

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية للمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط

مذكرة مكملت لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

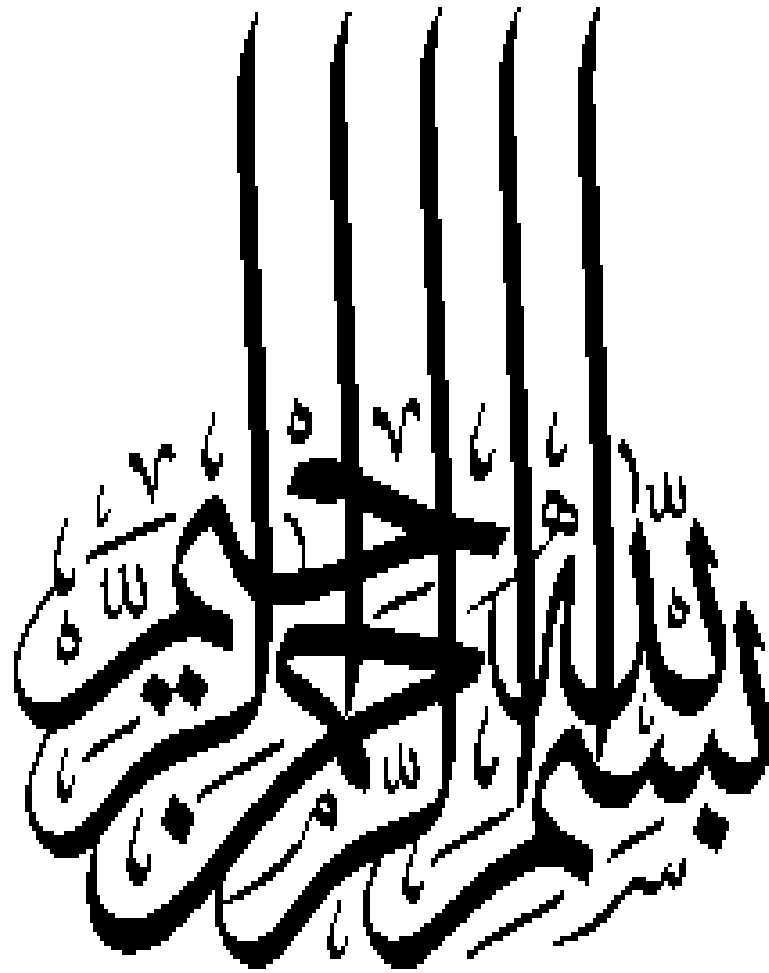
إشراف الأستاذ:

د / كروم محمد

إعداد الطالب :

شويرب عبد العزيز

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر وتقدير

قال تعالى:

"قال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحاً ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين"

صدق لله العظيم

الحمد والشكر لله على توفيقنا لإتمام هذه المذكرة.....

من باب قول الحكمة "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نتوجه بوسام التقدير وخالص الشكر والامتنان إلى الجهود المباركة التي دعمتنا وأنارت

مسيرتنا وأوصلتنا إلى برّ الأمان من أجل إتمام هذه المرحلة من مسيرتنا العلمية... إلى جميع

من قدم لنا العون والمساعدة والمشورة ومن شاركنا أعباء الدراسة والبحث لإتمام هذه

المذكرة ونخص بالذكر: الأستاذ "كروم محمد" نسأل الله ان يديم عليها تمام الصحة والعافية

وجزاها عنا كل خير

إلى كافة أعضاء إدارة وأساتذة قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

إهداء

الحمد لله على فضله ونعمه

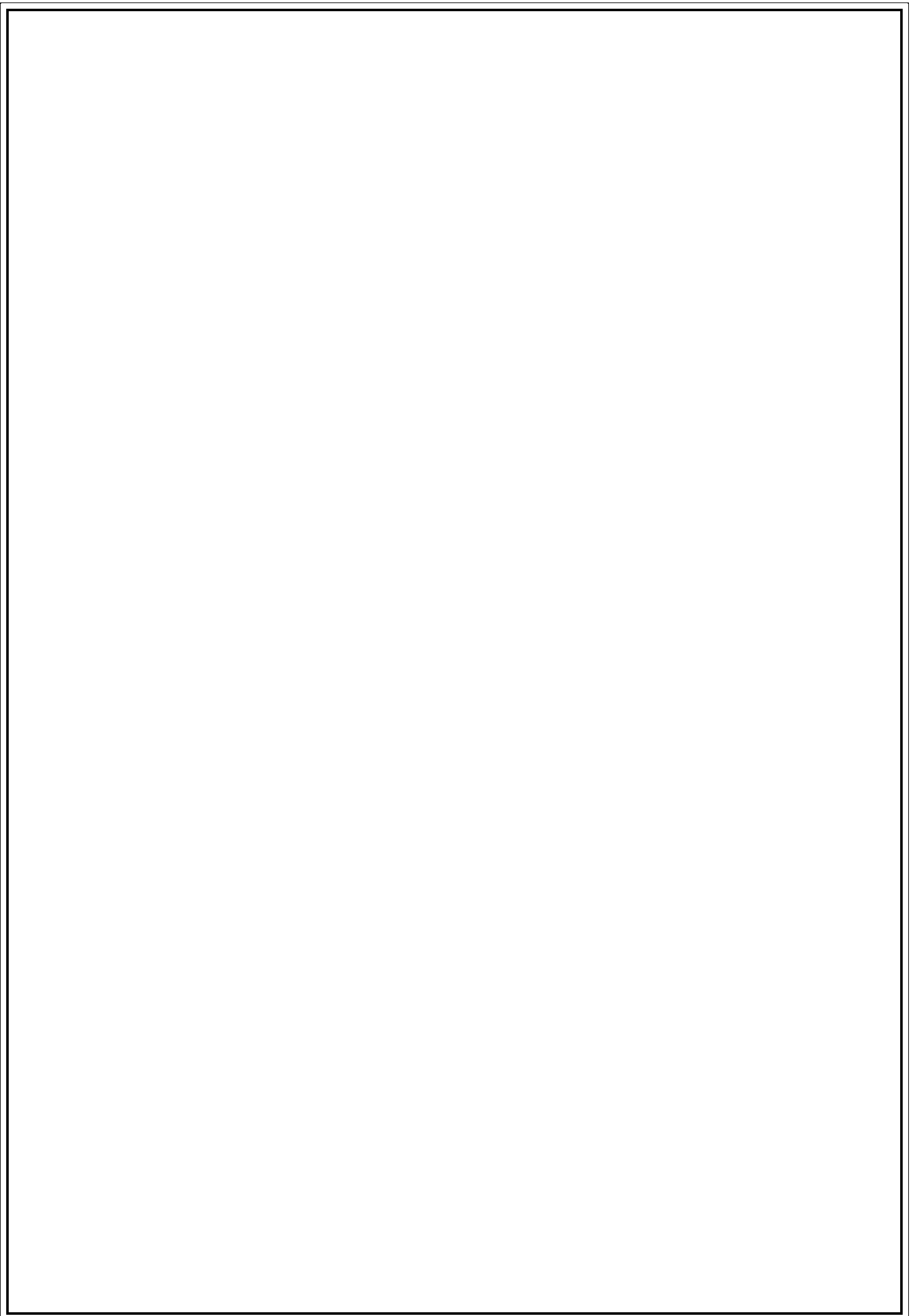
والصلاة والسلام على

من لا نبي بعده .

نهدي ثمرة جهدنا إلى أغلى ما في الوجود

والداي الكريمين إلى زوجتي وأولادي وإلى إخوتي

وإلى كل الأهل والأصدقاء.



.....:بسملة
.....: كلمة شكر:
.....: اهداء:
.....: فهرس المحتويات:
.....: فهرس الأشكال:
.....: فهرس الجداول والملاحق :
.....: مقدمة:
الفصل الأول : الجانب النظري للدراسة
06: تمهيد:
07: 1- أسباب اختيار الموضوع:
07: 2- أهداف الدراسة:
07: 3- أهمية الدراسة:
08: 4- إشكالية الدراسة:
09: 5- فرضيات الدراسة:
09: 6- تحديد المفاهيم :
12: 7- الدراسات السابقة:
19: 8- المقاربة السوسيولوجية:
21: 9- خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: المناخ التنظيمي
24: تمهيد:
25: 1- مفهوم المناخ التنظيمي:
26: 2- أهمية المناخ التنظيمي:
27: 3-عناصر وأبعاد المناخ التنظيمي
30: 4-خصائص المناخ التنظيمي :
31: 5-نماذج المناخ التنظيمي
33: 6-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :
39: خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

42	تمهيد:
43	1- مفهوم الأداء الوظيفي
44	2- مكونات الأداء الوظيفي
45	3- محددات الأداء الوظيفي
46	4- مصادر الأداء في المنظمة :
47	5- العوامل المؤثرة في الأداء
48	6- أبعاد الأداء الوظيفي :
48	7- مستويات الأداء الوظيفي :
49	8- النظريات الخاصة بالأداء الوظيفي :
54	9- قياس الأداء :
56	10- معايير تقييم وقياس الأداء :
60	خلاصة الفصل :
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
63	تمهيد:
64	1- المجال المكاني
64	2- الهيكل التنظيمي
69	2- المجال الزمني
69	3- المجال البشري
69	4- المنهج المستخدم في الدراسة :
69	5- أدوات جمع البيانات
70	6- نوعية العينة وكيفية إختيارها :
الفصل الخامس: دراسة وتحليل البيانات	
73	تمهيد:
74	1- تحليل البيانات والنتائج الخاصة بالعينة
76	2- تحليل النتائج والبيانات المتعلقة بالفرضيات
85	3- استنتاج عام
87	4- الخاتمة :
89	5- المراجع:
91	6- الملاحق :

فهرس الأشكال

38.....	الشكل رقم 01:العوامل المؤثرة في المناخ
51.....	الشكل رقم 02: هنري فيول ومبادئه الإدارية.
57.....	الشكل رقم 03:قائمة معايير تقييم أداء الوظيفة:
58.....	الشكل رقم 04:قائمة معايير تقييم أداء الوظيفة:

فهرس الجداول

74	الجدول رقم 01: توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.....
75	الجدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن.....
75	الجدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....
73	الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الخبرات المهنية.....
77	الجدول رقم 05: هل الهيكل على إنجاز مهامك بكفاءة.....
77	الجدول رقم 06 هل خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.....
78	الجدول رقم 07: توجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة وعلاقته بالأداء.....
78	الجدول رقم 08: توجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة وعلاقته بالأداء.....
79	الجدول رقم 09: هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من حماسك واهتمامك للعمل.....
80	الجدول رقم 10: هل تحرص الإدارة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.....
80	الجدول رقم 11: تقييم الأداء.....

فهرس الملاحق

95	ملحق رقم 01: استمارة البحث.....
100	ملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي.....

مقدمة:

لاشك أن التطور الهائل الذي يشهده العالم حالياً وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية وبما أن علم الإدارة يعد أحد العلوم الإنسانية فكان لابد أن يحظى بقدر كبير وكاف من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف فإن كفاءة وفعالية أداء أية منظمة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية العنصر البشري مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ولعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدراً كبيراً من الاهتمام والدراسة حيث انه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين نظر العلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من واجبات الإدارة والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقتها لتحسينه بالشكل الذي يساهم في رقي بمستوى الأداء الوظيفي حيث جاءت الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: عرفنا فيه مشكلة البحث وأهمية دراستها وكذا أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة ،تحديد المفاهيم ، فروض الدراسة ثم الدراسات السابقة التي مست موضوعنا بشكل مباشر أو غير مباشر.

الفصل الثاني: عرفنا فيه مفهوم المناخ التنظيمي وأهمية المناخ التنظيمي وأبعاده وكذا عناصره ونماذجه والعوامل المؤثرة فيه وكذا الخصائص.

الفصل الثالث: هذا الفصل تحت عنوان الأداء الوظيفي ،عرفنا فيه مفهوم الأداء ومكوناته ومحدداته وكذلك مصادر الأداء في المنظمة والعوامل المؤثرة فيه كما تطرقنا إلى أبعاد ومستويات الأداء والنظريات الخاص بالأداء وكذا قياس الأداء.

الفصل الرابع: تناولنا في الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة حيث حددنا المجال الزمني والمجال المكاني والبشري للدراسة وأدوات جمع البيانات ونوعية العينة وكيفية اختيارها.

الفصل الخامس: يتم فيه تحليل نتائج الدراسة الميدانية وبذلك الوصول إلى النتائج التي من شأنها أن تثبت أو تنفي صحة الفرضيات التي تم وضعها في الدراسة.

الفصل الأول

الإقتراب المنهجي

للدراستة

تمهيد

- 01) أسباب اختيار الموضوع
- 02) أهداف الدراسة
- 03) أهمية الدراسة
- 04) الاشكالية
- 05) فرضيات الدراسة
- 06) تحديد المفاهيم
- 07) الدراسات السابقة
- 8) المقاربة السوسيولوجية

خلاصة الفصل

تمهيد:

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

1. أسباب اختيار الموضوع:

تم اختبار هذا الموضوع لعدة أسباب ذاتية وأسباب موضوعية

(أ) الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع بحكم طبيعة عملي في الإدارة
- مدى ملائمة طبيعة الموضوع مع الإمكانيات المتاحة ومجال الدراسة المناسب.

(ب) الأسباب الموضوعية:

- التعرف على المناخ التنظيمي ومدى تأثيره على الأداء.
- معرفة أهمية المناخ التنظيمي بالنسبة للمورد البشري.
- يعتبر الموضوع جديرا بالدراسة.
- الدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي في مجال العمل والتنظيم.

2. أهداف الدراسة:

كل باحث يسعى لتحقيق أهداف معينة، من خلال دراسته لظاهرة معينة، وفي دراستنا هذه ارتأينا أن نصنف أهدافنا على النحو التالي:

- زيادة دراسة علمية جديدة ومكملة للدراسات السابقة في إطار البحث العلمي.
- الكشف عن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.
- التعرف على العوامل والمتغيرات التي تعيق الأداء الجيد للأفراد.
- محاولة الحصول على نتائج موضوعية ودقيقة عن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد.

3. أهمية الدراسة:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه.
- تتمثل الأهمية في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور المناخ التنظيمي في أداء الأفراد في إحدى مؤسساتنا الوطنية.

- التعرف على رأي العمال حول المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم داخل المؤسسة.
- معرفة ما إذا كانت هناك متغيرات تؤثر على أداء الأفراد.
- الوقوف على أهم المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي في المؤسسة التي تؤثر على أداء الأفراد.

