

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم: العلوم السياسية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

الشعبة: علوم سياسية

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية: دائرة السوق

تحت إشراف الأستاذ

- شيخاوي سنوسي

من إعداد الطالبين:

- ميلودي حسان بن ثابت

- بوخديجة مصطفى

الصفة	أعضاء اللجنة
رئيسا	الأستاذ: سليمان محمد
مشرفا ومقرا	الأستاذ: شيخاوي سنوسي
عضوا مناقشا	الأستاذة: طيب فتحة
عضوا مناقشا	الأستاذ: دسوس عادل

السنة الجامعية: 2016-2017

قال الله تعالى:

وَقَوْفٍ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٍ

شكر وتقدير

المحمد والشكر لله رب العالمين، خلق اللوح والقلم، وخلق الخلق من عدم ودير الأمرزاق والآجال بالمقادير وحكم، وجمل الليل بالنجوم في الظلمة، ووقفنا لإتمام هذا العمل.

بعد الشكر لله سبحانه وتعالى، لا بد من كلمة شكر للوالدين الكرمين - أطال الله في عمرهما وأمدهما بالصحة والعافية - لما وفراه لنا منراحة حتى تتم هذا العمل على أكمل وجه.

كما لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بأخلص كلمات الشكر والعرفان وبأصدق معاني التقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف "شيوخاوي سنوسي"، الذي لم يبخل علينا بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته السديدة التي كان لها بالغ الأثر في انجازه هذا العمل وكذا صبره وسعة صدره وحرصه الدائم على إتمام هذا العمل في أحسن الظروف، كما نحیی فيه مروح التواضع والمعاملة الجيدة فجزاه الله عنا كل خير.

إلى من قيل فيهم "من علمني حرفا عشيت له عبدا"، جميع أساتذة قسم العلوم السياسية، والذين كانوا سببا لوصولنا لهذا المستوى وساعدونا في مشوارنا الدراسي، ونخص بالذكر الأستاذين الفاضلين "سليمان محمد" و"طيب فتية" على قبولهما مناقشة هذه المذكرة.

وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة أو دعاء.



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم
إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الخنآن والتفاني إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر
نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب فانت حبيبتي سرا جهرًا "أمي الحبيبة"
إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل اقتخار ليس هناك فرح أعظم من فرح الابن بمجد أبيه ولا
أعظم من فرح الاب بنجاح ابنه في نظر العالم أنت أبي وفي نظري أنت العالم "والدي الغالي والعزير"
إلى من أربيع عمري "ابنتي"

إلى من كانوا يضيئون لي الطريق ويساندوني ويتنازلون عن حقوقهم لإرضائي والعيش في هناء "إخوتي"
إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم ومن ضاقت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي
"أصدقائي"

إلى كل شهداء الوطن .

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد .

إلى صيقي وأخي وزميلتي "بوخديجة مصطفى"

حسان بن ثابت



إهداء

الحمد لله رب العالمين الذي علا فقهر، وملك فقدر، وعفا فغفر، وعلمه وستر، وهنزه ونصر، وخلق ونشر.

أهدي هذا العمل إلى من قال سبحانه وتعالى فيهما «وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا»

إلى أروع وأسمى وأغلى وأحن شيء في الوجود إلى:

أمي الحبيبة أطال الله عمرها والتي أمدتني بالحب والدعوات التي كانت تصاحبني دائما أينما ذهبت.

إلى مبعث الحماس والتشجيع ومرمر العطاء إلى من حرص على تربيته على مكارم الأخلاق

وتعليمي منذ نعومة أظفري وكل أمله أن أنجح والذي أمدني بالحب والدعوات

أبي العزيز.

إلى أفراد أسرتي، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل، فهم أجمل من في الوجود، وهم السند ومصدر قوتي

وهم نعمة من الله أجبأ إليهم وقت الضيق والضعف، فأجدهم يفرحون عند فرحي، وهم من يحفزوني على النجاح

ويقفون معي وقت الفشل. حفظهم الله ومرعاهم.

إلى من عمل معي بكل بغية إتمام هذا العمل، إلى صديقي ومرفيق دربي "ميلودي حسان بن ثابت"

إلى كل الأصدقاء والأحباب من دون استثناء.

إلى كل شهداء الوطن.

إلى كل طلاب السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، الذين كانوا معي على طريق النجاح.

مصطفى

ملخص الدراسة:

أكد الفكر الإداري وجود العديد من العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين، على غرار النمط القيادي، وطرق وأساليب الاتصالات الإدارية، والهيكل التنظيمي الخاص بكل منظمة، ونظم اتخاذ القرارات بها، إضافة إلى مدى تحفيز العاملين، واحترام توجهاتهم وميولاتهم. تشكل هذه العوامل مجتمعة وغيرها صورة يدركها أفراد المنظمة، وهذا ما يصطلح على تسميته في العلوم الإدارية: بـ "المناخ التنظيمي" حيث يعتبره الكثير من المفكرين والأخصائيين أرضية خصبة للبحث العلمي، من أجل الوصول إلى تحسين الأداء الوظيفي، مما يؤدي إلى الحفاظ على بقاء المنظمة، واستمراريتها، والرفع من قدراتها التنافسية.

Abstract:

Administrative thought has shown various Influential factors on the job performance of employees similar to the leadership style , Methods and ways of administrative communication , the organizational structure of each organization and its decision-making systems

In addition to the extent of employee motivation and the respect of their attitudes and tendencies

These factors form an image that is recognized by the members of the organization and it is called in the administrative sciences “the organizational climate” where it is considered by many intellectuals and specialists fertile ground for scientific research In order to achieve improved functionality Thus maintaining the survival of the organization and its continuation in addition to the increase of competitiveness

مفصلة

نستطيع الجزم بأن الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية، بابلية سومارية، وصينية، وهندية، حققت تطورا وإنجازات كبيرة ما كانت لتحققه بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وتوجيه، ورقابة، ولم تغفل هذه الأخيرة عن ضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرارات، وضرورة معاملة المرؤوسين باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الاتصال المباشر واختيار الأصلاح.

