفرضية العامة:** للمناخ التنظيمي عدة أبعاد لها انعكاس على الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم

المتوسط بمتوسطة السنوسي الجليلي بالأغواط.

• **الفرضيات الجزئية:**

- الهيكل التنظيمي لمتوسطة الجليلي السنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

- النمط القيادي السائد في متوسطة الجليلي سنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

8- المقاربة النظرية:

إن التناول الوظيفي، يتبنى تطوراً نظرياً لتوازن المدرسة ويمثل هذا التصور الجديد في النموذج العضوي الذي يهدف إلى تبيان الوظائف التي تضمن صيانة المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة بالاعتماد على جملة من الشروط الداخلية والخارجية.

تصور تالكوت بارسونز للمدرسة:

كما أوضحها بارسونز عندما تصور المدرسة نسقاً اجتماعياً يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات فالنسق القيمي مستمد من النسق القيمي للمجتمع وهو الذي يحدد كل الظرف الداخلية والخارجية التي تواجهها المدرسة.

يرى بارسونز أن مفهوم الوظيفة يتضمن نظرة النظامية للمجتمع ولأجزائه المكونة، التي تضم التنظيمات والنسق الاجتماعي عند بارسونز يحاول توضيح كيف أن شبكة من الأنساق والأنساق الفرعية المتداخلة تمارس وظائفها بالتالي يلبي كل منها الاحتياجات الأخرى وفي فعله ذلك يدعي بارسونز أنه قد حل مشكلة النظام عند هوير وذلك بدمج الدوافع الفردية المتنافرة في مجتمع متماسك ومنظم أو باستخدام مصطلحاته "التكامل" أنساقه هو نسق القيم المركزية أو التوجيهات المشتركة تجاه الفعل.¹

تنظر الوظيفة إلى المجتمع باعتباره نسقاً اجتماعياً واحداً كل عنصر فيه يؤدي وظيفة محددة، وتؤكد كذلك إلى ضرورة تكامل الأجزاء في إطار الكل وعليه ترى الوظيفة المجتمع باعتباره نسقاً اجتماعياً متكاملًا يقوم كل عنصر من عناصره بوظيفة معينة للحفاظ على اتزان النسق واستقراره وتوازن المجتمع واستمراره ومعالجة الخلل دون المساس بالنظام الاجتماعي القائم، من خلال الاتفاق على معايير التنظيم الاجتماعي التي يجب الخضوع لها والاشتراك في قيم الحياة الاجتماعية التي يجب الالتزام بها من أجل صيانة المجتمع وترسيخ استقراره واستمراره لذلك هناك من صنف المدرسة الوظيفية ضمن الاتجاهات الأيديولوجية المحافظة.

وتحت تأثير الوظيفة، تم الاهتمام بدراسة العلاقات المتبادلة بين المجتمع كبناء والتربية كنظام والمدرسة كمؤسسة اجتماعية ترتبط بالمؤسسات الاجتماعية الأخرى وتتفاعل معها في تحديد وظائفها وتحقيق أهدافها وعليه تم التركيز على العلاقة بين المجتمع والتربية والتعليم والاقتصاد من أجل تكيف عناصر النظام الاجتماعي ووظائفه حتى يستمر في البقاء والعمل في انتظام، فتم ربط بين التربية والبيئة الاجتماعية من خلال انتقاء وتوزيع وتدريب وإعداد قوى العمل اللازمة لسوق العمل وينصب الاهتمام

¹ - علي أسعد وطفة، علي جاسم شهاب، علم الاجتماع المدرسي، بنوية الظاهرة المدرسية، ووظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004، ص 60.

كذلك على رصد كل أنواع الخلل التي تفوق نظام التعليم على تأدية وظيفته في تدريب الأفراد وتصنيفهم وتشكيلهم في مكانتهم الاجتماعية التي يستحقونها طبقاً لقدراتهم العقلية وإنجازاتهم الدراسية وانطلاقاً من المقاربة الوظيفية ثم الاهتمام بمعالجة الخلل في النظام التعليمي من خلال التركيز على دراسة نظام التعليم ذاته.

9- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية نحو عناصر المناخ التنظيمي السائد والمتمثلة في القيادة الإدارية واتخاذ القرارات والاتصالات والبيروقراطية الإدارية والهيكل التنظيمي وتقويم أداء العاملين وأجريت هذه الدراسة وفق متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والراتب والمسار الوظيفي ونوع الجامعة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 5825 من العاملين الإداريين في الجامعات وتكونت العينة من 360 موظفاً إدارياً يشكلون ما نسبته 7% من المجتمع الأصلي اختيروا بطريقة عشوائية واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات الأردنية العامة والخاصة كانت إيجابية في مجملها نحو المناخ التنظيمي مع ميل بسيط لصالح الجامعات العامة كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومجال اتخاذ القرار¹.

التقييم: هذه الدراسة قام بها محمد فواز الزعارير في الجامعات الأردنية العامة والخاصة هدفت هذه الدراسة على اتجاهات العاملين الإداريين حيث أوضحت الدراسة أن اتجاهات العاملين كانت جد إيجابية نحو المناخ التنظيمي لصالح الجامعات العامة، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس ومعدل اتخاذ القرار.

الدراسة الثانية: بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين حيث سعت لشامي صليحة 2010 بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين حيث سعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين بجامعة أمحمد بوقرة بومرداس لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي بأبعاده والتعرف على الأداء الوظيفي وتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين وقد استخدم الباحث المقابلة والاستبانة في جمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

• بالنسبة للموظفين الإداريين:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور الآتية: تقنية، الهيكل التنظيمي وإيجابية نحو محوري: العمل الجماعي، نمط القيادة، الاتصالات.

¹ محمد فواز الزعارير: تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2004

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو بعدي: الحوافز، المشاركة في صنع القرارات.
- وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.
- بالنسبة للأساتذة:

وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي¹

- **التقييم:** دراسة لشامي صليحة بجامعة امحمد بوقرة بومرداس عنوانها كان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ السائد وكذا الأداء حيث هدفت الدراسة إلى وجود توجيهات إيجابية وتوجيهات سلبية وتوجهات محايدة.

الدراسة الثالثة: دراسة عابدين أبو سمرة بعنوان: المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس فيها. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة القدس للمناخ التنظيمي السائد قديماً وإلى أثر متغيرات الجنس، نوع الكلية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة شملت الدراسة أعضاء هيئة التدريس المتغربين الناطقين بالعربية خلال الفصل الأول من العام الجامعي 1999/1998 وعددهم 182 عضواً.

استخدمت صورة معدلة من أداة (عثامنة) 1996 وأعيد تحكيمها واستخرج معامل الثبات باستخدام معادلين: ألفا كرونباخ وسبيرمان براون. وقد أظهرت النتائج تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة للمناخ التنظيمي فيها بشكل عام. وتفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ التنظيمي باختلاف الجنس ولصالح الإناث، وباختلاف نوع الكلية لصالح الكليات الأدبية وباختلاف الرتبة الأكاديمية لصالح رتبة أستاذ) وباختلاف سنوات الخبرة في جامعة القدس لصالح من نقل خبرته عن خمس سنوات²

التقييم: دراسة عابدين أبو سمرة في جامعة القدس، حاول فيها إلى التعرف إلى التصورات أعضاء هيئة التدريس للمناخ السائد قديماً وإلى أثر متغيرات الجنس، حيث أظهرت النتائج إلى تدني مستوى تقديرات أعضاء هيئة التدريس حيث تفاوتت مستويات التقدير باختلاف مجالات المناخ واختلاف نوع الكلية.

الدراسة الرابعة: دراسة عثمانة بعنوان: تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وهدفت إلى التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من خلال أبعاد السنة حوافز العمل الأسلوب الإداري والقيادي، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات فرص التقدم والنمو المهني وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك في مختلف الكليات العلمية والإنسانية البالغ عددهم 675

¹ - شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2010/2009

² - عابدين أبو سمرة: المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس عنها، دراسة حالة، هيئة التدريس جامعة القدس، فلسطين، 2001

عضوا من مختلف الرتب الأكاديمية، وبينت أن اتجاهات أفراد العينة بشكل عام نمو الإجراءات والسياسات كانت أعلى في حين أن اتجاهاتهم نحو فرص التقدم والنمو المهني كانت أدنى. وإن متغير الرتبة الأكاديمية لم يكن لاتجاهاتهم أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم العينة للمناخ التنظيمي في الجامعة¹.

التقييم: هذه الدراسة قام بها عثامنة في جامعة اليرموك تحت عنوان تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، هدفت إلى التعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو المناخ التنظيمي من خلال أبعاد السنة وحوافز العمل والأسلوب الإداري والنمو المهني، حيث كان مجتمع الدراسة البالغ عددهم 675 عضوا، إن متغير الرتبة الأكاديمية لم يكن لدى اتجاهاتهم أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة، وإن متغير الكلية لم يكلفه أي أثر على أي مجال من مجالات الدراسة وأن متغير الخبرة لم يكن له أثر ذو دلالة إحصائية في تقييم العينة للمناخ التنظيمي في الجامعة.

الدراسة الخامسة: دراسة علي جمال أحمد، عنوان: المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن، وما مدى سيادته في هذه المدارس وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في إدراك المعلمين والمعلمات في رؤيتهم لذلك المناخ التنظيمي السائد وفقا للمتغيرات التالية، الجنس والمؤهل وعدد سنوات الخبرة ومكان العمل فتكون مجتمع البحث من معلمي التعليم الأساسي في محافظة عدن، العاملين في خمس مديريات من مديريات المحافظة والتي تم اختيارها عشوائيا وقد بلغ عدد أفراد مجتمع البحث 3169 معلما ومعلمة في هذه المديريات خلال العام الدراسي 2004/2003 موزعين على 43 مدرسة، وتم أخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل 20% من مجموع عدد المدارس حيث بلغ عدد مدارس العينة 9 مدارس، كما تم أخذ 20% من مجموع معلمي ومعلمات هذه المدارس والذي بلغ 160 معلم ومعلمة ولتحقيق أغراض البحث قام الباحث باستخدام استبانة هالين كروفيت للمناخ الأساسي وذلك لدراسة المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن، وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي المفتوح هو أكثر سيادة مقارنة بالمناخ التنظيمي المغلق، كما توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي المفتوح في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن وفقا للمتغيرات، الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة بين رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن تعزى لمتغير المكان ولصالح مديرية المنصورة².

¹ عثامنة: تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة، هيئة التدريس، جامعة اليرموك 1996

² علي جمال علي أحمد، المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، دراسة حالة، محافظة عدن، 2005

التقييم: كانت الدراسة بعنوان المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن من طرف علي جمال علي أحمد، كان فيها التعرف على المناخ التنظيمي السائد في مدارس، وما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية، حيث بلغ مجتمع البحث 3169 معلما ومعلمة خلال العام الدراسي 2004/2003 موزعين على 43 مدرسة، حيث اختيرت عينة عشوائية 20% من مجموع معلمي ومعلمات هذه المدارس فتوصلت الدراسة أن المناخ المفتوح هو الأكثر سيادة مقارنة بالمناخ المغلق، كذلك توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقا للمتغيرات: الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية ذات دلالة بين رؤية المعلمين للمناخ السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن.

الدراسة السادسة: دراسة الغامدي، عنوانها: المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور، دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جوازات منطقة الباحة والعوامل التي تساعد على رفع مستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين فيها والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور وطبقت وتم اختيار العينة للاستخدام المعدلات الإحصائية وبلغ حجمها 130 مفردة وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي باستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج وهي:

- إبراز السلوكيات التي تحدد المناخ التنظيمي السائد بجوازات منطقة الباحة والتي أخذت درجة مرافعة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة وهي: تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء والعلاقات بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام يسود الانضباط بين العاملين.
- لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور مهما اختلفت أعمارهم.