4. إشكالية الدراسة:

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

تعتبر الموارد البشرية أهم المدخلات وأكثرها تأثيراً على المنظمة لذا فإن المنظمات تحاول توفير لمواردها البشرية المناخ التنظيمي الملائم، الذي يساعدها على القيام بواجبها على أكمل وجه من حيث زيادة قدراتها ومهاراتها وخبراتها، مما يؤدي إلى مزيد من التقدم والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي. تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية تشخيص واقع المناخ التنظيمي بما يحتويه من أبعاد ودراسة أثرهما على أداء العاملين بهدف تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

ويعتبر موضوع المناخ التنظيمي موضوعاً متشعب الأبعاد وواسع النطاق حيث نحتاج إلى العديد من الدراسات المختلفة فقد وقع اختيارنا على المناخ التنظيمي في قطاع التعليم العالي الذي يعتبر من أهم القطاعات وما يمثله من أهمية كبيرة في المؤسسات الجامعية، وباعتبار الجامعة مؤسسة اجتماعية وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقاً من مجموعة من الأفراد من بينهم هيئة التدريس الذين يعملون بها في بيئة داخلية تنظيمية تتسم بخصائص معينة بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يحملها الأفراد عن حقائق تنظيمية أو ما يسمى بالمناخ التنظيمي حيث إن هذا الأخير يعتبر موضوعاً هاماً في الدراسات الحالية، كما تظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والتي اتفق العديد من الباحثين أنه يحددها محوران أساسيان هما:

الأول: يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة على حد كبير بالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

الثاني: وهي بيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المميزة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة إلى أخرى بالاختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ون أشهرها الهيكل التنظيمي ونظام الاتصالات ونظم إجراءات العمل وظروف العمل.

حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الكلي الذي تعمل من خلاله المنظمات وتخضع لتأثيراته الإجتماعية والثقافية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

وللكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي الجامعي تم تحديد عينة الدراسة بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط للتعرف على توجهات العاملين بها وتقوم هذه الدراسة بمناقشة المناخ التنظيم من خلال جملة من الأبعاد وهي:

الهيكل التنظيمي، نوع القيادة، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرارات

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية

هل يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

التساؤلات الفرعية:

1. هل يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 2. هل يؤثر نمط الاتصال على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 3. هل تؤثر نوع القيادة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
 4. هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- 5. فرضيات الدراسة:**

1. يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
2. يؤثر نمط الاتصال على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
3. تؤثر نوع القيادة على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
4. تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

6. تحديد المفاهيم:

1.6- المناخ التنظيمي:

اصطلاحا: يعرف على أنه: مجموعة الظروف التي يعيش الفرد في داخلها ويقال المحيط الوسط.¹

1- قيقوب عيسى، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي": رسالة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2001، ص15

إجرائياً: هو مجموعة الظروف الداخلية والعمليات التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى والتي تؤثر بدورها على أوضاع العاملين والمنظمة.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه "أنماط التفاعل الاجتماعي التي تميز مؤسسة ما ويتم هذا التفاعل من خلال الأفراد والجماعة والقائد"، في حين يعرف آخرون المناخ التنظيمي بأنه "العوامل التي تتفاعل في المؤسسة فتساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، أو تعطيل وجود هذه الظروف" وهناك من يشير إلى أن المناخ التنظيمي باعتباره "العلاقة الوظيفية والشخصية القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين متفاعلة مع نظم العمل وإجراءاته ولوائحه محددة بذلك المستوى العام للأداء في المنظمة"

ويعرف المناخ التنظيمي على أنه "الظروف الإدارية والاجتماعية والنفسية والمادية والبيئية السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر في العلاقات الوظيفية بين أعضائها"².

2.6- الهيكل التنظيمي:

هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة. وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي يُنظر إليه كأساس عامل تحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف³.

إجرائياً:

الهيكل التنظيمي هو مجموعة الظروف الداخلية والعمليات والخصائص التي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى والتي تؤثر بدورها على سلوك العاملين وتفاعلهم وأوضاعهم.

2- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص 293.

3- القريوتي، محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، عمان، مكتبة الشرق، 1993، ص 4

فالهيكال التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

3.6- القيادة:

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء.

فالقيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.⁴

أ- تعريف القيادة:

✓ القيادة لغة:

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.⁵

- أما معجم الوسيط فيعرف القيادة:مشى أمامها آخذاً بمقودها، قيادة الجيش:رأسه ودبر أمره.⁶

- أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح (Commandement) أي التأمير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات.⁷

✓ إصطلاحا:

القيادة هي عملية التأثير في نشاطات الجماعة بهدف تحقيق الأهداف،يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين،وأولهما أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل متكافئ،وهذا التعريف يفرق بين القائد المعين في الجماعة "الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطي

4- العميان،محمود سلمان،"السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"،الطبعة الثانية،عمان،دار وائل للنشر،2005،ص5.

5- صبحي حمودي، "المنجد في اللغة العربية"، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص179.

6- ابراهيم مصطفى، أحمد حسن زيات عامر محمد علي النجار وآخرون، "معجم الوسيط"، الجزء الأول، الطبعة الثانية، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر، اسطنبول، تركيا، 1972، ص756.

السلطة ليؤثر على سلوكها" والقائد الغير معين الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة.

- كما يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها "الفرق بين النجاح والفشل" سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال، يكمن في عنصر القيادة، وبالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لا حصر لها في هذا الشأن، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا.⁸
- ويرى محمود منير مرسى القيادة على أنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك" وهناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في: المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور، والعضوية أي اختلاطه بأعضاء الجماعة، والتمثيل أي دفاعه عن جماعته، والتكامل أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها.⁹

✓ **إجرائيا:** هي عملية إشرافية فرعية من وظائف الإدارة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون الأعمال بنجاح من خلال استراتيجيات التي يضعها القائد .

4.6- الإتصال:

الإتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالإتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوى والمذكرات والتقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا . أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الإتصالات مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.¹⁰

أ. مفهوم الإتصال:

إن الأصل في كلمة الاتصال (**Communication**) تشتق من الأصل اللاتيني للفعل (**Communicate**) بمعنى يتربع أو يشيع عن طريق المشاركة ويرى البعض الآخر أن هذه الكلمة يرجع إلى الكلمة اللاتينية (**Communis**) ومعناها (**Commun**) بمعنى عام أو مشترك.¹¹

8- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص377.

9- محمد منير مرسى، "الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها"، الطبعة الأولى، دار الكتاب، القاهرة، مصر، 2001، ص141.

10- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص296.

11- أميرة منصور علي، سلوى عثمان الصديقي، الإتصال والخدمة الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، مصر 2005، ص13.

وأما الاتصال في المجال الإداري أو الاتصال في التنظيمات عموماً، فيقصد به عادة تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين

✓ **الإتصال لغة:** إن الإتصال مترجم من الكلمة الإنجليزية (Communication) والمنشقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (Communis) التي تعني الشيش المشترك وفعله (Communicre) أي يذيع ويشيع فالإتصال يعاني الإشتراك بين شخصين أو مجموعة من الأشخاص في معني واتجاهات ومواقف.¹²

✓ والإتصال أيضاً كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يحمل معنيين هما:

أولاً: الربط بين شخصين وذلك عكس الفصل والقطع

ثانياً: يعني البلوغ والانتهاء إلى غاية ما، ويقال وصل الشيء أي بلغه ووصلني الخبر أي بلغني.

✓ **اصطلاحاً:** نجد العديد من التعاريف التي سعى فيها أصحابها إلى عرض معنى الإتصال نذكر منها مايلي:

- تعريف "عبد الكريم درويش" يقول أنه عملية يتم عن طريقها لإيصال المعلومات أياً كان نوعها من أي عضو في الوحدة الإدارية إلى عضو أو أكثر يقصد به تغير.¹³
- كما يعرفه "تشارلز كولي" أن الإتصال هو ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقة الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيحاءات ونبرات الصوت والكلمات.
- بينما عرفه (Durnat Jaques) بأنه الفعل الذي من خلاله يثري إثنان أو جماعة من الأفراد كل منهما الآخر عن طريق قناة معينة تحمل معلومات معينة¹⁴.
- وعرفه (Pierre. G. Bergeron) سيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه¹⁵.

ب. التعريف الإجرائي:

عملية تبادل المعلومات من مرسل ومستقبل، عبر قناة معينة، مع وجود رد فعل

12 - محمد سيد محمد، "الإعلام الإسلامي وتكنولوجيا الإتصال" دار قرطبة للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 12.

13 - عبد الكريم درويش، "أصل الإدارة العامة"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1986، ص 463.

14 - Jaques Durnat, "les formes de communication", Paris, Bordas 1981, P 57.

15 - Pierre. G. Bergeron, la Gestion moderne théories et cas gaetan morin editeur, québec 1989, P 369.

5.6- الأداء الوظيفي:

يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالباً ما يحدث لبس بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد¹⁶.

كما تبين الدكتورة "راوية حسن" بأن الأداء الوظيفي هو ذلك "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد، والقدرات، وإدراك الدور والمهام¹⁷.

✓ **الأداء لغة:** يورد في العديد من القواميس والمعاجم تعاريف للأداء ومنها:

- جاء في **منجد اللغة العربية المعاصرة:** بأنه تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق وأدى عمل ما عليه، قام بما هو ملزم به (أدى الواجب).¹⁸

- وفي **معجم الرائد** عرف الأداء بأنه: إيصال الشيء وإتمامه وقضاؤه.¹⁹

- وجاء في **معجم الطلاب الوسيط:** الأداء بمعنى أدى أداء وتأدية دينه، قضاءه والشيء وأصله إلى أهله.²⁰

- ورد في **المورد الثلاثي:** الأداء بمعنى: تأدية، إجراء، قيام ب، تنفيذ، إنفاذ، مصدر أدى.²¹

✓ **إصطلاحاً:** تعددت التعاريف التي وردت لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها.

- تعريف (أحمد صقر عاشور): الأداء الوظيفي على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء.²²

- ويرى (علي السلمي): "بأن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز، وأنه مجموع السلوك والنتائج، حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس".²³

16- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 209.

17- راوية حسن، نفس المرجع السابق، 2005، ص 210.

18- "المنجد في اللغة العربية"، الطبعة الثانية، بيروت، دار المشرق، 2001، ص 14.

19- جبران مسعود "معجم الرائد"، الطبعة السابعة، بيروت، دار العلم للملايين، 1992، ص 45.

20- كريم سيد محمد محمود، "معجم الطلاب الوسيط"، الطبعة الأولى، بيروت، دار الكتب العلمية، 2006، ص 12.

21- روعي بعلبكي، "معجم المورد الثلاثي"، الطبعة الثانية، بيروت دار العلم للملايين، 2005، ص 68.

22- احمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2005، ص 26/25.

23- صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية والعلمية"، مصر، دار الجامعية، 2005، ص 280.

✓ **إجرائيا:** الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة التي تتطلبها وظيفته والتي يمكن من خلالها تحقيق النتائج وفقا للأهداف المخطط لها.

6.6- المشاركة في اتخاذ القرار:

يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيّمها العاملين أحيانا حين تقرر المنظمات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.²⁴

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة وسيلة لتدعيم الباحث و أي بحث جاري لأنها توفر لها الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية، لتكون انطلاقة يبني عليها البحث.

ولهذا تطرقنا إلى بعض الدراسات التي أجريت حول موضوع (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي) المتمثلة فيما يلي:

1/الدراسات العربية

➤ الدراسة الأولى: "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي":²⁵

للطالب "قبوب عيسى"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي".

انطلقت هذه الدراسة من موضوع المناخ التنظيمي باعتبار البيئة الداخلية للتنظيم وقد أجريت هذه الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر. وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى تأثير على الرضا والأداء الوظيفي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، فقد اعتمد الباحث على مجموعة من تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الاستبيان، الصدق، الثبات، العينة، استخدام طرق إحصائية.

24- حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 400.

25- قبوب عيسى، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

أوضحت الدراسة الوصفية التي اعتمدها الباحث بأن المناخ التنظيمي السائد بوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية Badr يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية.

أما الجانب الثاني من الدراسة الوصفية ما يتعلق بالرضا الوظيفي إذ يلاحظ عدم الرضا على إجابات الأفراد، وهذا على أغلب محاور الاستبيان، وهو ما عكسته نتائجهم بالحياد وقليل من الرضا.

إذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم واستقلالية وتعاون وأجر محفز كان رضا الأفراد عالياً، مع ظروف عمل جيدة ونظام المكافأة والترقية والاتصال واتخاذ قرار مع شعور الأفراد بالانتماء والتقدير كان كذلك رضاهم وأدائهم عالياً من جهة أخرى.

كان لهذه الدراسة الأثر البارز في إظهار مدى تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من حيث الكشف عن المتغيرات التي تتحكم في رضا العمال.

➤ الدراسة الثانية: "بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"

دراسة "شامي صليحة" 2010 بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين حيث سعت الدراسة للكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد والأداء العاملين بجامعة أحمد 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، من أهمها:

أولاً: بالنسبة للموظفين الإداريين:

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

ثانياً: بالنسبة للأساتذة:

- وجود توجهات سلبية نحو جميع محاور المناخ التنظيمي، وتوجهات معتدلة نحو الأداء الوظيفي.²⁶

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

➤ الدراسة الثالثة: " القيادة الإدارية وأثرها على الأداء "

دراسة "لإبتسام محمد عوض" بعنوان القيادة الإدارية وأثرها في الأداء (2009)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير نجاح القيادة في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاج في سوداتل. والكشف عن السلبيات لتجنبها مستقبلاً في الأسلوب الإداري القيادي ومحاولة تطبيق الأساليب العلمية في القيادة الإدارية في المنظمة. توصلت الدراسة إلى أن الشركة السودانية للاتصالات تعتبر النموذج المثالي في نجاح القيادة الإدارية، لاعتمادها على العلمية والإسلامية في القيادة.

انتهجت الشركة الأسلوب التشاركي في كثير من قراراتها بين الإدارة والموظفين. اهتمام الشركة بتدريب العاملين ساعد في تحسين الكفاءة للعاملين و القادة. تتمتع الشركة بهيكل وظيفي ممتاز مما ساعد في إمكانية قيادة الشركة بطريقة ممتازة ساعده في النجاح. وأيضاً توصلت الدراسة من خلال المبحوثين إلى بعض السلبيات التي يمكن تجنبها مستقبلاً: مثل عدم توفر الإحساس بالاستقرار بالنسبة للموظفين وإمكانية استمرار خدمتهم، عدم توفر الشفافية والوضوح بالنسبة التي ترضي الموظفين، عدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات بالنسبة الكافية.²⁷

➤ الدراسة الرابعة: "تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة و الخاصة".

هدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات العاملين الإداريين 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 عينة الدراسة من 360 موظفاً إدارياً يشكلون ما نسبته 7% من المجتمع الأصلي اختيروا بطريقة عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على المعلومات المتعلقة بغرض الدراسة، وقد أوضحت الدراسة أن اتجاهات العاملين الإداريين في الجامعات 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 القرار.²⁸

27-إبتسام محمد عوض، القيادة الإدارية وأثرها في الأداء، دراسة حالة سوداتل، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان، 2009.

28- محمد فواز الزعائر، تقييم اتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة، رسالة ماجستير

غير منشور، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2004.