ومع اتساع نطاق الخدمات الاجتماعية، وحتمية إنشاء أجهزة ومؤسسات إدارية عملاقة من حيث الحجم وعدد الموظفين نتج عنهما تداخل الاختصاصات واستفحال ظاهرة الروتين والتعامل وفق قوانين وإجراءات دقيقة ومعقدة وعلاقات غير متكافئة، حتم ذلك وجود إدارة واعية تساهم في تحديد الأهداف المشتركة، التي تجسد مصلحة جميع الموظفين وتساعد على تحقيق التعاون الجماعي، الذي يعتبر ضروريا لأي نشاط إداري، وإعطاء أهمية كبيرة وألوية للعنصر البشري فباستقامته تستقيم الأمور، وباعوجاجه تستفحل المشاكل، لذلك ركز مفكرو الإدارة على الفرد في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المحددة، ودراسة سلوكه ومحاولة التأثير في هذا السلوك ليتوافق مع سلوك التنظيم، فكفاءة وفعالية أداء أي منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفعالية العنصر البشري، إذ أن سلوك الفرد توجهه وتؤثر فيه متغيرات كثيرة من أبرزها المناخ التنظيمي وقوة تأثيره على مستوى أداء العاملين، وقد حظي موضوع المناخ التنظيمي بالاهتمام منذ سنة 1963 حيث نشر "هالين" و"كروفت" كتابهما الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس".

المناخ تعبير مجازي له ارتباط بالبيئة أو الطبيعة يتنوع ويختلف باختلاف هذه الأخيرة وله تأثير على الحياة الطبيعية للإنسان والحيوان والنبات، وطبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة به وكيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتؤثر على بعضها بعضا، فالمناخ التنظيمي يعبر عن محصلة تفاعل مجموعة القيم والمعتقدات المختلفة من فرد إلى آخر مع مجموعة المتغيرات الأخرى للمنظمة مثل طبيعة الهيكل التنظيمي ونمط القيادة والاتصال...

لهذا اهتمت المنظمات بإيجاد مناخ تنظيمي ملائم بهدف رفع مستوى الأداء الوظيفي وفاعليته قصد تحقيق أهدافها وديمومتها والرفع من قدراتها التنافسية.

أهمية الدراسة:

لكل دراسة أهميتها سواء على المستوى العلمي أو العملي ويستمد هذا البحث أهميته مما

يلي:

الأهمية العلمية:

- موضوع المناخ التنظيمي يعتبر موضوعا هاما وجديدا في حقل العلوم الإدارية خاصة مجال السلوك التنظيمي وهو جدير بالبحث والدراسة.

الأهمية العملية:

- تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات حول الموضوع من شأنها تسليط الضوء على موضوع المناخ التنظيمي وتوضيح دوره في زيادة الأداء الوظيفي.

أهداف الدراسة:

تمثلت أهداف دراستنا فيما يلي:

- التعريف بمفهوم المناخ التنظيمي باعتباره مصطلح جديد في مجال العلوم الإدارية وكذلك التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي.

- معرفة كيفية تأثر أداء العاملين بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة.

- التعرف على المناخ التنظيمي السائد في دائرة السوق ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع نظرا لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية.

تمثلت الأسباب الذاتية فيما يلي:

- ميولات شخصية في زيادة المعرفة والبحث.

- شعور شخصي بضرورة توفير مناخ تنظيمي ملائم في جميع المنظمات.

وأما الأسباب الموضوعية فتمثلت في:

- توافق الموضوع مع التخصص "إدارة الموارد البشرية".
- قلة الدراسات حول المناخ التنظيمي.
- الأهمية البالغة للمناخ التنظيمي وفاعليته على أداء المنظمات ككل.
- زيادة التحسيس بأهمية الموارد البشرية من أجل الاهتمام بها وتوفير الجو الملائم لترقية أدائها.
- محاولة لسد بعض النقص خاصة بعد اكتشافنا لقلة الدراسات والكتابات حول الموضوع خاصة بجامعة ابن خلدون.

الإشكالية:

كثيرة هي الدراسات العلمية التي تناولت الأداء الوظيفي كمتغير تابع لعدة متغيرات أخرى، باعتبار أن موضوع تحسين وترقية الأداء يبقى من أولويات واهتمامات كل المنظمات قصد الحفاظ على بقائها، واستمراريتها، والرفع من قدراتها التنافسية، فهناك من ربط الأداء الوظيفي بالقيادة الإدارية، وهناك من ربطه بنمط الاتصالات، أو الهياكل التنظيمية، ودراسات أخرى جعلت من نظم اتخاذ القرار متغيراً مستقلاً له بالغ الأثر على الأداء الوظيفي، ونظراً لأهمية كل المتغيرات السابقة، قمنا بجمعها في هذه الدراسة باعتبارها العناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، وذلك من خلال مناقشة المشكلة البحثية التالية:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين؟

كما يتفرع عن هذه المشكلة البحثية مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- 1- ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ وماذا نعني بالأداء الوظيفي؟
- 2- ما هي تأثيرات عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟
- 3- ما هو واقع المناخ التنظيمي في دائرة السوق؟ وكيف يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين بها؟

فرضيات البحث:

قصد مناقشة إشكالية الموضوع مبدئياً نطرح مجموعة من الفرضيات كالتالي:

الفرضية العامة:

كلما توفر مناخ تنظيمي ملائم كلما زادت فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين

الفرضيات الجزئية:

1-يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الداخلية للمنظمة.

2- يشير الأداء الوظيفي الى الجهد المبذول من طرف العاملين لتحقيق أهداف المنظمة

والذي يتأثر بالمناخ التنظيمي السائد بها.