التقييم: دراسة الغامدي التي كان عنوانها المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور يجوز أن منطقة الباحة هدفت هاته الدراسة عن معرفة طبيعة المناخ التنظيمي الذي يسود منطقة الباحة وعن العوامل التي تساعد على رفع مستوى التعامل مع الجمهور ولقد اختار عينة حجمها 130 مفردة واستخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات حيث هدفت الدراسة إلى إبراز السلوكيات التي تحدد المناخ التنظيمي السائد وإلى الاكتشاف مجتمع الدراسة عن رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ¹.

الدراسة السابعة: دراسة تقبيل بو جمعة عنوانها: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، الهدف من الدراسة تهدف إلى الكشف عن العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي السائد وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة من وجهة نظر هيئة التدريس وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لأنه الأنسب لموضوع الدراسة وقام بتصميم استبيان مكون من

¹ - الغامدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور، دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحث، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2014

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

فقرة 57 فقرة منها عطلت محور المناخ التنظيمي و 25 فقرة محور أسلوب إدارة الصراع وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 205 يتوزعون على 8 مدارس ثانوية على مستوى ولاية المسيلة وللإجابة على تساؤلات الدراسة قام الباحث باستعانة مجموعة من الأدوات الإحصائية والتي من أبرزها المتوسط الحسابي، اختبار T، معامل ارتباط بيرسون X.

التقييم: دراسة تقبيل بوجمعة كان عنوانها علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية، هدفت هاته الدراسة عن الكشف عن العلاقة القائمة بين المناخ الوصفي لأنه الأنسب لموضوع دراسته، حيث اختار عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 205 يتوزعون على 8 مدارس ثانوية كانت في ولاية المسيلة¹.

الدراسة الأجنبية الأولى: 2011 Gana et Bababe

دراسة بعنوان: آثار التحفيز على أداء العاملين هدفت الدراسة إلى معرفة الآثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في دولة نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن دقيق (ميدو غري) بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم وتحديد هوية المتغير المستقل فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين بل أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم وأوصلت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبى احتياجات العاملين².

التقييم:

الدراسة الأجنبية الثانية: 2005 David Riply

دراسة بعنوان: تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير الأداء الموظفين وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل بيئة العمل التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين وذلك عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي أداة البحث وكانت جامعة كنتربوري canterbury بنيوزيلاندا هي مجتمع البحث وتكونت العينة من الرؤساء والقادة والإداريين وبعض العاملين بالجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

- إن الحوافز والانفصالات واختيار الرؤساء المدربين والعلاقات بين العاملين، تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل.

¹- تقبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية بولاية مسيلة، 2009.

²- غانا وباباي، آثار التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة ميدو غري لطحن الدقيق في ولاية برنو، نيجيريا 2011.

- البيئة العمل تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.
 - أما عن أهم التوصيات البحث فقد جاءت كالتالي:
 - الاهتمام بتطبيق التقنية الحديثة.
 - تحليل عوامل بيئة العمل والاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي¹.
- التقييم: دراسة قام بها Riply David بعنوان تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين، حيث قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي وكذا الاستبانة فكانت جامعة كنتر بوري نيوزيلندا هي مكان الذي يدرس فيه العينة المبحوثة فكانت النتائج أن بيئة العمل لها تأثير على أداء العاملين بالجامعة وأن الحوافز والاتصالات واختيار الرؤساء المدرسين والعلاقات بين العاملين أهم العوائق التي تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي في مكان العمل.
- الدراسة الأجنبية الثالثة:

دراسة **Hanges and others 2005** بعنوان: المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل المكتبات بجامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال أربع سنوات، منذ العام 2000م وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن مناخ فريق العمل كان ذو جودة عالية في إنجاز الأعمال.
- أن تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات.
- هناك جزء من الموظفين يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم أن يتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط وأنهم بحاجة إلى دورات تدريبية لتنمية مهاراتهم².

التقييم: هذه الدراسة قام بها Hanges بجامعة ميرلاند لمعرفة أن هناك مناخ وبيئة ملائمة مما يساهم في إنجاز الأعمال من طرف فريق العمل وتفاعل بين الموظفين والمشرفين لكن بحاجة إلى دورات تدريبية تسمية مهاراتهم.

الدراسة الأجنبية الرابعة: دراسة pangil and others بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضاء الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية وكانت أبعاد المناخ التنظيمي المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في إتخاذ القرارات، وقد شملت الدراسة 1020 موظفا في 17 موقع حيث تم توزيع 60 استبانة في كل موقع وقد تم استردادها جميعا، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

¹ دافيد ريبلي، تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين دراسة حالة بجامعة كنتر بوري نيوزيلندا

2005

² هانغر وآخرون، المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند، دراسة في المكتبات بجامعة ميرلاند، 2005

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

توفير مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي بمعنى أن الموظف ينبغي هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبث عال عليهم. وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضا الوظيفي. انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي: المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي¹

قام بانجيل وآخرون بدراسة بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، حيث قام بدراسته في مؤسسة حكومية ماليزية، فهذه الدراسة عكس الدراسة السابقة من خلال النتائج، فقد شملت الدراسة 1020 موظفا في 17 موقعا حيث تم توزيع 60 إستبانة، فقد توصلت الدراسة إلى عدم توفير مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض والمشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي بين الموظفين فينظر عليه من وجهة نظرهم عبث عال عليهم، بالإضافة إلى انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي مثل المكافأة والمسؤولية والهيكل التنظيمي أوضح أن له أثر على انخفاض الرضا الوظيفي.

الدراسة الأجنبية الخامسة: بعنوان تأثير بيئة الداخلية في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية، دراسة استكشافية: هدفت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية وبيئة العمل في شخصية العاملين وأدائهم الاجتماعي وطبقت هذه الدراسة على عينة بلغت 115 من العاملين في مصانع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية باستخدام المنهج المسحي ومن أهم أدوات جمع البيانات المستخدمة استمارة الاستبانة وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والسمات الشخصية للعاملين وتأثير بيئة العمل بشكل إيجابي في أداء العاملين الاجتماعي، وقيم الالتزام والأداء في المصانع².

التقييم: هذه الدراسة قام بها simmon في مصانع الحديد والصلب في الولايات المتحدة الأمريكية هدف من خلالها العلاقة الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية وعن بيئة في شخصية العاملين فقد اختار عينة قدرت ب 115 من العاملين، فكانت النتائج التي تم التوصل إليها تأثير البيئة العمل في أداء العاملين وقيم الالتزام والأداء داخل المصانع.

الدراسة الأجنبية السادسة: دراسة thamhain بعنوان: الربط بين بيئة العمل المشروع وأثرها في الأداء الوظيفي درس لقيادة الفريق: هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في بيئة العمل وقياس أثر البيئة في

¹- بانجيل وآخرون، العلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية، ماليزيا، 2011

²- وسترمان سيمون، تأثير بيئة العمل الداخلية في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية، دراسة استكشافية في مصانع الحديد والصلب، الولايات المتحدة الأمريكية، 2007

الفصل الأول: المدخل المنهجي للدراسة النظرية

الأداء العاملين وتأثير قادة الفريق في بيئة العمل، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وصممت أكثر من أداة لجمع البيانات تمثلت في قوائم تقييم بيئة العمل، واستبانة لمعرفة آراء قادة الفرق في العمل، وبلغ عدد العينة 76 فرقا، من الفرق العمل العاملة في قطاع تقنية المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصل البحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية في بيئة العمل في إيجابياته وبحسب طبيعته¹.

التقييم: دراسة قام بها thamhain عنوانها الربط بين بيئة العمل المشروع وأثرها في الأداء الوظيفي لقيادة الفرق، هدفت الدراسة إلى تحديد جوانب القوة في بيئة العمل وقياس أثر البيئة في أداء العاملين وتأثير قادة الفرق في مكان العمل، فاستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته لجمع البيانات، حيث اختار عينة حجمها 76 فرقا، وتوصل الباحث إلى وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية ووجود تفاوت في إيجابياته وبحسب طبيعته في بيئة العمل.

¹ - تامهين، الربط بين بيئة العمل وأثرها في الأداء الوظيفي درس لقيادة الفريق، قطاع تقنية المعلومات، الولايات المتحدة الأمريكية،

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للدراسة حيث حددنا فيه القواعد المنهجية والعناصر الأساسية للدراسة من خلال ذكر أسباب اختيار الموضوع، أهداف وصعوبات الدراسة، ثم قمنا بتحديد الإشكالية التي تدور حولها الدراسة ثم صياغة الفرضية وبعدها قمنا بتحديد المفاهيم والمصطلحات المستعملة في هذه الدراسة، ثم تم عرض بعض الدراسات السابقة القريبة من موضوع الدراسة.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

تمهيد:

أولاً-تعريف المناخ التنظيمي:

ثانياً-أهمية المناخ التنظيمي:

ثالثاً-مستويات المناخ التنظيمي:

رابعاً-أنواع المناخ التنظيمي:

خامساً-عناصر المناخ التنظيمي:

سادساً-نماذج المناخ التنظيمي:

سابعاً-خصائص المناخ التنظيمي:

ثامناً-أهداف المناخ التنظيمي:

تاسعاً-النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

تمهيد:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي لاقت الاهتمام الكبير من العلماء والمفكرين حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي مع الستينات منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فبدأ هذا الموضوع يأخذ جانبا متزايدا في الأهمية في مختلف الميادين والمجالات خاصة في المؤسسات، فمع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي وأنواعه وأبعاده وعناصره مع طرق قياسه ودواعي الاهتمام به.

أولاً-تعريف المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، فهناك خلاف وجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة مما ساعد ذلك على وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي، ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريف ولقد جاءت التعريفات كالتالي:

يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على فهمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي¹.

ويعرفه محمد الصيرفي: بأنه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي يميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على السلوك العاملين².

يرى الشيكشي: أن المناخ التنظيمي يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها³.

أما آخرون فقد عرفوه: بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه مما يدفع الفرد على اختيار وتصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي⁴.

عرفه فلورها ندجلمر: المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي يميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على السلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها⁵.

يعرف كذلك بأنه: عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد أي بمعنى الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة والتي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة⁶.

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في المنظمة، إدارة الأفراد داخل المنظمة)، ط9، 2004، ص303

² - الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009، ص255

³ - صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 2008، ص 125

⁴ - فاروق عبده فليح محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1 عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 293

⁵ - محمد صيرفي، مرجع سابق، 2009، ص268

⁶ - موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2010، ص383

وعرفه "العمرى": بأنه المكونات أو الصفات الموجودة في بيئة العمل والتي تنتج من التصرفات التي تتم بطريقة إرادية أو لا إرادية والتي تمارسها المنظمة ويكون لها تأثيرات على السلوك¹.
وقد عرفه: كورنيل: بأنه نتاج لإدراك الأفراد لأدوارهم كما يراها الآخرون في المؤسسة².

ثانياً- أهمية المناخ التنظيمي:

يرى السكران أن فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها³.
بينما ترى صليحة، أن المناخ الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي لأنه يتوفر فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع⁴.