2/ الدراسات الأجنبية:

➤ الدراسة الأولى: (Pangil & Others 2011)

دراسة بعنوان: "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي" دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي: (المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات)، وقد شملت الدراسة (1020) موظفاً في (17) موقعا، حيث تم توزيع (60) إستبانة في كل موقع، وتم استردادها جميعا.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، من أهمها:

- توفر 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 ينفي هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم عبء 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 الوظيفي.

➤ الدراسة الثانية: (David Riply, 2005)

دراسة بعنوان: "تحديد عوامل بيئة العمل الداخلية التي تؤثر على تطوير أداء الموظفين":

وهدف 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) بنيوزلندا هي مجتمع البحث، وتكونت العينة من الرؤساء والقادة والإداريين وبعض العاملين بالجامعة.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي:

- إن الحوافز، والاتصالات، واختيار الرؤساء المدربين، والعلاقات بين العاملين، تؤثر على تطوير الأداء الوظيفي في بيئة العمل.
- لبيئة العمل تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة.

أما عن أهم توصيات البحث فقد جاءت كالتالي:

- الاهتمام بتطبيق التقنية الحديثة.
- تحليل عوامل بيئة العمل، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية التي لها تأثير على الأداء الوظيفي.

➤ الدراسة الثالثة: (Gana et Bababe, 2011)

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 "ميدوغري"، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير المستقل فيما إذا كان مسئولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملا، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العاملين، بل إنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج إلى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين، فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلي احتياجات العاملين.²⁹

8- المقاربة السوسيولوجية:

كل بحث علمي يقوم على نظرية ما تساعده فيس معالجة الظاهرة المراد دراستها لأنها الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها وبذلك يكتسب البحث الطابع العلمي (فالنظرية هي مجموعة من المفاهيم التي تشكل من خلال العلاقات بينها ومنظورا مفاهيمي للواقع الاجتماعي، بعض هذه المفاهيم وصفية تحدد وجود المضمون والبعض الآخر تحليلي، تشير فيه سمات وخصائص المضمون، وتتألف النظرية من مجموعة افتراضات يعبر كل منها عن علاقة بين سمتين أو أكثر قابلة للتحقق من صحتها إمبيريقيا.³⁰

وعلى هذا الأساس تم الاعتماد في هذه الدراسة على النظرية البنائية الوظيفية، فهذه النظرية تقوم بتحليل النسق الكلي أو الاجتماعي والذي يبدأ بمستوى الوحدات الصغرى أو الأجزاء ووظائفها منطلقا لفهم الوحدات الكبرى بمعنى تفسر وجود العضو أو الجزء لما يقدمه من وظائف لاستمرار الوحدة الكلية مشكلة ما يسمى بمفهوم النسق الاجتماعي الكلي والذي يعرف بما يسمى بالبناء وتشكل الوحدة النسقية من أجزاء مترابطة متساندة، يقوم كل جزء منها بوظيفة أو أكثر تلي حاجات النسق والأعضاء فيه، وبهذا فإن نجاح عمليتي الإتصال واتخاذ القرار من خلال تكامل وظائف الأفراد داخل المؤسسة من خلال التعاون

29- Gana et Bababe، آثار التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برونو، نيجيريا، 2011.

30- إبراهيم عيسى عثمان، "النظرية المعاصرة في علم الاجتماع"، دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 16.

والفهم المشترك ،والذي يشكل فيها الأجزاء التي تقوم بالوظائف مشكلين بناءا متكاملًا وباعتبار المؤسسة كنسق ضمن النسق الإجتماعي العام تتكون من أنساق فرعية تهدف إلى تحقيق توازنها واستقرارها وهذا يتم من خلال تحقيق العديد من العمليات منها الأداء الوظيفي الذي يرتبط بمجموعة من المتغيرات منها الهيكل التنظيمي ونمط الإتصال ونوع القيادة ...إلخ.

خلاصة الفصل

لقد تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للدراسة حيث حددنا فيه القواعد المنهجية و العناصر الأساسية للدراسة من خلال ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهداف الدراسة، ثم قمنا بتحديد الإشكالية التي تدور حوله الدراسة ثم تم 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

1. مفهوم المناخ التنظيمي
2. أهمية المناخ التنظيمي
3. ابعاد المناخ التنظيمي
4. عناصر المناخ التنظيمي
5. نماذج المناخ التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
7. خصائص المناخ التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه إلى هذه الحداثة من ناحية، وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات إدارية كانت أم تعليمية مثل: البيئة، الثقافة، الموقف والشخصية والشعور، وساعد ذلك على عدم اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي. ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي تعددت الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات، ويمكن التمييز بين المفاهيم والتعريفات وفقا لثلاث رؤى: أولها ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية وثانيها يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين، وثالثها يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة.

وفيما يلي سوف نستعرض العناصر التي يشملها هذا التعريف.

1/ مفهوم المناخ التنظيمي:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة في إطار الفكر الإداري المعاصر واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

❖ جاء تعري "القيوتي" بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعى ولا وعى العامل ينفيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".¹

❖ ويرى شنيدر (Schneider) المناخ التنظيمي على أنه "ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم،

حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات والممارسات والظروف التي تكتسي بيئة العمل".²

❖ ويعرفه "علي السلمي" بأنه " كل العناصر والأشياء الموجودة، أو المتصورة في المؤسسة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم".³

❖ كما يعرفه "كامل محمد المغربي" بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته و إدراكه".⁴

❖ يعرف "أبو بكر" المناخ التنظيمي على أنه نتائج التفاعل بين عدد من المتغيرات داخل التنظيم مما يجعل للمؤسسة شخصية معنوية وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على إدراك واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري".⁵

❖ ويرى "الشبكشي" أن المناخ التنظيمي يصف إنطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها.⁶

❖ عرف "تاجيري"(tagiuri) : المناخ التنظيمي على " أنه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم".¹

1- محمد القويوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية"، ط2، مكتبة الشرق، 1994، ص215.

2- محمد حسن رسمي، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الإسكندرية : دار الوفاء، 2009، ص88.

3- علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار القاهرة، 2005، ص637.

4- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة)"، إدارة الأفراد داخل المنظمة، ط9، 1995، ص303

5- أبو بكر مصطفى محمود، "الإدارة العامة"، الإسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص38.

6- الشبكشي صالح، "العلاقات الإنسانية في الإدارة"، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 2008، ص125

❖ وعرفه آخرون على أنه: مجموعة السياسات والإجراءات والنظم السائدة داخل المنظمة والتي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً على بيئة العمل والحوافز والسياسات والإجراءات ونظم العمل ونظم التطوير الإداري، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد أداء المنظمة من حيث الجودة الفعالية.²

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

1. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يمكن عن طريقها تمييز مؤسسة عن أخرى
2. يعكس المناخ التنظيمي المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
3. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.
4. تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.

2/ أهمية المناخ التنظيمي³:

وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- 1- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- 2- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة

1-الصيرفي محمد،"السلوك التنظيمي"،مؤسسة حورس الدولية للنشر، ط 1 ،مصر، 2005 ،ص332

2-فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد،مرجع سابق ،ص292.

3-فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص295/296.

عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة . وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في احد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.

3- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

4- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

5- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

1. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

2. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

3. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.

4. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

5. يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.

6. للمناخ نتائج سلوكية قوية

6- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك.

3-7 / عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي عدة أبعاد تتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة.

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامد أو غير

مرن ولا يتيح مجال لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عامل تحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينهم ما يساعد على تحقيق الأهداف¹.

2. الإتصال:

إن أنماط الإتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق تفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم من مجمل العمليات².

3. القيادة:

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقدها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ويبدو أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق³.

1- القريوتي، محمد قاسم مرجع سابق، 1993، ص4.

2- حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص170.

3- الحريري محمد سرور، "الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الإردن، 2011، ص106.

4. التكنولوجيا:

وتعني مدى إستخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر.

تعتبر التكنولوجيا من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل يمكن أن يساهم في تطويره، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.¹

5. الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على إنها "مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".²

6- المشاركة في صنع القرار:

المشاركة في إتخاذ القرار هي مظهر للتقدم والتحديث، ويتم ذلك بمشاركة أعداد كبيرة من العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل مما يرفع من الروح المعنوية في ميل الفرد للتجمع والتعاون مع الغير ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة.

إن المشاركة في صنع القرار تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات.... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة مسؤولية إتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في إتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.³

1- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص297.

2- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص365.

3- حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص171.

8- إجراءات العمل:

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، وعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وإنهائه، والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين، كما تبين السلسلة أو الحلقات أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.¹

4/ خصائص المناخ التنظيمي:

في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في ثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على الفرد وسلوكه واتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل فيما يلي:

1. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة خصائص أو سمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
2. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
3. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.²
4. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الإستقرار أو الثبات النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين المنظمة والفرد.
5. أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا.³

1- فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 298.

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

3- حمادات محمد حسن محمد، "السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد، الإردن، 2008،

ص 17.³

6. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
7. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.
8. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هو دائماً.
9. المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم. وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الإجتماعية والثقافية.
10. إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.¹

5/ نماذج المناخ التنظيمي

أولاً: نموذج "ليكرت" - (Likert 1976)

يعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد أستنتج من خلال نمودجه الفكري أن العوامل البيئية (المدخلات) التي تولد المناخ هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة، وقد فرق بين العوامل الظاهرة و العوامل الباطنة، التي يتشكل منها المناخ التنظيمي، ولقد حددت مكونات المناخ وعناصره بستة متغيرات هي:²

- ✓ الإتصالات
- ✓ القرارات
- ✓ الحوافز
- ✓ التكنولوجيا
- ✓ الإهتمام بالعاملين

ثانياً: نموذج فورهند و جيلمر - (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهند و جيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في :

- ✓ الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة الحرية التي يتمتع بها الأفراد في إتخاذ القرارات.
- ✓ درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

1- فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 295.

2- قيبوب عيسى ، مرجع سابق، ص 166.

- ✓ اتجاه الأهداف: ويشير ذلك الى الوزن و الأهمية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.
- ✓ نمط القيادة: وهو يعني إذا كان نمط القيادة نمطا متسلطا أو يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.¹

ثالثا: نموذج "كويز و توماس" - (koy et tomas)

فقد حددا عناصر المناخ التنظيمي كما يلي :

- ✓ الاستقلالية :إدراك الفرد لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.
- ✓ درجة التماسك :تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
- ✓ الثقة:تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا،مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- ✓ ضغط العمل :هو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المسندة إليه.
- ✓ الدعم :وعي الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- ✓ التقدير :تعني إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من قبل الإدارة.
- ✓ العدل :تعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافأة والترقيات.
- ✓ الإبداع :درجة التشجيع للتغير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.²

ربعا: نموذج كامبل و زملاؤه-(Campbell et all 1974)

من الإسهامات الجادة في هذا الجانب ما قدمه "كامبل و زملاؤه" حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لأبعاد تنظيمية متعددة وقد تمكنوا من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي، وهي صالحة للإستخدام في منظمات ذات نوعيات مختلفة وهذه الأبعاد هي:³

- ✓ هيكل بناء المنظمة.
- ✓ المكافأة والعقاب.
- ✓ مركزية القرارات.
- ✓ الانجاز.

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

2- صيرفي محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع،المكتب الجامعي الحديث،مصر، 2009،ص37.

3- قيقوب عيسى، مرجع سابق، ص167.

- ✓ التدريب والتطوير .
- ✓ المخاطرة والأمان .
- ✓ الصراحة والصدق .
- ✓ المعنوية والمكانة .
- ✓ التميز والتشجيع .
- ✓ كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام .

خامسا: نموذج كروفث وهالبين- (Croft and halpin1966)

يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته إعتد الباحثان على أسلوب الإستبيان ،كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- ✓ الإعتبار الذي تعطيه الإدارة للإفراد .
- ✓ التأكد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز الأعمال .
- ✓ المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه
- ✓ الإنطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الإجتماعية قد أشبعت .

المجموعة الثانية:

- ✓ السرور الذي يلاقيه الأفراد نتيجة علاقاتهم الإجتماعية 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 أنتجوا.¹

6/العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

أولا:العوامل الخارجية:

❖ **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها ،وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام

1- قبوق عيسى، مرجع سابق ،ص 166.

يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم.

❖ **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.¹

❖ **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها أن المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدر للقلق، وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.²

❖ **الثقافة التنظيمية:** تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أن لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.³

ثانيا: العوامل التنظيمية:

❖ **الممارسات الإدارية:** ترتبط بالنمط الإداري، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى إحترام وتقدير الإعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد مما يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية للمناخ التنظيمي.⁴

❖ **نظام الأجور والحوافز:** أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل مرضي يشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الإستمرار بالمنظمة.

1- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 26

2- الصيرفي محمد "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص 265.

3- الصيرفي محمد، "السلوك التنظيمي"، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 377.

4- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 26.

❖ **أهداف المنظمة:** فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، وكلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.

❖ **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث ان البناء التنظيمي الغير مرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق. فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على خلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الإتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبتا للعزائم.

❖ الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على مستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.¹

❖ التكنولوجيا:

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطرق منها الأحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الإطارات ذات مهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في وضع هؤلاء العاملين إلى محاولة إكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك المتغيرات التكنولوجية.²

ثالثا: العوامل الشخصية:

إن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة من كفاءة الأداء.³ هناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نذكر منها:

1- الصيرفي محمد الصيرفي محمد " الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص 266/267/268.

2- الصيرفي محمد " الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص 264/265.

3- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 26.

❖ قدرات الفرد:

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخض إنتاجيته.

❖ تناقض القيم:

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض سلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد تولد شعور لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحاله من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على أداءه.

❖ درجة المخاطرة:

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

رابعا: خصائص أعضاء التنظيم:

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم والطموح سيكون مناخها مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغر السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الإجتماعية خارج العمل.²

7/خصائص المناخ التنظيمي:

حدد المغربي الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

1. أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.
2. أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الثبات والإستقرار النسبي، ويمكن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى وأن هذه الخصائص هي نتيجة التفاعل بين الفرد والمنظمة.

