



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون – تيارت-



كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمعهد التقني الفلاحي بالسبعين - تيارت-

الأستاذ المشرف:

أ. بريقل الهاشمي

إعداد الطالب:

بهدي عبد الحميد

السنة الجامعية

2014-2015م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر

بعد شكر امولى تعالى على فضله ونعمته بطيب لنا أن نتوجه
بجالت الشكر وفائق التقدير إلى الأستاذ امشرف

"الهاشمي بر بقل"

صاحب الفضل في توجيهنا ونشكر له جهده الكبير في إنارة طريق
البحث من خلال نصائحه البناءة

وكل من مد لنا يد العون وامساعدة من

أساتذة قسم علم الاجتماع

وإلى عمال مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

وإلى كل أعضاء امعهد الثقافي الفلاحي بالسبعين

إهداء

فهرس الموضوعات

شكر

اهداء

فهرس الموضوعات

قائمة الجداول والأشكال

أ مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

03 أولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة
03 1- الأسباب الموضوعية
03 2- الأسباب الذاتية
03 ثانياً: أهمية الموضوع
04 ثالثاً: أهداف الدراسة
04 رابعاً: صعوبات البحث
04 خامساً: اشكالية الدراسة
06 سادساً: فرضيات الدراسة
06 الفرضية الرئيسية
06 الفرضيات الجزئية
06 سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة
06 مفهوم المناخ التنظيمي
08 نماذج المناخ التنظيمي
11 أنواع المناخ التنظيمي
13 مفهوم الأداء الوظيفي
14 عناصر الأداء الوظيفي
15 محددات الأداء الوظيفي
16 تقييم الأداء الوظيفي

23	ثامنا: المدارس التنظيمية التي تناولت عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
23 المدرسة الكلاسيكية
27 المدرسة النيوكلاسيكية (العلاقات الانسانية)
28 تاسعا: الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

38 أولا: مجالات الدراسة
38 المجال المكاني للدراسة
41 المجال البشري للدراسة
45 المجال الزمني للدراسة
45 ثانيا: المنهج المستخدم للدراسة
45 ثالثا: أدوات جمع البيانات
55 رابعا: أساليب الدراسة

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

57 أولا: عرض قراءة وتحليل النتائج
69 ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء فرضيات الدراسة
71 ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة
73 خاتمة
75 قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	(2-1)
42	توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر	(2-2)
43	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(2-3)
43	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	(2-4)
44	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية	(2-5)
44	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفية	(2-6)
49	الدرجات العليا والدنيا من توجهات العينة نحو المناخ التنظيمي	(2-7)
50	النتائج المتحصل عليها لاختبار t للدرجات العليا والدنيا للمناخ التنظيمي	(2-8)
51	نتائج لدرجات توجهات نحو المناخ التنظيمي لـ 10 أفراد من المؤسسة للاختبار الأول والاختبار الثاني (الاختبار الأول المعاد)	(2-9)
52	الدرجة العليا والدنيا من توجهات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي	(2-10)
53	النتائج المتحصل عليها لاختبار t للدرجات العليا والدنيا للأداء الوظيفي	(2-11)
54	نتائج لدرجات توجهات 10 أفراد من المؤسسة نحو الأداء الوظيفي بعد الاختبار الأول والثاني.	(2-12)
57	توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو الظروف الفيزيائية	(3-1)
57	توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو التكنولوجيا	(3-2)
58	أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو الهيكل التنظيمي	(3-3)
59	توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو القيادة	(3-4)
60	العلاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي	(3-5)
60	العلاقة بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي	(3-6)
61	العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	(3-7)
61	العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي	(3-8)
62	العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	(3-9)
63	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب طبيعة الجنس	(3-10)
64	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير السن	(3-11)
65	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي	(3-12)
66	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة العائلية	(3-13)

قائمة الجداول والاشكال

67	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة في المؤسسة.	(3-14)
68	توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الوظيفية	(3-15)

ثانيا: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	مخطط الهيكل التنظيمي للمعهد التقني الفلاحي بالسبعين	(2-1)

مقدمة

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، هدف دراسته هو فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم في البيئة التي يعملون بها، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير المؤسسة لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بأفرادها، كما تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أي منظمة من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية، مما ينعكس ايجابا على تحقيق أهداف المنظمة واشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

ومن هذا المنطلق وباعتبار أن المؤسسات تسعى إلى تحسين أدائها الذي يعد الشاغل الأول لها ومن بينها المعهد التقني الفلاحي الذي يلعب دورا هاما في عملية تحسين وتقديم أحسن جودة لبذور المحاصيل الكبرى وذلك لدفع عجلة التنمية في المجال الفلاحي القاعدي الذي يتمثل عامة في محاصيل الحبوب، جاءت هذه الدراسة المعنونة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بالسبعين للكشف عن ذلك، ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية وهي:

الفصل الأول: تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المعهد التقني الفلاحي بالسبعين، من أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهمية الموضوع، أهداف، صعوبات البحث، اشكالية وفرضيات الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية ثم الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني: خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة تناولنا فيه المجال المكاني، البشري، والزمني للدراسة، منهج الدراسة، مجتمع البحث والعينة وأخيرا أدوات وأساليب الدراسة.

الفصل الثالث: كإطار ميداني للدراسة، بيّنا فيه نتائج الدراسة من خلال عرضها، تحليلها ومناقشتها وتفسيرها ثم صياغة نتائجها العامة.

الفصل الأول

أولاً: أسباب اختيار موضوع الدراسة:

1. الأسباب الموضوعية:

- موضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- محاولة كشف الأبعاد الجوهرية للمناخ التنظيمي الأكثر ارتباطاً بالأداء الوظيفي.
- في ظل التغيرات البيئية السريعة والفجائية التي تعيشها المؤسسات كالمنافسة الشديدة فيما بينها، العولمة، التغيير التكنولوجي السريع، يؤد الباحث من خلال دراسته معرفة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي.

2. الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة.
- التأثير بالموضوع انطلاقاً من التجربة الشخصية في العمل.
- من أجل الحصول على شهادة ماستر LMD تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية الموضوع

موضوع المناخ التنظيمي ذو أهمية متزايدة عند الباحثين نظراً لارتباطه بالعديد من المتغيرات ذات العلاقة بسلوك العنصر البشري قوام الأداء الوظيفي.

ويمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

- المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات برفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وأدائهم.
- يسمح المناخ التنظيمي الصحي بتحسين العلاقات بين أفراد التنظيم وتوحيد جهودهم مما يسمح بغرس روح الجماعة في العمل وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك أفراد المؤسسة بتغيير اتجاهاتهم ودوافعهم برفع أدائهم الوظيفي.
- المؤسسة التي تتمتع بمناخ تنظيمي مناسب تبدي قدرة على التكيف مع متغيرات بيئتها الداخلية والخارجية دون المساس بالأداء الوظيفي لأعضائها.
- المناخ التنظيمي عنصرًا لازماً لتحقيق أهداف المؤسسة وأولها على الإطلاق يتمثل في رفع الأداء الوظيفي لأعضائها.

ثالثا: أهداف الدراسة

– الوقوف على نوع العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة.
 – محاولة معرفة البعد الأكثر ارتباطا من أبعاد المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة من البعدين التاليين من البيئة الفيزيائية المكونة من العنصرين، الظروف الفيزيائية والتكنولوجية والبيئة الإدارية المكونة من العنصرين، الهيكل التنظيمي والقيادة.
 – الوقوف عند تقاطعات إن وجدت للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

– السعي لمعرفة المناخ التنظيمي الذي يتوجب أن يسود في المؤسسة ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها.

– محاولة معرفة إن كانت هناك فروق دالة احصائيا لتوجهات أفراد المؤسسة نحو المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية

رابعا: صعوبات البحث

لا يخلو أي عمل أو بحث من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي واجهناها في هذا المجال:

– صعوبة الموضوع بحد ذاته باعتباره يرتبط بسلوك الأفراد ويجعله صعب التجسيد والدراسة الميدانية.

– تجنب أعضاء المؤسسة وخاصة الإداريين منها الخوض في هذا النوع من المواضيع الحرجة لكونها من المواضيع الكاشفة لحقيقة المؤسسة.

خامسا: إشكالية الدراسة

المؤسسة ككيان سوسيو-اقتصادي وجدت لتحقيق جملة من الأهداف انطلاقا من مجموعة أعضائها الذين يعملون في بيئة داخلية تنظيمية تتسم بخصائص معينة بالإضافة إلى مفاهيم الإدراكية الشخصية التي يحملونها عن حقائق تنظيمية تدرج ضمن ما يسمى بالمناخ التنظيمي الذي يمثل بيئة عمل المؤسسة كبوتقة تنصهر فيها الجهود الانسانية والمدخلات المادية المختلفة، فهو بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسة وأحد المفاهيم الأساسية في نظرية التنظيم كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الأفراد.

يرتبط الأداء الوظيفي بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخلها باعتبارها العامل الأساسي والعمود الفقري الذي تقوم عليه المؤسسات إذ تصب جام اهتماماتها عليه لرفعه إلى أقصى مستوياته من أجل رفع الانتاجية وتحقيق الأرباح والوصول إلى الأهداف المسطرة مما جعله "المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كافة لكونه يشكل بامتياز انجاز هدف أو اهداف المؤسسة وكعملية يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد خلال فترة زمنية محددة لمؤسسته"¹.

إن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء الوظيفي المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة، يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطوير مما يحقق فعالية تنظيمية وتوفير مناخ تنظيمي ملائم، حتى يستطيع الأفراد أداء وتنفيذ الأدوار المطلوبة منهم وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة ومشجعة والتي يحددها محوران أساسيان أولهما " يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بنظامه المعرفي وخبراته وتجاربه التعليمية والعملية والثقافية، وثانيهما تتمثل في بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات باختلاف العناصر المحددة للمناخ التنظيمي للمشكلة لأبعاده"² ومن أهمها الهيكل التنظيمي، أساليب القيادة، نظام الاتصالات، نظم اجراءات العمل التي تطرقت إليها العديد من الدراسات في المجالات المختلفة من خلال جميع المراحل التي مر بها سواء في المدرسة الكلاسيكية أو النيوكلاسيكية وحتى الحديثة، حيث في كل مرة كان يستهدف أداء العامل من أجل تحسينه أو تطويره، فقد وقع اختيارنا على موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء المعهد التقني الفلاحي بالسبعين بولاية تيارت، للكشف عن طبيعة العلاقة بينهما كمحور للدراسة الحالية وما يمثل هذا الموضوع من أهمية في المؤسسات الفلاحية وبناءً على ذلك جاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤل رئيسي مفاده:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة والأداء الوظيفي لأعضائها؟

باعتبار أن المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل ويميز المؤسسات فيما بينها تبعاً للأبعاد والعناصر المتنوعة والمتعددة له، فإن الدراسة الراهنة تتناول المناخ التنظيمي من خلال بعدين من أبعاده أولها البيئة الفيزيائية للمؤسسة من خلال الظروف الفيزيائية للعمل والتكنولوجية بالكيفية المستعملة فيها وثانيها البيئة الإدارية من خلال هيكلها التنظيمي وأسلوب القيادة فيها محاولة الإجابة على الأسئلة الثانوية التالية:

¹ - حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص 360.

² - ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 19.

1. هل توجد علاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل والأداء الوظيفي لأعضاء المؤسسة؟
 2. هل توجد علاقة بين التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها؟
 3. هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها؟
 4. هل توجد علاقة بين نمط القيادة في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها؟
 5. هل توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية؟.
- سادسا: فرضيات الدراسة:
- أ. الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي للمؤسسة والأداء الوظيفي لأعضائها.

ب. الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الظروف الفيزيكية للعمل والأداء الوظيفي لأعضاء المؤسسة.
 - توجد علاقة بين التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها.
 - توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها.
 - توجد علاقة بين نمط القيادة في المؤسسة والأداء الوظيفي لدى أعضائها.
- وفرضية صفرية: - لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية.

سابعا: تحديد مفاهيم الدراسة

1) **المناخ التنظيمي:** لقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي في إطار الفكر الإداري المعاصر، وتشتمل على العديد من التعريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية ونذكر منها:

– عرفه القريوتي محمد قاسم: " هو مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم"¹.

– يشير التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه وإدراكه لها.

¹ - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

– عرفه العميان محمود سلمان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنظمة الانسانية والاقتصادية داخل المنظمة"¹.

– ركز هذا التعريف على البعد الانساني من خلال أهمية التفاعل والعلاقات بين الأفراد تبعاً للثقافة والقيم وطرق العمل في المنظمة.

– يعرفه السلمي علي: " المناخ التنظيمي هو كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد"².

– كما عرفه كاتز وكاهن (Katz and Kahn): " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة اجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة"³.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو النمط الاجرائي لطرق العمل ووسائل الاتصال ونمط السلطة ولم يشير لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراكات واتجاهات لأفراد التنظيم المحددة لسلوكهم فيه.

– ويعرفه فور هاند وجلمر (Forhand and Gelmer): " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"⁴.

- **التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي:** " المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف الفيزيقية للمؤسسة والمتغيرات والأجواء الداخلية بأبعادها التنظيمية، الإدارية كما يعيها أفرادها وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم المحددة لسلوكهم".

(2) الظروف الفيزيقية للعمل:

يقصد بها بيئة العمل المادية (الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية...)، التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.⁵

¹ - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل، الأردن، 2008، ص 305.

² - السلمي علي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2008، ص 297.

³ - عبودي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2006، ص 122.

⁴ - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة، 2009، ص 258.

⁵ - قيقوب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، ع16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 171.

3) التكنولوجيا:

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين إلى آخر، تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت تقوم على التشغيل الآلي بالشكل الكبير، فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل إن المقصود هو أن هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي امكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.¹

4) الهيكل التنظيمي:

هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية.²

5) نمط القيادة:

تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في التابعين وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع.

وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.³

6- نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في المعرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة لها، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من التأثير المباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى الفعالية التنظيمية بشكل عام، من أهم هذه النماذج نذكر ما يلي:

¹ - المرجع نفسه، ص 172.

² - فليبه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2005، ص 296.

³ - العميان محمود سلمان، المرجع السابق، ص 308.

أ- نموذج ستيرز¹ "Streers 1977":

وقدم ستيرز نموذج واقعي بالاعتماد على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت من خلال العقود الماضية وبعكس هذا النموذج أيضا الأبعاد والمتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي وهي:

- السياسات والممارسات الإدارية.
- الهيكل التنظيمي.
- التقنية المتاحة داخل المنظمة والبيئة الخارجية للمنظمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.
- نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ب- نموذج تيم وبيترسون (Tim and Peterson)²

يفترض في المنظمة حتى نستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد الآتية:

- الثقة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- صدق الإدارة وصراحتها.
- المساعدة والتشجيع.
- الاتصالات الصاعدة.
- الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

ويركز هذا النموذج على مستوى التعاون الذي لا بد أن يسود بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

ج- نموذج فور هاند وجيلمر (Forhand and Gilmer)³

حدد جيلمر وفور هاند أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي.
- درجة تعقد التنظيم.
- اتجاهات الأهداف.

¹ - بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الأمنية السعودية، ص 26.

² - المرجع نفسه، ص ص 24-25.

³ - المرجع نفسه، ص 28.

–نمط الأهداف.

–نمط القيادة.