أما أبو تايه وآخرون: فيرون أن أهمية المناخ تزداد في ظل التحريات العالمية الجديدة حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التقني السريع، فهذه التحديات تفرض على المنظمات مزيداً من الانفتاح والتجديد والإبداع والتطوير وقد ظهرت الأزمة المالية العالمية كأحد التحديات الرئيسية أمام المنظمات في قدرتها على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد العاملين، يتمثل في الاستقرار والتطوير⁵.
يرى المطرفي: أن المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات أو العمليات التنظيمية أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح إذا ما تمت في بيئة عمل محيطه ومناخ تعليمي سلبي من وجهة نظر العاملين لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغيرات والتحديثات أن ينظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات تطوير التنظيمي⁶.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 23

² محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، 2008، ص 16

³ السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسمية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص 18

⁴ صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثير على أداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2010، ص 16

⁵ أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م 20، ع 1، غزة، فلسطين، 2012، ص 160

⁶ المطرفي محمد، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 19

وقد أشارت الكثير من الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف البيئات إلى أن المناخ التنظيمي يلعب دوراً هاماً سواء على سلوك أو فعاليات العمل بالنسبة للعاملين بحيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين اتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم¹.

للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين².

تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها³.

إن تحديد طبيعة المؤسسي السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁴.

ومن الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكانياتهم في العمل ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية والرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات حيث يصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون⁵.

¹ - إبراهيم جزراوي، موسى المدهون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي

لخدمات الطلابية 1990، ص 173

² - القطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000، ص 27

³ - السكران، ناصر إبراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة

الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 18

⁴ - العوامل نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد 3، المجلد 21-

1994، ص 241

⁵ - الصباغ زوهير وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مديرية أريد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن، مجلة معهد الإدارة، 1982،

تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمط إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال¹. أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة كذلك لا يمكن تجاهل أثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافه².

ثالثا- مستويات المناخ التنظيمي:

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

1- المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل: أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير

2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم المناخ أي أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى وبطبيعة الحال يختلف عنها في مستوى الإدارة التنفيذية.

3- المناخ التنظيمي على مستوى الفردي: يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل منظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل: السن، الجنس، التعليم، موقع الفرد، داخل الهرم التنظيمي... وغيرها من العوامل الأخرى³.

رابعا- أنواع المناخ التنظيمي:

نلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس عبارة عن نمط ثابت أو صفة واحدة صماء ويمكن تطبيقها ف ظروف وأي بيئة حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي ويمكن شرحها كالتالي:

¹ - فليه فاروق عبده، ومحمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 294

² - نبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص30

³ - المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 12-13

المناخ المفتوح: يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون مع دون شكوى أو ملل ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم لهم دون إرهابهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة وفي هذا المناخ يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون أن يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة ومن خلال هذا نلخص المناخ المفتوح في النقاط الآتية:

1. علاقات حميمة بين العاملين.
2. مدير المؤسسة يسهل المهام.
3. الرضى العام في العمل.
4. روح معنوية عالية¹.

- المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية ويقل اهتمام المدير العام بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط².

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتفاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل ويتصف سلوك المدير بافتقاده للمبادرة والقدرة على حفز الأفراد والاهتمام بالإنتاج، العمل طبقا للقواعد والقوانين افتقاده القدرة على التوجيه الأنشطة، عدم اهتمام بحاجات الأفراد ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل³.

- المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء ويسمع بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال بسهولة ويسر التعاون الموجود بين الأعضاء، لقلة الأعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح⁴.

- المناخ المنضبط: يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات المثقل بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل، ويتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه وانخفاض مستوى المرونة يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، العمل على تفويض

¹- محمد حسن وحمدات محمد، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص30

²- نفس المرجع، 2008، ص30

³- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص102

⁴- محمد حسن حمدات، نفس المرجع، 2008، ص 30-31

المسؤولية في نطاق ضيق. أقرب إلى الأسلوب العسكري، العمل على الارتقاء على حساب الأفراد¹.

- المناخ الأبوي: في هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة ولا يحققون قدرا كبيرا من الإنجاز².

- من هنا نستخلص أن المناخ يتضمن النقاط الآتية:

- مدير المؤسسة مهم جدا.
- يفقد العاملون إلى العمل الجماعي والعلاقات الحميمة فيما بينهم.

خامسا-عناصر المناخ التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي: هو الشكل العام للمؤسسة أو المنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري والمنظمات الأعلى والمنظمات الموازنة³.

فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما ينتج العاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها⁴.

ويقصد بالهيكل التنظيمي الطريقة التي تنظم بها المصادر البشرية والمادية في وحدات فرعية قصد تحقيق الأهداف المحددة، ويعرف الهيكل على أنه نسبة عدد مستويات التسلسلية إلى الحجم الإجمالي للتنظيم، ويحدد الهيكل التنظيمي علاقات ثابتة نسبيا بين الأفراد والجماعات والأنساق الفرعية تضبط أنماط التفاعل الاجتماعي ومعايير التنسيق والسلوك والنشاط الذي تتطلبه المهام، ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء لاحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية

¹- مرمسي محمد حسن، نفس المرجع، 2004، ص 101

²- محمد حسن حمادات، نفس المرجع، 2008، ص 30-31

³- فاروق عبد فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، عمان، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، 2005، ص 296

⁴- زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006،

ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلامة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا¹.

- أسلوب القيادة:

يعتبر نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي². وتعرف القيادة بقدرة القائد في التأثير على سلوك المرؤوسين وهذا التأثير يعتمد على أشكال عدة فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أي كان نوع النشاط التي يمارسها وأيضا الأداء الذي تمارسه الدولة والقيادة كذلك مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكياتها، لأنها النشاط التوجيهي الذي ينقل التنظيم من حالة السكون إلى حالة الحركة فالقيادة هي قلب الإدارة النابض الذي تجابه المنظمة كلها وتعتمد عليها في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية وارتباطا بجوانب الحفز والرقابة، وفي مجالات الإشراف وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية فإن الأوامر بصورة واضحة، وفي مثل هذه الأحوال تكون القيادة في موضع اختيار حقيقي³.

• **نمط الانفصال:** تعرف الاتصالات بأنها نقل واستقبال المعلومات من شخص إلى آخر وهي وسيلة توحيد للأنشطة المتعددة للمنظمة.

كما تعرف بأنها تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدارة مضمون هذه المعلومات وللاتصال عدة أنماط منها: الأفقي والعمودي⁴.

ومن هنا فإن أنماط الاتصالات السائدة في المنظمة 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 حيث أن الموقع المادي للأفراد وما يرتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية من شأنها أن تحقق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم.

• **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي وترشيد القرارات ويؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين وتحقيق الانسجام في بيئة العمل⁵.

¹ عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2017، ص 28

² محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010، ص 37

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، 2010

⁴ علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2000، ص 410

⁵ خضير كاضم، محمود الفريحات، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 282

وتعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها نتاج مجهودات مشتركة من الأداء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتعليم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك لرأي فردي¹.

- **طبيعة العمل:** تتسم العديد من الأعمال في المنظمة بالروتين والتكرار والجهود وعدم التجديد بحيث يتسرب الشعور بالملل والضغط النفسي إلى العاملين إذ كلما كان العمل يميل إلى الروتين كلما أدى إلى فقدان عامل الإحساس بأهمية هذا العمل وهذا يؤدي إلى خلق جو من الاكتئاب الذي يمثل مؤشر غير صحي في المنظمة بينما إذا كان العمل يميل إلى الابتكار فإنه يؤدي إلى النشاط والتفاعل وشعور العامل بأهميته وهذا يمثل مؤشر صحي في المنظمة².
- **تكنولوجيا العمل:** كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة ثابتة غير متجددة فإنه ستسود الأجواء التقليدية إلى حد كبير وبالتالي يكون المناخ التنظيمي فيها متجها نحو السلبية في نظر المرؤوسين إلى قلة الإبداعات وعدم تقبل الأفراد لتحمل المسؤولية في إنجاز المهام المناطة إليهم والعكس إذ كلما كانت التكنولوجيا متقدمة فإنها ستسهم في زيادة النشاط وزيادة البحث وإيجاد مناخ تنظيمي جديد³.

سادسا- نماذج المناخ التنظيمي:

نموذج ليتوين وسترينجر: حيث طور كل من ليتوين وسترينجر الاستقصاء الأساسي الذي استخدمه لقياس المناخ التنظيمي في المنظمات الصناعية ومع ذلك فقد استخدم هذا الاستبيان بعد إجراء التعديلات اللازمة عليه في قياس المناخ التنظيمي السائد في أنواع أخرى من المنظمات ولاقى استحسان الباحثين، حيث لم يتعرض لانتقادات حادة من النقاد وتحتوي قائمة الاستقصاء الذي استخدم على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسع التالية: (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، الدفء، الدعم والتشجيع، المعايير والمقاييس، المخاطرة، إبداء الرأي الآخر، الانتماء)⁴.

نموذج كويز وتوماس: فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

- الاستقلالية وتعني إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- درجة التماسك: وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

¹- كنفان نواف، القانون الغداري، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص201

²- كنفان نواف ومحمد شحاته ربيع، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص260

³- الوزان خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسبقة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحرفات والإدارة العامة الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006

⁴- فاروق عبد فيله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، عمان، دار المسيرة للنشر

والتوزيع، 2005، ص304

- الثقة، وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية، وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لا يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضيق الوقت فيما يتعلق باتهام المهام الموكلة إليه.
- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.¹
- نموذج ليكرت 1976: يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ويؤكد هذا النموذج استقلالياً أو متسلطاً عادلاً أو ديموقراطياً أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي ولقد حددت مكونات المناخ وعناصره بنفسه متغيرات وهي: الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، الاهتمام بالعاملين.²
- نموذج كامبل وزملاءه 1974: من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه كامبل وزملاءه حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للاستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي: هيكل بناء المنظمة، المكافأة والعقاب، مركزية القرارات، الإنجاز، التدريب والتطوير المخاطرة والأمان، الصراحة والصدق، المعنوية والمكانة، التميز والتشجيع، كفاءة ومرونة المنظمة، بشكل عام.³
- نموذج فورهندو جيلمر 1991: حدد الباحثان فورهندو وجيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر وهي:
- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في اتخاذ القرارات.
- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.
- **اتجاه الأهداف:** ويشير ذلك إلى الوزن والأهمية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة 1، مصر 2009، ص 221 - 223

² - قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر،

200، ص 166

³ - قيقوب عيسى، مرجع سابق، 2011، ص 167

- **نمط القيادة:** وهو يعني إذا كان نمط القيادة نمطا متسلطا أو يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة¹.

نموذج كروفيت وهالبين 1966: يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا والوظيفي ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر وهي:

• المجموعة الأولى:

الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.

التأكد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز الأعمال.

المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.

الانطباق المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

• المجموعة الثانية:

السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.

الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

تصور الأفراد لدرجة قيامهم بالعمل وإنجازهم له.

شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا².

سابعا- خصائص المناخ التنظيمي:

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة

الهيكل التنظيمي نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة، في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل،

التكنولوجيا... الخ

2. يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة

كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة³.

3. لا يعني المناخ التنظيمي ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.

¹- شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص17.

²- قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص166

³- محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإداري، الطبعة 2، دار مكتبة الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص73

4. يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي¹.
5. لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على مستوى الضيق فقط.
6. يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق لسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.
7. تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.
8. المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالا مختلفة يمكن لهذه الأخيرة أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال.
9. يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة فخصائص المناخ التنظيمي يتسم بدرجة من الاستقرار النسبي إلا أنه يخضع للتغيير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة تتغير استجابة للظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.
10. إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر على بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
11. توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة مما يؤثر تأثيرا مباشرا على الأعضاء وممارستهم.
12. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
13. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
14. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية².
15. المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
16. يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت³.
17. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة خصائص أو سمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

¹ - البدر، إبراهيم الحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط الدفاع، المدني لمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص18

² - فلييه فاروق، عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص295

³ - محمد قاسم القربوني، نفس المرجع، 1994، ص74

18. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.

19. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد¹.

20. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين المنظمة والفرد.

21. أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً².

وتوجد خصائص أخرى وهي:

- المناخ التنظيمي فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات ومجالات الإدارة التي تعتبر كذلك محددة للسلوك³.

ثامنا-أهداف المناخ التنظيمي:

تزداد أهمية أهداف المناخ التنظيمي بازدياد المشاكل التنظيمية وتعقدتها وذلك نظراً لكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين فيها وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة بأقل التكاليف وأقل وقت وجهد ممكن بأقصى كفاية إنتاجية ويمكن إدراج أهم الأهداف المناخ التنظيمي فيما يلي:

1. يساهم في تميز المنظمات المختلفة بعضها عن بعض.

2. تنمية شعور الولاء لدى أعضاء المنظمة.

¹ - المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2007، ص 17

² - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبل في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17

³ - فاروق عبد فليح، نفس المرجع، ص 295-296

3. تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامّة لأيّ منظمة.
4. تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
5. تفعيل نظام الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
6. تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
7. يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول إلى مستوى معين من الرضا الوظيفي.
8. تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها¹.

تاسعا- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

ومن بين النظريات التي تناولت المناخ التنظيمي كالتالي:

- النظرية الكلاسيكية وتأتي ضمنها مدرسة الإدارة العلمية اعتبرت الإدارة العلمية التي كان رائدها فردريك تايلور أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دون ما إبداء الرأي وتغلب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به فالفرد لدى هذه الإدارة توفر المساواة بين الأفراد في التنظيم والعطف والعدالة بينهم، فالعامل يعمل بأعلى طاقة (قدرة)، نتيجة توفر الجو الملائم للعمل والاستقرار النفسي والوظيفي لديه به مما يجعل العمال يشعرون بالانسجام فيما بينهم والذي يشكل قوة كبيرة للمؤسسة².
- نظرية النظم الاجتماعية: إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائمة بأن السلوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة، إن نموذج جيلز وجوبا يصف الترابط الداخلي بين البعد المؤسسي والبعد المؤسسي والشخصي، أما أرجريس فقد اختبروا بنجاح الرسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والإنتاجية والعلاقات، دون ما أن تشعر الناس بذلك وقد خرج بنتيجة مفادها أن المعلمين إذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن

¹ - حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، 2014، ص18

² - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع،

المستحسن عندها عدم مناقشتها مثل ذلك خوفا من زيادة عدة الصراخ والتنافس داخل المؤسسة، رغم أن أرجيس من أنصار وجود الصراخ لكن ضمن حدود معينة¹.

- النظرية السلوكية وحركة العلاقات الإنسانية: كانت إنطلاقة هذه المدرسة بفضل أبحاث كل من التون مايود وجماعته وكيرت وليون نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة، حيث ظهرت هذه المدرسة لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة بمجموعة من النجاحات النفسية والاجتماعية وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها المدرسة السلوكية ما يلي:
 - لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية أخرى.
 - للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
 - اعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.
 - ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
 - دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين².

¹- نفس المرجع، ص 33- 34

²- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، مرجع سابق، ص 33-34

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لبعض الجوانب المناخ التنظيمي حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة حول ماهية المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه ونماذجه وعناصره وأبعاده وأنواعه من خلال تحسين نوعيته لنتوصل إلى مناخ تنظيمي فعال وملائم داخل هاته المنظمة وتوفر مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير المنظمة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

تمهيد:

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي:

ثالثاً- محددات الأداء الوظيفي:

رابعاً- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

خامساً- قياس وتقويم الأداء الوظيفي:

سادساً- أهمية قياس الأداء:

سابعاً- خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي:

ثامناً- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

خلاصة الفصل:

تمهيد:

يعد الأداء الوظيفي موضوعا هاما حيث نال اهتمام العديد من المفكرين والباحثين في مجالات عديدة وفي دراسات إدارية بشكل عام، فقد أجمع الباحثين والمفكرين بأن الاهتمام بأداء الفرد داخل المنظمة وتوفير العناية اللازمة بصلب المؤسسة يصل بها إلى نتائج نهائية ومتكاملة وبلوغ الأهداف. فكل منظمة تسعى إلى إنجاز عملها بكل كفاءة وفعالية عالية من أجل الوصول إلى الأهداف التي تم التخطيط لها بأقل تكلفة ممكنة فمن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى الأداء الوظيفي من خلال تعريفه وتعريف بعناصره والأهمية والأهداف ومحدداته والعوامل التي تؤثر عليه.

أولاً- مفهوم الأداء الوظيفي:

لقد لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة فلقد أجمع المفكرون أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصلب المؤسسة إلى أسمى أهدافها، فطبيعة الحال تسعى المنظمات إلى إنجاز عملها بكفاءة وفعالية عالية من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة من خلال ذلك سوف نتطرق للأداء الوظيفي من خلال تعريفه وقد جاء كالتالي:

- نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضلي أو فكري من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة لها حيث هذا السلوك يتغير بكفاءة وفعالية من خلال الأهداف المسطرة من قبل المنظمة¹.
- ويعرف بأنه: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى العلاقة المبذولة أما الأداء قاس على أساس النتائج².
- ويلقى توماس جلبرت الضوء على الأداء: إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال المنظمة التي يعملون بها، أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه مجموع السلوك والإنجاز أي مجموع السلوك والنتائج التي تحقق معاً³.
- ويرى علي السلمي: أن الأداء هو: الرغبة والقدرة يتفاعلان مع في تحديد مستوى الأداء حيث أن علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء⁴.
- كما يرى "درة": أن الأداء ما هو إلا ما يبقى من أثر ونتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، فهو نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وخطة معينة⁵.
- يرى مصطفى عشوي: أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال⁶.
- الأداء بأنه الجانب التنفيذي للدور وأداء الدور هو طريقة قيام الشخص بدوره في مواقف معينة⁷.

¹- عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

²- رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤياً مستقبلية، الدار الجامعية 2003، ص209

³- صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص175

⁴- نفس المرجع، 2005، ص208.

⁵- درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003، ص55

⁶- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص244

⁷- محمد عاطف غيث: قاموس علم إ. ج، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 380 كتاب عنوان: التنظيم

وأساليب العمل، 2011.

ثانياً- عناصر الأداء الوظيفي:

- هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:
- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من الخبرات عن العمل.
 - كمية العمل المنجزة: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹.
 - كفايات الموظف: وهي تعين ما أدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهاتهم وقيم، وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعالاً يقوم به ذلك الموظف.
 - متطلبات العمل "الوظيفة": وتشمل المهام والمسؤوليات، أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.
 - بيئة التنظيم: وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال وهي التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده مركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية مثل: العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحضارية والسياسية والقانونية².
 - المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
 - نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
 - كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
 - المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية والعمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله³.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25

² درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص96

³ البديري سعود ابن مبارك، تطبيقات علم النفس ومهنة وتربية، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2011، ص136-

ثالثاً-محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ونظراً لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد عوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها، وإن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدد في ثلاث عوامل رئيسية هي كالآتي:

- الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة¹.
- الجهد المبذول: إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكيف جهده بمقدار ما يعكس في الواقع درجة داعية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل في الحقيقة درجة واقعية للفرد للأداء.
- القدرات والخصائص الفردية: يمثل هذا العنصر قدرات الفرد وخبراته السابقة التي تجدد درجة فاعلية الجهد المبذول.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة².
- إن القدرة والدوافع المتوافران لدى العامل هما المتغيرات أن الرئيسيان في محددات الأداء فأحياناً يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ولكنها ستكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلامة بين الدافع والقدرة والأداء³.
- ونظراً لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء لهذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمراً سهلاً نظراً للأسباب التالية:

¹ - الحربي خديجة وعبد المؤمن أحمد: التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص56.

² - الدوية فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، 2007، ص87.

³ - عامر سعيد ياسين والخلق خالد يوسف، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، رياضي، دار المريخ للنشر والتوزيع، 1983، ص63

- إن محددات أداء فئة معينة ليس هي محددات أداء فئة أخرى.
- إن محددات أداء الأفراد في منظمة معينة ليس بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء¹.

رابعاً-العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يجب أن يأخذ المسؤولون في اعتبارهم عند تقييم الأداء الوظيفي للمنظمة ما تشغيل العوامل قد تؤثر في الأداء ومن بين تلك العوامل ما يلي:

- 1- اختلاف الملحوظ في حجم الأداء: فالمنظمة التي تعالج حجماً كبيراً من العمل تحتاج إلى موارد لكل وحدة عمل أقل مما تحتاج إليه أخرى لديها حجم أقل من نفس العمل.
- 2- تأكد من وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج: إن القدرة الضئيلة من الأعمال غير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمراً عادياً بل ومتطلبات لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المنظمة ويختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذا يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه ويسبب النقص في العمل المتاح "وقت الانتظار" لدى العاملين انخفاضاً في معدل الإنتاج وعلى النقيض فإن كثرة العمل المتأخرة عن المعتاد يمكن أن تسبب تعجلاً.
- 3- متطلبات جودة القياس الأداء: هناك عدد من الخصائص لا بد وأن يتصف بها مقياس الأداء وهي كما يلي:

- الصدق: هي السمة التي يراعيها القائمين بتصميم المقاييس وذلك من خلال أن يتحققوا من أن الجوانب التي تقاس ذات أهمية وارتباط بالفعالية، والكفاءة مطلوبين في أداء الفرد لعمله، فالعوامل الداخلية في المقياس يجب أن يعتبر عن تلك التي يتطلبها أداء العمل لا أكثر.
- الثبات: ويتعلق بالمقاييس نفسه وليس بالأداء الوظيفي فقد يتغير أداء الوظيفي للفرد في العمل أو قد يخضع للتقلبات مما قد يظهر في قيم متفاوتة تعطيها مقاييس الأداء ومثل هذا التغيير ليس عيباً في المقاييس نفسه.
- التميز: ويقصد بالتميز قدرته على التفرقة بين المستويات المختلفة للأداء الوظيفي ويعد المقياس جيداً إذا كان يعكس من تقدير مهما كانت ضئيلة في الأداء الأفراد والقدرة على التميز يتوقف على دقة الدرجات التي يحتويها المقياس.

¹ الحربي خديجة، عبد المؤمن أحمد، تطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص56

- يسر الاستخدام: ويعد يسر الاستخدام متمثلاً في وضوح وسهولة القيام بالقياس في وقت قصير نسبياً وجهد قليل أيضاً لأن عملية القياس وكل هذه الأمور هامة يجب أن يحقق مصمم المقياس¹.