3-يرتبط الأداء الوظيفي للعاملين بدائرة السوق ارتباطا وثيقا بطبيعة المناخ التنظيمي

السائد بها.

حدود البحث:

ركزنا في الحدود الموضوعية لهذا البحث على دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء

العاملين، من خلال التركيز على العناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، والمتمثلة في

الهيكل التنظيمي، والقيادة، ونمط الاتصالات، ونظم المشاركة في اتخاذ القرارات، وكيف تؤثر

هذه العناصر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الحدود المكانية:

تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على دائرة السوق التابعة لولاية تيارت.

الحدود الزمانية:

تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2016-2017.

أدوات جمع البيانات:

هناك عدة أدوات تستخدم في جمع البيانات، نذكر منها:

الملاحظة:

هي الخطوة الأولى في البحث العلمي وهي من أهم عناصر البحث، وأكثرها أهمية وحيوية لأنها المحرك الأساسي لبقية عناصر البحث، ويمكن تعريف الملاحظة بأنها عبارة عن: "عملية مراقبة، أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها، وعلاقتها بأسلوب علمي منظم وهادف، بقصد التفسير، وتحديد العلاقة بين المتغيرات، والتنبؤ بسلوك الظاهرة، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان، وتلبية احتياجاته". (1)

استخدمت هذه الأداة من خلال الدراسة الاستطلاعية لدائر السوق في محاولة لمعرفة المناخ التنظيمي السائد وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين.

المقابلة:

تعد أداة هامة للحصول على المعلومات، وتستخدم في مجالات متعددة، حيث يمكن تعريفها بأنها: "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة". (2) واستخدمت المقابلة في محاولة لجمع المعلومات والمعطيات حول دائرة السوق والقوانين المسيرة لها وللحصول على المعلومات حول الموارد البشرية التي تتوفر عليها.

الاستبيان:

تعد صحيفة الاستبيان أحد الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات، من مصادرها الأولية ويقوم الباحث بإعداد مجموعة من الأسئلة، يقوم من خلالها من جمع الإجابات وتحليلها، ويمكن تعريف الاستبيان على أنه: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة، التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة بالعلوم

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1999، ص 54.

(2) المرجع نفسه، ص 55.

الاجتماعية، التي تتطلب الحصول على معلومات، أو معتقدات، أو تصورات، أو آراء الأفراد". (1)

أ- بناء الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان بأسئلة مغلقة، بما يتلاءم ومتطلبات الدراسة، وفق المراحل التالية:

- اعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمة لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان حسب ما يراه المشرف وتصحيح ما يجب تصحيحه.
- توزيع الاستبيان على جميع مفردات العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

لقد تم بناء الاستبيان على ثلاثة محاور أساسية هي: (الملحق رقم 01)

المحور الأول: المعلومات الشخصية: ويشتمل هذا المحور على مجموعة من

المعلومات والبيانات الشخصية لعينة البحث حيث يضم ستة فقرات تتعلق بكل من: الجنس - المؤهل العلمي - مكان السكن - الخبرة - العمر - الصفة.

المحور الثاني: ويشتمل هذا المحور أسئلة تتعلق بعناصر المناخ التنظيمي، بداية

بالهيكل التنظيمي، ثم النمط القيادي، نمط الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتحفيز.

المحور الثالث: ويشتمل هذا المحور، أسئلة تتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين بدائرة

السوق

ثانيا- أدوات التحليل الإحصائي في الدراسة:

يشكل برنامج الحاسوب الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية واختصار بـ (SPSS)، أداة

هامة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية، تم استخدامه

لاستخراج النتائج الإحصائية المطلوبة، وذلك باستعمال الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية، والرسوم البيانية. (الملحق رقم 02)

- تحديد نسب اجاباتهم على محاور الدراسة.

(1) محمد العبيدات، مرجع سابق، ص 63.

- معرفة درجة استجابات عينات الدراسة لعبارات الاستبيان، حسب نوعية الإجابات المقدمة من طرفهم.

الدراسات السابقة:

أثناء قيامنا بالبحث صادفنا مجموعة من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي ومن أهمها:

1-دراسة "شامي صليحة" تحت عنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقرة بومرداس، وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، وتمحورت إشكالية البحث حول مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟، وقد حاولت الباحثة التعرف على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهما، وقد خلصت هذه الدراسة إلى: ضرورة توفير أجواء عمل جيدة للموظفين من أجل أداء عملهم، ولا بد على المسؤولين الاهتمام بالمناخ التنظيمي، من خلال الاعتماد على العناصر التالية: الهيكل التنظيمي - السياسات - تدريب العاملين - أنماط الاتصال - عدالة التعامل - النمط القيادي.

2-دراسة "فوزية هواين" تحت عنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، مذكر لنيل ماجستير في علم النفس والعمل التنظيم تخصص السلوك التنظيمي جامعة سطيف2.و عالجت في بحثها المشكلة التالية: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي لدى موظفي البلدية؟

خلصت هذه الدراسة إلى: أنه كلما كان يسود مناخ جيد ومحفز ويسعى إلى إشباع مختلف الحاجات المادية والإنسانية والاجتماعية للأفراد حتى يكتسب رضاهم الوظيفي ويمتاز بنظم وإجراءات عمل واضحة وسياسات غير تعسفية تسهل فيه عملية قيام الموظفين بعملهم

ومهامهم وكلما كان يهتم بتنمية وتطوير مهارات العاملين وقدرتهم كلما زاد مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

3- الدراسة الثالثة: من إعداد "فاطمة عبد القادر أحمد" تحت عنوان "واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية".

أطروحة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا بجامعة النجاح الوطنية نابلس-فلسطين، و قد صاغت في بحثها الإشكالية التالية: ما واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمات و المعلمين؟.

خلصت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي بالمدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتنظيم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيه، وبأن للمناخ التنظيمي دورا هاما وفعالا في ترقية وتحسين الأداء.