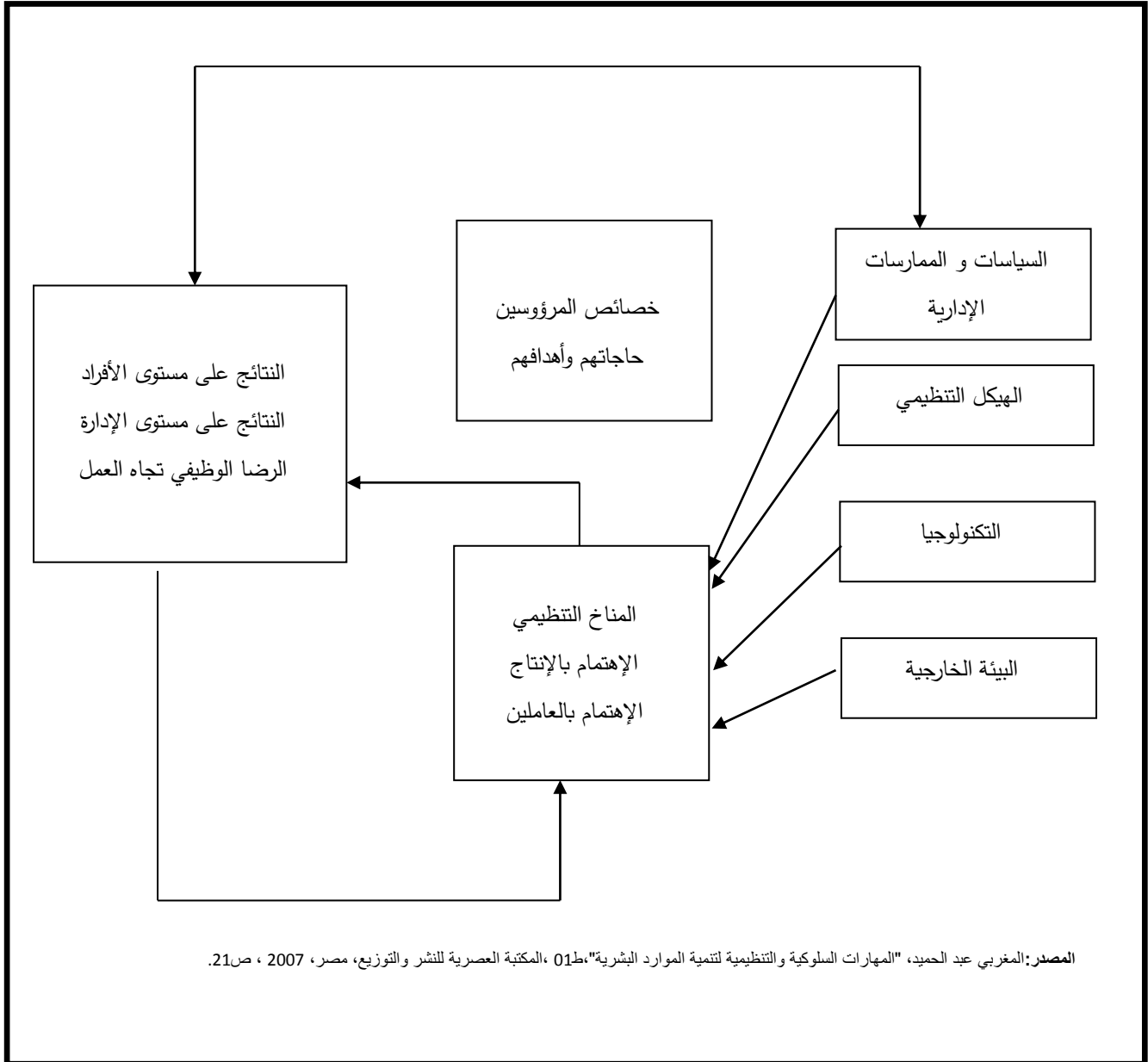
1- الصيرفي محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص268.

2- مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، 2000، ص410.

3. أن المناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.
4. المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.
5. يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
6. أن الإدارة العليا تلعب دور رئيسي في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات.
7. يمكن القول أن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك¹.

1- المغربي عبد الفتاح، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر، مصر، ص17.

الشكل رقم (01):العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:



يوضح الشكل السابق بعض العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي: السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، والبيئة الخارجية

خلاصة الفصل

بعد دراستنا جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي من مكونات مادية ومعنوية من أهمية بالغة في الأداء، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة الأداء بالنسبة للأفراد تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهماتهم في تنمية وتطوير المنظمة.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

تمهيد

1 / مفهوم الأداء الوظيفي:

2 / مكونات الأداء الوظيفي:

3 / محددات الأداء الوظيفي:

4 / مصادر الأداء في المنظمة:

5 / العوامل المؤثرة في الأداء:

6 / أبعاد الأداء الوظيفي:

7 / مستويات الأداء:

8 / النظريات الخاصة بالأداء:

9 / قياس الأداء:

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

1/ مفهوم الأداء الوظيفي:

إن أصل كلمة أداء ينحدر إلى اللغة اللاتينية أين توجد كلمة (Performare) التي تعنى إعطاء، وذلك بأسلوب كلي، الشكل لشيء ما.

ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي: "أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".

حسب هذا التعريف يتبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما: (الفعالية والإنتاجية)، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة، أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها. ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريبا، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، فالإنتاجية إذن ليست بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة في تحقيقها، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية.

ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه: "مستوى تحقيق الأهداف وهذا المستوى يقاس باستخدام المؤشرات".

هذا التعريف يحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا صحيح لكن غير كاف، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المناطة بها، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد. أين الأداء في مثل هذه الحالة؟

ومن الباحثين من ينظر إلى الأداء على أنه: "علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة". هذا التعريف يحاول ربط نتائج المؤسسة بالموارد المستخدمة في تحقيقها، فهو إلى حد كبير يشبه التعريف السابق لأنه يحصر الأداء في أحد شقيه وهذا غير كاف لأنه أهم لنسبة إنجاز الأهداف. فما فائدة الاقتصاد في التكاليف أو تدنيها إلى أدنى المستويات دون بلوغ الأهداف.1

1- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002 - 2001، ص 4/2.

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم التي ترتبط بكل من سلوك الفرد والمنظمة حيث يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وقد تعددت تعريف الباحثين للأداء طبقاً لتخصص ومجال كل منهم، فقد عرف:

✓ (فريدريك تايلور): في كتابه المشهور " مبادئ الإدارة العلمية " ماهية الأداء بأنها " تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة " .

✓ كما يرى "درة" أن الأداء ما هو إلا " ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، فهو نتاج أو نتائج، ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما، أو طرح مقترحات وخطة معينة".²

✓ ويرى "مصطفى عشوي" أن الأداء هو " نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".³

2/ مكونات الأداء الوظيفي:

هي المكونات التي يتكون منها الأداء الوظيفي بالنسبة للعاملين وتتمثل في كمية الجهد المبذول ونوعيته ونمط الإنجاز، يمكن تحديدها فيما يلي:

✓ كمية الجهد المبذول:

فهذه الكمية تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة زمنية معينة، معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

✓ نوعية الجهد المبذول:

فهي تعني مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهتم بنوعية وجوده الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد كثير من المقاييس نذكر منها:

- درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات.
- درجة خلو الأداء من الأخطاء.
- درجة الإبداع والإبتكار في الأداء.

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

2- مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية، 1992، ص 244

✓ **نمط الإنجاز:** المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها في العمل والتي تؤدي بها الأنشطة في العمل.

فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة ومزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى. كما يمكن قياس أيضاً الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حلول أو قرارات لمشكلة معينة، أو الأسلوب المتبع في إجراء دراسة أو المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة وذلك إذا كان العمل ذو طابع ذهني.

تعتبر كل هذه المكونات عناصر مهمة ومدعمة في الأداء لذلك يجب مراعاتها بعين الاعتبار لأنها تحدد الأداء الذي يقوم به الأفراد داخل كل عمل.⁴

3/ محددات الأداء الوظيفي:

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدد في ثلاث عوامل رئيسية هي كالاتي:

✓ **الجهد المبذول:** إن الجهد المبذول يعكس في الواقع درجة تماس الفرد لأداء العمل، فمقدار ما يكتف جهده بمقدار ما يعكس في الواقع درجة داعية لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل في الحقيقة درجة واقعية الفرد 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 المنظمة. ويمكن صياغة هذا الفرض في المعادلة المبسطة التالية:

الأداء: الدافعية x القدرات x الإدراك

ومعنى هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة المحددة للأداء، أن كل عامل من هذه العوامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقبلية وإنما من خلال مترجمة بالعاملين الآخرين، فأثر الدافعية على الأداء لا يتحدد بدرجة الدافعية وحدها، وإنما لمستوى أو درجة العاملين الآخرين المتمثلين في القدرات والإدراك وكذلك فإن مستوى معين من القدرات لدى الفرد يؤثر على أدائه يتوقف على قوة الدافعية لديه، وعلى نمط إدراكه للدور المطلوب منه ان يؤديه وعليه فإن أثر التغيير في أحد هذه العوامل على الأداء

4 - أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة للنشر والطباعة، بيروت، 1983، ص 50.

يستوقف على المستوى أو الدرجة المتوفرة من كل عامل من العاملين الآخرين.⁵

4/ مصادر الأداء في المنظمة:

تتكون المنظمة من عدة مكونات: بشرية، مادية، مالية، تنظيمية وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة دون أن ننسى ما للبيئة الخارجية من تأثير على أداء المنظمة، لذلك تشكل العناصر السابقة مصدر الأداء وفق التقسيم التالي:

✓ **الأداء الظاهري:** يتمثل الأداء الظاهري في الفرص التي توفرها البيئة الخارجية للمنظمة، والتي من خلال إدراكها وإستغلالها تحقق المنظمة أداء، من هذه الفرص نذكر:

انفتاح أسواق جديدة واعدة، أسعار تنازل مغرية لمنظمات أخرى، براءات إختراع يتم إستثمارها، أزمات تعاني منها منظمات منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة... الخ.

هذه الفرص مع أنه يمكن إسنادها أساسا لأداء المنظمة (أداء داخلي) لأنه ليس للمنظمة دور خلقها، ولهذا يطلق عليه أداء ظاهري أي غير حقيقي، ورغم ذلك فإن مبادرة المنظمة باكتشاف هذه الفرص وإستغلالها يدل على أداء داخلي (ذاتي)، أما قدرة المنظمة على تجنب التهديدات التي تظهر في البيئة الخارجية فيدل على أداء داخلي بفعل العمل الذي تقوم به المنظمة لمواجهتها.

✓ **الأداء الذاتي:** يتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعتها، بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريين والمرؤوسين في العمل وإستغلال موارد المنظمة وهو ما ينتج من توليفة من الأداءات التالية:

- **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

- **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المنظمة على إستخدام وإستغلال تجهيزات الإنتاج (الإستثمارات) في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج، نسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

- **الأداء البشري:** يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (قيادات عليا، إدارة وسطى، مشرفين، منفذين). وهو من أهم مصادر الأداء، حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكننا أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

5- الدوية فهد يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان

5/ العوامل المؤثرة في الأداء :**1.5- غياب الأهداف المحددة:**

فالمنظمة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها واهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها ،لن تستطيع قياس ماتحقق من إنجاز أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقا لذلك، فلا تملك المنظمة معايرير أو مؤشرات للإنتاج والأداء الجيد، فعندها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.

2.5- عدم المشاركة في الإدارة:

إن عدم مشاركة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط ووضع القرارات يساهم في وجود فجوة بين القيادة الإدارية والموظفين في المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي الى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي ولتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى ثني مستوى الأداء لدى هاؤلاد الموظفين لشعورهم بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوبة إنجازها أو في الحلول للمشاكل التي وجهنها في الأداء، وقد يعتبرون أنفسهم مهمشين في المنظمة.

3.5- إختلاف مستويات الأداء :

من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي عدم نجاح الأساليب الإدارية التي ترتبط بعين معدلات الأداء والمردودية المادية والمعنوية الذي يحصلون عليه كلها فكلما ارتبط مستوى أداء الخاص بالموظف بالترقيات والعلاوات والحوافز التي يحصل عليها كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب نظاما متميزا لتقييم الأداء كلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثر بالعاملين وهذا يتطلب.

4.5- مشكلات الرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي من العوامل الأساسية المؤثرة على مستوى الأداء للموظفين، فعدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه يؤدي إلى أداء ضعيف وإنتاجه أقل و الرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية الشخصية للموظف مثل: العوامل الاجتماعية كالسن والمؤهل التعليمي والجنس والعادات والتقاليد والعوامل التنظيمية كالمسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المنظمة.⁶

5.5- التسبب الإداري:

فالتسبب الإداري في المنظمة يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين وقد ينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة أو الإشراف أو الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.⁷

6/ أبعاد الأداء الوظيفي:

يشتمل الأداء على مجموعة من الأبعاد يمكن من خلالها قياس الأداء والحكم عليه وهي على النحو التالي:

1.6- وحدة التحليل: وقد يكون وحدة التحليل الفرد، أو التنظيم أو الجماعة الصغيرة، أو التنظيم.

2.6-مقاييس الأداء: وهي تلك العناصر القابلة للقياس في أي مجال من مجالات الأداء، وهذه المعايير قد تشمل واحدا أو أكثر مما يلي:الإنتاجية، الفعالية، والكفاءة، الجودة، تحقيق الربح، النمو، رضا الموظفين، رضا الزبائن(العملاء) والتجديد والابتكار.

3.6-قياس الأداء: المقاييس هنا قد تكون موضوعية كمية أو ذاتية.

4.6- الإطار الزمني للأداء: إن طول المدى أو متوسطه أو قصره قد يكون إطار الاهتمام أو القياس.

7/ مستويات الأداء:

ويمكن تقسيم الأداء إلى ثلاثة مستويات على النحوالتالي:

1.7- الأداء الفردي: هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه. يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي: الوقت المستنفذ والتكلفة والجودة. أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي: الوقت المعياري و التكلفة المعيارية ودرجة تحقيق الأهداف المعيارية.

2.7- الأداء التنظيمي: هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها التي تقوم بتنفيذه في المؤسسة، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها

7-توفيق محمد عبد المحسن،"تقويم الأداء"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية ، 2008، ص 55.

العامة، حيث يقوم بتنفيذ هذا النوع من الأداء كلا من الإدارة العليا وأجهزة الرقابة الداخلية. تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية والفعالية الإدارية. أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ودرجة التخصص ونظم إنتاج المخرجات، ودرجة المركزية وفعالية الاتصالات.

3.7- الأداء المؤسسي: ويعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، وبشكل آخر فهو: "محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليهما".⁸

8/ النظريات الخاصة بالأداء:

1. نظرية الإدارة العلمية:

يعتبر فريدريك تايلور (F.Taylor) من أبرز ممثلي الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجاً يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاج والنتائج اليومية المتوقع من العمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الأجر والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل الإنتاج للعامل، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت والحركة كما أوصت النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لإداء العمل وقد تمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي مورد متاحة في المنظمة من آلات وأموال ومواد خام، وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.⁹

2. نظرية التقسيم الإداري:

من أبرز روادها "هنري فايول" (H.Fayol) وركزت هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم على إدارات وأقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف وتبرز أيضاً هيكل التسلسل الإداري حيث تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل.¹⁰

ولقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي:

نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبية، نشاطات إدارية وقد ركز فايول في دراسته على الأنشطة الإدارية باعتبارها أهم هذه الأنشطة، وقسمها إلى خمس عناصر هي

8- مخيم عبد العزيز، وجودة عبد المحسن، وخشبة ناجي، وعبد القادر عبد القادر، ومطواع عبد الحميد، قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية"،

الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 79/78.