د--نموذج كوينز وتوماس (Koyns and Tomas)¹

حدد ثمانية عناصر لأبعاد المناخ التنظيمي كما يلي:

- الاستقلالية
- درجة التمسك
- الثقة
- ضغط العمل
- الدعم
- التقدير
- العدالة
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.

والملاحظ على هذا النموذج قد فصل في أبعاد المناخ التنظيمي الإجرائية والتنظيمية وتجاهل أبعاد المناخ التنظيمي خصوصا الفيزيقية منها.

هـ- نموذج مسح المنظمات (Survey of oragnizations)²

والذي طوره معهد مراجعة البحوث بجامعة ميشجان، وكانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

- الاستعداد التكنولوجي.
- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.
- انسياب الاتصالات.
- مستوى الدافعية.
- عمليات ضع القرار.
- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية ضع القرار، في تصميم نظم الاتصالات...)

وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الانتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث وإصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية. ويعتبر هذا النموذج من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي.

¹ - الصيرفي محمد، المرجع السابق، ص221.

² - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دط، 2000، ص ص 413-414.

ويلاحظ على هذا النموذج التنوع في عناصره بين الهيكل التنظيمي ومتغيراته الفرعية من حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة الرسمية إلى درجة الحرية لأفراده عند اتخاذ القرارات ودرجة تعقد التنظيم واتجاهات أهدافه.

7- أنواع المناخ التنظيمي:

حدد كل من هالين وكروفت أنواع المناخ التنظيمي بستة أنواع يمكن أن تسود المنظمات وهي:¹

- أ. **المناخ المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التأزر فيما بينهم. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية يعمل بجد وقوة في العمل، ولا يميل إلى استخدام الرقابة اللصيقة.
- ب. **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية والاستقلالية في ممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم بترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته وفيه اهتمام قليل بالرقابة على الأداء.
- ج. **المناخ المنضبط:** ويشير إلى تأكيد على الإنتاج على حساب متطلبات البعد الاجتماعي للعمل، حيث يعاني فيه العاملون من زيادة الرقابة وكثرة الأعمال الرسمية وضعف العلاقات العمالية فيما بينهم وبين الإدارة وسيطرة القائد.
- د. **المناخ العائلي:** وهنا يسود المنظمة علاقات اجتماعية حميمية تؤثر في الإنتاج والأداء، ويتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام الكافي بتحقيق أهداف المؤسسة وانجاز الأعمال. فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا على انجاز العمل.
- هـ. **المناخ الأبوي:** يظهر الإداري بمظهر الدكتاتور المتسلط الذي يهتم بالإنتاجية أكثر من اهتمامه بالعاملين ويتميز هذا المناخ بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية.
- و. **المناخ التنظيمي المغلق:**

يسود المنظمة إحساس باهتزاز في بعدي الإنتاج والرضا عن العمل. يتميز العمال بروح معنوية منخفضة إلى حد كبير.

¹ - رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004، ص ص 101-102.

- يتصف القائد بالمركزية في اتخاذ القرارات وافتقاده القدرة على توجيه الأنشطة ويتم العمل طبقاً للقواعد والقوانين.
- عدم الاهتمام بحاجات الأفراد.

هناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي وهو أهم تقسيم له.

ز. المناخ التنظيمي الإيجابي:

وهو المناخ التنظيمي الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:¹

- العمل يميل إلى الإبداع وابتعد عن الروتين.
- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم أفكار جديدة.
- العمل على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- الترفيه والتقدم في العمل مبنية على مدى الانجاز الذي يحققه الفرد.
- تدريب العاملين.
- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل.
- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.
- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.
- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

ح. المناخ التنظيمي السلبي: وهو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي إذ يؤثر سلباً على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:²

- العمل الروتيني وابتعد تماماً عن الإبداع وروح الابتكار.
- المكافأة مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف في الأداء.
- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمات.

¹ - ماهر محمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 37.
² - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، د ط، دار الفكر للنشر والتوزيع، دت، ص 306.

8. الأداء الوظيفي:

أ. التعريف اللغوي للأداء الوظيفي

-الأداء: من أدى يؤدي تأدية الشيء إلى غيره بمعنى أوصله، مثل أدى دينه أي قضاء.¹
-الوظيفة: هي ما يقدر من عمل أو غيره في زمن معين²، وعليه يمكن أن نعرف مصطلح الأداء الوظيفي لغويا كما يلي: هو القيام بعمل ما في زمن معين.

ب. التعريف الاصطلاحي:

يعرفه بدوي أحمد زكي: " عبارة عن القيام بأعباء الوظيفة من مستويات وواجبات وفق المعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب"³

يختصر هذا التعريف للأداء الوظيفي على بعد واحد من أبعاده وهو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفق معدل مفروض من عامل كفاء متدرب، متناسيا أبعاد أخرى له مثلا بعد إدراك الدور الوظيفي.

كما يعرفه محمود سليمان حنفي: " قدرة الإدارة في تحليل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة"⁴.

نحن هنا بصدد تعريف شامل للأداء الوظيفي، بكونه محصلة مجموع أداء أعضاء التنظيم التي تقوم بتحويل المدخلات إلى منتوجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة.

كما يعرفه محمد سعيد أنور سلطان: "الأثر الصافي لجهود الفرد الثابتة بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير بالتالي إلى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"⁵.

يشير هذا التعريف بأن الأداء الوظيفي ما هو إلا عملية وضع الموظف لما يملكه من قدرات وإدراك الدور والمهام أثناء تأدية ما يجب عمله.

كما يعرف الأداء الوظيفي: "بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لتوفير مستلزمات هذا الأخير"⁶.

¹ - عبد القادر المهيري، القاموس المدرسي، مركز الدراسات والأبحاث الاقتصادية والاجتماعيات، قسم اللسانيات، تونس، 1989، ص 27.

² - نفس المرجع، ص 566.

³ - بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، ط1، بيروت، 1984، ص 30 .

⁴ - محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، دط، القاهرة دت، ص 14

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية، 2003، ص 119.

⁶ - مزهود عبد الملك، آليات تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، ع1، نوفمبر 2001، ص 86.

يختزل هذا التعريف الأداء الوظيفي في الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء عملية الإنتاج باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة.

-التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي:

هو تلك الجهود المبذولة من الفرد العامل بالمؤسسة انطلاقاً من قدراته وإدراكه للدور والمهام بغية تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفته.

1.8- عناصر الأداء الوظيفي:

يتكون الأداء الوظيفي من عناصر أساسية فعالة في قياس وتحديد مستوى أداء الموظف داخل المنظمة وأهمها:¹

أ- أنشطة العمل:

إن أنشطة العمل أو الوظيفة والأهداف الرامية إليها، وأهميتها من حيث الوقت المستغرق والآثار المترتبة عنها هي الأساس في تحليل مكونات العمل الذي يؤديه الموظف، ويمكن تقسيم هذه الأنشطة إلى:

-**الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن:** هي الأنشطة التي تعرف بأنها متغيرة بتغير الزمن وذلك تماشياً مع متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل كتغير مهام الموظف في نهاية السنة عن مهامه في بدايتها تبعاً لطبيعة الوظيفة التي شغلها أو نتيجة خبرته خلال فترة معينة وبالتالي تغير أدائه.

-**الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤدون العمل:** حيث يتميز الفرد عن غيره بخصائص وخبرات، وهذا الاختلاف قائم على أن كثيراً من الأعمال لها أكثر من طريقة وأسلوب لإنجازها وهناك بعض الوظائف التي تتيح للأفراد حريات كبيرة في تكييف نشاطهم وفقاً لخصائصهم.

-**النشاطات التي تتغير بتغير الظروف المحيطة:** وهي تلك التغيرات الناتجة عن تغيرات البيئة التي تؤدي فيها الوظائف مثل: توقف الآلات أو المعدات المتقدمة فينتج عنها توقف الموظف العامل عليها عن أداء مهامه، كما أن هناك عوامل أخرى متعلقة بالبيئة المادية (الفيزيائية) مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية والضوضاء.

بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالأفراد الذين يشكلون البيئة الاجتماعية للعمل مثل المشرفين، الرؤساء والأفراد محل التعامل وجماعات العمل.

¹ - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، دط، بيروت، 1983، ص ص 232-233.

-العلاقة بين أنشطة العمل والتنظيم المناسب للعمل: إن معرفة الأنشطة يكون عن طريق تجميعها إلى مهام وتجميع هذه الأخيرة إلى أعمال لنتمكن من معرفة عناصر الأداء، ويقوم هذا على أساس علاقة التجانس والتكامل بين الأنشطة والمهام التي تنتمي إلى عمل معين، ومعرفة العلاقات الداخلية والخارجية بين الأنشطة ومدى تناسبها مع هذا الأخير وإعادة تصميمه مع الأنشطة المكونة له.

ب. المواصفات المطلوبة في الفرد الذي يؤدي العمل:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الأداء أو هو بمثابة همزة الوصل بين الأداء واختيار الفرد المناسب له.

-قدرات الفرد: ويمثل هذا العنصر الخبرات، المعارف والتعليم، وغيرها من المؤهلات اللازمة ليشغل الموظف وظيفة ما.¹

-متطلبات الوظيفة: وتشتمل المهام والمسؤوليات والأوامر والمهارات والخبرات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف.

-بيئة العمل: وهي تتكون من عوامل داخلية، الهيكل التنظيمي، موارد التنظيم وأهدافه وعوامل خارجية تتمثل في محيط المنظمة الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والقانوني.

من خلال ما سبق يمكن تلخيص عناصر الأداء الوظيفي كما يلي:

*الموظف: من حيث ما يمتلكه من معارف، وخبرات، وقدرات وسمات شخصية تشكل أداءه.

*الوظيفة: من حيث ما تتصف به متطلبات وتحديات وما يتعلق بها من سلطات ومسؤوليات.

*الموقف: ويشمل ما تتصف به البيئة التنظيمية للوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل، والاشراف والهيكل التنظيمي والجانب الفيزيقي للعمل.

2.8- محددات الأداء الوظيفي

هناك بعض الاختلاف في وضع المحددات الخاصة بالأداء الوظيفي وفيما يلي سوف يتم عرض رأيين بهذا الصدد:

الرأي الأول:² يقوم هذا الرأي على وجهة نظر مفادها أن الأداء الوظيفي ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي:

أ. الواقعية: وجوب توفر الدافع نحو العمل لدى الفرد.

ب. مناخ أو بيئة العمل: يجب أن يتم تهيئة مناخ العمل المناسب بحيث يؤدي إلى اشباع حاجات الفرد لدفاعيته نحو العمل.

¹ - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 76.

² - فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيدة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2005، ص 266.

ج. قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له.

– إذن فمحصلة تفاعل الواقع للفرد نحو العمل في مناخ عمل معين بالإضافة إلى قدرات الفرد على أداء العمل تؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه مما يسهل قياس مستوى أدائه.

الرأي الثاني:¹ فيما يرى البعض الآخر أن سلوك الأداء الوظيفي تحدده ثلاث عناصر أساسية وهي:

أ. الجهد المبذول: يعكس هذا المحدد درجة حماس الفرد لأداء العمل، بمقدر ما يكشف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد لأداء عمله.

ب. قدرات الفرد: وهي تعكس ما لدى الفرد من خبرات ومهارات فخصائص شخصية تحدد فعالية الجهد المبذول.

ج. إدراك الدور: ويتضمن هذا المحور تصورات وانطباعات الفرد عن المهام والأنشطة التي منها عمله، وعن الكيفية التي ينبغي أن يؤدي بها دوره في المنظمة.

مما سبق يمكن القول بأن هناك تقارب بين وجهتي النظر فيما يخص محدد الأداء المتمثلين في قدرات الفرد على الأداء وكذلك الجهد المبذول الذي يعكس حسب الرأي الثاني مستوى دافعية الفرد لأداء عمله.

فيما يبدو الاختلاف يبقى قائما بين المحدد المتعلق بإدراك الدور حسب بالرأي الثاني الذي الذي يقابله مناخ أو بيئة العمل حسب الرأي الأول.

وعلى كل حال فإن عدم إدراك الفرد لدوره أو ارتياحه في بيئة العمل قد يسبب له ضغوط عمل بإمكانها أن تنعكس سلبا على أدائه برغم توفر عنصري القدرات، والدافعية او بذل الجهد.

3.8- تقييم الأداء الوظيفي

تقييم أداء الأفراد يكون لمعرفة مكامن القوى ومكامن الضعف لديهم، وهو يخضع للممارسة واستخدام أسلوبين هامين ورائجين هما المراقبة "Observation" والحكم "Jugement" على الأداء.

¹ - أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 65.

1.3.8- عملية تقييم الأداء:

– تعتبر عملية تقسيم الأداء جزءاً من إدارة الأداء.

– تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل هامة¹.

أ- استخدام مرحلة تحليل الوظائف:

بحيث ان نتائج تحليل الوظيفة تستخدم لإعداد توصيف الوظيفة Job description ومحدداتها.

ب- مرحلة تعريف الأداء:

أي تحديد مقاييس الأداء يوضع الأهداف الواضحة المحددة مثلاً: في المبيعات، مندوب المبيعات مطالب بالوصول إلى رقم مثلاً 2000 دولار في نهاية الشهر كمقياس لأدائه.

ج- تسهيل وتشجيع الأداء:

يحصل التسهيل بـ:

– إزاحة العوائق لإنجاح الأداء.

– ضخ الموارد الكافية التي تحسن الأداء.

– حسن اختيار الأفراد لإنجاز أداء مميز.

– يحصل التشجيع عبر تحفيز الأفراد ومدعم بالتعويضات والمنافع العادلة الكافية في الوقت المناسب.

د- مرحلة التقييم:

من أبرز الآليات المستخدمة للتقييم "آلية مراجعة الأداء" بارتكازها على أسلوب المناقشة بين القائم بالتقييم والمقيم لتحديد قيمة الأداء بطرق ثلاث:

***طريقة النقاش المغلق:** شرح أداء العامل خلال فترة زمنية محددة دون تدخل القائم بالتقييم بوجهة نظره في ذلك.

* **طريقة النقاش المفتوح:** عكس الأولى، يتدخل القائم بالتقييم بوجهة نظره في ذلك.

* **طريقة الإرشاد:** تقوم على مبدأ التقييم الذاتي من قبل الفرد، عند مراجعة أدائه أمام القائم بالتقييم على أن يتلقى النصح والارشاد منه في ذلك مع التطلع لأداء مستقبلي مع ما يتعلق مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

2.3.8- أهداف تقييم الأداء:²

– أهداف وظائفية استرجاعية من أجل ترقية، انتقال وانهاء.

– أهداف تدريبية تطويرية لتحديد الاحتياجات التدريبية بوضع برامج تدريبية تطويرية.

¹ - ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006، ص ص199-200.

² - حسن ابراهيم بلوط، المرجع السابق، ص362.

– تشخيص مشاكل الأداء انطلاقاً من معرفة الأداء الجيد قبل تصنيف ومعرفة نهايته.
– أهداف إدارية قانونية محضة بالتركيز على عمل الأفراد كفريق ومكافأتهم كمجموعة (تقييم المجموعة أسهل من تقييم الفرد).

3.3.8- استراتيجيات وطرق تقييم الأداء:¹

أ- استراتيجيات تقييم الأداء: تتضمن ما يلي:

*وظائف تقييم الأداء: من أبرزها:

- تطوير أداء الأفراد المستقبلي.
- إدارة أداء الأفراد.
- ربط الأداء بالعمل الجماعي.