4- الدراسة الرابعة: تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين "حمد علي عبد الله عيسى" دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة مقدمة إلى كلية العلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية كجزء مكمل لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، و طرح المشكلة البحثية التالية: ما تأثير المناخ التنظيمي السائد في إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة على الأداء الوظيفي للعاملين فيها؟

خلصت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي السائد يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال التوزيع العادل والموضوعي للعاملين وكذلك رفع مستوى التعليم لديهم.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، وذلك بجمع المعلومات عن المشكلة قيد الدراسة والعمل على

تحليلها وتفسيرها، إضافة إلى المنهج الإحصائي، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من الدراسة.

تقسيمات الدراسة

جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي للعاملين ودراسة تطبيقية للإدارة المحلية من خلال "دائرة السوق" إضافة إلى الجانب النظري بتوظيف فصول متسلسلة منهجيا ومنطقيا يمكن توضيحها كالتالي:

الجانب النظري: ويتضمن فصلين:

الفصل الأول: تضمن هذا الفصل الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفهوم وأهمية المناخ التنظيمي، وبليه المبحث الثاني وفيه تطرقنا إلى عناصر المناخ التنظيمي، ثم المبحث الثالث جاء فيه مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، حيث بدأنا بالمبحث الأول الذي تضمن مفهوم الأداء ومحدداته، ثم المبحث الثاني فيه مفهوم تقييم الأداء وأساليبه، أما المبحث الثالث شرحنا فيه علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي من خلال تأثيرات عناصر المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي والقيادة ونمط الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي للعاملين.

الفصل الثالث: يعتبر هذا الفصل الجانب التطبيقي للبحث من خلال دراسة واقع المناخ التنظيمي في دائرة السوق وتأثيره على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والمفاهيمي

للمناخ التنظيمي

تمهيد:

يتضمن الموضوع دراسة متغيرين هامين، وهما "المناخ التنظيمي"، و"الاداء الوظيفي" وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح ماهية المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا مستقلا، حيث قسمناه الى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، وفي المبحث الثاني العناصر المكونة للمناخ التنظيمي، إضافة إلى المبحث الثالث تطرقنا فيه الى مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه.

المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.

أخذ مصطلح المناخ التنظيمي حيزاً واسعاً من اهتمامات العلماء، والمفكرين والمختصين في علم الإدارة، من أجل الوصول إلى تعريف موحد وشامل، وتحديد خصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

تناولنا في هذا المطلب مجموعة من النقاط الهامة، تمثلت في التعريف بالمناخ التنظيمي وذكر أهم خصائصه.

أولاً-تعريف المناخ التنظيمي

استعمال المناخ التنظيمي بشكل عام يعد تعبيراً مجازياً ذلك لأن المناخ بالمعنى الشائع هو مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أشهر السنة وفصولها المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية، أما استعمال المصطلح في العلوم الإدارية فيقصد به التعبير عن كيان مؤسسي عضوي (1)

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف القرن العشرين إذ كان كورنل cornel أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن المؤسسات التعليمية ومنذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي. (2)

حيث عرف فورهند furhand وآخرون المناخ التنظيمي على أنه: "تلك الخصائص التنظيمية التي توفر متطلبات البقاء والاستقرار والنمو للمنظمة بما تتميز به عن غيرها.

أما كامبل cambel وآخرون فيعرفه على أنه: "تلك المؤشرات التي تميز سلوك المنظمة

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص 410

(2) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "احمد بوقرة" بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة بومرداس، 2010، ص 3.

مع أعضائها، ومع البيئة الخارجية، ومن ثم يمكن التنبؤ بسلوك المنظمة، من خلال خصائص مناخها التنظيمي " (1)

يقول ريتشارد ريتشارد ritchar d ان المناخ التنظيمي هو: البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم. (2)

قد جاء في تعريف كل من شنايدر وسنيد shenayder and snid ان المناخ التنظيمي هو: خلاصة إدراك الافراد لشخصية التنظيم، حيث تمثل خصائص التنظيم التي تعكسها ما ينسبها الافراد من صفات الى القائمين على صنع سياسات، ممارسات والظروف التي تكتنف بيئة العمل (3)

يعرفه ليتوين سترينجر Litwin Stringer بانه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المؤسسة، والمدركة بصورة مباشرة او غير مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس او تأثير على دوافعهم وسلوكهم" وفي نفس السياق يقول فورجونس اتونالد Forgons Atondald ان المناخ التنظيمي هو: " مجموعة الخصائص الموضوعية والدائمة للمؤسسة، والمدركة من طرف أعضائها، وتساهم في بناء شخصيتهم التي تؤثر وتحدد طبيعة السلوك والمواقف التي يتخذونها" (4)

ومن جهته يعتبر بحر ان المناخ التنظيمي هو: " عبارة عن مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الاطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها سبل الرضا والتحفيز والتي تؤثر على كفاءة وفعالية المشروع في تحقيق الاهداف" (5)

(1) مصطفى محمود ابو بكر، قضايا ادارية وتنموية معاصرة، تأصيل علمي وتطبيق عملي، الإسكندرية: دار الجامعة، ص32

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط 5، عمان: دار وائل للنشر، 2012، ص 130

(3) محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، ص167

(4) شوقي قبطان، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، ص 2.