9- بدر حام أحمد، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار القلم، 1982، ص 19/18.

10- زكي هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار المعارف، 1973، ص 23.

: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، كما وضح أربعة عشرة مبدءا من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما لترم بها وسار عليها وهذه المبادئ هي :

تقيم العمل، السلطة، المسؤولية ، الإنضباط في العمل ،وحدة الأمر، وحدة الإتجاه ،تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ،المكافآت المركزية ،التسلسل الهرمي، النظام ،المساواة ،الإستقرار الوظيفي ، الإبتكار و البادأة ،العمل بروح الفريق.¹¹

3. النظرية البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها، فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات ، وكانت دراسته تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم، ولماذا يقوم الأفراد العاملون بأداء الأعمال وفقا لتعليمات التي تنساب إليهم في شكل أوامر متشعبة والتي تتلخص وفق مفهوم "أصدع بها تؤمر".

وقام فير بإيضاح الفرق بين القوة والمواصفات التي يمكن للقائد أن يدفع التابعين الذين يعملون معه إلى طاعته فيما يصدر عنه من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها ، واهتم كذلك بتوضيح السلطة التي تنساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين عن طواعية واختيار على تنفيذها ،وأوضح كذلك أسلوب إكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها إلى ثلاث أقسام: السلطة البطولية ، السلطة التقليدية ، السلطة القانونية الرشيدة.¹²

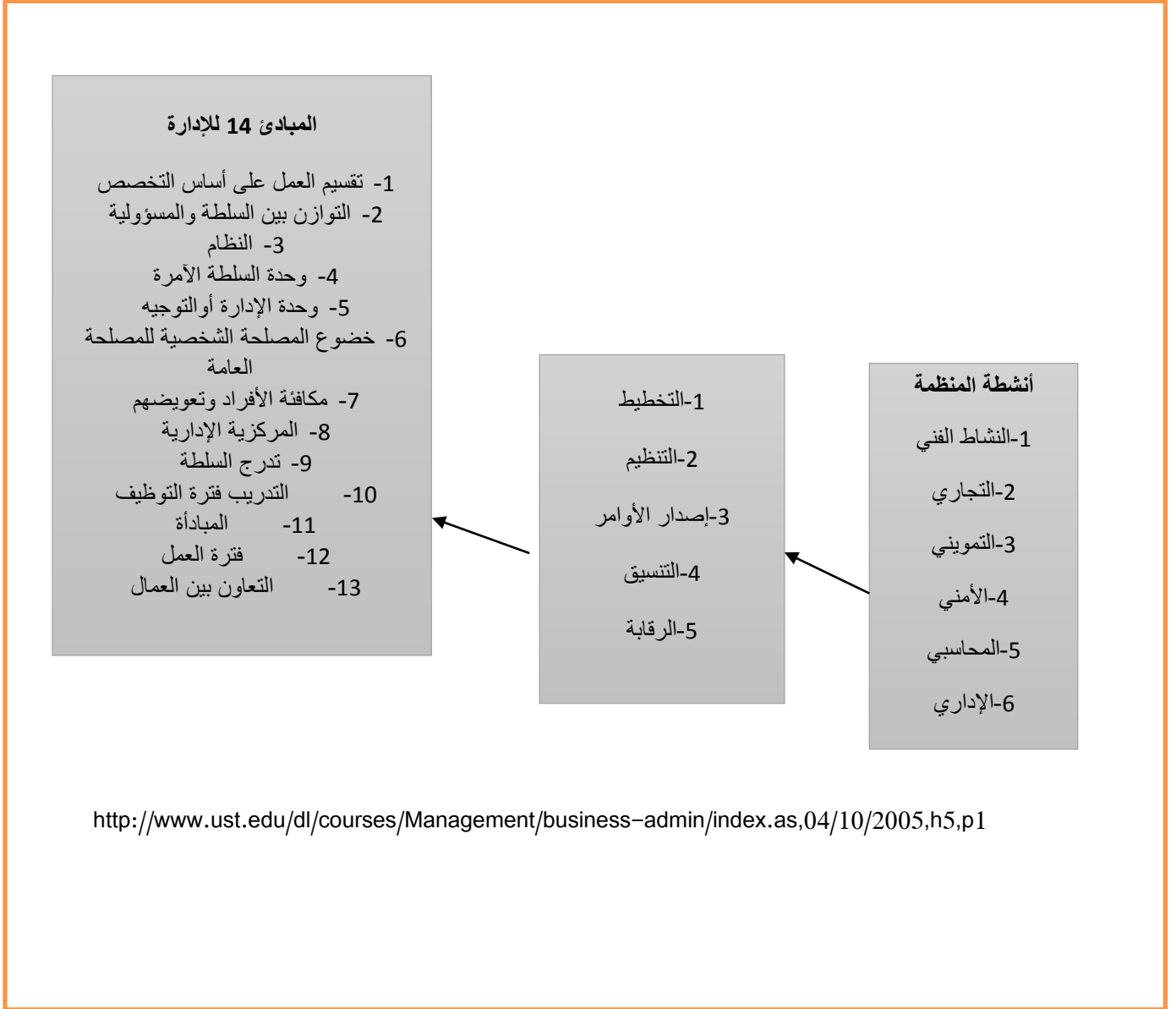
هذا وإن النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاج بقدر إهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون إعتبار للنواحي السلوكية مع إهمال الجانب الإنساني الذي أثبتت النظريات الحديثة أهميته بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.¹³

11- النمر سعود، السلوك الإداري، الرياض ، مطابع جامعة الملك سعود، 1990، ص8/19.

12- محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، طبعة الأولى، الرياض ،مطابع جامعة سعود، 1985، ص156/157.

13- عامر سعيد يسين، خالد يوسف خلف، الإنتاجية القياسية ،معايير الأداء، القياس الإداري، الرياض، دار المريخ، 1983 ص3.

الشكل رقم (2): هنري فايول ومبادئه الإدارية



من خلال المبادئ التي قدمها هنري فايول فإن الاهتمام بالمناخ التنظيمي للمنظمة واضح جليا في المبدأ الخاص بتقسيم العمل حتى يكون هناك توازن وتكافؤ في أداء المهام وكذلك الإتقان.

4. نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوتورن بشركة "وسترن إلكتروك" الأمريكية ،حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الداء فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاض مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية ،الأمر الذي جعل ألتون مايو يتقطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة ،وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز.¹⁴

وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج و التحكم في وتيرته ،وقد لاحظ ألتون مايو¹⁵زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية كما كانت عليه من قبل ،إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل ،هذه الأخرى التي يرى فيها ألتون مايو أنه أحسن طريقة لزيادة وارتفاع الإنتاج وارتفاع رضا العاملين هذا لإضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع حاجات المعنوية ، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق إيجابية أكثر مما كان شائعا في مرحلة الإدارة العلمية.

4. نظرية التوقع:

ترى هذه النظرية التي أسسها "فيكتور فروم" (Victor Vroom) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيتحصل عليها الفرد ، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.¹⁶

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد ،وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه.¹⁷

وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل الفرد من العوائد التي يتيحها له مستوى الأداء

14- محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1975، ص125.

15- النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة، الأسس والوظائف، الرياض، 1997، ص56.

16- كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض، دلة العلوم للطباعة والنشر، 1982، ص76/75.

17- أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002، ص444/153.

أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن قيام بعمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

إحتمال تحقق العوائد × الدافع = منفعة

وتعتبر مساهمة فروم بنظريته في الدافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات، فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم فروم في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، حيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.¹⁸

5. النظرية اليابانية في الإدارة:

قام أوشي (W.Ouchi) بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية "Z" والتي تقوم فرضيتها على الإهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي،¹⁹ ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان، لأنه بالإنسان تستطيع المنظمات ان تتغلب على معظم مشكلاتها، وان العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر اكبر من الفاعلية في الأداء.²⁰

وتقوم نظرية "Z" على ثلاث مبادئ أساسية تتلخص في الآتي :

- ✓ الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ✓ الحدق والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة وطول ممارسة العمل.
- ✓ الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات إجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم للآخرين.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل، فإن ذلك يؤدي إلى الإلتزام الوظيفي والإنتماء للمنظمة وهو بالتالي ما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الفرد والإنتاجية في المنظمة.

18- النمر سعود، مرجع سابق، ص 192/193

19- نفس المرجع، ص 194.

20- كنعان نواف، مرجع سابق، ص 77.

9/ قياس الأداء :

يتوقف نجاح أي مؤسسة على أداء موظفيها كون عملية قياس الأداء من عناصر العملية الإدارية وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء مجالين، المجال الأول يتعلق بمدى قياس الأداء وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها، والمجال الثاني يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به، لذلك يمكن تحديد قياس الأداء بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي الجيد هو الهدف الرئيسي لمنظمات الأعمال، حيث تهتم هذه المنظمات بمتابعته ومراقبته، وقياسه بصورة أكثر من الاهتمام بأي هدف آخر، حيث يتوقف نجاح أي منظمة على أداء موظفيها، كون عملية قياس الأداء الوظيفي تعد من عناصر العملية الإدارية، وذلك لأهمية تزويد الإدارة ببيانات ومعلومات تعتبر في غاية الأهمية لمتخذي القرار والتخطيط والرقابة، لذلك تتضمن عملية قياس الأداء الوظيفي مجالين:

• المجال الأول: يتعلق بقياس مدى أداء الموظفين وقيامهم بواجباتهم ونشاطاتهم المطلوب منهم القيام بها.

• المجال الثاني: يتناول مدى استعداد ورغبة الفرد بما يحمله من مؤهلات وقدرات ومهارات في الترقية والانتقال إلى وظيفة ذات مهام وواجبات أكثر مما كان يقوم به.

لذلك يمكن تحديد قياس الأداء الوظيفي بأنه عملية قياس الإنجاز الوظيفي لموظف ما، ومدى قدرته على تحقيق الترقية في مجاله الوظيفي، وتستهدف عملية قياس الأداء الوظيفي للعاملين وكذلك العمل من حيث الواجبات والنشاطات المطلوب منهم أن يقوموا بإنجازها، فهي عملية تتضمن الكشف عن العناصر الرئيسية للشخص المراد تقييمه، من حيث الواجبات المطلوبة ومن حيث التعرف على عناصر القوة والضعف في

أدائه.²¹

1. أهداف قياس الأداء الوظيفي:

- يجمع العديد من الباحثين على أن أهداف قياس الأداء تتمثل في ما يلي:
- التحقق من مدى تطابق نتائج الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب التوصل إليها.
- متابعة عملية التنفيذ للوصول إلى الأهداف.
- القدرة على تقييم النتائج النهائية للأداء.
- تطوير عملية الإشراف الإداري.
- مساعدة الإدارة من خلال تزويدها بالبيانات والمعلومات.
- إيجاد طريقة علمية للتقييم.
- تحديد الأعمال والمهام.
- رفع مستوى الإنتاجية²².

2. أهمية قياس الأداء الوظيفي:

إن قياس وتقييم الأداء باعتباره أحد الوظائف الأساسية، بدأ باعتماده أساساً لتحديد وتحليل تقدير مستوى الانجاز الفعلي للأفراد في فترة زمنية معينة ماضية، وبالتالي فهو يمثل أحد المداخل لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد، ولكن مع تطور عمل إدارة الأفراد في منظمات الأعمال الحديثة، فإن دوره أخذ يتجه إلى توفير الوسائل التي تساعد المديرين وتسهل عملهم في اتجاه توجيه وتطوير أداء الأفراد وفي وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتطوير وتحسين طرق أداء الأعمال، وكذلك تنمية مهارات الأفراد وقدراته مب حيث تكون أكثر تلاؤماً مع النمو والتطور الحاصل في الوظيفة والعمل على تحسين وتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين من جهة ورؤسائهم من جهة أخرى²³.

3. فوائد عملية قياس الأداء الوظيفي:

تحقق عملية قياس الأداء الوظيفي عدة فوائد:

1. تحسين الروح المعنوية للعاملين.
2. تنمية الشعور بالمسئولية.
3. تساعد في تطوير نظام رقابي جيد.
4. تحقيق العدالة.

22-الصباح، أحمد حماد، تقييم الأداء الوظيفي: الطرق والمعوقات والبدائل، مجلة الإدارة العامة، مجلد رقم (34)، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004، ص303.

23-المنذر، نبيل سعيد، أصول الإدارة، مكتبة التراث، عمان، الأردن، 1999، ص370.

5. تساهم في تنمية المهارات القيادية.
6. تساعد في تحسين آليات التدريب.
7. تزويد الإدارة بالمعلومات.
8. الابتعاد عن المحسوبية والعشوائية.
9. زيادة فعالية التخطيط وكفاءته.²⁴

4. معايير قياس الأداء الوظيفي: يقصد بمعايير الأداء الوظيفي وتقييمه، المستويات التي يعتبر فيه

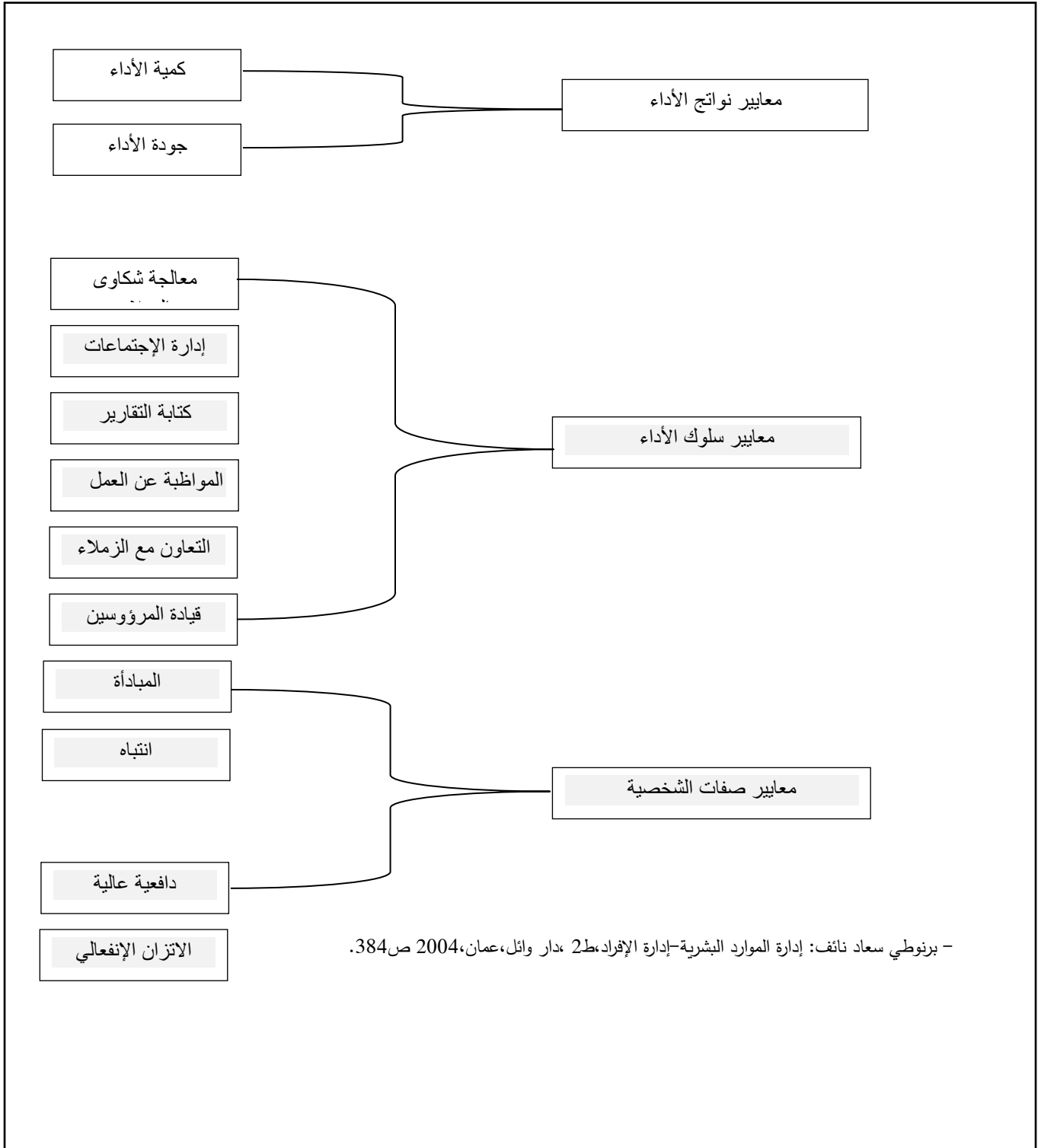
الأداء جيدا ومرضيا أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه.