- يرى بظاظو أن العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي كما يلي:

- 1- تحديد أهداف المنظمة: إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، وهذا بدوره ينعكس على أداء الموظفين فيها.
- 2- مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات: لا شك أن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، ساهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- 3- الرضا الوظيفي: إن انخفاض الرضا يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء.
- 4- التسبب الإداري: يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 5- التطور التنظيمي: إن المشكلات الناتجة عنه لها أثر واضح في انخفاض معدلات أداء الموظفين.
- 6- البيئة المادية: عجز المنظمة عن توفير بيئة عمل مادية مناسبة للعاملين يترك آثار سيئة في نفوس العاملين، مما يؤدي إلى ضعف مستوى أدائهم الوظيفي.
- 7- نطاق الإشراف: يلعب نطاق الإشراف دوراً هاماً في التأثير على الأداء الوظيفي حيث يترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض الروح المعنوية للموظفين وخلق جو من عدم الثقة وبالتالي يترك أثر على أداء الموظفين.
- 8- نظام الحوافز: إن نظام الحوافز على اختلاف أنواعها يساهم في تحفيز العاملين ويساهم في حثهم على رفع كفاءة أدائهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل².

خامساً- قياس وتقويم الأداء الوظيفي:

- 1- قياس الأداء: على مستوى العاملين أنفسهم تعتبر عملية القياس والتقويم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج تقييم الأداء الفرد العامل من قبل المنظمة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير القوة ومعالجة نقاط الضعف³.
- ويمكن قياس الأداء الوظيفي من خلال الوسائل التالية:

¹ - سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1987، ص354

² - بظاظو عزمي، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010، ص49

³ - الهيتي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص195

1- أدوات قياس الهندسة: طورت العديد من الأدوات لقياس عملية التشغيل الآلة وجود المنتج والصفات الإنتاجية ومراقبة السلوك الإنساني من الدوائر التلفزيونية المغلقة أو أجهزة الإنذار في المتاجر الكبيرة للكشف عن السرقات.

2- العينات: وهو أسلوب أخذ العينات من المنتج على فترات لتحديد مدى تطابقها لمواصفات الجودة ومدى الانحراف إذا وجد ويراعي في هذا الأسلوب من قياس الأداء اختيار الحجم المناسب للعيينة.

3- سجلات الأداء: وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي من سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون وأرقام المبيعات وأوامر الشراء واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.

4- الملاحظة الشخصية: ويقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية وتنقسم إلى قسمين:

• الملاحظة الرسمية.

• الملاحظة غير الرسمية.

5- مستوى الرضا: ويكمن مستوى الرضا في المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذين يتأثرون بالنشاط موضع القياس كما يتناول عدد من الباحثين بعض العوامل التي عليها فاعلية ودقة وأساليب قياس وتمثل في: التكاليف، الدقة، الوقت، التنظيم¹.

سادسا- أهمية قياس الأداء:

إن قياس وتقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية بدأ باعتماده أساسا لتحديد وتحليل تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراته من حيث يكون أكثر تلاؤما مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى².

1- أهداف قياس الأداء:

- متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- القدرة على التقييم النتائج النهائية للأداء.
- تطوير عملية الإشراف الإداري.
- مساعدة الإدارة على تزويدها بالبيانات والمعلومات.
- إيجاد طريقة عملية للتقييم.
- تحديد الأعمال والمهام.

¹- عسكر، سمير أحمد، أصول الغدارة، دار العلم للنشر والتوزيع، دبي، الإماراتن 1997، ص 402-404.

²- المنذر نبيل سعيد، أصول الإدارة، مكتبة التراث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 370

- رفع مستوى الإنتاجية¹.

2- تقييم الأداء:

هو عملية شاملة تتضمن عمليات الإصلاح والتطوير الإداري بدءاً من تحسين مستويات الأداء المتوقع، وانتهاءً بمرحلة الأداء وتطويره².

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة المدرسة فهي طريق التقييم تمكن المدرسة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب أو اختيار وتعيين أو برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة ويمكن أن تستخدم هذه العملية إذا ما أجادت المدرسة في إنجازها كوسيلة لجذب الأفراد العاملين الجدد وتعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان عن نتائج التقييم من قبل المدرسة وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ومن ثم فإن هذه العملية تعتبر مهمة لجميع المستويات في المدرسة³.

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأداء الأشخاص قديمة كما أنها مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية وفي مواقف عديدة فتحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم تبلورت عملية التقييم في المنظمات والمؤسسات الأكاديمية وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد يقوم بها أفراد مديرون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس سمية توضع على أساس علمي وموضوعي ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمعون دوماً إلى الرقي وتطور في مناصبهم اليومية كما لا يدمن تقييم أعمالهم وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي في الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات خاصة المنظمات الصناعية إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة تحليل منظمة متخصصة إلا منذ عهد قريب وأصبح يستعمل بصورة عملية مبنية على الدراسة والتحليل⁴.

أما بالنسبة للاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية تقييم الأداء نذكر منها:

- يجب أن يؤكد تقييم الأداء على إنجاز الفرد في الوظيفة التي يشغلها ومقدار النجاح الذي يحرزها في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ - الصباح أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي، الطرق والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، مجلد، رقم 03، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004، ص303

² - أبو شرح، نادر حامد، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص21

³ - الغريب، نبيل بدران حسين وآخرون، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص219-220

⁴ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص294

- يجب أن يركز تقويم الأداء على إنجاز الفرد في الوظيفة وليس على انطباع المقيم عن ملاحظته لعادات العمل.
- يجب أن يكون التقويم مقبولا من المقيم والفرد، الذي يتم تقييمه كلاهما يجب أن يوافق على التقويم ويمكن أن يكون مقيدا للمنظمة وللعامل.
- يجب أن يستخدم تقويم الأداء كأساس في تحسين الإنتاجية للأفراد في المنظمة عن طريق جعلها مؤهلين بشكل أفضل لينتجوا¹.

سابعاً-خطوات تحديد معدلات الأداء الوظيفي:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه يتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة. لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته².

ويرى مهدي حسين أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بخمس خطوات والمتمثلة في:

1. الاختيار: وتشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جيدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت.
2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
3. التحليل الانتقادي: ويركز على اختيار صفة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر بالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العملية الإنتاجية.
5. التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه³.

¹ - الغريب، نبيل بدران وحسين وآخرون، نفس المرجع، 2005، ص60

² - زويلىق مهدي من والبسامي عبد الرحمن محمد، مرجع سابق، 1994، ص33

³ - زويلىق، مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص286 -

ويرى بعض علماء الإدارة أو الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقاً للمستوى الإداري الذي سيعتمدها وأن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية:

- أ- مجالات الأداء: وهي المجالات التي يتوقع أن تحقق فيها النتائج وتتدرج في شكل أولويات.
 - ب- مؤشرات الأداء: تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.
 - ج- معدلات الأداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين هما: الأداء المرضي والأداء المتميز¹.
- ويشير كمال جعفر إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف عن مجتمع على آخر ومن منظمة إلى أخرى لتأثيرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة تتمثل في ما يلي:

- وضع مواصفات محددة للعملية وأوجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على جودته.
- توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب فيه من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل: السرعة والدقة والاقتصاد والكفاءة.
- المساعدة في قياس الأداء الفعلي للعاملين.
- توفير الفهم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفاً.
- توفير الأسس السليمة لمعالجة المشكلات أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء².

ثامناً- أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهمية وأهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي كالتالي:

- مساندة القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون الموظفين كالترفيه أو منح المكافآت أو الفصل من الخدمة.
- توفير التوثيق اللازم لسلامة وملائمة القرارات الإدارية والذي يتمثل في تقارير الأداء الوظيفي.
- توفير أساس سليم لاتخاذ القرارات الإدارية صائبة وعادلة، وذلك بدلاً من الاعتماد على الحكم الشخصي.
- إرشاد ونصح العاملين، وتوفير المعلومات مرتدة أو تغذية عكسية للموظف فيما يتعلق بأدائه وذلك لكي يتعرف على مواطن القوة في أدائه لتعزيزها وأوجه القصور ولتلاقيها.
- وضع خطط لتحسين الأداء وذلك عن طريق تجديد الاحتياجات التدريبية للعاملين على ضوء تقارير الأداء الوظيفي وتوفير التدريب اللازم لتلبيتها.

¹ - مرسي محمود والصبغ زهير: إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988، ص 105-106

² - البدري سعود بن مبارك، تطبيق علم النفس ومهنة وتربية، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2011، ص 138-

- التنبؤ بقدرات العامل في المستقبل لضمان وضع الشخصي المناسب في المكان المناسب.
- إشعار الموظف باهتمام رئيسه به ومتابعته لأدائه وذلك من خلال التغذية العكسية التي يزوده بها¹.

¹- د/ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص44

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا الأداء الوظيفي الذي يعتبر مجموعة من الأنشطة المهام التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة لكي يتحقق هدفه الخاص به وهدف خاص بالمنظمة بعد التطرق لجوانبه ومحدداته وعناصره من جهد الفرد ومتطلباته المنظمة، فالأداء الوظيفي عبارة عن مجهودات التي يبذلها لها الموظف في سبيل أن يتحقق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

تمهيد:

أولاً- مجالات الدراسة

ثانياً - تحديد المنهج والتقنيات المستعملة:

ثالثاً-العينة وطريقة اختيارها :

رابعاً-عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (تصورياً):

خامساً-نتائج الفرضيات

سادساً- الاستنتاج العام:

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم مراحل البحث بحيث يمكن للباحث من خلالها جمع البيانات والمعلومات حول مجال بحثه، ثم يقوم بعد ذلك بتفريغ تلك البيانات والمعلومات وتفسيرها وتحليلها وفقا لأساليب منهجية للحصول على نتائج تكون بمثابة تكملة للجانب النظري.

إن موضوع دراستنا هذه يتمحور حول أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأستاذ التعليم المتوسط، وعليه ارتأينا في هذا الفصل التذكير بفرضيات البحث، وتحديد المنهج المتبع والدراسة الاستطلاعية، إضافة إلى ذكر خصائص عينة الدراسة ومكان إجرائها والأدوات المستخدمة وخصائصها، كما قمنا بذكر إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الاحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل وتفسير ومناقشة النتائج للتحقق من صدق أو نفي الفرضيات.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمتوسطة السنوسي الجبلاي

*المتوسطة: سنوسي الجبلاي

*العنوان الكامل: حي برج السنوسي الأغواط

*البلدية: الأغواط

*الدائرة-الولاية: الأغواط

*الرقم الميكانوغرافي: 03/334.

*تاريخ إنشاء المتوسطة: 1994/12/24.

*مساحة المؤسسة بالمتر المربع: المبنية 1620م²، غير مبنية 9280م²/المجموع 10900م².

*النظام: نصف داخلي.

* عدد المستفيدين نصف الداخلي: 232.

* عدد فوج التربوية: 17 فوج تربوي.

* عدد التلاميذ: ذكور 390 /إناث 313 /المجموع 703 .

* عدد الأساتذة: 33 أستاذ.

عدد قاعات التدريس: 15 قاعة.

المخابر: 02

* عدد مواد التدريس: 10 مواد.