*أهداف تقييم الأداء: شرح أهداف الأداء للمدراء يساعدهم² على تجنب المشاكل التي تنتج جراء سوء أداء الأفراد للنشاطات والأعمال ويشجع بالتالي المدراء على ربط دوافع وحوافز العمل بالأداء.

* أساليب تقييم الأداء:

- أسلوب رسمي للحكم على أداء الأفراد خلال فترة زمنية محددة.
- أسلوب غير رسمي من خلال فتح أبواب نقاش الأداء ومساعدتهم على إزالة مشاكل وحوافز الأداء.

* نماذج تقييم الأداء: هما نوعين

- النموذج الموضوعي: من خلال المعطيات الملموسة: مثلاً عدد الوحدات المنتجة للفرد، والفرد... الخ.
- النموذج غير الموضوعي: الحكم يتم من خلال الملاحظات والتقييم الشخصي.

*الجهة المخولة بتقييم الأداء للأفراد:

بعض المؤسسات تفضل الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيه، أما البعض الآخر من المؤسسات فيفضل إشراك الأفراد وفرق العمل بعملية تقييم الأداء.

¹ - المرجع السابق، ص 362.

² - المرجع نفسه، ص 364.

***فترة حدوث التقييم:**

إن المدة الزمنية لقياس أداء الأفراد هي سنة كاملة بوجه عام، أو تتدرج لخيارات استراتيجية لفترات زمنية ثلاث:

- التقييم في المدى القصير.
- التقييم في المدى المتوسط.
- التقييم في المدى الطويل.

ب- طرق تقييم الأداء: وهي نوعين:

***الطرق الموضوعية:** تستخدم معطيات كمية لقياس أداء الأفراد أبرزها:¹

- قياسات الإنتاج: المؤشر الكمي الأول لقياس أداء العاملين من خلال قياس أداء الفرد من خلال عدد الوحدات الإنتاجية الجيدة أو العاطلة شريطة تكرار الإنتاج وحصر مسؤولية العامل بقيمة الإنتاج.
- قيم المبيعات: خلال فترة زمنية محددة
- معطيات الأفراد: عدد أيام الغياب والتأخر المسجلة في العمل.

- قياسات أداء الوحدات: من المؤشرات الدالة على أداء المدراء وهي الأرباح، ومقدار حصصها في السوق.

***الطرق الذاتية:** تركز على الملاحظات الشخصية الصادرة عن المقيمين وتشمل التقييم لتصرفات وسلوكيات الأفراد.

***أنواع تقييم الأداء:** وهما نوعين رئيسيين

- تقييم الأداء السلوكي: وتستخدم لهذا الغرض:

- أساليب المقارنة: ويضم ثلاثة أساليب، الأول أسلوب الترتيب² وهو عبارة عن مقارنة ومفاضلة بين الأفراد تحت إشراف رئيسهم المباشر، والثاني أسلوب الترتيب المزدوج ويتم بعدد المقارنات الزوجية فيتحدد من خلال المعادلة المبسطة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{[n(n-1)]}{2} \quad n: \text{عدد الأفراد}$$

مثلا $n = 10$ فهو يحتاج إلى 45 مقارنة زوجية وبـ 45 حكم.

¹ - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 214.

² - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 302.

حسنته: وضع الأفراد في مراتب يسهل على إدارة الموارد البشرية عملية التعويض وفق ذلك.

مساوئه: لا يقيس سلوكا وظيفيا محددًا فهو عرضة لتحديات قانونية.

والأسلوب الثالث والأخير هو أسلوب التوزيع الإلزامي الذي يهدف إلى دفع الترتيب ليكون طبيعيا ولا يمكن العمل به في حال أتى أداء المجموعة العاملة ككل مميزات، أو غير مقبول مطلقا.

نتيجة:

إن هذه الأساليب سهلة الاستخدام بالمقابل تركز على الآراء الذاتية للقائمين بالتقييم كما أنها تركز على المقارنة بين الأفراد وليس على تحسين أداء كل فرد منهم.

• وسائل الاحتكام إلى معدلات أداء ثابتة:

تمكن من قياس أداء الأفراد بالاستناد إلى شروط وظيفية محددة تطلب منهم.

-**أسلوب القوائم:** يقيس أداء الأفراد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها.¹

مثال: نموذج قائمة وصفية موجهة إلى القائم بالتغيير لتقييم خصائص العوامل الوظيفية السلوكية.

- يطلب المساعدة في حال واجه متاعب.
- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه.
- يحافظ على علاقات جيدة مع زملائه في العمل.
- يرى بدائل عدة للموقف الواحد.
- يتقيد باستمرار بما أعطي من وقت.
- يبادر إلى اتخاذ القرارات في المواقف الحرجة.

النتيجة:

تطرح النقاط السلبية من الإيجابية = نقطة التقييم.

¹ - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص308.

ملاحظة: هناك أسلوب القوائم المثقل من وضع خبراء الوظائف يستخدم نفس الشكل السابق مع فارق واحد وهو أنه يعطي قيم وزنية لكل إجابة (مثلا السؤال الأول ينقط على 2 الثاني على أربعة 04).

-أسلوب رسم الدرجات: أكثر الأساليب استخداماً¹ من خلال سلسلة متصلة ذات درجات محددة ومقسمة إلى عدة مستويات (مثلا من 1 إلى 5) على أن تجمع النقاط عمودياً، وبالتالي الحصول على مجموع علامات أداء لكل فرد من الأفراد المقيمين.

نموذج من أسلوب الدرجات:

- الأداء غير مقبول بالمطلق (عدم تحقيق غالبية الأهداف).
 - الأداء لم يصل إلى المستوى المطلوب (نتائج الأداء لم تتحقق كما يجب).
 - الأداء وصل إلى المستوى (نتائج الأداء مطابقة للمطلوب).
 - الأداء فاق المستوى (تحققت نتائج إضافية).
 - الأداء أتى مميّزاً (نتائج غير متوقعة أنجزت بفعالية).
- أسلوب الاختيار الإلزامي:** يستعمل للتقليل من ذاتية القائم بالتقييم والاكثار من الموضوعية في اختيار بند ورأي واحد من بندين مخصصات لتقييم الأداء إلزامياً.

مثال: رايان يصفان وظيفة أستاذ جامعي.

- يحاضر بثقة ← (اجتماعي لا يدل عملياً على فعالية الأستاذ).
 - يبدي انتباهها واهتماماً للصف ← (يصف المقدرة التعليمية)
- أسلوب الأحداث الحرجة:**² وهي تقارير أو أحداث اعترضت سلوكيات الأفراد (فعالية أو عدم فعالية الأفراد خلال ممارستهم لأجزاء من وظائفهم، وهي تقارير فورية للأحداث لتفادي النسيان والتأويل الخاطئ لها).
- إن المطلوب من القائم بالتقييم أن لا يركز على الحدث بل على سلوكيات وتصرفات الفرد خلال مواجهته للحدث والاستفادة من تجربة المرور به.

ملاحظة: أسلوب لا يلاقي استحساناً من قبل الرؤساء (مضيعة للوقت).

- **تقييم الأداء بالنتائج:** يركز تقييم الأداء بالنتائج على تقييم وقياس مساهمات الأفراد خلال ممارستهم للأعمال المسندة إليهم وهو نوعان:

¹ - محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص306.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004، ص387.

• الإدارة بالأهداف¹: الذي طورها العالم الإداري الشهير بيتر دركر **Peter Drucker** منذ أواسط الخمسينات، والإدارة تضع أهداف للمؤسسة ككل ولكل قسم من أقسامها ولكل مدير وأهداف لكل موظف.

بعد وضع الأهداف ورسم الخطط لابد من متابعة التطور الحاصل ومراجعته بشكل دوري طيلة الفترة الزمنية المحددة لإنجاز الأهداف.

كذلك لابد من مراجعة النتائج التي تحققت وتقييمها من جانب كل جهاز أو مستوى إداري ساهم في وضع الأهداف.

أما الخصائص المرافقة لأهداف هذه الإدارة فهي: محددة، قياسية، فيها من التحديات ما يكفي، موافق عليها من الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن هذا الأسلوب عرضة للفشل، بحسب كوندراسوك **Kondrasuk** كون تطبيقه يستغرق سنوات (05 سنوات) وكون قلة من المؤسسات مستعدة للقبول بذلك.

• مراجعة تخطيط العمل:

شبيه إلى حد بعيد بالنوع الأول، إلا أن الفارق يكمن في المراجعة الدورية التي يجب أن تحصل باستمرار بين رؤساء العمل ومرؤوسيهم لأن آلية تخطيط العمل تتطلب المراجعة الدائمة لخطط العمل لكي يصار إلى اكتشاف المشاكل المترتبة والاحتياجات التدريبية التي تفعل العمل وتساعد على تحقيق الأهداف، كما أن آلية تخطيط العمل تعطي مرونة أكثر لرئيس بما يعود لنوع الأهداف.

*مسؤولية تقييم الأداء:²

من يتولى تقييم الأداء؟

الرؤساء المباشرين أكثر شيوعاً 90% من عمليات التقييم.

الأفراد أنفسهم: التقييم الذاتي، تساعد الرؤساء على التزود بمعلومات ومعطيات وظيفية وسلوكية هامة بكيفية ممارسة الأفراد لوظائفهم.

رفاق العمل: بفعالية في ظروف معينة رغم أهميته فله مساوئ كالانحراف في التقييم.

المرؤوسين: مصدر مستخدم في تقييم أداء المدراء، لكونهم قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء في حالة إن وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة.

¹ - راوية محمد حسن، المرجع السابق، ص 220.

² - عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 366-367.

الزبائن والحواسب: الزبائن في حالة المؤسسات الخدمائية والحواسب كمصادر معلوماتية رقابية شائعة في العديد من المؤسسات (مراقبة الأداء بالطرق الإلكترونية، رغم ما تسببه من اعتراضات قانونية حالياً).

متى يتم تقييم الأداء؟

- الأصل في طرف 06 أشهر أو سنة.
- أو على الأقل مرتين في السنة.
- في بعض المؤسسات عند نهاية كل مشروع من المشاريع المنجزة من قبل الأفراد.

*معايير تقييم الأداء¹:

- وضوح أهداف التقييم.
- شرعية التقييم.
- جدارة التقييم.
- تحرر التقييم من الانحياز.

*شروط نجاح تقييم الأداء:

- التناسب: الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء والأهداف المحددة سلفاً له.
- القبول: يتعلق بقبول الأطراف المشاركة بالتقييم.
- المرونة والحوار: المرونة والمناقشة التي ينبغي أن ترافق آليات وعمليات التقييم.

ثامناً: المدارس التنظيمية التي تناولت عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي:

تناولت العديد من النظريات الإدارية والتنظيمية مواضيع وعناصر مكونة للمناخ التنظيمي في مجال العمل والأداء الوظيفي الذي يميز التنظيم عن غيره من التنظيمات، كما أكدت أغلب الدراسات الحديثة استخدام مصطلح المناخ التنظيمي للتعرف بشكل مباشر على بيئة العمل الواقعية مسرح الأداء الوظيفي لأعضائها.

1. المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت هذه المدرسة في فترة زمنية سادت فيها عوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على جدية العمل والمنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي في تغيير السلوك الإنساني

¹ - جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص ص 245-246.

والتنظيمي وتضم هذه المدرسة نظريات فرعية انبثقت مكنها، تختلف في التفاصيل والمنهج، وتتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان وسلوكه في العمل¹. وينطوي تحت لواء هذا الاتجاه الفكري كل من:

أ. النظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

وقد عالج العالم الألماني ماكس فيبر (1864-1920م) النظرية البيروقراطية كنظام عقلاني يتناسب مع المجتمع الصناعي في العالم الغربي، وقدم فيبر آرائه في البيروقراطية في سياق نظريته الخاصة بهيكل السلطة والتي قادتته إلى تحليل المنظمات وفقا لعلاقات السلطة القائمة فيها.

ولقد ميز "فيبر" بين ثلاث نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نمط خاص وهي: السلطة الشرعية (أي مقبولة اجتماعيا)، والسلطة الكاريزمية (وراثية تقليدية)، والسلطة القانونية (الرشيدة والأداء الوظيفي وفق القانون)

من خصائص النموذج المثالي للبيروقراطية وهي:²

- تقسيم العمل والتخصص.
- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
- اتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين، واعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى التأهيل والتكوين والتدريب.
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات (الإدارية).
- الرسمية تفي علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين.

ومما يأخذ من سلبيات ونقائص لهذا النموذج:³

الآلية: نتيجة لإهمال الطبيعة النفسية للإنسان.

التناقض: فمبدأ التدرج السلطوي (الهرمي) يتعارض مع مبدأ الخيرة والتكوين والتدريب كأساس لاختيار الموظفين.

¹ - حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد، ط1، الأردن، 2008، ص ص22-23.

² - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص233.

³ - عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة العلمية المقارنة، الدار العلمية الدولية، ط1، الأردن، 2000، ص ص40-41.

الانغلاق: البيروقراطية تعالج التنظيم كنظام ونسق مغلق.

الجمود: كنتيجة منطقية للتحديد الدقيق للاختصاصات والمسؤوليات.

ب. نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

نشأة حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900-1920م وذلك تلبية للحاجة الملحة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا متسارعا شمل التوسع في طرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة تركيز عدد السكان في المدن والتوسع في استخدام الآلات الباهضة التكاليف، واتسعت الأسواق الداخلية وتحركت أسواق التصدير.

وكان "فريدريك تايلور 1856-1915م" الرائد الأول للإدارة العلمية، أو أب الإدارة العلمية، نشر عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذكرا فيه أن الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين.

وكان يرى أن أغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، فلهذا استخدم دراسة الوقت لقياس الحركات والمهام المطلوبة في أي عمل من أجل تحديد أقل وقت لأكثر الحركات الملائمة للعمل والعامل وهو ما يطلق عليه "مبدأ الحركة والزمن" من أجل اختيار أقل الحركات جهدا وأكثرها إنتاجية لكي يستخدمها العامل في أداء العمل¹. وانطلاقا من مبادئ الإدارة العلمية، نستنتج أبعاد وعناصر للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في ظل نظرية الإدارة العلمية:²

- تقسيم العمل.
- التخصص.
- الرشد في العمل والإدارة (العقلانية).
- الهيكل التنظيمي والتمسك الرئاسي لسلطة.
- التحفيز المادي لتشجيع الأفراد على العمل.

ولا يخفى أن الإدارة العلمية واجهت مجموعة من الانتقادات من بينها أنها توصف بنظرية الآلة وذلك لإغفالها الجوانب الانسانية للفرد العامل داخل التنظيم، متناسية عواطفه والفروق الفردية الموجودة بين الناس وتركيزها على استغلاله كطاقة فيزيائية في العمل كآلة وليس إنسان.

¹ - حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص50.
² - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، دس، ص61.

ج. نظرية المبادئ الإدارية:

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من "هنري فايول" و"جيك" و"بيرويك" وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية داخل التنظيمات وهذه النظرية كانت جذورها العميقة والمبكرة في كتاب "أدم سميث" تحت عنوان "ثروة الأمم" وتركيزه بالذات على أهمية مبدأ تقسيم العمل بشكل خاص.

وقد وضع فايول 14 مبدأ يمكن من خلاله الاضطلاع بأنشطة الإدارة ومن خلالها يمكن استنتاج أبعاد وعناصر مكونة للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي¹.