وتعتبر معايير قياس الأداء الوظيفي العناصر التي تستخدم كركائز التقييم، وهناك عدة تقسيمات لمعايير

تقييم وقياس الأداء ومن بين هذه التقسيمات النماذج التالية:

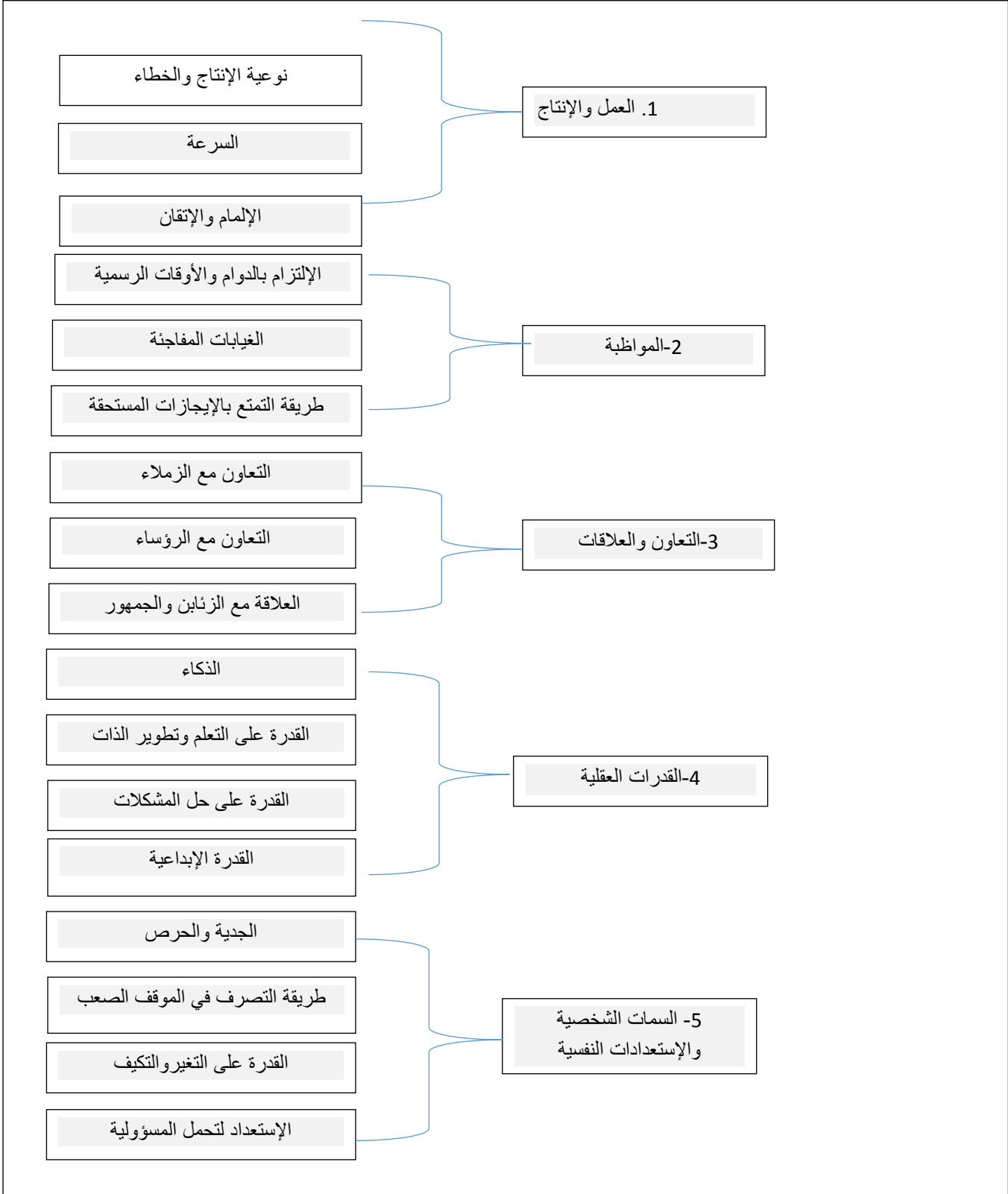
24- الرهيط، عبد الرحمن بن سليمان، العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل التعليم ونسب التفاضل اللفظي كأداة
فلاندرز، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004، ص 17/16.

الشكل رقم (3): يبين قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي



في هذا النوع من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء العمال من كمية وجودة معينة.

الشكل رقم (4): قائمة معايير تقييم الأداء الوظيفي



يقسم هذا النموذج الثاني الأداء إلى نوعين موضوعي وسلوكي فأما الموضوعي يشمل العمل بالمعرفة ومطالبه، كمية الإنتاج ومدى تغطية العامل لمسؤولياته جودة الإنتاج من خلال مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة الإنتاج.

أما السلوكي فيشمل التعاون مع الزملاء، درجة الإعتماد على العامل في أداء مهامه ، حرص العامل على الأدوات وسلامتها ، المواظبة على الحضور وعدم التغيب، مدى محافظة العامل على وقت عمله ، السلوك الشخصي وأخلاقيات العامل داخل العمل.

خلاصة الفصل

إن الأداء الوظيفي يعتبر نتاج أفراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة العامة ومدى إشراك جهود الموظفين في الإنتاج أو تقديم خدمات معنية ويعتبر الأداء الوظيفي هو المجهودات التي يبذلها الموظف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الرابع

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. المجال المكاني
2. المجال الزمني
3. المجال البشري
4. المنهج المستخدم في الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. نوعية العينة وكيفية اختيارها

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الجانب النظري وبعد إيضاح الجوانب المختلفة سنستعرض في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والإجراءات المنهجية والإحصائية لكشف ومعرفة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة.

لقد حاولنا في الفصول السابقة تقديم صورة عامة عن المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كما تطرقنا إلى علاقة بعض عناصر المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ومن خلال هذا الفصل عملنا على إسقاط الدراسة على واقع المنظمة بالمدرسة للوقوف على الحقائق الميدانية والمنسوبة لمدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين .

1- المجال المكاني:

قمنا بدراستنا الميدانية بالمدرسة العليا للأساتذة "طالب عبد الرحمان" بالأغواط

✓ **المقر:** شارع الشهداء، الطريق الوطني رقم 1 بالأغواط

✓ **التعريف بالمدرسة:** أنشأت المدرسة العليا للأساتذة "طالب عبد الرحمان" بالأغواط 22 أوت 2011، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/310، المؤرخ في 22 رمضان 1432 الموافق لـ 22 أوت 2011، وتعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي وتنشط تحت وصاية وزير التعليم العالي والبحث العلمي.

✓ **مهامها:** تمثلت في ما يلي:

- تكوين الأساتذة لفائدة قطاع التربية لجميع الأطوار وفي جميع التخصصات.
- التكوين ما بعد التدرج.
- الرسكلة لصالح وزارة التربية الوطنية.

3- الهيكل التنظيمي:

تتوزع الموارد البشرية على هرم الهيكل التنظيمي للمدرسة أفقيا وعموديا وهي موزعة كما يلي:

3-1. المدير: هو المسؤول عن السير العام للمدرسة وبهذه الصفة يقوم بما يأتي:

- يمثل المدرسة أمام القضاء وفي كل أعمال الحياة المدنية
- يمارس السلطة السلمية على جميع مستخدمي المدرسة
- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم والتدريس.
- هو أمر بصرف ميزانية المدرسة

ويساعد المدير :

-المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والإبتكار وترقية المقاولاتية.

- المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والشهادات.

- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والإتصال والعلاقات الخارجية.

- الأمين العام للمدرسة.

- مدير المكتبة.

- رؤساء الأقسام.

3-2.المديرون المساعدون:

أ-المدير المساعد المكلف بالدراسات في التدرج والشهادات: من مهامه:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من قبل الأقسام مع مخطط تنمية المدرسة.
- السهر على احترام التنظيم وإجراء تسليم الشهادات.
- ضمان مسك البطاقيّة الإسمية وتحيينها.

ويساعه كل من :

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم

- رئيس مصلحة التربصات

- رئيس مصلحة الشهادات

ب- المدير المساعد المكلف بالتكوين في الدكتوراه والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي والإبتكار

وترقية المقاولاتية: ومن مهامه:

- متابعة المسائل المرتبطة لما بعد التدرج والبحث العلمي وما بعد التدرج المتخصص والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعو أنشطة البحث لمخابر ووحدات البحث مع الأقسام.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للمدرسة والحفاظ على أرشيفها.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة ما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

ج- المدير المساعد المكلف بأنظمة الإعلام والإتصال والعلاقات الخارجية: ومن مهامه:

- ترقية أنشطة التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد معلومات إطارات القطاعات الإجتماعية الاقتصادية المتصلة بمجال أو مجالات تخصص المدرسة.
- مسك البطاقة الإحصائية للمدرسة.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- المبادرة بأنشطة ترقية التبادل والتعاون مع مؤسسات التعليم العالي الأخرى.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة التكوين المتواصل.
- رئيس مصلحة العلاقات الخارجية.
- رئيس مصلحة الإحصاء والتوجيه.

د- الأمين العام : يكلف الأمين العام بما يأتي :

- السهر على متابعة تسيير المسار المهني لمستخدمي المدرسة.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث .
- إقتراح برامج الأنشطة الثقافية و الرياضية وترقيتها .
- ضمان متابعة برامج إنجاز الهياكل وإقتناء التجهيزات .
- ضمان متابعة مخطط الأمن الداخلي للمدرسة.
- السهر على تزويد هياكل المدرسة ومصالحها التقنية بوسائل السير وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.
- السهر على حفظ أرشيف المدرسة .

ويساعده كل من:

- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية.
- نائب مدير المالية والمحاسبة والوسائل.

هـ- نائب مدير المستخدمين والتكوين والنشاطات الثقافية والرياضية: ومن مهامه:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين.
- وضع حيز التنفيذ برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لفائدة المستخدمين.
- الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- ضمان تسيير تعداد المستخدمين والسهر على توزيعهم المنسجم بين الأقسام.
- إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية ووضعه حيز التنفيذ.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة المستخدمين المدرسين.
- رئيس مصلحة المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح .
- رئيس مصلحة التكوين وتحسين المستوى .
- رئيس مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية .

و- نائب مدير المالية والمحاسبة والوسائل: ومن مهامه:

- جمع العناصر الضرورية لتحضير المشروع التمهيدي للميزانية.
- ضمان تنفيذ الميزانية والمسك اليومي لمحاسبة المدرسة.
- متابعة تمويل أنشطة البحث لمخابر ووحدات البحث.
- ضمان حفظ أرشيف المدرسة.
- المسك اليومي لسجلات الجرد.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة وتمويل نشاطات البحث.
- رئيس مصلحة الصفقات والتجهيزات.
- رئيس مصلحة الوسائل والجرد والأرشيف.

- رئيس مصلحة النظافة والصيانة.

❖ **المصالح التقنية للمدرسة:**

أ- مركز الطبع والسمعي البصري: يكلف بما يلي:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول المدرسة.

- طبع كل وثيقة ذات استعمال البيداغوجي وتعليمي علمي.

- الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية.

ب- مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد: يكلف بما يلي:

- إستغلال الشبكات وإدارتها وتسييرها.

- استغلال وتطوير تطبيقات الإعلام الآلي في مجال التسيير البيداغوجي.

- الدعم التقني في إعداد وإنتاج الدروس عبر الانترنت.

ج- البهو التكنولوجي: يكلف بما يلي:

- الدعم التقني للأقسام في تنظيم وسير الأعمال الموجهة أو التطبيقية في العلوم الدقيقة التكنولوجية.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية أو الموجهة.

❖ **مدير المكتبة: يكلف بما يأتي:**

○ إقتراح برامج إقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي

○ مسك بطاقة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

○ تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة باستعمال الطرق الملائمة والترتيب والمسك اليومي لجردها.

○ وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة و مساعدتهم في بحوثهم البيبليوغرافية.

ويساعده كل من:

- رئيس مصلحة الإقتناء والمعالجة.

- رئيس مصلحة البحوث البيبليوغرافية.

- رئيس مصلحة الإستقبال والتوجيه.

❖ رئيس القسم: هو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويساعده رؤساء مصالح ومديرو مخابر أو وحدات بحث عند الاقتضاء.

2- المجال الزمني:

المرحلة الأولى: والتي كانت بدايتها في شهر أفريل 2019 لما كان موضوع الدراسة مرتبطا بالمدرسة العليا للأساتذة بالأغواط، كان هذا الأمر له دور في تسهيل مهمة البحث في ضبط العينة وتحديد منهج الدراسة إضافة الى معرفتي بالهيكل التنظيمي والمصالح التي تتكون منها المدرسة وذلك لانتمائي للأسرة الشغيلة فقد كانوا زملاء العمل.

المرحلة الثانية: من 09 إلى 25 أفريل، تم فيها توزيع استمارات الاستبيان وإعادة جمعها.

3-المجال البشري: يبلغ عدد الموظفين بالمدرسة العليا للأساتذة 257 موظف، ينقسمون إلى مجموعات مهنية مختلفة.

4- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه الطريق التي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة أو المشكلة موضع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة تثيرها المشكلة.

إن موضوع الدراسة هو الذي يحدد المنهج الذي يجب على الباحث إن ينتهجه وكذا أدوات جمع المعلومات ويعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينيّر الطريق و يساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث¹

بما أن الموضوع الذي نحن بصدد درسته هو العلاقة القائمة بين الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي فلقد إعتدنا على المنهج الوصفي باعتباره مناسب الطبيعة هذه الدراسة لأن المنهج الوصفي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كميًا.