(5) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 167

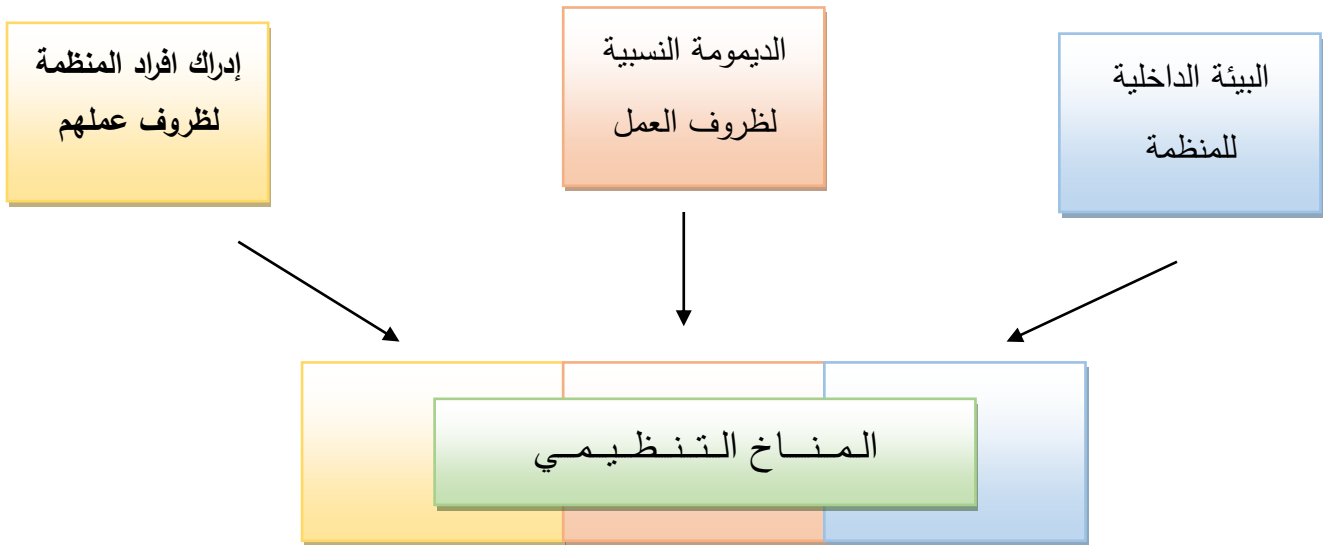
ويقول القريوتي ان المناخ التنظيمي هو: "انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للمؤسسة في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي يحدد الى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي" (1)

من خلال مجموعة التعاريف السابقة نستنتج ان مفهوم المناخ التنظيمي يرتكز على ثلاثة عناصر اساسية وهي:

- ظروف البيئة الداخلية للمنظمة وجو العمل.
- الديمومة النسبية لهذه الظروف واستمراريتها.
- إدراك افراد المنظمة لظروف عملهم.

ويمكننا التعبير عن مفهوم المناخ التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 01: شكل توضيحي لمفهوم المناخ التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين

(1) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 3.

ثانيا- خصائص المناخ التنظيمي:

1- يعتبر وسيطا بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، ويعكس التفاعل بين الميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص البيئة الداخلية.

2- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل المنظمة على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.

3- المناخ التنظيمي نسبي حيث يتداخل الواقع الموضوعي مع الإدراك الذاتي. (1)

4- كما اشار تاجيوري tajiuri الى الخصائص التالية:

يحافظ المناخ التنظيمي على استمراريته وهويته رغم تعدد العناصر المكونة له يتحدد المناخ التنظيمي بواسطة خصائص الآخرين سلوكهم واتجاههم، كذلك بواسطة الواقع الاجتماعي والثقافي. (2)

المطلب الثاني: اهمية المناخ التنظيمي

تتضح اهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيراته على استقرار واستمرار المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث يؤثر المناخ السائد داخل المنظمة تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد وادراكاتهم وتصوراتهم ووفقا لهذا الطرح فان مسألة الانسجام والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد المنتميين اليها يعد أمرا أساسيا. (3)

كما تساعد دراسة المناخ التنظيمي على وصف خصائص المنظمة وفهمها وكذلك على تقييم المنظمة من خلال ابعاد المناخ التنظيمي وتحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى (4).

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 174

(2) فاطمة عبد القادر احمد، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا

جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008؛ ص 56

(3) مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 34

(4) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 412

وايضا تعتبر دراسة المناخ التنظيمي طريقة مهمة للحصول على قاعدة بيانات مهمة حول المنظمة يمكن الرجوع اليها عند الحاجة.

كذلك تشخيص المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد ابعاده يساعد على ادارة الضغوط داخل المنظمة وادارة الصراع.

من ناحية اخرى يؤثر المناخ التنظيمي على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يعمل على تشكيل وتعديل القيم، والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في مكان العمل، كما أن نجاح المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير المناخ الملائم⁽¹⁾

تتجلى كذلك أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيرها على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، وبالتالي على انتاجيتهم وأدائهم الوظيفي.

ان تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي وبالتالي يتيح امكانية تفسير سلوكيات الأفراد والتنبؤ بها والتحكم فيها، ويرتبط المناخ التنظيمي ارتباطا واسعا بالرضا الوظيفي للعاملين باعتبار ان المناخ التنظيمي الملائم هو المناخ المحفز للعاملين والمساعد على دفعهم نحو العمل الجاد.

(1) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 169

المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي

اختلفت الآراء وتعددت الكتابات فيما يخص موضوع العناصر المكونة للمناخ التنظيمي سواء من حيث تحديد هذه العناصر وحصرها أو من حيث تسميتها، فهناك من يتطرق لها تحت عنوان العناصر وهناك من يسميها المكونات وكثيرون من يعتبرونها محددات للمناخ التنظيمي. على العموم فإن المقصود هنا هو ملامح المناخ التنظيمي وهي مختلف الخصائص أو السمات المدركة من طرف العمال في المؤسسة أو المنظمة والتي يستندون عليها في الحكم على مدى إيجابية أو سلبية (1).

وسنحاول هنا التطرق لموضوع عناصر المناخ التنظيمي من خلال حصرها في مجموعتين الأولى العناصر الأساسية والثانية العناصر الثانوية المكونة للمناخ التنظيمي.

المطلب الأول: العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.