- تقسيم العمل.
 - السلطة المسؤولة (السلطة كحق المسؤولية فهي مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بهذا الحق).
 - النظام (الالتزام).
 - وحدة الأمر (يكون من مصدر واحد).
 - وحدة التوجيه (صياغة النشاطات ذات الهدف المشترك في خطة واحدة وتشكيل وحدة تنظيمية يديرها ويوجهها مسؤول واحد).
 - المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية (خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة).
 - مبدأ المكافأة والتعويض.
 - المركزية في اتخاذ القرار (تركيز السلطة بيد الرؤساء).
 - تدرج السلطة (التسلسل السلطوي من أعلى إلى أسفل الهرم التنظيمي).
 - الترتيب (وضع كل مورد في مكانه المناسب سواء كان ماديا - ماليا- بشريا).
 - المساواة في المعاملة.
 - الاستقرار الوظيفي (الحد من دوران العمل وتسرب العمالة والمحافظة على العمال).
 - المبادرة (المبادأة، تشجيع الابتكار والتفكير الخلاق).
 - روح الفريق والتعاون والتضامن.
- إن هذه النظريات الثلاثة ترى الانسان كائن اقتصادي يتجاوب ميكانيكيا مع الحوافز المادية، وافترض أن السلوك الانساني يتجاوب مع القرارات الإدارية².

¹ - محمد سلمان العميان، المرجع السابق، ص 50-51.

² - نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 31.

2- المدرسة النيوكلاسيكية (العلاقات الانسانية)

على خلاف منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراء ممارسين، فإن منظري العلاقات الانسانية كانوا من الأكاديميين وعلماء الاجتماع والنفس والسلوك.

ظهرت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية لإهمالها لدور العامل الانساني، فركزت بصورة أكثر اهتماما على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد في المنظمة باعتبار أن العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء وما يتمخض عنه من نتائج.

ولقد أدت العديد من العوامل في فترة الثلاثينات 1930م، إلى تبني حركة العلاقات الانسانية منها:¹

- ظهور تشريعات نظم المساومة الجماعية بين النقابات والإدارة في الولايات المتحدة سنة 1953م، حيث بدأت الإدارة تبحث عن طرق جديدة للتعامل مع الأفراد.
- طلب وإحاح الباحثين السلوكيين الذين أجروا أبحاث في مجال العمل بالاهتمام بالجانب الانساني.
- فشل المديرين في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم ومؤسساتهم سعو إلى تقوية العلاقات الانسانية وتحسين شروط العمل كسياسية بديلة للتصالح مع النقابات.

وكان ظهورها نتيجة الدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة الممتدة بين (1927-1932م)، وكانت التجارب تحت اشراف إلتون مايو وزملائه الذين حاولوا في بداية الأمر اختبار فرضية حول علاقة بين الظروف الفيزيائية للعمل والأداء وبالتالي إمكانية تأثير هذه الظروف على انتاجية العامل².

وعموما يمكن القول أن مدخل العلاقات الإنسانية قدم اسهامات عديدة وساهم في تطوير بعض مفاهيم الفكر الإداري والتي كانت سائدة في المنهج الكلاسيكي، يتمثل أهمها فيما يلي:

- هيكل تنظيم رسمي + تنظيم غير رسمي.
- موقع ضع القرار من القيادة العليا + مشاركة من العاملين.
- الإشراف يكون بدور وظيفة التنسيق والتوجيه.

¹- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر، 2003، صص 60-61.

²- راجع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتوجيه، دط، الجزائر، 2006، صص 125-126.

- اقتناع إدارة الأفراد بالدور الإيجابي الذي يسهم به الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.
- الحوافز المادية والمعنوية.

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الانسانية والحوافز المعنوية والمادية للفرد العامل، غير أنها وجهت انتقادات عديدة أهمها:

- إن مدرسة العلاقات الانسانية لم تأت فلسفتها بجديد، وقد ظلت مشاكل الانتاجية هو المحور الذي تدور فيه نظرياتها بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة ورفع الروح المعنوية للعمال يصب في صالح طموح الإدارة لرفع وزيادة الانتاجية.

تاسعا: الدراسات السابقة

1- الدراسات المحلية

أ- موضوع الدراسة الأولى: " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة "محمد بوقرة" ببومرداس.

- مذكرة مقدمة من طرف الكاتبة شامي صليحة ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات السنة الجامعية 2010/2009.

وجاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤل الإشكالية البحثية:

- ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟

بالإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وما هي عناصره؟

- ما هو مفهوم الأداء الوظيفي؟ وما هي محدداته؟

- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

- فرضيات الدراسة:

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤوليات الإدارة العليا.

- الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية، تنظيمية، اجتماعية وبيئية.

- المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.

-منهج الدراسة:

- المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي لكون الموضوع المتناول في هذه الدراسة يحتاج أكثر ما يحتاج إلى الوصف والتحليل والكشف عن العلاقات وفحصها للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تساهم في فهم الواقع وتطويره.

- حدود الدراسة:

- الحدود البشرية والمكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من الأساتذة الدائمين والموظفين الإداريين العاملين بجامعة " محمد بوقرة" بومرداس (كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية).

- الحدود الزمنية: لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال المعاينة، المقابلة وعملية تصميم الاستبيان وتحكيمة وتوزيعه وجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها خلال الموسم الدراسي 2009 / 2010 ابتداء من ديسمبر 2009 إلى غاية شهر ماي 2010.

- مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

- مجتمع الدراسة متكون من الأساتذة الدائمين العاملين في جامعة بومرداس والبالغ عددهم 138 أستاذ والموظفين الإداريين والبالغ عددهم 731 موظف.

عينة الدراسة قسمت إلى نوعين:

- عينة ممثلة للموظفين الإداريين تتكون من 48 موظف

- عينة ممثلة للأساتذة الدائمين وعددهم 100 أستاذ.

وبعدت تطبيق أداة الدراسة تم استعادة 38 استبانة من الموظفين الإداريين كلها صالحة للتحليل و85 استبانة من الأساتذة الدائمين بعد إلقاء بعضها لعدم اكتمال البيانات.

وبالتالي أصبح عدد أفراد العينة الفعلية 38 موظف و85 أستاذ كلها صالحة للتحليل.

-نتائج الدراسة

- أكدت نتائج الدراسة صحة الفرضيات الثلاثة كما كشفت بعض الخصوصيات فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي السائد في الجامعة، بحيث أن الموظفين الإداريين يرون المناخ الحيادي هو مميزها بينما أن الأساتذة يرون أن المناخ غير الملائم هو السائد فيها، وفي هذا الإطار يمكن تلخيص النتائج وفق محاور الدراسة فيما يلي:

***بالنسبة للموظفين الإداريين:**

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمية التالية: التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، العمل الجماعي، نمط القيادة والاتصال.
- ومنه وجود توجهات محايدة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة بالنسبة للموظفين الإداريين (أي مناخ معتدل).

*** بالنسبة للأساتذة:**

- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محاور المناخ التنظيمي التالية: محور الاتصال، المشاركة في صنع القرارات، العمل الجماعي، الحوافز ومحاور: التكنولوجيا، نمط القيادة والهيكل التنظيمي.
- ومنه وجود توجهات سلبية نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي (أي أن المناخ التنظيمي غير ملائم) بالنسبة لأساتذة الجامعة.

2- موضوع الدراسة الثانية: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بمدينة عنابة، مذكرة مقدمة من طرف المطالب بوعطيط جلال الدين ضمن متطلبات نيل درجة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية السنة الجامعية 2008-2009م. وجاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤل الإشكالية البحثية: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين لمؤسسة سونلغاز؟

بالإجابة على الأسئلة الفرعية الآتية:

ما نوع الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز؟

هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز والأداء الوظيفي للعمال منفذين؟

هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثيراً على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

- فرضيات الدراسة:

*الفرضية العامة:

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وتندرج تحت هذه الفرضية العامة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث، كما تضمنت الدراسة ثلاث فرضيات إحصائية صفرية هي:

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى عامل السن.

- لا يوجد فرق بين العمال المنفذين في أدائهم الوظيفي يرجع إلى الأقدمية.

- **منهج الدراسة** : تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، تم اعتماد على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين، وتأثير بعض المتغيرات الشخصية على أدائهم الوظيفي.

-**حدود الدراسة:**

***الحدود البشرية والمكانية:** اقتصرت الدراسة على عينة من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز بمدينة عنابة.

***الحدود الزمنية:** لقد تمت هذه الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة وعملية تصميم الاستمارة وتحكيمها وتوزيعها خلال الموسم الدراسي 2008 – 2009 ابتداءً من ديسمبر 2008 إلى ماي 2009.

-**مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:**

يضم مجتمع الدراسة مائتين وعشرة (210) فرداً من العمال المنفذين وبعد حذف العمال الذين تم مقابلتهم في الدراسة الاستطلاعية وعددهم 03 عمال وعينة العمال الذين تم توزيع عليهم استمارة البحث الأولية للتحقق من ثباتها وعددهم 10 عمال أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملاً منفذاً وقد ارتأينا من خلال مجتمع الدراسة أخذ نسبة 215 % كعينة من المجتمع الأصلي وبالتالي عينة أصبحت تتكون من تسعة وأربعون (49) عامل منفذ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

-نتائج الدراسة: تمثلت نتائج الدراسة كما يلي:

- أكدت الدراسة صحة الفرضية العامة في وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين انطلاقاً من ما يلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي الاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة سونلغاز.

- التوصل إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- أما بالنسبة للفرضيات الصفرية الخاصة بالمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل وانطلاقاً من نتائج المعالجة الإحصائية باستخدام مقياس كا² فقد تم الكشف عن عدم وجود تأثير لهذه المتغيرات على الأداء الوظيفي للعمال المنفذين مما يعني تحقق هذه الفرضيات.

- الدراسات العربية:

1- موضوع الدراسة الأولى: «القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة» من إعداد فهد نجيم راجح السلمي للحصول على درجة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط سنة 2012 م بمدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.

- تبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي العلاقة بين القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة؟

وما تفرع عنه من الأسئلة التالية:

- ما واقع ممارسات القيادة الابداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة كما يراها مديروها ومعلموها؟

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين سمات القيادة الابداعية والمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة في سمات القيادة الإبداعية طبقاً لكل من الخبرة – المؤهل – المسمى الوظيفي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي طبقاً لكل من الخبرة – المؤهل – المسمى الوظيفي؟

- منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي.

- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة النهائية من 343 مديراً ومعلماً من العاملين في المدارس المتوسطة الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بمدينة جدة للعام الدراسي 2011 – 2012.

- أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتضمنت أربعة وستون فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما : محور القيادة الابداعية وضم أبعاد أربعة ويتكون من تسع وعشرين فقرة ومحور المناخ التنظيمي وضم أربعة أبعاد وتتكون من خمسة وثلاثين فقرة، ويجب عليها وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، وأبداً)

- نتائج الدراسة:

- تمارس القيادة الابداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها.

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الدرجة الكلية لسمات القيادة الابداعية والدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a=0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسات القيادة الابداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بجدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغيرات المسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $a= 0.05$ بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة من وجهة نظر مديريها ومعلميها وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

2- الموضوع الثاني: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض المملكة العربية السعودية، مذكرة مقدمة من طرف الطالب ناصر ابراهيم السكران ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية للسنة الجامعية 2003-2004م بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية.

وجاءت هذه الدراسة من أجل الإجابة على تساؤل الاشكالية الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

وتفرغ عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الثانوية التالية:

- ما هي توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد؟
- ما هو مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة؟
- هل هناك فروق فردية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة لتوجهاتهم نحو المناخ التنظيمي؟

- فرضيات الدراسة:

* الفرضية العامة:

توجد علاقة موجبة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

* الفرضيات الجزئية:

توجد توجهات ايجابية نحو المناخ التنظيمي لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

توجد توجهات ايجابية نحو الأداء الوظيفي لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات ضباط قطاع الامن الخاصة بمدينة الرياض نحو المناخ التنظيمي تعزى للفروق الفردية.

*منهج الدراسة: استخدم الباحث المسح الاجتماعي للتعرف على توجهات العاملين بقطاع قوات الأمن بمدينة الرياض نحو المناخ التنظيمي وعلاقته ذلك بالأداء الوظيفي لأن هذا المنهج يفيد في وصف ومقارنة الظواهر كما هي في الواقع.

-مجالات الدراسة:

*المجال البشري: اشتملت الدراسة على الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وعددهم (550) مفردة.

*المجال الزمني: أجرى الباحث الدراسة خلال عام 2003-2004م.

*المجال المكاني: مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة في مدينة الرياض وعددهم 550 ضابطاً.

- عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة قوامها (50%) من الضباط العاملين في قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض والبالغ عددهم (275) ضابطاً، ثم قام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على عينة الدراسة بطريقة مباشرة حيث شملت كل الوحدات والإدارات الرئيسية والفرعية وبنسب متساوية، وقد بلغ عدد الاستبانات المرسلة (275) استبانة، أما عدد الاستبانات مكتملة البيانات العائدة من الضباط العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض قد بلغ (223) استبانة بنسبة مئوية قدرها 81،1% من حجم الاستبانات المرسلة.

واعتمد في الاستبانات على مقياس ليكرت الخماسي بالإجابة على جميع عبارات محاورها بأحد الإجابات الخمس التالية: (مرتفع جداً، مرتفع، محايد، منخفض، منخفض جداً) يأخذها الدرجات على الترتيب (1-2-3-4-5).

- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة للنتائج التالية

- وجود علاقة موجبة ذات دلالة احصائية (عند مستوى 0،01) بين الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي والدرجة الكلية للأداء الوظيفي .
- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور التالية للمناخ التنظيمي: الاتصالات، نظم واجراءات العمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة للمناخ التنظيمي وهي الحوافر -ظاهر اتخاذ القرارات- تنمية الموارد البشرية.

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو المحاور التالية: ادراك الموظف لدوره الوظيفي، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة للأداء الوظيفي.
- توجه ذوي المؤهل التعليمي (متوسط) أعلى بدلالة احصائية من توجه نظرائهم ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) نحو المناخ التنظيمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية من ذوي العمر (من 40 سنة وأكثر) بدرجة أعلى من توجه نظرائهم ذوي العمر (من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة) نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية لتوجهات ذوي سنوات الخدمة في العمل الحالي (من 20 سنة فأكثر) أعلى بدلالة احصائية من توجه نظرائهم ذوي سنوات الخدمة في العمل الحالي (أقل من 10 سنوات) نحو محاور المناخ التنظيمي ما عدا محور الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في العمل.
- عدم وجود فروق دالة احصائية لمتغير الرتبة على توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.

الفصل الثاني

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري والمفاهيمي للدراسة سنستعرض في هذا الفصل الجانب المنهجي بإجراءاته الممهدة لكشف ومعرفة العلاقة القائمة بين متغيرات الدراسة وذلك وفق الخطوات التالية:

أولاً: مجالات الدراسة

(1) المجال المكاني للدراسة:

تم إجراء البحث الميداني على مستوى المعهد التقني الفلاحي بالسبعين بولاية تيارت كبنية لامركزية للمعهد الوطني التقني الفلاحي للزراعات الواسعة تحت وصاية وزارة الفلاحة والتنمية الريفية المؤسس بالأمر رقم 74-20 للفتاح أكتوبر 1974.

- المحطة التجريبية حولت من بلدية الدحموني إلى بلدية السبعين المقر الحالي في سنة 1988 في إطار مشروع إنجاز محطة البحث التطبيقي للمعهد الوطني التقني الفلاحي.

يقع المعهد التقني الفلاحي ببلدية السبعين دائرة مهدية بولاية تيارت في منطقة السرسو وسط شمال على ارتفاع 918م، يبعد بمسافة 45 كلم من مقر مدينة تيارت.