2-رشيد زرواتي: "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص. 104

5- أدوات جمع البيانات:

الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،حيث تعتبرهذه الأداة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف العاملين عن أسلوب تقييمهم، وعن علاقتهم بأداء المؤسسة.

6-نوعية العينة وكيفية إختيارها:

تم إختيار مفردات العينة بطريقة العينة العشوائية البسيطة وهي إحدى العينات الاحتمالية التي يختارها الباحث للحصول على آراء أو معلومات من مجتمع الدراسة ،كما انها تتوافق مع موضوع البحث. تقدر العينة في الدراسات الوصفية بـ 20% من أفراد مجتمع صغير نسبيا ،أي ما يعادل 52 فرد حسب القانون التالي :

$$52 = \frac{20 \times 257}{100} \quad \text{أي} \quad \frac{\text{مجموع العمال} \times 20}{100}$$

الفصل الخامس

دراسة وتحليل

البيانات

تمهيد:

1- تحليل البيانات والنتائج الخاصة بالعينة

2- تحليل النتائج والبيانات المتعلقة بالفرضيات

3- الإستنتاج العام

4- الخاتمة:

تمهيد:

في هذا القسم سيتم عرض لمختلف نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

❖ دراسة وتحليل البيانات

1/ تحليل البيانات والنتائج الخاصة بالعينة

جدول رقم (1): توزيع مجتمع البحث حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
51.92%	27	ذكر
48.07%	25	انثى
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي

ما نلاحظه من الجدول السابق الذي يمثل توزيع مجتمع البحث حسب الجنس أن نسبة عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 51.92% أما نسبة الإناث بلغت 48.07%، إلا أنها نسب متقاربة.

التحليل السوسيوولوجي:

فهذا يعود إلى نمط التوظيف ومشاركة كل الجنسين في مسابقات التوظيف، والإقبال الكبير من الإناث على التوظيف.

جدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
48.07%	25	من 20 إلى 30
34.61%	18	من 31 إلى 40
17.30%	9	أكثر من 41
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي من خلال الجدول رقم (2) الخاص بتوزيع الأفراد حسب متغير السن ،نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي التي تتراوح عمرها من 20 إلى 30 سنة ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح عمرها من 31 إلى 40 سنة ،والفئة الأخيرة التي يتراوح عمرها من 41 سنة وما فوق.

التحليل السوسولوجي: وهذا طبيعي لكثرة خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية في جميع الميادين والتخصصات من الفئة الشبابية المقبلة على التوظيف.

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
86.53%	45	جامعي
13.46%	7	ثانوي
0%	0	متوسط
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم(3) الخاص بالمستوى التعليمي نلاحظ أن نسبة المستوى التعليمي الجامعي أعلى نسبة وكبيرة بالنسبة للمستويات الأخرى بنسبة 86.53% ، تليها نسبة التعليم الثانوي ،أما بالنسبة إلى التعليم المتوسط فلم تسجل أي نسبة .

التحليل السوسولوجي: هذا راجع إلى كثرة خريجي الجامعات ، وإقبال الكبير من الموظفين على تحسين ورفع المستوى التعليمي والمهني للحصول على ترقيات وشغل مناصب عليا في المنظمة.

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرات المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	سنوات الخبرة
15.38%	8	أقل من 3 سنوات
59.61%	31	من 4 إلى 5 سنوات
25%	13	أكثر من 6 سنة
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (4) نلاحظ أن النسبة العينة التي لديها من 3 إلى 5 سنوات خبرة هي أعلى نسبة تم تليها الفئة التي لديها أكثر من 6 سنوات خبرة والفئة الأخيرة هي فئة الأكثر من 6 سنوات

التحليل السوسيولوجي: يرجع ذلك لأن المدرسة حديثة النشأة 2011، فالعدد الأكبر من المبحوثين تم توظيفهم في السنوات الأخيرة.

2/ تحليل البيانات والنتائج المتعلقة بالفرضيات

أولاً: توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

جدول رقم (5) : هل الهيكل التنظيمي يساعد على إنجاز مهامك بكفاءة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
59.61%	31	نعم
21.15%	11	لا
19.23%	10	لا ادري
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي:

من خلال إجابات أفراد العينة عن مساعد الهيكل التنظيمي في إنجاز المهام بكفاءة وكانت الإجابة بنعم هي أعلى نسبة بـ 59.61%، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بلا بـ 21.15%، وأدنى نسبة للذين أجابوا بلا ادري بنسبة 19.23% .

التحليل السوسيولوجي:

فمن خلال هذه النتائج، نستنتج أن الأغلبية يساعد الهيكل التنظيمي على إنجاز المهام بكفاءة، يعني أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يوضح خطوط الاتصال والمستويات التنظيمية.

جدول رقم (6): هل خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة؟

النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
90.38%	47	نعم
09.61%	5	لا
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي:

بالنسبة لإجابة أفراد العينة عن وضوح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين فقد كانت الأغلبية للذين أجابوا بنعم بنسبة 90.38% ، أما الذين أجابوا بلا فكانت النسبة قليلة تمثلت في 09.61%.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال النتائج يتضح أن الهيكل التنظيمي يوضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين

ثانياً: توجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة وعلاقته بالأداء

الجدول رقم (7) :

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	السؤال
%	لا	%	نعم	
00%	00	100%	52	هل تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة
28.84%	15	71.15%	37	هل يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة
46.15%	24	53.84%	28	هل يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين

التحليل الإحصائي:

من خلال الجدول رقم (7) المتعلق بتوجهات أفراد العينة نحو نمط القيادة وعلاقته بالأداء ،فكان جميع أفراد العينة يعتبرون أن تشجيع الرئيس لهم يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة ،أما بالنسبة إلى معاملة المسؤول للعاملين ،فإن النسبة الكبيرة كانت إجابتها بنعم بنسبة 71.15% ، و الذين أجابوا بلا فكانت النسبة

28.84% ، أما بالنسبة لمبادرة المسؤول المباشر بتقويض بعض من صلاحياته الإدارية فكانت النسبة للذين أجابوا بنعم بـ53.69% ، ونسبة 42.30% للذين أجابوا بلا.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول المتمثل في اتجاه أفراد العينة نحو نمط القيادة نستنتج أن القادة يتبعون النمط القيادي الديمقراطي أو نمط المشاركة الذي يقوم على الإهتمام بالمرؤوسين من كل الجوانب ،تشجيع للمرؤوسين ومشاركتهم في إتخاذ القرارات ،فهذا يشجع التفاعل وبناء عامل الثقة بين الرئيس والمرؤوسين يزيد من دافعيتهم على إنجاز العمال وهذا بدون شك لأن هذا التشجيع هو حافز للعمال للقيام بأعمالهم بكفاءة.

ثالثا : توجهات أفراد العينة نحو نمط الإتصال وعلاقته بالأداء

الجدول رقم (8):

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	السؤال
	لا		نعم	
7.69%	4	92.30%	48	هل توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات
17.30%	9	82.69%	43	هل تتجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة
9.61%	5	90.38%	47	هل الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة)

التحليل الإحصائي:

يتبين لنا من خلال للجدول رقم(8) لتوجهات أفراد العينة نحو نمط الإتصال وعلاقته بالأداء ، أنا الإجابات بنعم بالنسبة لجميع الأسئلة مرتفعة جدا عن الإجابات السلبية ،فبالنسبة لسهولة الإتصال بين العاملين نسبة المجيبين بنعم 92.30% أما بالنسبة لسرعة الاتصالات فكانت النسبة 82.69%،وبالنسبة للاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات فالنسبة 90.38%.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج هذا الجدول نستنتج أن قيام العمال بالاتصال في جميع الاتجاهات مع سرعتها يجعلهم يستطيعون الوصول إلى المعلومات والبيانات التي يريدونها من أجل القيام بالواجبات على أحسن كفاءة، في قيامهم بالاتصال في جميع الاتجاهات يجعل من المناخ التنظيمي ملائم لعملية تحقيق الأهداف والتي تؤدي بالموظفين إلى الإبداع والابتكار فالاتصال عملية ديناميكية تفاعلية بينهم وهذا التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة يعزز من تماسك جماعة العمل والالتفاف حول بعضهم والتي تؤدي إلى مناخ تنظيمي جيد يساعد على رفع الأداء للعاملين.

رابعاً : توجهات أفراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء

جدول رقم (9): هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من حماسك واهتمامك للعمل

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	94.23%
لا	3	05.76%
المجموع	52	100%

التحليل الإحصائي: يتضح من خلال الجدول رقم (9) إن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يزيد في

حماسهم واهتمامهم بالعمل وذلك من خلال الإجابات بنعم التي بلغت نسبتها 94.23% .

التحليل السوسيولوجي:

إشراك العاملين في إتخاذ القرار يشعروهم بالإنتماء والأمان في المؤسسة ويزيد من فعاليتهم وأدائهم، حيث يتيح للعاملين فرص إبداء أفكارهم وأرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل .

الجدول رقم(10):هل تحرص الإدارة على إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
36.53%	19	نعم
32.69%	17	لا
30.76%	16	أحيانا
100%	52	المجموع

التحليل الإحصائي:

بينت نتائج الجدول رقم 10 أن أفراد العينة 36.53% بنسبة يؤيدون فكرة إشراك الإدارة العاملين في إتخاذ القرار والذين ينفون ذلك فكانت نسبتهم 32.69% ، أما النسبة الثالثة كانت 30.76% للذين أجابوا بأحيانا.

التحليل السوسولوجي: فالمؤسسة حريصة على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات لأنه يزيد من كفاءتهم وخبرتهم وبالتالي بلوغ المنظمة أهدافها.

خامسا: تقييم الأداء

الجدول رقم:(11)

النسبة المئوية %	التكرار	النسبة المئوية %	التكرار	السؤال
	لا		نعم	
7.69%	4	92.30%	48	أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات
17.30%	9	82.69%	43	ملتزم بأوقات العمل الرسمية
9.61%	5	90.38%	47	حريص على إنجاز العمل بأسرع وقت
5.76%	3	94.23%	49	ملتزم بأنظمة وقوانين العمل
3.84%	2	96.15%	50	ملتزم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر في ما يخص العمل
34.61%	18	65.38%	34	لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل
28.84%	15	71.15%	37	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل

التحليل الإحصائي:

يتضح من خلال الجدول رقم 11 المتعلق بتقييم الأداء الوظيفي ومن خلال إجابات أفراد العينة، أن النسبة الكبيرة من المبحوثين بنسبة 92.30% على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات مقابل 7.69% أجابوا بلا، ونسبة 82.69% من المبحوثين ملتزمون بأوقات العمل الرسمية مقابل 17.30% غير ملتزمين بالأوقات العمل الرسمية، أما نسبة 90.38% حريصين على انجاز العمل بأسرع وقت مقابل 9.61% ليسوا حريصين على ذلك، أما نسبة الملتزمين بأنظمة وقوانين العمل فهي 94.23% مقابل 5.76% الغير ملتزمين بذلك، وبلغت نسبة المبحوثين الذين ينفذون الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر 96.15% مقابل 3.84% عكس ذلك، وبلغت نسبة القدرة على الإبداع وتطوير العمل 65.38% مقابل نسبة 34.61% عكس ذلك، وبلغت نسبة التعاون بين العاملين لإنجاز الأعمال 71.15% مقابل نسبة 28.84% لا يرون وجود تعاون بين العاملين.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال نتائج الجدول المتعلق بتقييم الأداء، يمكن أن نصف الأداء بأنه جيد، وهذا طبيعي بالنسبة إلى نتائج الجداول السابقة التي كانت إيجابية بالنسبة لتوجهات الموظفين نحو أبعاد المناخ التنظيمي.

2/ تحليل نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

1. تحليل وتفسير الفرضية الأولى:

الفرضية: هل يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

بناء على الإحصائيات والبيانات في الجداول فإن نسبة 59.61% من عينة البحث ترى أن الهيكل التنظيمي يساعدهم على إنجاز مهامهم بكفاءة، مقابل 21.15% الذين أجابوا عكس ذلك، كما أن أغلبية المبحوثين تتضح لديهم خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين فكانوا بنسبة 90.38% مقابل 9.61% الذين لا تتضح لديهم خطوط السلطة.

ومن هذه الإحصائيات والنتائج نستنتج أن للهيكل التنظيمي دور كبير وفعال في الأداء الوظيفي للعاملين، فالهيكل التنظيمي يمثل التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة ويوضح خطوط السلطة التي تساهم كثيرا في رفع الأداء.

وكذلك يعتبر الهيكل التنظيمي شخصية المنظمة أي كلما كان هناك هيكل تنظيمي فعال وإيجابي ارتفع الأداء .

2. تحليل وتفسير الفرضية الثانية:

الفرضية: يؤثر نمط القيادة على الأداء الوظيفي.

بناء على الإحصائيات والبيانات في الجداول السابقة لاحظنا أن جميع أفراد العينة يعتبرون أن التشجيع من طرف الرئيس لهم يدفعهم لإنجاز الأعمال بكفاءة أما بالنسبة لمعاملة المسؤول للعاملين بالعدل والمساواة فكانت أغلب إجابات المبحوثين بنعم كما الحال بالنسبة لمبادرة المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية ،من هذا نستنتج أن النمط القيادي له تأثير فعال في رفع الأداء وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج فالقيادة التي لا تقتصر على إصدار الأوامر فقط وتقوم بالتحفيز ورفع الروح المعنوية لدى العاملين تؤثر بشكل كبير في الأداء .

3. تحليل وتفسير الفرضية الثانية:

الفرضية: يؤثر الاتصال على الأداء الوظيفي

بناء على الإحصائيات والبيانات في الجداول فإن نمط الإتصال الذي السائد في المؤسسة يتصف بالسهولة بين العاملين والسرعة وفي جميع الاتجاهات(صاعدة ، هابطة)،فلقد أثر في الأداء للعاملين ولأنه الوسيلة لنقل الأوامر والمعلومات والتقارير والاقتراحات بين جميع المستويات يعتبر فعال وله تأثير كبير على الداء الوظيفي.

والإتصال من شأنه ان يعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين على الصعيدين الفردي والإجتماعي وهذا ما يحقق درجة عالية من الإنسجام والتفاهم وتدعيم سبل الولاء التنظيمي.

4. تحليل وتفسير الفرضية الرابعة

الفرضية: تؤثر المشاركة في القرارات على الأداء

بناء على الإحصائيات والبيانات في الجداول لاحظنا أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار زاد من حماسهم للعمل لأن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار يشعروهم بذاتهم ووجودهم وانتمائهم إلى منظماتهم وهذا الأخير يدفعهم إلى زيادة اهتمامهم وبالتالي يزيد من رفع كفاءاتهم وأدائهم.