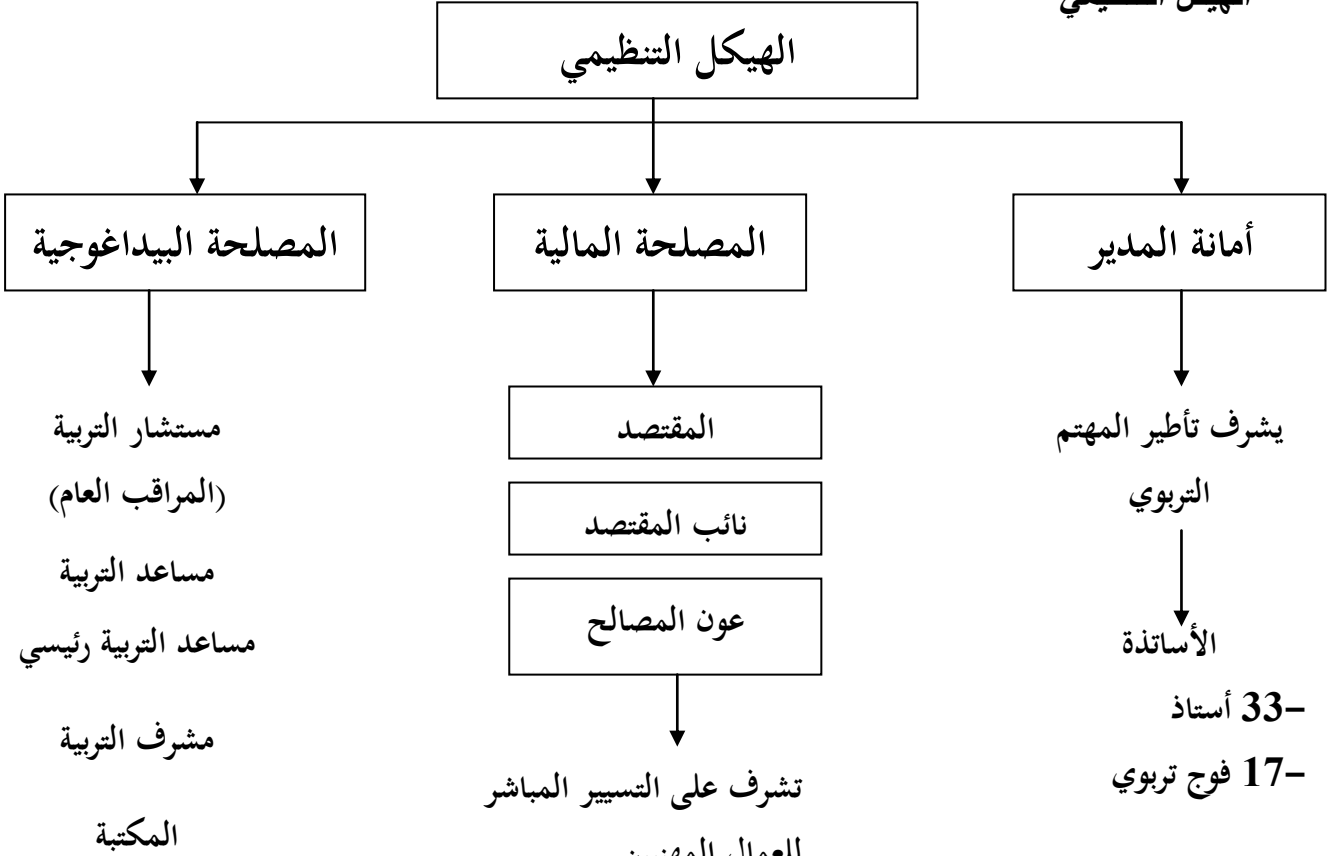
الملعب: 01

المكتبة: 01

-المواد:

| الرقم | مادة التدريس | عدد الأساتذة | الإطار |
|-------|--------------|--------------|----------------------|
| 01 | رياضيات | 4 أساتذة | 4 أستاذ مكون |
| 02 | علوم طبيعية | 3 أساتذة | 17 أستاذ تعليم متوسط |
| 03 | فيزياء | 3 أساتذة | 12 أستاذ رئيسي |
| 04 | لغة عربية | 6 أساتذة | |
| 05 | اجتماعيات | 4 أساتذة | |
| 06 | فرنسية | 5 أساتذة | |
| 07 | انجليزية | 4 أساتذة | |
| 08 | ت بدنية | 2 أساتذة | |
| 09 | ت فنية | 1 أساتذة | |
| 10 | إعلام آلي | 1 أساتذة | |

الهيكل التنظيمي



-عامل مهني مستوى 1م+2م

-وفق مرسوم تنفيذي رقم 16-227 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1437 هـ الموافق ل 25 أوت سنة 2016 يحدد القانون الأساسي النموذجي للمتوسطة.

2-المجال الزماني:

و هو الوقت أو الزمن اللازم لانجاز والقيام بالدراسة. لم نستطع إجراء الدراسة الميدانية بسبب الظروف التي منعنا ألا وهي إجراءات الحجر الصحي بسبب وباء كوفيد 19 كورونا الذي يجتاح العالم.

3-المجال البشري:

كانت دراستنا موجهة لأساتذة التعليم المتوسط بمتوسطة السنوسي الجبلاي بالأغواط

ثانيا : تحديد المنهج والتقنيات المستعملة:

1- المنهج: يمثل المنهج: "الطريقة المنظمة لاكتشاف الحقائق وأثرها، والعلاقات التي تتصل بها وتفسرها، والقوانين التي تحكمها"¹

وباعتبار المنهج من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث ويوظفها في دراسته بغية الوصول إلى حقائق علمية لذلك إرتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي (دراسة الحالة) لموضوع المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي.

يعرف المنهج الوصفي بأنه: "يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها، يتم ذلك وفقا خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها"²

كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة لأنه يهتم بدراسة حالة الفرد أو الجماعة عن طريق استخدام عدد من أدوات البحث ، تجمع المعلومات والبيانات عن الوضع الحالي للموضوع ومعرفة العوامل المؤثرة فيه والظروف التي مر بها وتحليل النتائج ومن ثم التوصل إلى صورة شاملة أو متكاملة لوحدة الدراسة³

2- التقنية : تمثل التقنية وسيلة جمع المعلومات الخاصة بالبحث العلمي حيث تعددت التقنيات حسب الغرض الذي تؤديه كل منها، كما ترتبط التقنية بطبيعة الموضوع المدروس لهذا استخدمنا والاستمارة.

-الاستمارة:"هي أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث"⁴

ثالثا-العينة وطريقة اختيارها :

1-عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث ، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي ، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله.

أما العينة التي اخترناها لدراستنا فهي العينة الحصصية: إذ يعد هذا النوع من العينات ذا أهمية في بحوث الرأي العام (الاستفتاء) إذ أنها تتم بسرعة أكبر وبتكاليف أقل، وتعتمد العينة الحصصية على اختيار أفراد العينة من الفئات أو المجموعات ذات الخصائص المعينة وذلك بنسبة الحجم العددي لهذه الفئات أو المجموعات، وقد تبدو العينة الحصصية مماثلة للعينة الطبقية، ولكن الفرق بينهما أنه في العينة الطبقية تحدد مفردات كل طبقة أو فئة تحديدا دقيقا لا يتجاوزها الباحث أو المتعاون معه، بينما

¹ - عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985، ص19

² -محمد علي محمد ،مقدمة في البحث الاجتماعي،بيروت:دار النهضة العربية، 1988، ص166

³ -جودت عزت عطوي ،أساليب البحث العلمي،عمان:الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع،2000،ص181

⁴ -غريب سيد أحمد،تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية،1994،ص-ص،401-404

الفصل الرابع: التصور المنهجي للدراسة الميدانية

العينة الطبقيّة تحدد مفردات كل طبقة أو فئة تحديداً دقيقاً لا يتجاوزها الباحث أو المتعاون معه، بينما في العينة الحصصية يتحدد عدد المفردات من كل فئة أو مجموعة ويترك للباحث أو المتعاون له الاختيار ميدانياً بحسب ما تهيؤه الظروف حتى يكتمل عدد أو حصة كل فئة، وهكذا ربما يظهر في العينة الحصصية بعض التحيز.

2- طريقة اختيارها: تعتبر الخطوة الأساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الإمبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الأساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة حصصية.¹

وقدر مجتمع الدراسة في متوسطة ب 33 أستاذ وأخذنا ما نسبته 95% . أي 29 أستاذ

رابعاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (تصورياً):

هنا سنعرض الحصيلة العامة للدراسة، ثم سنقوم بعرض وتحليل نتائج الاستبيان وفي الأخير سنقوم بدراسة إحصائية لهذه النتائج لمعرفة صحة أو خطأ الفرضيات.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01 : يبين توزيع العينة من حيث الجنس:

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 24,14% | 07 | ذكر |
| 75,86% | 22 | أنثى |
| 100% | 29 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإناث أكبر نسبة من الذكور بحيث قدر عددهم ب 22 أستاذة بنسبة 75.86% وليليها في الأخير نسبة الذكور وعددهم 07 أستاذة بنسبة 24.14%.

الجدول رقم 02 : يبين توزيع العينة من حيث مؤسسة التخرج:

| النسبة | التكرار | مؤسسة التخرج |
|--------|---------|-------------------------|
| 82,76% | 24 | الجامعة |
| 17,24% | 05 | المدرسة العليا للأساتذة |
| 100% | 29 | المجموع |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد الأساتذة المتخرجين من الجامعة حيث قدروا ب 24 أستاذ بنسبة 82.76% مقابل 05 أستاذة ممن الذين تخرجوا من المدارس العليا للأساتذة بنسبة 17.24%.

¹ - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص115.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 03: يبين أثر الاتصالات داخل المؤسسة على بذل الأساتذة الجهد الكافي في التدريس:

| المجموع | | لا | | نعم | | الاتصالات بذل الجهد الكافي |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %89,66 | 26 | %20,69 | 6 | %68,97 | 20 | نعم |
| %10,34 | 3 | %10,34 | 3 | %0.00 | 0 | لا |
| %100.00 | 29 | %31,03 | 9 | %68,97 | 20 | المجموع |

القراءة الإحصائية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذي صرحوا أنهم يبذلون أقصى جهودهم في التدريس والمقدر عددهم ب 26 أستاذ بنسبة %89.66 أغلبهم صرحوا أن الاتصالات تسير في المتوسطة في كل الاتجاهات (صاعد، هابط، أفقي) والمقدر ب 20 أستاذ وبنسبة %68.97 بينما من صرحوا عكس ذلك قدروا ب 6 مبحوثين وبنسبة %20.69 بينما قدر عدد الذين لا يرون أنهم يبذلون الجهد الكافي في التدريس والمقربين ب 3 مبحوثين وبنسبة %10.34 من إجمالي العينة أن الاتصالات لا تسير في كل الاتجاهات (صاعد، هابط، أفقي).

التحليل السوسيولوجي: يتبين لنا دور الاتصالات داخل المؤسسة بحيث كلما زادت وتوسعت الاتصالات كان هناك توافق وانسجام لدى الأساتذة وزادت القدرة على بذل الأساتذة الجهد الكافي في التدريس وتحسين الأداء وعلى العطاء الجيد من كل جوانبه وعلى جميع الاتجاهات وكذلك يبين مدى العلاقات وقوتها فكلما زاد الاتصال زاد بذل الجهد الكافي فالعلاقات المنسجمة والهادئة تؤدي إلى الاتصال وبذلك نعرض على الأساتذة بذل الجهد الكافي في التدريس، فالمبحوثين الذين صرحوا أنهم يبذلون أقصى جهودهم في التدريس أحيانا ما يساعدهم الهيكل التنظيمي في سرعة إنجاز الاتصالات والمرؤوسين فالنسبة الأكبر من أفراد العينة لهم توجه إيجابي ويعتقد هنا أن ميزة الهيكل التنظيمي لهذه الخاصية من شأنه يؤدي إلى سرعة وجود العمل المطلوب من الأساتذة.