يتربع المعهد على مساحة 8617 هكتار منها ما يقارب هكتار كامل مخصص لمباني المعهد والباقي مساحات للتجارب الفلاحية.

- مهام مخابر المعهد التقني الفلاحي بالسبعين:

بغية تحقيق مهام المعهد التقني الفلاحي، فإن هذا الأخير يحتوي على مجموعة من المخابر مجسدة لنشاطاته والمحددة لوحداته ومصالحه.

*** مهام مخابر المعهد التقني الفلاحي:**

- تحقيق تحاليل للأتربة للاستغلال الأمثل لملائمة التقنيات الفلاحية لتحقيق الجودة الفلاحية.

- تسيير الحدي لتخصيب الأتربة.

- تقييم التخصيب الكامل للأتربة واختيار الزراعات المناسبة لذلك.

* نشاطات المخابر لمصالح المعهد التقني الفلاحي:

* وحدة دراسة الأتربة الفلاحية:

تقوم بمهمة تحليل تركيبية الأتربة الفلاحية وتسيير التخصيب بدراسة كثافة الأملاح المعدنية والنقل الكهربائي للأملاح المعدنية وتكثيف الموارد العضوية للأزوت الكلي والأزوت المعدني.

- توصيات تقنية كمقترحات لدراسة الأتربة.

* وحدة الدراسة الوظيفية:

دراسات الصفات المورفولوجية والوظيفية والمتمثلة في نسبة الإنتاش، الكمون الأسموزي، درجة حرارة الغطاء النباتي.

* وحدة البذور:

دراسة جودة البذور وتخزينها بدراسة العوامل الملائمة لذلك من رطوبة، حرارة، الثقل النوعي والقدرة الإنتاشية.

* وحدة الجودة:

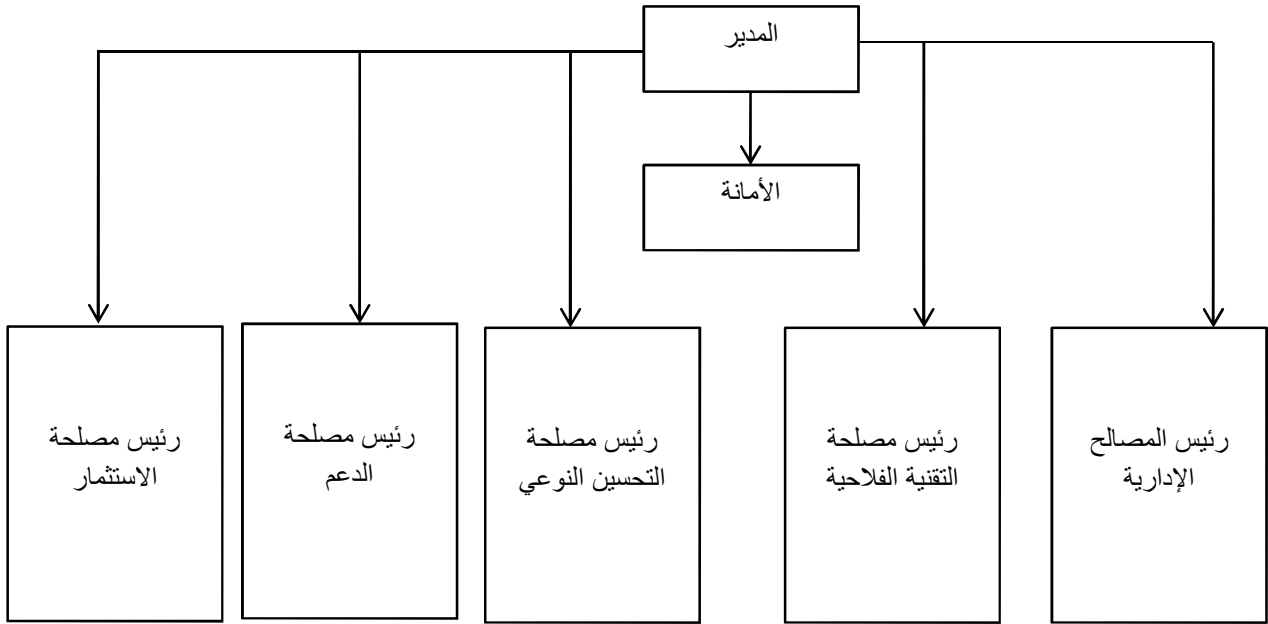
تعمل على تحقيق الجودة الاستهلاكية بدراسة الرطوبة، نسبة البروتينات، نسبة الغلوتين، الدوران الكهربائي للبروتينات، تجربة التسرب وتجربة على الرسم الدوراني.

– مصالح المعهد التقني الفلاحي بالسبعين:

ينتظم المعهد التقني الفلاحي بالسبعين بالهيكلية التي تترأسها خمسة مصالح كالاتي:

- المصالح الإدارية وتضم قسم المستخدمين، قسم للتسيير وقسم للوسائل العامة وقسم للأمن.
- مصالح التقنية الفلاحية وتضم أقسام التجارب، قسم الحبوب، قسم الدراسات المناخية وقسم للسقي والري.
- مصالح التحسين النوعي وتضم أقسام لتحسين البذور وقسم لبرامج البذور حسب الأجيال.
- مصالح الدعم وتضم قسم للتكوين، وقسم للتطبيقات الميدانية للنوع وقسم متابعة المواسم الفلاحية.
- مصالح الاستثمار وهي مصلحة لتقييم النتائج الموسمية لكل التجارب للاعتماد على ذات المرودية الأجود للمواسم الفلاحية الموالية.

الشكل (01) مخطط الهيكل التنظيمي للمعهد التقني الفلاحي بالسبعين



المصدر: إدارة المستخدمين للمعهد التقني الفلاحي بالسبعين

ملاحظة:

تم اختيار المعهد التقني الفلاحي بالسبعين كمجال مكاني لدراسة موضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، لتواجد هذه المؤسسة بالقرب من جانب مقري المهني، مما يمكن من سهولة الاحتكاك بأعضائها.

باعتبار أن المؤسسة تهدف وتسعى لتقديم أجود البذور الفلاحية (حبوب، بقوليات...) لتحسين النشاط الفلاحي ومردودية كمنشآت رئيسية للمنطقة، فإن موقع المؤسسة الحالي بالسبعين أنسب للتحقيق بصورة عامة لمهامها لتوفرها على مساحات فلاحية من جودة ممتازة تتناسب لتطوير وتوسيع بذورها من الجيل الأول المتحصل عليها مخبرياً.

2. المجال البشري للدراسة:
أ. مجتمع البحث:

يتوفر المعهد التقني الفلاحي على موارد بشرية موزعة كما يلي:

- الإداريون وعددهم (05).
 - التقنيون وعددهم (15).
 - سوسيو مهنيون وعددهم (47)، منهم (30) ثلاثون تنفيذيون فلاحون وسبعة عشر (17) من الأسلاك المشتركة (بوابون، أعوان أمن ... الخ).
- ب. العينة وكيفية اختيارها:

وتعرف العينة "ذلك النموذج من الأفراد او الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالمعان الديمغرافية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث"¹.

فقد تم اختيار العينة في هذا البحث المعنون بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بطريقة مقصودة عمدية لكل من له دخل مباشر في مهام ونشاط المعهد التقني الفلاحي بالسبعين وكان عددها 50 كما يلي:

- 20 فردا يمثلون الإداريين والتقنيين بالمعهد التقني الفلاحي.
 - 30 فردا بنسبة 100% يمثلون فلاحي المعهد التقني الفلاحي (العمال التنفيذيون).
- وتم استبعاد 17 فردا من الأسلاك المشتركة من أعوان أمن، بوابون سائقون الذين ليس لهم دخل مباشر بالنشاط الفلاحي للمعهد، وتم الاستعانة بهم في دراسة صدق وثبات الاستبيان الموجه لأفراد عينة الدراسة.
- وبالتالي بلغت نسبة العينة المختارة 74،62% من مجتمع البحث.

¹ - حسان محمد حسين، موسوعة علم الاجتماع، ط1، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1999، ص331.

ج. خصائص العينة:

*طبيعة الجنس لأفراد العينة

جدول رقم (01) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

الجنس	تكرارات	النسب المئوية
ذكر	45	90%
أنثى	05	10%
المجموع	50	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

ما نلاحظه من الجدول أن نسبة الذكور المقدره بـ 90% تفوق نسبة الإناث المقدره بـ 10% لأفراد العينة وهذا يعكس التواجد القليل للإناث، في هذه المؤسسة السمة المميزة للقطاع الفلاحي في الجزائر بصفة عامة.

*فئات العمر لأفراد العينة:

جدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب فئات العمر

فئات العمر	التكرارات	النسب المئوية
19- 28 سنة	05	10%
29- 38 سنة	11	22%
39- 48 سنة	15	30%
أكثر من 48 سنة	19	38%
المجموع	50	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن أغلب أفراد العينة يفوق سنهم الـ 38 سنة وذلك بنسبة 68% ما يُغلب صفة الكهولة على العينة رغم تراجع نسبتها جراء عملية التوظيف والتقاعد لبعض أفرادها في السنتين الأخيرتين حيث بلغت نسبتها 90% نهاية 2012 (من سجلات ووثائق المؤسسة).

*المستوى التعليمي لأفراد العينة

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
14%	07	جامعي
12%	06	ثانوي
34%	17	متوسط
40%	20	ابتدائي
100%	50	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لإفراد العينة

من خلال هذا الجدول تجلت نسبة الأفراد ذوي التعليم الابتدائي هي الأكبر لأفراد العينة، حيث قدرت نسبتها بـ 40% تليها نسبة الأفراد ذوي التعليم المتوسط التي قدرت بـ 34% ثم نسب الأفراد ذوي التعليم الثانوي والجامعي المقدر على التوالي بـ 12% و 14%.

يستنتج من هذا الجدول أن المستوى التعليمي متناسبة إلى حد كبير مع طبيعة النشاط الفلاحي لمؤسسة لكون أن ما يقارب 60% من أفراد العينة هم أعوان تنفيذ (فلاحي المؤسسة) وهذا ما عبرت عليه نسبة 40% من ذوي التعليم الابتدائي.

*الحالة العائلية لأفراد العينة:

جدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسب المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
86%	43	متزوج (ة)
04%	02	مطلق (ة)
10%	05	غير متزوج (ة)
00%	00	أرمل (ة)
100%	50	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

مما يلاحظ من الجدول أن نسبة المتزوجون من أفراد العينة الصفة السائدة لها والمقدرة بـ 86% مقابل 10% تمثل نسبة العزاب ونسبة 4% تمثل ذوي الحالة المدنية مطلق.

وهذه النسب تنطبق إلى حد ما مع ما هو موجود في القطاع الفلاحي بالجزائر وتختلف مع ما هو موجود في قطاعات أخرى كقطاع الصحة مثلا.

***سنوات الخدمة في المؤسسة:**

الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الخدمة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	04	08%
من 05 إلى 09 سنوات	05	10%
من 10 إلى 14	07	14%
من 15 إلى 19 سنة	08	16%
من 20 سنة فأكثر	26	52%
المجموع	50	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العينة ذات أقدمية تفوق الـ 20 سنة حيث قدرت نسبتها بـ 52% بمقابل توازن تدريجي للفئات المتبقية.

هذا التحليل يقودنا إلى نقص التوظيف الذي ميز السنوات التي سبقت السنتين الأخيرتين والتي اتسمت بالإقبال على التقاعد وتحرك عملية التوظيف في المؤسسة.

***الحالة الوظيفية:**

جدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الوظيفية

الحالة الوظيفية	تكرارات	النسب المئوية
إطار	07	14%
عون تحكم	11	22%
عون تنفيذ	32	64%
مجموع	50	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن النسبة الطاغية لأفراد العينة تمثل نسبة أعوان التنفيذ حيث قدرت نسبتها بـ 64% مقابل نسبة 22% و 14% الممثلة على التوالي لأعوان التحكم والإطارات وهذه النسب متوازنة وطبيعية النشاط الفلاحي.

3. المجال الزمني للدراسة:

أجريت الدراسة الميدانية على امتداد 06 أشهر متقطعة من نهاية شهر ديسمبر 2014 إلى نهاية شهر ماي 2015 وكانت على مرحلتين:

أ. المرحلة الأولى:

زيارات استطلاعية للمعهد التقني الفلاحي بالسبعين على فترات بداية من نهاية شهر ديسمبر 2014 إلى نهاية شهر مارس 2015 لتقريب الجانب النظري للبحث من الجانب الميداني لموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

ب. المرحلة الثانية:

امتدت هذه المرحلة من بداية شهر أبريل 2015 إلى نهاية شهر ماي 2015 وهي مرحلة ميدانية بحثية تمت خلالها الخطوات المنهجية الإجرائية للدراسة:

- اختيار العينة المناسبة محل الدراسة.
- اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة لواقع المؤسسة.
- اختيار المنهج الدراسي المناسب لموضوع الدراسة.

ثانيا: المنهج المستخدم للدراسة

ويعرف المنهج على أنه الطريق الذي يسلكه الباحث للوصول إلى الغاية المنشودة، ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة الذي خص المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي لكونه المنهج المناسب لإيضاح خصائص الظواهر كما هي في الواقع وتفسيرها وتحديد العلاقات معها والمتغيرات المحيطة بها.

حيث يعرف حمد سليمان بأنه: "المنهج المتبع لدراسة وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنة في الواقع وتفسيرها وتحديد علاقتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"¹.

ثالثا: أدوات جمع البيانات

وهي وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة والمناسبة لها بمراعاة ما يلي:

- نوعية مجتمع الدراسة.
- ميدان أو تخصص البحث.
- موضوع البحث وطبيعته.
- الظروف العامة والملابسات التي تحيط بالموضوع.

¹ - حمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 177.

وبالنسبة لهذا البحث تم الاعتماد على الاستبيان (المقياس) كأداة أساسية وبقية الأدوات ثانوية.

1- الملاحظة:

تعمل على توجيه الانتباه والادراك إلى الظاهرة المدروسة، وفي ضوء اشكالية البحث وأهدافه استخدمنا الملاحظة العلمية المباشرة كأداة لاستقصاء الحقائق من الواقع بالمتابعة والمشاهدة.

هذه الأداة مكنتنا من الكشف عما هو حال وقائم بالمؤسسة:

- تتربع على مساحة شاسعة.
- مكاتب واسعة.
- بها تدفئة وذلك لاستفادة المؤسسة من غاز المدينة منذ ما يقارب الثلاث سنوات الأخيرة.
- وجود أثر لتحطم بعض زجاج النوافذ بالمدخل وخاصة الأروقة.
- حالات طلاء متجدد لجدران المؤسسة.
- حالات مقبولة لبلاط المؤسسة رغم عدم تجديده من سنوات.
- إضاءة وتهوية لمكاتب وأروقة المؤسسة لكبر حجم النوافذ ولتواجد المؤسسة على ارتفاع نسبي يفوق مساكن ومؤسسات بلدية السبعين (مقر البلدية ومدارسها).
- توفر المؤسسة على مخابر بمعدات لوجستكية من مواد كيميائية وآلات متطورة مهيأة للنشاط التقني للمعهد، كما تزخر المؤسسة بمستودعات خاصة بالعتاد الفلاحي الحديث كالجرارات، آلات الحصاد وأدوات أخرى للرش الكيماوي والمعالجة للتجارب الفلاحية للمؤسسة.
- كما مكنتنا الزيارات الاستطلاعية من الوقوف على بعض المواقف والسلوكات لأفراد المؤسسة.
- التأخر المتكرر لأفرادها عن توقيت العمل رغم وجود حافلتين لنقل العمال.
- السمع المطول لرنات الهاتف في بعض مكاتب المؤسسة كثيرا ما يتزامن مع إشارة قلق مدير مسؤولي المصالح في حالات تواجدهم بالمؤسسة.
- استعدادات بشكل دوري لفرق العمل المتكونة من وتقنيي وفلاحي المؤسسة للخروج نحو أراضي التجارب التابعة للمؤسسة الفلاحية.