نقصد بالعناصر الأساسية " المكونات المهمة ذات التأثير البالغ على المناخ التنظيمي والتي تعتبر محل إجماع من طرف مختلف المفكرين الذين خاضوا في الموضوع، أي أنها نقاط التقاء لمختلف الآراء " وهي كالتالي:

1- الهيكل التنظيمي:

الغرض من التنظيم هو إيجاد إطار هيكلي يحدد كيفية توزيع الأنشطة التي تم تحديدها أثناء التخطيط إلى وظائف وتفويض للسلطة وتقرير الأسس السليمة لتكوين الوحدات "تجميع الأعمال"، وتحديد العدد المناسب من الوظائف في كل وحدة، وينتج عن هذه العملية تكوين الهيكل التنظيمي (2).

والهيكل التنظيمي تعاريف عدة نذكر منها:

تعريف بلو blau الهيكل التنظيمي هو: " توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد" وفي نفس السياق يعتبر كل من

(1) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 15

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات، وظائف المنظمة، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع

فريمان freeman وستونر stoner أن الهيكل التنظيمي يعني: "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها" (1)

أما سعيد مؤيد السالم فيقول أن الهيكل التنظيمي "هو الذي يحدد كيف يجب أن توزع المهام ومن المسؤول أمام من وماهي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يجب اتباعها" (2) من خلال ما سبق تتضح الملامح الأساسية للهيكل التنظيمي وعليه يمكننا استنتاج التعريف العام الاجرائي التالي:

يشير مفهوم الهيكل التنظيمي الى مجموعة الاجزاء والوحدات المكونة للمنظمة والى العلاقات الموجودة بينها في شكل مخطط يوضح مستوى الاشراف ويحدد الوظائف والصلاحيات والمسؤوليات والواجبات والطريقة التي تنتهجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

أنواع الهياكل التنظيمية:

1- الهيكل التنظيمي التنفيذي الرأسي:

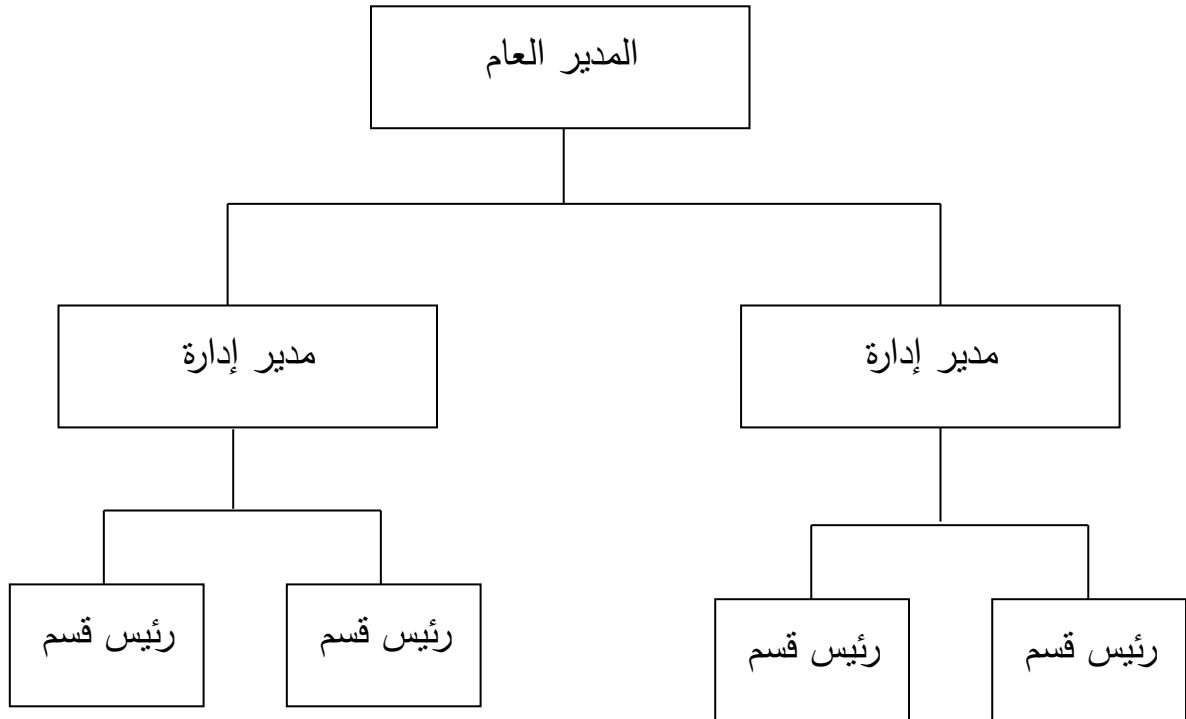
تكون المستويات التنظيمية مرتبطة ببعضها ارتباطاً رأسياً أو أفقياً أي يتخذ شكل الهرم حيث يكون في قمته الرئيس ثم الأدنى رتبة كما يكرس هذا التنظيم مبدأ وحدة القيادة، واضح وبسيط ويكون فيه تقسيم العمل بشكل جيد ومن مزاياه المركزية في اتخاذ القرارات لا يصلح للمؤسسات الكبيرة عكس الصغيرة كذلك هو بسيط وسريع في الاتصال. (3)

(1) حسين حريم واخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار حامد للنشر، 1998، ص 189.

(2) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 16

(3) موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، ط3، عمان: دار تنسيق للنشر والتوزيع، 2006

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي الرأسي



المصدر: موسى قاسم القريوتي وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 112.

الهيكل التنظيمي العضوي:

يميل إلى تفضيل نطاق الإشراف الواسع ومستويات إدارية أقل وتخصص ورسمية أقل واللامركزية، وفي هذا النوع تفضل المرونة والاتصالات غير الرسمية بدرجة أكبر من الجمود وسلسلة الأوامر المتشددة وهي تميل إلى أن تعمل في بيئة أقل استقراراً والتكنولوجيا المستخدمة أقل روتينية ما يعني عدم وجود طريقة واحدة مثلى للتنظيم. (1)

نموذج تنظيم الفريق:

يقوم على أساس تشكيل فرق عمل تكون مهمتها حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. ويمثل هذا الأسلوب في التنظيم اتجاهاً نحو الاستفادة من التخصصات المتعددة في المؤسسة. من مزاياه إزالة الحواجز بين الوحدات الإدارية والإسراع في عملية اتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية.