الفصل الرابع: التصور المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 04: يبين أثر اعتماد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصال على وضوح توجيهات المفتشين ولا يتأبها التناقض:

| المجموع | | لا | | نعم | | اعتماد التنوع في الاتصال توجيهات المفتشين |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|--|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %75,86 | 22 | %10,34 | 3 | %65,52 | 19 | نعم |
| %24,14 | 7 | %3,45 | 1 | %20,69 | 6 | لا |
| %100,00 | 29 | %13,79 | 4 | %86,21 | 25 | المجموع |

القراءة الاحصائية: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 22 مبحوثا بنسبة 75.86% يرون أن تعليمات وتوجيهات المفتشين واضحة ولا يتأبها التناقض أو التغيير من بينهم 19 مبحوث بنسبة 65.52% من مجموع العينة يرون أن الإدارة تعتمد على أساليب متنوعة في الاتصال بينما يرى 3 مبحوثين بنسبة 10.34% من إجمالي العينة عكس ذلك، بينما قدر عدد المبحوثين الذين استصعبوا فهم تعليمات وتوجيهات المفتشين ب 7 أساتذة بنسبة 21.14% من إجمالي العينة موزعين بين 6 أساتذة بنسبة 20.69% يرون أن الإدارة تعتمد التنوع في أساليب وطرق الاتصال و أستاذ واحد بنسبة 3.45% يرى عكس ذلك.

التحليل السوسولوجي: يتبين لنا أن تعليمات وتوجيهات المفتشين واضحة وذلك من خلال البرنامج الدراسي الذي هو قائم على العمل التكامل والتوافقي في تطبيقه بين المتشدين والأساتذة والإدارة وكذلك من خلال التريصات الموسمية للمفتشين والمراقبة المستمرة لهم في تأطير العملية التربوية والحرص على متابعة ومراقبة الأساتذة سواء في تقديم ندوات مفتوحة أو داخل الأقسام وإعطاء التوجيهات اللازمة وتوضيح النقاط وتفسيرها ومساعدة الأساتذة على حل المشاكل سواءا البيداغوجية أو التعليمية منها، يعني الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح خطوط الاتصال والمستويات التنظيمية، فتكون هناك تعليمات وتوجيهات المفتشين واضحة ولا يتأبها التناقض والتغيير مع اعتماد الإدارة على عدة أساليب متنوعة من الاتصال.

الفصل الرابع: التصور المنهجي للدراسة الميدانية

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 05: يبين أثر تشجيع إدارة المتوسطة للأساتذة في تحمل المسؤولية على قيامهم بالتجديد والتحسين في أساليب التدريس:

| المجموع | | لا | | نعم | | تشجيع الإدارة التجديد في التدريس |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|-------------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %75,86 | 22 | %24,14 | 07 | %51,72 | 15 | نعم |
| %24,14 | 07 | %6,90 | 02 | %17,24 | 05 | لا |
| %100.00 | 29 | %31,03 | 09 | %68,97 | 20 | المجموع |

القراءة الإحصائية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المبحوثين الذي صرحوا أنهم يجددون ويحسنون في أساليب التدريس والمقدر عددهم ب 22 أستاذ بنسبة %75.86 أغلبهم صرحوا أن الأسلوب القيادي للإدارة يشجعهم على تحمل المسؤولية والمقدر ب 15 أستاذ وبنسبة %51.72 بينما من صرحوا عكس ذلك قدروا ب 7 مبحوثين وبنسبة %17.24 بينما قدر عدد الذين يرون أنهم لا يجددون في أساليب التدريس لديهم والمقدر عددهم ب 7 أساتذة وبنسبتهم %24.14 ، 5 منهم يرون أن إدارة المتوسطة تساعدهم وتشجعهم على تحمل المسؤولية بينما أستاذين يرون عكس ذلك أي بنسبة %6.90.

التحليل السوسولوجي: يتبين لنا من خلال الجدول أن دور المؤسسة التربوية إيجابي بحيث أن الإدارة تعمل على تشجيع الأستاذ في تجديد وتحسين في أساليب التدريس وهذا إنما يدل على أن القيادة الإدارية تعطي أهمية وقدرات للأساتذة فهي تمارس النمط الديمقراطي فهي تعطي الفرصة للأساتذة بأن يصرحوا بأرائهم ويبينوا قدراتهم لطرح أفكارهم الجديدة ومناقشتها لأن الأستاذ هو الذي له علاقة مباشرة مع المتمدرسين والذي يمكنه من التعرف على اختيار الأسلوب والطريقة لتوصيل المعلومة وهو يعمل على بذل وابتكار الأسلوب لتوصيل المعلومة كما ينبغي، وذلك من خلال الاطلاع اليومي والبحث وذلك لجعل العملية التعليمية ناجحة وذات جودة وفائدة ولذلك تشجيع الإدارة للأستاذ يعطيه حافزا وإتقان عمله على أكمل وجه.

الفصل الرابع: التصور المنهجي للدراسة الميدانية

الجدول رقم 06: يبين اهتمام الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها الأساتذة وحرص الأساتذة على القيام بالمهام المكلفين بها بإتقان

| المجموع | | لا | | نعم | | الاهتمام بالاقترحات القيام بالمهام |
|---------|---------|--------|---------|--------|---------|---------------------------------------|
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %93,10 | 27 | %17,24 | 05 | %75,86 | 22 | نعم |
| %6,90 | 02 | - | 00 | %6,90 | 02 | لا |
| %100,00 | 29 | %31,03 | 05 | %68,97 | 24 | المجموع |

القراءة الإحصائية: من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الباحثين الذين صرحوا أنهم يقومون بمهامهم على أحسن وجه هم الفئة الغالبة والمقدرين ب 27 أستاذا وأستاذة بنسبة 93.10% مقسمين على 22 مبحثا منهم صرح أن الإدارة تهتم بمقترحاتهم بنسبة 75.86% و صرح 5 أساتذة آخرون عكس ذلك بنسبة 17.24% بينما صرح أستاذين أنهم لا يقومون بما عليهم من واجبات بالرغم من اهتمام الإدارة بمقترحاتهم .

التحليل السوسولوجي: يتبين لنا أن الباحثين الذين صرحوا انهم يقومون بمهامهم على أكمل وجه هم الفئة الغالبة للأساتذة من خلال الاهتمام بالاقترحات والمبادرات التي يطرحها الأستاذ، مدركين أهمية التعليم ومخرجاته في المجتمع والعمل على جعل هذا المخرج ذو فائدة، فالإدارة مهتمة بإتاحة الفرصة لأساتذتها من خلال التصريح بأرائهم وطرح أفكارهم الجديدة ومناقشتها فهذه ميزة نادرة عند بعض القيادات الإدارية في بعض المؤسسات الأخرى، لذلك عليهم بذل الجهد للقيام بالمهام لتحسين العمل التربوي وإعطاء مقترحات قد تفيد الإدارة وتشجعها على مد المزيد للعملية التربوية، فالأستاذ يكون قد مارس ادائه الوظيفي كما ينبغي.

خامسا-نتائج الفرضيات

-الهيكل التنظيمي لمتوسطة الجيلالي السنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، إذ يتميز هذا الهيكل بالسلاسة وتوافر الاتصالات بجميع اتجاهاتها الأفقية والصاعدة والنازلة، مما يجعل العلاقة بين الأساتذة متنوعة بين الرسمية وغير الرسمية هذا يجعلنا نقبل صحة الفرضية الجزئية الأولى.

-النمط القيادي السائد في متوسطة الجيلالي سنوسي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، إذ أن إدارة المؤسسة ومفتشيها يتعاملون مع الأساتذة بالأسلوب الديمقراطي الذي يسمح للأساتذة بالمشاركة في اتخاذ القرار والإدلاء بأرائهم. هذا يجعلنا نقبل صحة الفرضية الجزئية الثانية.

سادسا: الاستنتاج العام:

من خلال الدراسة التي قمنا بإجرائها حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط والتي شملت عينة الأساتذة بمتوسطة الجيلالي السنوسي وفي ضوء التأكد من الصدق الامبريقي لإشكالية الدراسة.

وحسب إفتراضات دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

بأن متوسطة الجيلالي السنوسي تتبع نظام رقابي صارم لمتابعة ومراقبة سير الدروس، إضافة إلى حرصها على تطبيق القوانين الخاصة بها، وذلك من خلال توجيه الأساتذة ومساعدتهم في إنجاز مختلف مهامهم، والعمل على تصحيح الأخطاء في الأداء إن وجدت، إضافة إلى صرامة المدير في تنفيذ القوانين الصادرة من المتوسطة، كل هذا ساهم بشكل كبير في إنضباط الأساتذة في الحضور إلى مكان العمل والالتزام في تنفيذ القوانين وإنجازهم الدروس في مواعيدها، الأمر الذي يفسر مدى إلتزامهم إتجاه المتوسطة وعليه نستنتج بأن توفر المؤسسة على نظام رقابي صارم له علاقة بالأداء الوظيفي. كما أن إدارة المتوسطة تحرص على تحفيز الأفراد العاملين بها معنويا من خلال إشراكهم في إتخاذ القرارات حيث تتيح لهم فرض إبداء الآراء والأفكار التي تؤدي إلى تحسين طرق التدريس، بالإضافة إلى توفيرها لهم لفرص التدريب، وكذلك شيوع كل الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الأساتذة بأنواعها الأفقية والصاعدة منها والنازلة ما جعلهم يساهمون بالجهود الإضافية لبلوغ الأهداف المرجوة للتدريس.

خاتمه

تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على أبعاد العلاقة التي تربط بين المناخ التنظيمي وانعكاسه على الأداء الوظيفي لدى الأساتذة بها لتعمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح أو تعزيز ما هو إيجابي وبتناولها أبعاد هم من أهم أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلين في عملية القيادة والهيكل التنظيمي والتدريب وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة في قطاع التعليم المتوسط.

والتدريب وأثرها على الأداء الوظيفي للأساتذة في قطاع التعليم المتوسط. وانطلاقاً من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء أعمالهم بصورة مناسبة لا بد من المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي، السياسات، تدريب العاملين، وسائل وأنماط الاتصال، عدالة التعامل، نمط قيادي وأساليب الرقابة والمسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى سبل تساهم خلق المناخ التنظيمي الفعال، إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها البعض والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز المناخ التنظيمي فيما يلي:

الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، والاتصال والتكنولوجيا، والمشاركة في صنع القرار والحوافز، وتعددت أيضاً الآراء حول أبعاد وأنواع المناخ التنظيمي فمن الأبعاد نذكر: مرونة التنظيم، التركيز على الإنجاز، التدريب والتنمية الإدارية، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين العاملين والعقاب والأمن الوظيفي، ومن خلال ما وصلنا من دراستنا فإنه لا يجب أن تتميز الإدارة في هذه المتوسطات بالتسلط والتشدد من خلال عدم إشراك الأساتذة في عملية المشاركة، في صنع القرار، والمؤكدة خاصة من طرف ذوي الخبرة، لذا يجب التأكيد على ضرورة وجود قيادات إدارية واعية ومدركة تمتلك مهارات التسيير المختلفة، لأن ذلك يساهم في حل كثير من المشاكل في مجالات القيادة ومشاركة الأساتذة في صنع القرار.

قائمة المراجع

قائمة المصادر المراجع

أولاً-المصادر:

- 1-أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت مكتبة لبنان، 1987.
 - 2-قاموس عربي/عربي، طبعة جديدة منقحة، موسوعة لسان العرب، دار البرهان، للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
 - 3-كريم السيد محمد محمود: معجم الطلاب الوسيط، الطبقة الأولى، دار الكتب العلمية، بيروت، 2006.
 - 4-المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مصطلح المعاني الجامع، معجم اللغة العربية، القاموس المحيط، الصحاح في اللغة العربية
 - 5-المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، 2001
- ثانياً-الكتب:
- 6-إبراهيم جزراوي، موسى المدهون، تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، عمان، المركز العربي لخدمات الطلابية 1990.
 - 7-أحمد أرسلان،: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، الإدارة العامة، الكتاب الأول، 1970
 - 8-أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005.
 - 9-البدري سعود ابن مبارك، تطبيقات علم النفس ومهنة وتربية، الإمارات العربية المتحدة، دار الكتاب الجامعي، 2011.
 - 10-جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي، عمان:الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع،2000.
 - 11-جبران مسعود: معجم الرائد، دار العلم للملايين، بيروت، 1992.
 - 12-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، مصر، 2010
 - 13-حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي وتحديات المستقبل في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
 - 14-خضير كاظم، محمود الفريحات، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
 - 15-خطاب عايدة: التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1989.
 - 16-درة عبد الباري: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الطبعة 1 ، دار الحامد، عمان، الأردن، 2003.
 - 17-درة عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.