- وجود أغلبية العمال في وقت الإفطار في مطعم المؤسسة لتناول وجبة الإفطار مقابل مبلغ رمزي.

(2) السجلات والوثائق:

بتفحصنا لمحتوى السجلات والوثائق التي تحصلنا عليها خلال زيارتنا الميدانية للمؤسسة، تم تسجيل ما يلي:

- أن 90% من سجلات ووثائق المؤسسة مدونة باللغة الفرنسية بخط اليد، الآلة الرقنة، وبأجهزة الكمبيوتر.

لكون المؤسسة بنية لامركزية تابعة للمؤسسة الأم المتواجدة بالحراش في الجزائر العاصمة وأن جلّ المراسلات معها تتم باللغة الفرنسية من فاكسات، وتلغرافات، ورسائل إلكترونية.

- ما يسجل من وثائقها وسجلاتها وخصوصا في مصلحة المستخدمين، نقص التوظيف الذي طال فترة التسعينات وبداية القرن الجديد والذي تحركت عجلته خلال السنتين الأخيرتين.

- أغلب المراسلات نحو البنية المركزية للمعهد التقني الفلاحي بالجزائر العاصمة تتضمن إحصائيات للنتائج المتحصل عليها لمحاصيلها السنوية وفقا لأجيالها.

(3) الاستبيان:

لغرض جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث، استخدمنا المقياس استجابة لغرض البحث المتمثل في دراسة اتجاهات المبحوثين لعينة البحث بمقياس الثلاثي لليكرت.

وجاءت محاور المقياس الذي خصّ الدراسة الحالية كما يلي:

المحور الأول خص البيانات الشخصية للمبحوثين.

المحور الثاني خص المناخ التنظيمي السائد في المعهد التقني الفلاحي بالسبعين بأبعاده التالية:

أولا البيئة الفيزيائية المتمثلة بعناصر الظروف الفيزيائية من البند 01 إلى البند 06 والتكنولوجيا من البند 07 إلى البند 11.

ثانيا البيئة الإدارية المتمثلة بعناصر الهيكل التنظيمي من البند 12 إلى 15 ونمط القيادة من البند 16 إلى البند 22.

-المحور الثالث خص الأداء الوظيفي لأعضاء المعهد التقني الفلاحي بالسبعين.

1.3- الخصائص السيكومترية للأداة (المقياس)

قبل تطبيق المقياس المعتمد في الاستبيان يجب التأكد من مدى استقراره وموضوعيته وثباته وصدقه وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية.

***الهدف:** يعتبر الاختبار صادقا إذا كان يقيس ما وضع لقياسه، أي أن يقيس الاختبار الأهداف التي وضع من أجلها¹ وفي بحثنا هذا اعتمدنا على طريقة المقارنة الظرفية أحد طرق الإحصائية في قياس الصدق باتباع الخطوات التالية:

- ترتيب مجموع علامات أفراد العينة تنازليا وعددهم 50، بعد ذلك يتم استخراج درجة الضعفاء ودرجة الأقوياء بنسبة 33% لكل منهما ويكون ذلك لكل من محوري المقياس.

- يتم حساب المقارنة بين درجة الأقوياء ودرجة الضعفاء بواسطة اختبار لعينتين متساويتين ومستقلتين.

***الثبات:** وهو دقة الأداة في القياس واتساقها وعدم تناقضها فيما تسفر عنه من نتائج، وله طرق عديدة لقياسه منها التجزئة النصفية، طريقة إعادة الاختبار والصور المتكافئة².

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على طريقة إعادة الاختبار لعشرة (10) من أفراد المؤسسة ممن أبعدها من عينة البحث.

2-3- محور المناخ التنظيمي في المقياس:

أ) **صدق المحكمين:** تم عرض محور المناخ التنظيمي في المقياس على ثلاث (03) أساتذة تخصص علم اجتماع بفروعه المختلفة وبعد ملاحظتهم تم تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها وترتيبها في تسلسل المقياس بعد توزيعها ميدانيا على 03 أفراد مهنيون ممن تم استبعادهم من عينة البحث.

ب) **حساب الصدق:** لقد تم الاعتماد على طريقة المقارنة الظرفية، باستخراج درجة الضعفاء ودرجة الأقوياء بنسبة 33% لكل منهما أي $16,5 = \frac{50 \times}{100}$ أي 17 درجة.

جدول (07) يبين درجات الأقوياء ودرجة الضعفاء من توجهات العينة نحو المناخ التنظيمي.

¹ - مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2003، ص146.

² - المرجع نفسه، ص152.

درجة الأقياء	درجة الضعفاء
55	48
54	48
54	48
54	47
54	47
54	47
54	47
54	47
53	46
53	46
53	46
53	46
53	45
53	45
52	43
52	40
52	40
52	38

بعد اختبار فيشر (Fisher) للتجانس:

حيث قدرت قيمة فيشر المحسوبة بـ $F_c = 11,480$ وهي أكبر من قيمة فيشر المجدولة $F_t = 2,01$ عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وبالتالي العينتين غير متجانستين والاختبار المناسب هو اختبار T لعينتين غير متجانستين ومتساويتين في الحجم، والتي قدرت قيمته $T_c = 10,54$.

وقدرت $T_t = 1,96$ عند درجة الحرية $d_f > 120$ وعند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

جدول رقم (08) يوضح النتائج المتحصل عليها لاختبار t للدرجات العليا والدنيا للمناخ التنظيمي

القيم	ن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
33,33% العليا	17	0,903	53,24	10,54	1,96	>120	0,05
33,33% الدنيا	17	3,059	45,12				

النتيجة:

بعد تطبيق قانون (ت) بدلالة الفروق بين المتوسطين للعينتين قدرت ت المحسوبة بـ 10,54 و ت المجدولة بـ 1,96 عند درجة الحرية >120 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ومنه ت المحسوبة أكبر من ت المجدولة وبالتالي الاختبار يتمتع بالصدق.

(ج) حساب الثبات:

لقد تم اعتماد على طريقة الاختبار وإعادة الاختبار بعد مدة 10 أيام على مجموعة من 10 أفراد سوسيو- مهنيون ممن أبعادوا من عينة البحث.

جدول رقم (09) يبين نتائج لدرجات توجهات نحو المناخ التنظيمي لـ 10 أفراد من المؤسسة للاختبار الأول والاختبار الثاني (الاختبار الأول المعاد)

أفراد	درجة الاختبار الأول x_1	درجة الاختبار الثاني x_2
01	48	46
02	38	38
03	47	43
04	40	38
05	50	48
06	46	48
07	51	49
08	43	46
09	40	43
10	48	51

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون (person) لدرجة الاختبار الأول x_1 والثاني x_2 باستعمال المعالجة الإحصائية بالبرنامج "Spss".

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط لبيرسون $r_1 = 0,82$ أكبر من قيمة r المجدولة $r_2 = 0,56$ عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ وبالتالي ان الأداة ثابتة.

3-3- محور الأداء الوظيفي في المقياس

(أ) صدق المحكمين:

تم عرض محور الأداء الوظيفي للمقياس على ثلاثة أساتذة تخصص علم الاجتماع بفروعه المختلفة وبعد ملاحظتهم تم تعديل بعض البنود وإعادة صياغتها وترتيبها في تسلسل المقياس بعد توزيعها ميدانيا على ثلاثة أفراد سوسيو مهنيين ممن استبعدوا من عينة البحث.

(ب) حساب الصدق:

لقد تم اعتماد على طريقة المقارنة الظرفية باستخراج درجة الضعفاء ودرجة الأقوياء بنسبة 33,33% لكل منهما أي 17 درجة ثم ترتيبهما تنازليا.

جدول رقم (10) يمثل درجة الأقياء ودرجة الضعفاء من توجهات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي.

درجة الضعفاء	درجة الاقوياء
28	42
28	40
28	39
28	38
28	37
27	37
27	37
27	36
26	36
23	35
22	35
22	35
21	35
20	35
19	34
19	34
17	34

بعد اختبار فيشر للتجانس:

قدرت F_c بـ 2,96 و F_t بـ 2,01 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ وبما أن $F_c > F_t$ فإن العينتان غير متجانستان والاختبار المناسب هو اختبار T لعينتين غير متجانستين ومتساويتين في الحجم.

قدرت قيمة T_c بـ 11,27 وقيمة T_t بـ 1,960 عند درجة الحرية >120 ومستوى الدلالة $\alpha = 0,05$.

جدول رقم (11) يوضح النتائج المتحصل عليها لاختبار t للدرجات العليا والدنيا للأداء الوظيفي

القيم	ن	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	ت المحسوبة	ت الجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
33,33% العليا	17	2,265	36,41	11,27	1,96	>120	0,05
33,33% الدنيا	17	3,903	24,12	11,27	1,96	>120	0,05

النتيجة:

بعد تطبيق قانون (ت) بدلالة الفروق وبين المتوسطين للعينتين قدرت ت المحسوبة بـ 11,27 وت الجدولة بـ 1,96 عند درجة الحرية >120 عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ ومنه ت المحسوبة أكبر من ت الجدولة وبالتالي الاختبار يتمتع بالصدق.

(ج) حساب الثبات:

لقد تم الاعتماد على طريقة الاختبار واعادة الاختبار لمجموعة من 10 أفراد سوسيو مهنيين ممن أبعدهوا من عينة الدراسة.

جدول رقم (12) يبين نتائج لدرجات توجهات 10 أفراد من المؤسسة نحو الأداء الوظيفي بعد الاختبار الأول والثاني.

أفراد	درجة الاختبار الأول X1	درجة الاختبار الثاني X2
1	37	35
2	34	32
3	39	38
4	23	26
5	22	22
6	19	20
7	36	37
8	31	31
9	28	26
10	22	26

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تم حساب معامل الارتباط بيرسون "pearson" لدرجة الاختبار الأول X1 والاختبار الثاني X2 باستعمال المعالجة الاحصائية بالبرنامج "Spss"

حيث قدرت قيمة معامل الارتباط لبيرسون $r_1 = 0,96$ ، أكبر من قيمة r المجدولة $r_2 = 0,56$ عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ وبالتالي ان الأداة ثابتة.

4-المقابلة:

هي من أهم الأدوات المنهجية المستعملة لجمع البيانات عن ظاهرة معينة وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية عن ظاهرة معينة فهي تمكن الباحث من مناقشة أي فكرة مع مبحوثه الذي يتعذر عليه فهم الاسئلة على أساس أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأراء ومعتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، والحصول على بعض البيانات الموضوعية¹.

وتنقسم المقابلة من حيث طبيعة أسئلتها إلى مقابلة مغلقة تتطلب اجابات محددة ومقابلة مفتوحة تسمح أسئلتها للمبحوث الحرية في الإجابة أو الشرح أو نصف مفتوحة مزيج بين كلا النوعين التي استخدمناها في بحثنا هذا كأداة ثانوية وخصت المدير ورؤساء المصالح الأربع في المؤسسة للإجابة على البنود التي تستدعي اجابات تفصيلية (انظر دليل المقابلة في

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1955، ص86.

الملاحق) والتي كانت جماعية بطلب من مدير المؤسسة، وفي شقها الثاني كانت تعتمد من أجل ملء الاستمارة والشرح في آن واحد مع تعذر عليهم فهم بنود المقياس.

رابعاً: أساليب الدراسة

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين لتحليل البيانات التي تجعل النتائج قابلة للتحليل والتفسير.

1- الأسلوب الكمي: وهو الأسلوب الذي يستعمل فيه الكم للكشف عن متغيرات الدراسة والفرضية كما يلي:

- حساب النسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية.
- الانحرافات المعيارية f والتباينات f^2
- معامل الارتباط لبيرسون عن طريق احصاء اجابات عينة الدراسة للمقياس باستعمال برنامج Spss لاختبار الفرضية العامة والفرضيات الجزئية الأربعة الأولى.
- حساب كاف مربع كا اختبار الدلالة للفرضية الصفرية لمعرفة وجود فروق أو عدمها دالة احصائياً لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (السن، الجنس، الحالة العائلية، سنوات الخدمة بالمؤسسة، المستوى التعليمي، الحالة الوظيفية).

$$= \chi^2 = \frac{(ت - و - ت م)^2}{ت م}$$

ت و = التكرار الواقعي أو الملاحظ

ت م = التكرار المتوقع

(ف-1)(1-ع) = درجة الحرية (ddl) مع ف = عدد الأسطر و ع = عدد الأعمدة

- حساب الاختبار T بعد دراسة التجانس باختبار فيشر Fisher بحساب $F_c = \frac{أكبر f^2}{أصغر f^2}$

ومقارنتها بـ $F_t = \text{ddl numérateur}$ المجدولة عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$

ddl dénominateur

أو $\alpha = 0,01$

(2) الأسلوب الكيفي:

يعتمد على الجانب الوصفي في التحليل والتعليق على النتائج مع مدى تطابقها الميداني.

الفصل الثالث

أولاً: عرض قراءة وتحليل النتائج

1- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة البحث

أ) توجهات أفراد العينة نحو الظروف الفيزيائية

الجدول رقم (01) يبيّن توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو الظروف الفيزيائية

توجهات أفراد العينة	التكرارات	النسب المئوية
غالبا	142	47,33%
أحيانا	94	31,33%
نادرا	64	21,33%
المجموع	300	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن نسبة 47,33% من اجابات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة نحو الظروف الفيزيائية للبيئة الفيزيائية وهي النسبة المتحصل عليها من اجابات باختيار غالبا للبنود الخمس 1- 2- 3- 4- 5- 6، يضاف إليها نسبة 3,6% (اجابات 11 فردا) من نسبة 21,33% من الاجابات "باختيار نادرا" المعبر عنها للبند الرابع ذات توجهات مرتفعة نحو الظروف الفيزيائية.

يستنتج من ذلك أن نسبة 50,93% (47,33% + 3,6%) من توجهات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة نحو الظروف الفيزيائية وهذا ما أكدته أداة المقابلة مع رؤساء المصالح بتوصيات البنية المركزية للمعهد التقني الفلاحي بالجزائر العاصمة على ضرورة تحسين الظروف الفيزيائية للعمل تحت تعليمات وزير الفلاحة والتنمية الريفية.

ب) توجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا:

جدول رقم (02) يبيّن توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو التكنولوجيا

توجهات أفراد العينة نحو التكنولوجيا	التكرارات	النسب المئوية
غالبا	118	47,2%
أحيانا	100	40%
نادرا	32	12,8%
المجموع	250	100%

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن نسبة 47,2% من اجابات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة نحو التكنولوجيا المستعملة في المؤسسة وهي النسبة المتحصل عليها من اجابات باختيار "غالبا" للبنود الأربعة 7- 8- 9- 11 يضاف إليها نسبة 3,2% (اجابات 08 أفراد) من نسبة

12,8% من الاجابات باختيار "نادرا" المعبر عنها للبند العاشر ذات توجهات مرتفعة نحو التكنولوجيا.

يستنتج من ذلك أن نسبة 50,4% (47,2% + 3,2%) من توجهات أفراد العينة، ذات توجهات ايجابية مرتفعة وأن نسبة 40% ذات توجهات متوسطة وأن نسبة 9,6% ذات توجهات منخفضة نحو التكنولوجيا.