(1) راوية حسن، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2001، ص 301-305.

من عيوبه أنه يحتاج إلى وقت وجهد ودرجة عالية من التنسيق والولاء المزدوج بين الوحدة الأصلية وبين الفريق. (1)

2-نمط القيادة:

تتفق كل الدراسات في هذا المجال على ان للقيادة دور هام وتأثير مباشر وواضح في اي منظمة فهي التي تمتلك سلطة التصرف في كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية وهي بذلك تساهم بقدر كبير في بلورت المناخ التنظيمي اما ايجابيا او سلبا.

للقيادة تعاريف عدة نذكر منها:

القيادة هي القدرة على اقناع الآخرين بإنجاز شيء ما (2)

تعني القيادة ايضا اذعان مجموعة من المرؤوسين او التابعين لنفوذ القائد او هي القدرة على جعل المرؤوسين ينفذون ما يريده القائد (3)

عموما تعريف القيادة يجب ان يأخذ في الحسبان ثلاث عناصر أساسية هي:

أ-القائد.

ب-مجموعة من التابعين.

ج-القيادة تتم في بيئة أو موقف معين (4)

انماط القيادة:

أ-القيادة الأوتوقراطية: في هذا النمط القيادي تتركز السلطة بيد القائد وحده، حيث يقوم بوضع سياسات وخطط المنظمة، ويحدد أدوار الأفراد ويملي عليهم أنشطتهم وما عليهم الا التنفيذ والاذعان والطاعة، ويكون القائد مصدرا للثواب والعقاب ويتدخل في حيثيات وتفاصيل العمل حتى يضمن تنفيذ الأوامر وتبعية المرؤوسين.

(1) موسى قاسم القريوني وعلي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص118.

(2) المرجع نفسه، ص 150.

(3) احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، ط7، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 306.

(4) احمد عرفة وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002، ص

لا يشجع هذا النمط القيادي الاستبدادي على الابتكار والابداع ويضعف الروح المعنوية للعاملين ويقلل رضاهم الوظيفي ولولائهم للمنظمة، إضافة إلى قلة العلاقات الإنسانية والتكافل الاجتماعي (1)

ب- القيادة الديمقراطية: وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع ويكون القرار للأغلبية، يحفز القائد المرؤوسين ويشجعهم ويهتم بحاجاتهم ويعمل على إشباع رغباتهم لأنه عضو في الجماعة. يساعد هذا النمط القيادي على الابداع والمبادرة والابتكار، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بكل اتجاهاتها نظراً لاهتمامه بالبعد الإنساني. (2)

ج القيادة الحرة او المتساهلة المتفرجة

في هذا النوع يتنازل القائد عن سلطة اتخاذ القرار، حيث تعطى للمرؤوسين الحرية المطلقة في ممارسة اعمالهم واتخاذ القرار، والقائد المتفرج هو قائد سلبي لا يشارك في توجيه المجموعة او اتخاذ القرارات، حيث يطلع المجموعة على العمل المطلوب ويترك لها مهمة اتمام الامر دون مشاركة فعلية منه، فهو لا يقوم بعمل ذا اهمية للتأثير على الآخرين، وتعتمد قيادته على الحظ والصدفة في معرفة الاخطاء وتحقيق النجاحات، ويعتبر هذا النمط من اسوء الانواع كونه يجعل تحقيق اهداف المنظمة مرهونا بالحظ والصدفة. (3)

(1) محمد شفيق، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 ص 51

(2) معن محمود عياصرة ومروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص 153 و 154

(3) إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 31

3-نمط الاتصالات:

يعتبر الاتصال وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو ضروري للقيام بمختلف العمليات الادارية بكفاءة وفاعلية، ولا يجب التفكير في الاتصالات كنشاط مستقل، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريبا ومن واجب اي اداري التأكد من وجود اتصال واضح ومناسب مع من يعمل معه (1)

من أجل فهم العملية الاتصالية داخل المنظمة يجب التطرق الى تعريف الاتصال وانواع الاتصالات الإدارية.

أ-تعريف الاتصال: يعرف الاتصال على انه:

تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل اليه. (2)

ونعني بالاتصال داخل المنظمة تدفق المعلومات من الادارة الى المرؤوسين وتلقي المعلومات في صورة تقارير واقتراحات من المرؤوسين للإدارة بقصد اتخاذ قرار حولها (3) ويمكن للاتصال ان يأخذ صورا مختلفة كأن يكون كتابيا او شفويا وباستعمال وسائل متعددة كالبريد او الهاتف او وسائل التواصل الاجتماعي الحديثة، وقد يكون الاتصال رسمي او غير رسمي.

ب-انواع الاتصالات الادارية: وفقا لاتجاه المعلومات وطبيعتها تصنف الاتصالات الى:

الاتصالات الرسمية: تحكمها القوانين والأنظمة والتعليمات في المنظمة وتكون اما:

افقية **horizontal communication**: وهي التي تجري بين افراد المستوى الاداري

ذاته، اي بين المدير والمدير او بين الموظف والموظف.

(1) جميل احمد توفيق، ادارة الاعمال مدخل وظيفي، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986، ص337

(2) محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، عمان، ص 229

(3) موسى قاسم القريوتي و علي خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 161

او عمودية **vertical communication**: تجري بين الرئيس والمرؤوسين (1)، ولها اتجاهين.

الاتصال المتجه الى الأسفل (النازل) **down ward communication**: يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم الى أدنى المستويات الادارية في المنظمة.