وكذلك مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار يؤدي إلى التقليل من الصراع وقبوله بقرارات تتماشى مع مصالحه وتتناسب مع مبادئه وإمكانياته وعد فرض عليه قرارات قد تشعرهم بالتعسف ومركزية إتخاذ القرار، وهذا ما ينعكس على أدائهم ويرفع الروح المعنوية ويساهم في تحسين الأداء.

وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار يساهم إلى حد كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي لهم وكذلك يزيد من ولائهم وعطائهم.

استنتاج عام

الإستنتاج العام:

ضم هذا الفصل عرضا وتحليلا للنتائج المتحصل عليها خلال الدراسة عن طريق الإستبيان ،حيث أظهرت النتائج وجود تأثير كبير بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة المتمثلة في:(الهيكل التنظيمي، الإتصال ،المشاركة في اتخاذ القرار ونمط القيادة) والأداء الوظيفي ،ويمكن تلخيص النتائج التالية:

- إن الهيكل التنظيمي الذي يعتبر الإطار العام الذي يحدد العلاقات التنظيمية للمنظمة والذي يمتاز بدوره بالمرونة والذي يوضح خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين ،يشجع العاملين على الإجتهد من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي.
 - أما القيادة الإدارية التي تمثل القلب النابض للعملية الإدارية والذي تركز عليه مختلف نشاطات المنظمة، ففي ظل النمط الديمقراطي الذي لا يمتاز بإصدار الأوامر فقط بل تتعدى إلى تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لهم وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بينها وبين العاملين ،التي ترفع من فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي.
 - تعتبر الإتصالات الوسائل أو النظم التي ينجز من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والآراء بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة او نازلة أو متوازية ،فهي بدورها تلعب دورا مهما في رفع كفاءة الأداء وفاعليته اذا كانت تمتاز بالكفاءة العالية فهي تنمي روح التعاون والتقارب بين العمال.
 - ويظهر إشراك العاملين في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة نوع النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة ،فالمشاركة اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والإقتراحات ،التي تؤدي إلى تحسين طرق العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين.
- من خلال هذه الإستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة ، أن الفرضية تحققت نسبيا ،أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية أو الأساس الذي يتوقف عليه نجاح أو فشل نشاط المؤسسة، ولتحقيق هذه الغاية المنشودة برفع كفاءة الأداء للعنصر البشري لا بد من الإهتمام بالعوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه، ويعتبر المناخ التنظيمي بكل أبعاده من أهم العوامل التي تؤثر فيه لرفع أداءه الوظيفي والتي تكون سبب في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين. ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للعاملين من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة، ترصن سبل الثبات والاستقرار للعاملين والمنظمة على حد سواء.

المراجع:

أ- المراجع باللغة العربية

- 1- إبراهيم عيسى عثمان ،"النظرية المعاصرة في علم الاجتماع" ،دار الشروق للنشر، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن ، 2008، ص16/1.
- 2- إبراهيم مصطفى ،أحمد حسن زيات ،عامر محمد علي النجار وآخرون،"المعجم الوسيط" ،الجزء الأول، الطبعة الثانية ،المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر،إسطنبول ،تركيا، 1972، ص756.
- 3- أحمد ماهر ،الإدارة ،"المبادئ والمهارات" ،الإسكندرية،دار الجامعية،2002،ص444/153 .
- 4- أحمد صقر عاشور،"إدارة القوى العاملة"، دار النهضة للنشر والطباعة، بيروت، 1983،ص13.
- 5- أحمد صقر عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات" ،الإسكندرية ،دار المعرفة الجامعية ،2005، ص26/25.
- 6- أميرة منصور علي، سلوى عثمان الصديقي، "الإتصال والخدمة الاجتماعية"، دار المعرفة الجامعية ،مصر 2005،ص13 .
- 7- أبو بكر مصطفى محمود ،"الإدارة العامة" ،الإسكندرية، دار الجامعة ،2005،ص38.
- 8- الشبكشي صالح ،"العلاقات الإنسانية في الإدارة"، مكتبة القاهرة الحديثة ،القاهرة، 2008،ص125.
- 9- الصيرفي محمد ،"السلوك التنظيمي" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر ،ط 1 ،مصر، 2005 ،ص332.
- 10- القريوتي،محمد قاسم،"السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية" ،الثانية،عمان،مكتبة الشرق، 1993،ص4 .
- 11- العميان،محمود سلمان،السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال،الطبعة الثانية،عمان، دار وائل للنشر،2005،ص5.
- 12- الحريري محمد سرور، "الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية" مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن،2011،ص106.
- 13- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد،"الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009،ص365.

- 14- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص17.
- 15- الصيرفي محمد، "الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات"، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص268/264.
- 16- النمر سعود وآخرون، "الإدارة العامة: الأسس والوظائف"، الرياض، 1997، ص56.
- 17- النمر سعود، "السلوك الإداري"، الرياض، مطابع جامعة الملك سعود، 1990، ص19/8.
- 18- اللوزي، موسى، "التنظيم وإجراءات العمل"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص148/147.
- 19- المنجد في اللغة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، دار المشرق 2001، ص14.
- 20- المنذر، نبيل سعيد، "أصول الإدارة"، مكتبة التراث، عمان، الأردن، 1999، ص370.
- 21- بدر حام أحمد، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار القلم، 1982، ص19/18.
- 22- توفيق محمد عبد المحسن، "تقويم الأداء"، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2008، ص55.
- 23- حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2002، ص170.
- 24- حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص400.
- 25- حمادات محمد حسن محمد، "السلوك التنظيمي وتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، الطبعة الأولى، دار حامد، الأردن، 2008، ص17.
- 26- عبد الكريم درويش، "أصل الإدارة العامة"، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة 1986، ص463.
- 27- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص209.
- 28- رشيد زرواتي، "منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية"، دار الكتاب الحديثة، الجزائر، 2004، ص104.
- 29- روجي بعلبكب، "معجم المورد الثلاثي"، الطبعة الثانية، بيروت، دار العلم للملايين، 2005، ص68.

- 30- زكي هاشم، "الجوانب السلوكية" في الإدارة، الطبعة الأولى، القاهرة، دار المعارف، 1973، ص23.
- 31- علي السلمي، "إدارة السلوك الإنساني"، دار القاهرة، 2005، ص637.
- 32- عامر سعيد يسين، خالد يوسف خلف، "الإنتاجية القياسية، معايير الأداء، القياس الإداري"، لرياض، دار المريخ، 1983، ص3.
- 33- فاروق عبده فلي، محمد عبد المجيد "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية" الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص293.
- 34- كامل محمد المغربي، "السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة)"، إدارة الأفراد داخل المنظمة، ط9، 1995، ص303.
- 35- كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة الثانية، الرياض، دار العلوم للطباعة النشر، 1982، ص76/75.
- 36- كريم سيد محمد محمود، "معجم الطلاب الوسيط"، الطبعة الأولى، بيروت، دارالكتب العلمية، 2006، ص12.
- 37- محمد القريوتي، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية"، ط2، مكتبة الشرق، 1994، ص215.
- 38- محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دارالجامعية، القاهرة، مصر، 2005، ص377.
- 39- محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية: دار الوفاء، 2009، ص88.
- 40- محمد سيد مرسي، "الإعلام الإسلامي وتكنولوجيا الإتصال"، دار قرطبة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص12.
- 41- مصطفى أحمد سيد، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، بدون دار نشر، 2000، ص410.
- 42- صبحي حمودي، "المنجد في اللغة العربية"، الطبعة الثانية، دار المشرق، بيروت، لبنان، 2001، ص179.

- 43- صلاح الدين عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية" ،مصر ،دار الجامعية ،2005 ،ص280.
- 44- درة، عبد الباري، "تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان،الأردن، 2003 ،ص1.55
- 45-مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي"، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ،1992، ص244.
- 46- مخيمر عبد العزيز،وجودة عبد المحسن، وخشبة ناجي، وعبد القادر عبد القادر، ومطوع عبد الحميد،"قياس الأداء الوظيفي للأجهزة الحكومية"، الطبعة الأولى،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر، 2000 ،ص 79/78.
- 47- محمود محمد فتحي، "الإدارة العامة المقارنة"، طبعة الأولى، الرياض، مطابع جامعة سعود، 1985، ص157/156.
- 48- محمد عبد الوهاب، "إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، القاهرة ،مكتبة عين شمس،1975، ص125.
- 49- جبران مسعود ،"معجم الرائد" ،الطبعة السابعة ،بيروت ،دار العلم للملايين ،1992، ص45.
- 50- موريس أنجرس"منهجية البحث العلمي للعلوم الإنسانية" ،ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ،دار القصبه للنشر،الجزائر، 2004 ،ص. 299

ب-المراجع بالغة الفرنسية:

- 1- Jaques Durnat : **Les formes de communication**, Paris, Bordas 1981,P57
- 2- Pierre.G.Bergeron :**La Gestion moderne Théories et cas getan morin éditeur** , Québec1989P369.
- 3-B.Mrtoru ,Carozier,**Gestion des ressources humaines, Pilotage Social et erformances** , 5 éme édition,Dunod,Paris,2002.
- 4- Librairie, "**Larousse**", imprimerie France,1985,page209.

4- Gana et Bababe، آثار التحفيز على أداء العاملين، دراسة حالة شركة ميدوغري لطحن الدقيق في ولاية برنو، نيجيريا، 2011.

ج- رسائل الماجستير:

- 1- إبتسام محمد عوض، "القيادة الإدارية وأثرها في الأداء، دراسة حالة سودا تل"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة السودان، 2009.
- 2- محمد فواز الزعاري، "تقييم إتجاهات العاملين في المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشور، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، عمان، 2004.
- 3- الدوية فهد يوسف، "أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان 2007.
- 4- الرهيظ، عبد الرحمن بن سليمان، "العلاقة بين نتائج تقويم الأداء الوظيفي للمعلم المتميز في مراحل
- 5- التعليم ونسب التفاعل اللفظي في أداة فلاندرز"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2004 .
- 6- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - قياس وتقييم"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002 - 2001 .
- 7- قبوق عيسى، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي " مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
- 8- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2009/2010.
- 9- الصباح، أحمد حماد، "تقييم الأداء الوظيفي: الطرق والمعوقات والبدائل"، مجلة الإدارة العامة، مجلد رقم (34)، العدد الثاني، الرياض، السعودية، 2004.

العملاء حق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمقرافيا

استمارة البحث

تحية وإحترام....

يقوم الباحث بإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر 2 بعنوان "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي" وتهدف الدراسة على معرفة تأثير المناخ التنظيمي، وفي سبيل ذلك نرجوا منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة لتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع الإشارة التي ترونها مناسبة .

تحت إشراف

د/كروم محمد

إعداد الطالب

شويرب عبد العزيز

ملاحظة:

إن المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن :
من 20 الى 30 سنة
من 31 إلى 40 سنة
من 41 إلى ما فوق
3. المستوى التعليمي: جامعي ثانوي متوسط
4. سنوات الخبرة:
أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: واقع المناخ التنظيمي السائد

1/ الهيكل التنظيمي:

- هل الهيكل التنظيمي السائد يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها؟

نعم لا لا أدري

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

2/ القيادة:

- هل الإدارة تشجع المبادرات الفردية؟

نعم لا

- يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل؟

نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

3/ نمط الإتصال:

- هل نظام الإتصال القائم في المؤسسة يساعد على تدفق المعلومات في كل الاتجاهات؟

نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

-هل توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

-هل تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة؟ نعم لا

4/ المشاركة في صنع القرار:

-هل ثمة مشاركة في صنع القرار؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

المحور الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء

1/ الهيكل التنظيمي وعلاقته بالأداء:

- هل الهيكل التنظيمي يساعدك على إنجاز مهامك بكفاءة؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

- هل خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

2/ نمط القيادة وعلاقته بالأداء الوظيفي

- هل تشجيع رؤسائك يدفعك لإنجاز عملك بكفاءة؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

- هل يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة؟ نعم لا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

-هل يبادر المسؤول المباشر بتفويض بعض صلاحياته الإدارية للعاملين؟

نعم لا أحيانا

أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:.....

3/ نمط الإتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي

- هل توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات؟ نعم لا

.....أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

- هل تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة؟ نعم لا

.....أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

- هل الاتصالات داخل المنفذ تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة- هابطة) ؟

نعم لا

.....أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

4/ المشاركة في إتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي

- هل المشاركة تزيد من حماسك واهتمامك للعمل ؟ نعم لا

.....أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

- هل تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا أحيانا

.....أي ملاحظة أو إضافة تود ذكرها:

المحور الرابع: الأداء

- أنت على علم بما فيه الكفاية بالمهام والواجبات : نعم لا

- ملتزم بأوقات العمل الرسمية: نعم لا

- حريص على إنجاز العمل بأسرع وقت: نعم لا

- الرغبة في إنجاز الأعمال اليومية: نعم لا

- ملتزم بأنظمة وقوانين العمل: نعم لا

- ملتزم بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل: نعم لا

- لديك القدرة على الإبداع وتطوير العمل: نعم لا

-يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل: نعم لا

- التخطيط للعمل قبل دوامه

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

1/ علاقة الهيكل التنظيمي بالأداء:

- هل الهيكل التنظيمي يساعدك على إنجاز مهامك؟

لا نعم

- هل خطوط السلطة بين الرئيس والمرؤوسين واضحة؟

لا نعم

- هل يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)؟

لا نعم

المدير

مدير مساعد للتكوين المتواصل و العلاقات الخارجية

مصلحة التكوين المتواصل

مصلحة العلاقات الخارجية

مصلحة الإحصاء و التوجيه

مدير مساعد لما بعد التدرج و البحث العلمي

مصلحة ما بعد التدرج و ما بعد التدرج و التخصص

مصلحة متابعة أنشطة البحث و تقيم نتائجها

مدير مساعد للدراسات في التدرج و الشهادات

مصلحة التعليم و التقييم

مصلحة التريصات

مصلحة الشهادات

الأمين العام

نائب مدير المستخدمين و التكوين و النشاطات الثقافية و الرياضية

مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية

مصلحة التكوين و تحسين المستوى

مصلحة المستخدمين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح

مصلحة المستخدمين المدرسين

نائب مدير المالية و المحاسبة و الوسائل

مصلحة النظافة و الصيانة

مصلحة الوسائل و الجرد و الأرشيف

مصلحة الصفقات و تجهيزات

مصلحة الميزانية و المحاسبة و تمويل نشاطات البحث

المصالح التقنية للمدرسة

مركز أنظمة و شبكات الإعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد

البهو التكنولوجي

مركز الطبع و السمع البصري

مدير المكتبة

مصلحة الإستقبال و التوجيه

مصلحة البحوث البيبليوغرافية

مصلحة الاقتناء و المعالجة

الأقسام

قسم العلوم الطبيعية

قسم اللغة الفرنسية

قسم اللغة الإنجليزية

قسم الرياضيات

قسم الفيزياء

قسم اللغة العربية و الفلسفة