وهذه النسب منطقية إلى حد ما سجلته أداة الملاحظة في المؤسسة وما أبرزته أداة المقابلة مع رؤساء المصالح.

ج) توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي:

جدول رقم (03) يبيّن أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو الهيكل التنظيمي

التكرارات	النسب المئوية	توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي
110	55%	غالبا
52	26%	أحيانا
38	19%	نادرا
200	100%	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن نسبة 55% من اجابات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة نحو الهيكل التنظيمي وأن نسبة 26% من الاجابات ذات توجهات متوسطة وأن نسبة 19% من الاجابات ذات توجهات منخفضة نحو الهيكل التنظيمي وهذا ما يتناسب وفق درجات التفهم وإدراك الدور لأفرادها مما يستنتج بقراءة وتحليل لمخطط الهيكل التنظيمي للمعهد التقني بالسبعين، ببساطة المخطط وتعدد المهام والأهداف التي يصبو المعهد لتحقيقها من التحسين النوعي لمنتجها أولا وهدف لدعم الفلاحين EAI و EAC للوحدات الزراعية الفردية، والوحدات الزراعية الجماعية وصولا لأهداف استثمارية، مما جعلها (الأهداف العامة) تتوافق بصورة جلية مع الهيكل التنظيمي حسب رؤساء مصالح المؤسسة بما أفرزته المقابلة.

د) توجهات أفراد العينة نحو القيادة:

جدول رقم (04) يبيّن توزيع أفراد العينة حسب توجهاتهم نحو القيادة

التكرارات	النسب المئوية	توجهات أفراد العينة نحو القيادة
150	42,85%	غالبا
91	26%	أحيانا
109	31,14%	نادرا
350	100%	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

يلاحظ من الجدول أن نسبة 42,85% من اجابات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة نحو نمط القيادة وهي النسبة المتحصل عليها من اجابات باختيار "غالبا" للبنود الستة 17-18-19-20-21-22 يضاف إليها نسبة 2,8% (اجابات 10 أفراد) من نسبة 31,14% من الاجابات باختيار "نادرا" المعبر عنها للبند 16 من بنود القيادة ذات توجهات مرتفعة نحو نمط القيادة.

يستنتج من ذلك أن نسبة 45,65% (42,85% + 2,8%) من توجهات أفراد العينة ايجابية مرتفعة وأن نسبة 26% ذات توجهات متوسطة وأن نسبة 28,34% ذات توجهات منخفضة نحو نمط القيادة وهذه النسب منطقية إلى حد ما ما أفرزته الملاحظة في المؤسسة من رصدها سلوكيات لأفرادها وإلتزاماتهم بتوقيت العمل والدوام وما أكدته المقابلة من كيفية تطبيق الرقابة لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل.

الخلاصة:

من خلال توجهات أفراد عينة الدراسة على أبعاد المناخ التنظيمي تبين لنا وجود مناخ تنظيمي يساعد على السير الحسن لنشاطات المؤسسة.

2) عرض وتحليل النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

1-2- اختيار الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة

جدول رقم (05) يوضح العلاقة بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الظروف الفيزيائية		
0,245 0,086 50	1 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الظروف الفيزيائية
1 50	0,245 0,86 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الأداء الوظيفي

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط ليرسون بين المتغيرين، الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي يساوي 0,245، ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة فيما بينهما في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط وبالتالي الفرضية الجزئية الأولى صحيحة.

2-2- اختيار الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	التكنولوجيا		
0,087 0,547 50	1 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	التكنولوجيا
1 50	0,087 0,547 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الأداء الوظيفي

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين التكنولوجيا والأداء الوظيفي يساوي 0,087 ومنه توجد علاقة ارتباطية فيما بينهما في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط وبالتالي الفرضية الجزئية الثانية صحيحة.

2-3- اختيار الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة. الجدول (07) يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	الهيكل التنظيمي		
0,074 0,610 50	1 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الهيكل التنظيمي
1 50	0,074 0,610 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الأداء الوظيفي

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط لبيرسون بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي يساوي 0,074 ومنه توجد علاقة ارتباطية فيما بينهما في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط، وبالتالي الفرضية الجزئية الثالثة صحيحة.

2-4- اختيار الفرضية الجزئية الرابعة

توجد علاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين النمط القيادي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	القيادة		
0,092 0,525 50	1 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	القيادة
1 50	0,092 0,525 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الأداء الوظيفي

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

نلاحظ من الجدول أن معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين القيادة والأداء الوظيفي يساوي 0,092 ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة فيما بينهما في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط وبالتالي الفرضية الجزئية الرابعة صحيحة.

استنتاج:

صحة الفرضيات الجزئية الأربعة يدل على صحة الفرضيات العامة، توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أفراد العينة وهذا ما أكدته اختيارها فيما يلي:

جدول رقم (09) يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي	المناخ التنظيمي		
0,110 0,445 50	1 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	المناخ التنظيمي
1 50	0,110 0,445 50	معامل ارتباط بيرسون Sig (2 tailed) N	الأداء الوظيفي

عند مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$

نلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط لبيرسون بين متغيرين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي يساوي 0,110 ومنه توجد علاقة ارتباطية موجبة فيما بينهما في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط وبالتالي الفرضية العامة صحيحة.

2-5- اختبار الفرضية الصفرية

لا توجد فروق دالة احصائية لتوجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

تم اختبار الفرضية الصفرية بحساب كاف مربع لجميع المتغيرات الديمغرافية.

جدول (10) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب طبيعة الجنس

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	تكرارات	توجهات أفراد العينة
					الجنس
45	3	04	38	ت و	ذكر
	3,6	3,6	37,8	ت م	
05	1	0	04	ت و	أنثى
	0,4	0,4	4,2	ت م	
50	04	04	42		المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

$$\chi_c^2 = 1,454$$

$$df=2 \longrightarrow \chi_t^2 = \begin{cases} 5,99 \longrightarrow \alpha = 0,05 & \text{عند مستوى الدلالة} \\ 9,21 \longrightarrow \alpha = 0,01 & \text{عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الداليتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم (11) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير السن

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	تكرارات	توجهات أفراد العينة
					السن
05	0	01	4	ت و	من 28-19 سنة
	0,04	0,4	4,2	ت م	
11	0	01	10	ت و	من 38-29 سنة
	0,88	0,88	9,24	ت م	
15	02	01	12	ت و	من 48-39 سنة
	01,2	01,2	12,26	ت م	
19	02	01	16	ت و	أكثر من 48 سنة
	1,52	1,52	15,96	ت م	
50	04	04	42		المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

$$\chi_c^2 = 3,18$$

$$df = 6 \longrightarrow \chi_t^2 = \begin{cases} 12,59 \longrightarrow \alpha = 0,05 \text{ عند مستوى الدلالة} \\ 16,81 \longrightarrow \alpha = 0,01 \text{ عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الدالتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (12) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	تكرارات	توجهات أفراد العينة المستوى التعليمي
07	2	0	5	ت و	جامعي
	0,56	0,56	5,88	ت م	
06	0	0	6	ت و	ثانوي
	0,48	0,48	5,4	ت م	
17	0	02	15	ت و	متوسط
	1,36	1,36	14,28	ت م	
20	02	02	16	ت و	ابتدائي
	1,6	1,6	16,8	ت م	
50	04	04	42		المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

$$y_c^2 = 6,988$$

$$df = 6 \longrightarrow y_t^2 = \begin{cases} 12,59 \longrightarrow \alpha = 0,05 & \text{عند مستوى الدلالة} \\ 16,81 \longrightarrow \alpha = 0,01 & \text{عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الدلالتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (13) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة العائلية

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	تكرارات	توجهات أفراد العينة
					الحالة العائلية
43	04	04	35	ت و	متزوج (ة)
	3,44	3,44	36,12	ت م	
02	0	0	02	ت و	مطلق (ة)
	0,16	0,16	1,68	ت م	
05	0	0	05	ت و	غير متزوج (ة)
	0,4	0,4	4,2	ت م	
50	4	4	42		المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

$$\chi_c^2 = 1,548$$

$$df = 4 \longrightarrow \chi_t^2 = \begin{cases} 9,49 \longrightarrow \alpha = 0,05 & \text{عند مستوى الدلالة} \\ 13,28 \longrightarrow \alpha = 0,01 & \text{عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الداليتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

جدول رقم (14) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة في المؤسسة.

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	تكرارات	توجهات أفراد العينة
					سنوات الخدمة
04	0	01	03	ت و	أقل من 5 سنوات
	0,32	0,32	3,36	ت م	
05	0	0	05	ت و	5 إلى 9 سنوات
	0,4	0,4	4,2	ت م	
07	0	01	06	ت و	10 إلى 14 سنة
	0,56	0,56	5,88	ت م	
08	01	01	06	ت و	15 إلى 19 سنة
	0,64	0,64	6,72	ت م	
26	03	01	22	ت و	من 20 سنة فأكثر
	2,08	2,08	21,84	ت م	
50	04	04	42		المجموع

المصدر الإستبيان الموجه لأفراد العينة

$$\chi_c^2 = 5,09$$

$$df = 8 \longrightarrow \chi_t^2 = \begin{cases} 15,51 \longrightarrow \alpha = 0,05 \text{ عند مستوى الدلالة} \\ 20,09 \longrightarrow \alpha = 0,01 \text{ عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الداليتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائياً لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة في المؤسسة.

جدول رقم (15) يبين توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي حسب متغير الحالة الوظيفية

المجموع	توجهات منخفضة	توجهات متوسطة	توجهات ايجابية مرتفعة	
07	02	0	05	إطار
	0,56	0,56	5,88	
11	0	0	11	عون تحكم
	0,88	0,88	9,24	
32	02	04	26	عون تنفيذ
	2,56	2,56	26,88	
50	04	04	42	المجموع

المصدر: الاستبيان الموجه لأفراد العينة

$$Y_c^2 = 7,446$$

$$df = 4 \longrightarrow Y_t^2 = \begin{cases} 9,49 \longrightarrow \alpha = 0,05 & \text{عند مستوى الدلالة} \\ 13,28 \longrightarrow \alpha = 0,01 & \text{عند مستوى الدلالة} \end{cases}$$

النتيجة:

كاف مربع المحسوبة أقل من كاف مربع الجدولة عند مستوى الداليتين α ومنه لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الوظيفية.

النتيجة العامة:

اختبار كاف مربع المحسوب أقل من كاف مربع الجدول للمتغيرات الديمغرافية الخمسة (جنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، سنوات الخدمة في المؤسسة، الحالة الوظيفية) عند مستوى الداليتين α ومنه صحة الفرضية الصفرية لا توجد فروق دالة احصائيا لتوجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

1) مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

أ) مناقشة وتفسير النتائج فرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية طردية قريبة من المتوسط بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي لأعضاء المؤسسة في جدول الدلالة الاحصائية لمعاملات الارتباط حيث قدر معامل ارتباط بيرسون $r = 0,24$.

رغم توجهات أفراد العينة نحو الظروف الفيزيائية السائد بمؤسسة البحث، حيث بلغ توجهاتهم الايجابية المرتفعة بنسبة 50,93% مقابل ما يقارب نسبة 49,07% بين توجهات ايجابية متوسطة 31,33% وتوجهاتهم الضعيفة 17,73% ما يبقي اجمالاً توجهات معتدلة نحو الظروف الفيزيائية لأفراد العينة.

علماً أن هذه الفرضية كانت لبنة بزوغ المدرسة النيوكلاسيكية (مدرسة العلاقات الانسانية) نتيجة للدراسات والتجارب الشهيرة التي أقيمت في مصانع هاوثورن التابعة للشركة الكهربائية الغربية في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف إلتون مايو وزملائه والتي دلت نتائجها أن الظروف الفيزيائية ليست كفيلة لوحدها لتحسين الأداء الوظيفي وهذا ما ينطبق إلى مع ما أفرزته الفرضية الجزئية الأولى في المعهد التقني الفلاحي.

ب) مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي حيث قدر معامل الارتباط بيرسون $r = 0,087$ وهذا ما يفسره تضارب توجهات أفراد العينة نحو البند الـ 8-9-10 مقارنة بالبندين الـ 7-11 ذي التوجهات الايجابية من بنود التكنولوجيا في محور المناخ التنظيمي بالمقياس ورغم أن توجهات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة بنسبة تقارب الـ 50,04% مقابل ما يقارب نسبة 40% ذات توجهات متوسطة ونسبة 9,6% ذات توجهات منخفضة نحو التكنولوجيا وهذا قد يدفعنا بوجود متغير وسيطي في صورة التدريب على استعمال التكنولوجيا بين متغيري الفرضية الجزئية الثانية.

وبمقاربة هذه النتائج مع موضوع الدراسة السابقة المحلية "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"

دراسة حالة على جامعة "امحمد بوقرة" بومرداس فيما يخص عنصر التكنولوجيا، تنطبق مع توجهات أفراد عينة البحث بالنسبة للموظفين الإداريين بالجامعة وتتناقض مع عينة البحث الخاصة بأساتذة الجامعة وهذا ما يؤكد بالضرورة أهمية التدريب لكيفية استعمال التكنولوجيا مما يدخل في بعد فهم وإدراك الدور من أبعاد الأداء الوظيفي.

ج) مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون بـ $r = 0,074$.

وهذا ما يفسر تضارب توجهات أفراد العينة نحو البند 12-13 مقارنة بالبندين 14-15 ذي التوجهات الإيجابية من بنود الهيكل التنظيمي في محور المناخ التنظيمي بالمقياس رغم أن توجهات أفراد العينة ذات توجهات ايجابية مرتفعة بنسبة 55%، مقابل ما يقارب نسبة 26% ذات توجهات متوسطة ونسبة 19% ذات توجهات منخفضة نحو الهيكل التنظيمي. ما يستنتج من اجابات وتوجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي يتطابق مع ما جاءت به المدرسة الكلاسيكية في صورة النظرية البيروقراطية لماكس فيبر ونظرية الإدارية العلمية لفريدريك تايلور فيما يخص تقسيم العمل والتخصص ووضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي وهذا ما أقرته التوجهات الايجابية لأفراد العينة نحو البند 14-15 من بنود الهيكل التنظيمي.

وبمقارنة هذه النتائج مع مواضيع الدراسات السابقة المحلية في صورة دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين "دراسة حالة جامعة محمد بوقرة" ببومرداس والعربية في صورة دراسة "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ففي حالة الدراسة المحلية، بيّنت على وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد عينة الموظفين الإداريين نحو الهيكل التنظيمي يتناسب إلى حد ما مع نتائج عينة بحثنا وكذا على وجود توجهات سلبية لدى أفراد عينة الأساتذة للجامعة.

وفي حالة الدراسة العربية، بيّنت على وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد عينة الدراسة نحو الهيكل التنظيمي متناسبة إلى حد ما مع نتائج عينة بحثنا.

د) مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين القيادة والأداء الوظيفي حيث قدر معامل الارتباط لبيرسون بـ $r = 0,092$ حيث بلغت نسبة التوجهات الإيجابية المرتفعة لأفراد العينة نحو القيادة 45,65% وتوجهات المتوسطة لأفراد العينة 26% والتوجهات المنخفضة بنسبة 28,34% حيث ان البنود التالية: 17-18-19-20 من بنود القيادة في محور المناخ التنظيمي في مقياس أقل توجهها لأفراد عينة البحث مما جعل درجات الأداء الوظيفي متوسطة اجمالاً لتمتع قيادة المؤسسة بالصفة الأوتوقراطية نسبياً مما جعلها تتقارب مع تلك الموسومة في النظرية البيروقراطية لماكس فيبر خصوصاً ونظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور نظريتنا المدرسة الكلاسيكية.