- 18-ريابعة علي محمد، ، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران. 2003
- 19-رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 20-رضا أكرم 2003، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- 21-رواية حسن إدارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية، الدار الجامعية 2003.
- 22-رواية حسن القيادة، الماضي، الحاضر، المستقبل، ، دار الجامعية، الطبعة 1، الاسكندرية، مصر 2014
- 23-زويلق، مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجداوي للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 24-زيد منير عبودي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006.
- 25-سليمان حنفي محمود، السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، مصر، 1987.
- 26-شامل كامل و هيثم عبد الله، القيادة والتدريب في الحركة الكشفية، قيادة الشباب، جامعة بغداد، 1990
- 27-صالح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 2008.
- 28-صالح مهدي حسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29-صباغ زوهير وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدنية أريد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن، مجلة معهد الإدارة، 1982.
- 30-صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 31-عامر سعيد ياسين والخلق خالد يوسف، الإنتاجية القياسية معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، رياضي، دار المريخ للنشر والتوزيع، 1983.
- 32-عبد الباري إبراهيم درة: تكنولوجيا الأداء في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 33-عبد الرحمن سيار، القيادة الفعالة ، كلية التربية، جامعة البحرين، قسم التربية البدنية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية 2014
- 34-عبد الكريم بوحفص، تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2017.

- 35-عسكر، سمير أحمد، أصول الإدارة، دار العلم للنشر والتوزيع، دبي، الإمارات، 1997.
- 36-علاقي، مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 3، دار الكتاب الجامعي، الأردن، 2000.
- 37-علي أسعد وطفة، علي جاسم شهاب، علم الاجتماع المدرسي، بنبوية الظاهرة المدرسية، ووظيفتها الاجتماعية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2004، ص 60.
- 38-عمار بوحوش ، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1985.
- 39-غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994.
- الغريب، نبيل بدران حسين وآخرون، الثقافة المدرسية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 40-فاروق عبد فليته، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 41-فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 42-كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في المنظمة، إدارة الأفراد داخل المنظمة)، ط9، 2004.
- 43-كنعان نواف ومحمد شحاته ربيع، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 44-كنعان نواف، القانون الإداري، الطبعة 2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 45-مبروكة عمر محريق ،أساسيات تدريب الموارد البشرية. طبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 46-محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في المنظمة، إدارة الأفراد داخل المنظمة، الطبعة 9، 2009.
- 47-حمادات محمد حسن ، السلوك التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2010.
- 48-حمادات محمد حسن ، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 49-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 50-محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001.
- 51-محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979.
- 52-محمد علي محمد ،مقدمة في البحث الاجتماعي،بيروت:دار النهضة العربية،1988.
- 53-محمد قاسم القربوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية، الطبعة 2، دار مكتبة الشرق للنشر والتوزيع، عمان، 1994.
- 54-مرسي محمود والصباغ زهير: إدارة الأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1988.

- 55-مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1992.
- 56-المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 57-المنذر نبيل سعيد، أصول الإدارة، مكتبة التراث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 58-موسى سلامة اللوزي، التطور التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2010.
- 59-الهيتمي، خالد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

ثالثا-الرسائل والأطروحات

- 60-أبو تايه وآخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، م20، ع1، غزة، فلسطين، 2012.
- 61-أبو شرح، نادر حامد، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- 62-البدر، إبراهيم الحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط الدفاع المدني لمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
- 63-بظاظو عزمي، أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2010.
- تقبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، دراسة ميدانية بولاية مسيلة، 2009.
- 64-الحري خديجة، عبد المؤمن أحمد، تطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة، دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
- 65-حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية في مملكة البحرين، 2014
- 66-الدوية فهد يوسف: أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في شركات الصناعية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان، 2007.
- 67-السكران، ناصر ابراهيم، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسمية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.

68-شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2010/2009.

69-صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس الجزائر، 2010.

70-الغامدي، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور، دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحث، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، 2014

71-قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، رسالة الماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001.

72-القطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي، دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000.

73-محمد فواز الزعاريير: تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2004

74-المطرفي محمد، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

75-نبيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة مذكرة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

76-الوزان خالد محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسبقية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحرفات والإدارة العامة الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2006

رابعا-المجلات والندوات

77-أحمد محمد يوسف بشير: دراسة الأبعاد المرتبطة بالاغتراب المهني للأخصائيين الاجتماعيين في المجال الطبي كمؤشرات تخطيطية لزيادة فاعلية الأداء المهني المؤتمر. العلمي الخامس، لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة القاهرة، أبريل 1992.

78-بانجيل وآخرون، العلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية، ماليزيا، 2011

79-ثامهاين، الربط بين بيئة العمل وأثرها في الأداء الوظيفي درس لقيادة الفريق، قطاع تقنية المعلومات، الولايات المتحدة الأمريكية، 2004

- 80-دافيد ريبلي، تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين دراسة حالة بجامعة كنتربوري نيوزيلندا 2005
- 81-الصباح أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي، الطرق والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، مجلد، رقم 03، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004.
- 82-الصيرفي محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2009.
- 83-عابدين أبو سمرة: المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس عنها، دراسة حالة، هيئة التدريس جامعة القدس، فلسطين، 2001
- 84-عثامنة: تقييم المناخ التنظيمي في جامعة اليرموك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، دراسة حالة، هيئة التدريس، جامعة اليرموك 1996
- 85-علي جمال علي أحمد، المناخ التنظيمي السائد في مدارس التعليم الأساسي في محافظة عدن كما يراه المعلمون، دراسة حالة، محافظة عدن، 2005
- 86-العوامل نائل، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسات الجامعة الأردنية، العدد 3، المجلد 21-1994.
- 87-غانا وباباي، آثار التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة ميدو غري لطنن الدقيق في ولاية برنو، نيجيريا 2011.
- 88-محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية كتابة دعاء نجار، ديسمبر 2018
- 89-هانغر وآخرون، المناخ التنظيمي بجامعة ميرلاند، دراسة في المكتبات بجامعة ميرلاند، 2005
- 90-وسترمان سيمون، تأثير بيئة العمل الداخلية في الشخصية وسمات الأداء الاجتماعية، دراسة استكشافية في مصانع الحديد والصلب، الولايات المتحدة الأمريكية، 2007

خامسا-المراجع باللغة الأجنبية

- 91-Alport gordenw : patter,. And growthin personality New york. Holt trinbarf 1991 .
- 92-Edward Asuchman. Evaluation research new york Russe isoge. Foundation 1987.
- 93-Robbins stephen Organization theory : structure design and applications 3hd ed (Englewod cliffs N.J : prentice Hall, 1990).
- 94-Stone james and ferman Edward management. 5th ed (englewoodcli FFS, N, d : prentice .

الملاحق

جامعة عمار ثلجي - الأغواط -
كلية العلوم العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الاستمارة

أستاذي الكريم، أستاذتي الكريمة:

إن الاستمارة التي بين يديك هي عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة ميدانية بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على الأساتذة بمتوسطة السنوسي الجيلالي ببرج السنوسي بالأغواط.

ولكونك أحد أفراد مجتمع الدراسة الذي توجه له الاستمارة فإنني أرجو تعاونك بعد الإطلاع وقراءة الاستمارة كاملة بالتكرم بالإجابة على ما ورد بها من تساؤلات بكل دقة ووضوح وموضوعية عن طريق وضع علامة (X) في الحقل الذي تراه مناسباً برأيك بجوار كل عبارة.

علما بأنه سيتم التعامل مع المعلومات بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرا ومقدرا تعاونكم سلفا.

1-الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3-المستوى التعليمي: ليسانس ماستر دراسات عليا

4- مؤسسة التخرج: جامعة المدرسة العليا للأساتذة

5-الأقدمية:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

| الرقم | العبارة | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| 01 | تتم مواجهة أي مشكلة تتعلق بالعمل ومناقشتها بدلا من التهرب منها وتجنبها | | |
| 02 | تؤدي روح التحدي إلى رفع أداء الأساتذة | | |
| 03 | يتغلب الأساتذة على الكثير من التحديات التي تواجههم في العمل | | |
| 04 | تبذل الإدارة جهدا كبيرا لتعزيز ثقة الأساتذة بأنفسهم | | |
| 05 | ثقة الأساتذة بأنفسهم تمكنهم من التعبير عن أفكار جديدة متعلقة بمهام العمل | | |
| 06 | تؤدي الثقة لدى الموظفين إلى نتائج إيجابية تنعكس على أدائهم. | | |
| 07 | تشجع الإدارة الأساتذة على تحمل المسؤولية | | |
| 08 | تشجع الإدارة الأساتذة على استخدام طرق وأفكار جديدة في التدريس | | |
| 09 | تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يتقدم بها الأساتذة | | |
| 10 | التكنولوجيا المستخدمة في التعليم أدت إلى رفع مستوى أداء الأساتذة | | |
| 11 | أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالتعليم إلى الرفع من مستوى أداء الأساتذة | | |
| 12 | التكنولوجيا الموجودة في المتوسطة قللت من أعباء التدريس | | |
| 13 | تنظر الإدارة إلى الأستاذ على أنه مورد هام من موارد المتوسطة | | |
| 14 | تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصال | | |
| 15 | تعتمد الإدارة على استخدام الوسائل الحديثة للاتصال | | |
| 16 | تتصف نظم الاتصالات المستخدمة بالمؤسسة بالوضوح والدقة | | |
| 17 | الاتصالات داخل المتوسطة تسير في كل الاتجاهات (صاعد-هابط- أفقي) | | |
| 18 | توجد روح التعاون بين جميع الأساتذة | | |

المحور الثاني: المناخ التنظيمي

| الرقم | العبارة | نعم | لا |
|-------|--|-----|----|
| 01 | أوظب على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير | | |
| 02 | توجد رغبة في انجاز الدروس في الوقت المحدد | | |
| 03 | يتم الالتزام بتنفيذ التعليمات الخاصة بإنجاز الدروس في وقتها | | |
| 04 | أحرص على القيام بالمهام المكلف بها بإتقان | | |
| 05 | توجيهات المفتشين دائما واضحة ولا يشوبها التناقض أو التغيير | | |
| 06 | يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين الدريس لدى الأساتذة | | |
| 07 | يقوم الأساتذة تلقائيا بالتجديد والتحسين في أساليب التدريس | | |
| 08 | أبذل الجهد الكافي لانجاز الدروس بطريقة صحيحة | | |
| 09 | يتم التنسيق مع الزملاء لانجاز الدروس | | |
| 10 | توفر الإدارة تدريب المناسب للأساتذة لتمكينهم من أداء دروسهم بصورة جيدة | | |
| 11 | يقبل المديرون والمفتشين مقترحات وآراء الأساتذة | | |
| 12 | شعور الأستاذ بالرضا عن وظيفته يدفعه إلى بذل مزيد من الجهد والعمل | | |