وبمقارنة هذه النتائج مع مواضيع الدراسات السابقة المحلية منها والعربية:

أ. وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة متطابقة مع عينة الموظفين الإداريين لجامعة بوقرة ببومرداس نحو القيادة.

ب. تمارس القيادة الابداعية في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة بدرجة متوسطة من وجهة نظر مديريها ومعلميها تجعلها متقاربة مع درجتها من وجهة نظر أعضاء بحثنا في المعهد التقني الفلاحي.

(2) مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية ضعيفة بين الدرجات الكلية للمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لأعضاء المؤسسة، هذا ما أكدته الفرضيات الجزئية الأربعة ومعامل ارتباط لبيرسون لاختبار العلاقة $r=0,11$ للمتغيرين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا نتائج الفرضية الصفريية الصحيحة: لا توجد فروق دالة احصائيا نحو توجهات المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية، وبمقارنة هذه التوجهات للفرضية العامة للدراسة الحالية مع الدراسات السابقة أكدت العلاقة الارتباطية بين متغيري الدراسة على غرار الدراسة المحلية بجامعة محمد بوقرة ببومرداس والدراسة العربية بنفس المتغيرين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كدراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية والاختلاف فيما بينهم يكمن في درجة الارتباط من درجات ضعيفة في الدراسة الحالية إلى متوسطة نسبيا في الدراستين السابقتين المشار إليهما المحلية والعربية.

ثالثا: صياغة النتائج العامة للدراسة

(1) النتيجة العامة:

توجد علاقة ضعيفة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بعامل ارتباط لبيرسون محسوب قدر بـ $0,11$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$

(2) النتائج الجزئية:

- أ. توجد علاقة ضعيفة بين الظروف الفيزيائية والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بعامل ارتباط لبيرسون محسوب قدر بـ $0,24$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$.
- ب. توجد علاقة ضعيفة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بعامل ارتباط لبيرسون محسوب قدر بـ $0,087$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$.
- ج. توجد علاقة ضعيفة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بعامل ارتباط لبيرسون محسوب قدر بـ $0,074$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$.
- د. توجد علاقة ضعيفة بين القيادة والأداء الوظيفي لدى أعضاء المعهد التقني الفلاحي بعامل ارتباط لبيرسون محسوب قدر بـ $0,092$ عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$.
- هـ. لا توجد فروق دالة احصائيا بين توجهات أعضاء المعهد التقني الفلاحي بالسبعين تعزى للمتغيرات الديمغرافية المتمثلة في السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة في المؤسسة والحالة الوظيفية باختبار كاف مربع عند مستوى الدلالة $\alpha=0,01$ و $\alpha=0,05$.

خاتمة

تسعى المؤسسات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من انشائها، لذا فإنها تعمل على اتباع الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، حيث يتطلب توفر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي الذي في ظله تتيح لمواردها البشرية بيئة تساعد على القيام بدورها على أكمل وجه، ومن أولوياته على الإطلاق الرفع من الأداء الوظيفي إلى درجة الجودة، الهدف المرجو للتجسيد منذ حقبة المدرسة الكلاسيكية للتنظيم ومجال بحثها في إيجاد العناصر التنظيمية المرتبطة به ما أصبح يسمى حديثا بالمناخ التنظيمي، فمحاولة اختبار ألتون مايو فرضية علاقة الظروف الفيزيائية بالأداء الوظيفي جراء الانتقادات التي وجهت إلى المدرسة الكلاسيكية في التنظيم، وما تمخض عن ذلك من نتائج لتجارب الهاورثون الشهيرة عامة، كانت بداية لبزوغ المدرسة النيوكلاسيكية والعلاقات الإنسانية في التنظيم إن دلّ ذلك على شيء فهو يدل على البحث المتواصل لتحديد الأبعاد والعناصر للمناخ التنظيمي الاختلاف القائم بشأنها نظريا على الرغم من التقارب النسبي لتعريفه، وذلك لتباين طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين وتباين تصوراتهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي .

وفي دراستنا الحالية تبين لنا هناك علاقة ارتباطية ضعيفة بين المناخ التنظيمي ببيئته الفيزيائية بعناصرها المتمثلة في الظروف الفيزيائية والتكنولوجية وبيئته الإدارية بعنصري الهيكل التنظيمي والقيادة بالأداء الوظيفي بالمعهد التقني الفلاحي بالسبعين مما يضطرنا إلى ضرورة البحث عن متغيرات وسيطية مثل التدريب على كيفية استعمال التكنولوجيا، الحوافز... ترتبط مع متغيرات الدراسة الحالية كتساؤلات لإشكاليات استشرافية: -هل توجد علاقة بين التدريب والأداء الوظيفي؟

- هل توجد علاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي؟

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً:

- 1- ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، 2006.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة أسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، دط، بيروت، 1983.
- 3- حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، 2002.
- 4- حسن عبد الحميد، أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 5- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار حامد، ط1، الأردن، 2008.
- 6- رابع كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والتوجيه، دط، الجزائر، 2006.
- 7- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار العلمية، مصر، 2003.
- 8- رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، الاسكندرية، 2004.
- 9- السلمي علي، السلوك الانساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2008.
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الاسكندرية، 2004.
- 11- عبد العزيز صالح بن حيتور، الإدارة العلمية المقارنة، الدار العلمية الدولية، ط1، الأردن، 2000.
- 12- عبد القادر المهيري، القاموس المدرسي، مركز الدراسات والأبحاث الاقتصادية والاجتماعيات، قسم اللسانيات، تونس، 1989.
- 13- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، دط، دس.
- 14- عبودي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة المشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- 15- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل، الأردن، 2008.
- 16- فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيدة للنشر والتوزيع، دط، عمان، 2005.
- 17- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل، الأردن، 2009.
- 18- ماهر محمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دط، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
- 19- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، مصر، سنة، 2009.

20- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، دط، الاسكندرية، 2003.

21- محمود سليمان حنفي، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، دط، القاهرة دت.

22- مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دط، 2000.

23- المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دط، دار الفكر للنشر والتوزيع، دت.

ثانيا: الرسائل الجامعية:

24- بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم الأمنية السعودية.

25- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.

26- نقيل بوجمعة، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية، رسالة ماجستير في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

ثالثا: المجلات العلمية

27- قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، ع16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009.

28- مزهود عبد الملك، آليات تحسين الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، ع1، نوفمبر 2001.

رابعا: المعاجم

29- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الادارية، دار الكتاب اللبناني، ط1، بيروت، 1984.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث

المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمعهد التقني الفلاحي بالسبعين -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

ملاحظة:

الرجاء وضع علامة (X)

إن المعلومات الواردة على الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

إشراف:

• أ. بريقل هاشمي

إعداد:

• بهدي عبد الحميد

السنة الجامعية

2015/2014

محاور المقياس الموجه لعينة البحث:

نقدم لك فيما يلي محاور مقياس من مجموعة العبارات تتعلق بموضوع المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وأمل التكرم بالاطلاع على بنوده وبوضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيك.

كما أمل عدم ترك أية عبارة دون إجابة كما أعلمكم بأن جميع الاجابات لن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث فقط وشكرا على تعاونكم معنا.

I. محور البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: 28-19 -
 38-29 -
 48-39 -
 - أكثر من 48

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي - متوسط
 ثانوي - جامعي

4. الحالة العائلية:

متزوج (ة) مطلق(ة) غير متزوج(ة) أرمل(ة)

5. سنوات الخدمة في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات
 - من 5 إلى 9 سنوات
 - من 10 إلى 14 سنة
 - من 15 إلى 19 سنة
 - من 20 سنة فأكثر

6. الحالة الوظيفية:

- إطار - عون تحكم - عون تنفيذ

II. محور المناخ التنظيمي

الرقم	العبرة	غالباً	أحياناً	نادراً
01	تتناسب مساحة المؤسسة مع نشاطها ؛			
02	يتناسب مقر عملك مع نشاطك ؛			
03	الإضاءة مناسبة في مكان عملك ؛			
04	توجد ضوضاء في أماكن العمل ؛			
05	التهوية مناسبة في أماكن العمل؛			
06	الأدوات المستعملة في العمل تتناسب مع مهمة نشاطك.			
07	تستخدم وسائل حديثة في عملك ؛			
08	تتاح لك فرص للتدريب على استعمال الوسائل الحديثة ؛			
09	تساعدك الوسائل الحديثة على انجاز أعمالك ؛			
10	استعمال الوسائل الحديثة في المؤسسة يبطئ العمل فيها ؛			
11	تستخدم الوسائل الحديثة في جميع المستويات الادارية للمؤسسة.			
12	يتوافق الهيكل التنظيمي لمؤسستك مع أهدافها العامة ؛			
13	هناك درجة من الوضوح في طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في إدارتك والأقسام التابعة لها ؛			
14	تتناسب طبيعة تخصصات العاملين في إدارتك مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم ؛			
15	هناك درجة من الوضوح لخطوط السلطة تبعاً للسلم الإداري في مؤسستك.			
16	هناك غموض في معرفة صاحب القرار في المؤسسة ؛			
17	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته إلى المرؤوسين ؛			
18	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل ؛			
19	يؤخذ برأيك عندما تريد تغيير بعض الأمور في عملك ؛			
20	تشارك في اتخاذ القرارات الهامة في مؤسستك ؛			
21	تقوم بتنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة من رؤسائك ؛			
22	القيادة الإدارية تشجع الأفكار الخلاقة.			

III. محور الأداء الوظيفي:

الرقم	العبرة	غالباً	أحياناً	نادراً
01	تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.			
02	تخطط لعملك قبل أدائه.			
03	ما تقوم بتنفيذه في العمل يتطابق مع الخطط والبرامج المرسومة للمؤسسة.			
04	تقوم بالتنظيم فيما يخص المهام وواجبات العمل.			
05	تقوم بترتيب واجباتك حسب أهميتها في المؤسسة.			
06	تقوم بالتنسيق مع الآخرين في أداء عملك.			
07	تتعاون مع فريق العمل لإنجاز المهام المطلوبة.			
08	تقوم بإنجاز عملك المحدد في الوقت المحدد له.			
09	لك القدرة على تحمل مسؤولية المهام المخولة لك.			
10	لك القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة عن القيام بأداء عملك.			
11	تقيدك والتزامك بتوقيت العمل.			
12	تساهم في التجديد والتطوير بمؤسستك.			
13	لك القدرة على التكيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.			
14	لك القدرة على الاتصال برؤسائك ومرؤوسيك في سبيل تنفيذ واجبات العمل.			
15	تتعاون مع الآخرين لتحقيق مصلحة المؤسسة.			

دليل المقابلة:

1. في رأيك في كل ما يتعلق بمؤسستك ومهمة نشاطها إلى أي مدى يتناسب ذلك من حيث موقعها، مساحتها، الوسائل الحديثة المستعملة فيها؟
2. هل هناك توافق في الهيكل التنظيمي لإدارتك مع الأهداف العامة للمنظمة؟
3. هل تقوم بالرقابة لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل؟
4. هل كل ما تقوم بتنفيذه لضمان نوعية وجودة الأداء في العمل؟
5. هل كل ما تقوم بتنفيذه في العمل يتطابق مع الخطط والبرامج المرسومة للمؤسسة؟

Fiche Signalétique de la FDPS de l'ITGC de Sebaine



Tutelle	Ministère de l'agriculture et du développement rural
Organisme	Institut technique des grandes cultures
Nature du site	Ferme de démonstration et de production de semences
Commune	Sebaine
Daïra	Mahdia
Wilaya	Tiaret
Coordonnées GPS	Longitude 01° 36,21 E Latitude 35° 28,02 N
Implantation	Zone Sersou centre-nord à une altitude de 918m, elle est distante de 35 Km du chef lieu de wilaya.
Superficie	617 Ha
Sol	Limoneux-Argileux
Budget	Budget de l'état centralisé au niveau du siège

Infrastructures et matériel : La FDPS dispose d'infrastructures importantes telles que le laboratoire d'analyses des sols muni de tout le matériel nécessaire, une chambre froide pour la conservation des semences de pré-base à de basses températures, une machine pour le traitement et le conditionnement des semences, des aires de stockage, des hangars et des abris pour le matériel etc...

La ferme de démonstration est dotée d'un matériel d'exploitation et d'expérimentation spécifique pour la réalisation des programmes de production de semence, d'agrotechnie, d'appui au développement et d'amélioration des céréales.

Moyens humains : La FDPS dispose d'un personnel technique, administratif et de soutien qualifié et très expérimenté (Personnel technique 15, Personnel administratif 06, personnel de soutien : 47).

Zone d'action : Les activités de la FDPS s'étalent sur quatre wilayates (Tiaret, Tissemsilt, Relizane et Mostaganem) à vocation céréalière et représentant 1,3 % de la SAT d'Algérie.

Présentation de la station ITGC: C'est une ferme relevant d'un établissement public à caractère administratif (institut technique des grandes cultures) sous tutelle du ministère de l'agriculture et du développement rural créée par ordonnance N° 74-20 du 01 octobre 1974, la station expérimentale a été transférée de Dahmouni à sebaine (siège actuel) en 1988 et ce dans le cadre du projet de création d'une station de recherche appliquée ITGC-ITEBO-FIDA.

La ferme de démonstration est une institution chargée en général de la promotion et du développement des grandes cultures. Les activités engagées en ce sens sont étroitement liées aux réalités du terrain et aux problèmes qui se posent à l'agriculture de la wilaya en général et aux grandes cultures en particulier, notre station dispose d'une assiette foncière pour ses activités de production de 630 humains



Présentation de la station expérimentale de Tiaret

Station expérimentale de Tiaret

SAT : 630 ha
SAU : 630 ha
ALTITUDE : 980 m
CLIMAT : Semi Aride
SOL : Type Limono-Argileux

Zone d'action : zone d'activités de la station sur quatre Wilayate (Tiaret, Tissemsilt, Relizane et Mostaganem) à vocation céréalière et représentant 1,3 % de la SAT d'Algérie.
La station est organisée en services :

Service Recherche

- Création de matériel végétal
- Caractérisation des variétés
- Identification de l'itinéraire technique adéquat à la zone d'action
- Analyses sol
- Analyse semences
- Analyse technologique des blés

Service Semences

- Multiplication de semences locales et améliorées
- Production de semences de base et pré-base
- Traitement et conditionnement des semences de base et pré-base
- Suivi du réseau de multiplicateurs de semences
- Suivi des opérations d'irrigation d'appoint



Service Appui à la Production

- Vulgarisation des techniques en milieu producteur
- Installation des sites de démonstration
- Publication et diffusion des acquis de la recherche
- Formation encadrement des ACV et cadres techniques
- Organisation et participation aux festivités à caractères agricoles

Coopération Internationale ICARDA OADA ACSAD IAO gtz

Contribution aux activités des différents

Services de la station par :

Aide financière

- Adoption de nouvelles techniques
- Introduction et d'adaptation du matériel végétal
- Identification et caractérisation des zones céréalières
- Développement des études socio-économiques

Présentation du Laboratoire de la station de Tiaret - Sebaine

- A été créé en 1998 au niveau de la station ITGC de Sebaine située à 35 Km à l'Est de Tiaret.
- A été inauguré par Monsieur le ministre de l'agriculture le 05 Mai 1999
- Plusieurs ingénieurs et techniciens activent au sein du laboratoire et se chargent de toutes les analyses.