الاتصال المتجه الى الأعلى (الصاعد) **up ward communication**: يكون اتجاهه من المستويات الدنيا الى المستويات العليا في المنظمة وله عدة أوجه أهمها التقارير **report**(2)

يغلب في الاتصال الرسمي الطابع الكتابي للاتصال أي الاتصالات الكتابية. الاتصالات الغير رسمية: تمثل شبكة العلاقات غير الرسمية والتفاعلات بين أفراد المنظمة، التي تتشكل بموجب علاقات الصداقة والمصالح المشتركة لأطراف الاتصال، ويغلب هنا الطابع الشفهي للاتصالات، يجدر الاشارة الى ضرورة الاهتمام بهذا النوع لما له من أثر جيد على نفسية العاملين ورضاهم الوظيفي وتعلقهم وولائهم للمنظمة (3)

4-المشاركة في اتخاذ القرارات:

من العناصر المهمة والأساسية في تكوين المناخ التنظيمي القرارات الادارية، حيث تؤثر كيفية صنعها ومدى اشراك أفراد المنظمة على جو العمل ومدى قابلية المرؤوسين لتحقيق الأهداف

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

تعرف عملية اتخاذ القرار على انها اختيار بعد مفاضلة بين بدائل متنافسة (4)

(1) صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص 208

(2) جميل احمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص ص 380 و 381

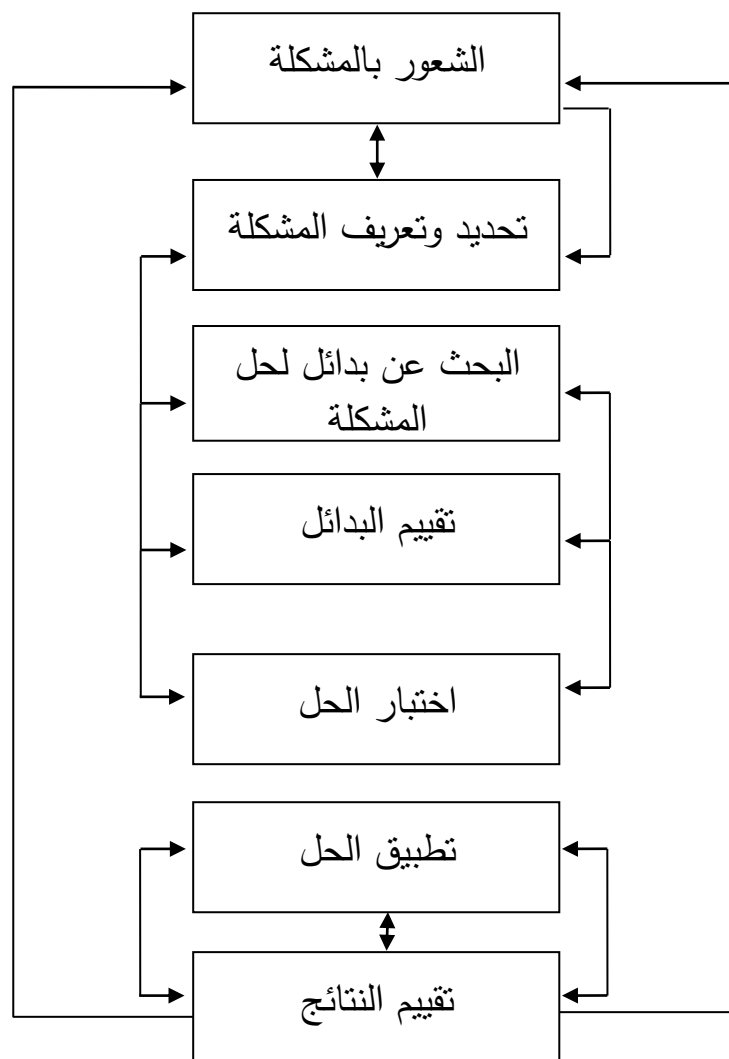
(3) صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع نفسه ، ص 209

(4) جيمس اندرسون، عامر الكبسي، صنع السياسة العامة، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 1999، ص23

كما يمكن تعريفها على أنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر. ولا يجب الاعتقاد أن عملية صنع القرار تنتهي بانتهاء خطوة اختيار البديل الأفضل بل تمتد الى وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله الى عمل فعال. (1) إذا فالعملية لها عدة مراحل لخصتها اغلب الدراسات فيما يلي:

تحديد المشكلة وتحليلها، جمع المعلومات وتحليلها، تحديد البدائل ومعايير الاختيار اختيار البديل الأفضل، تنفيذ القرار، التقييم والتقييم (2)، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: مراحل عملية اتخاذ القرار.



المصدر: علي السلمي، الإدارة المعاصرة، د.ط، القاهرة: دار غريب للطباعة، د.س.ن، ص 153.

(1) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص104

(2) باسم الحميري، مهارات ادارية: التفاوض، اتخاذ القرارات، ادارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، ادارة الوقت، ادارة الأزمات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010، ص73

ما يهمننا في عملية صنع القرار هو مدى مساهمة العاملين في قرارات المنظمة وكيف يتم اشراكهم في ذلك.

أساليب المشاركة في صنع القرار: هناك بعض الطرق والأساليب تستخدمها المنظمات قصد اشراك عمالها وافرادها في وضع سياساتها وصنع قراراتها نلخصها فيما يلي:

أ- **نظم الاقتراحات:** يتم فتح المجال للعاملين لإبداء آرائهم عن طريق صندوق الاقتراحات أو الطلب المباشر بكتابة الآراء حول موضوع ما

ب- **نظم اللجان والمجالس:** تتشكل لجان لمتابعة الأعمال حسب الاختصاص وهناك اللجان الدائمة والمؤقتة وهناك التنفيذية والاستشارية والرسمية وغير الرسمية، إضافة الى مجالس متخصصة لها مهام على المستويات العليا للإدارة.

ج- **عقد الاجتماعات أو طلب المقابلات الشخصية** من أجل الاستماع الى مختلف الاقتراحات. (1)

المطلب الثاني: العناصر الثانوية للمناخ التنظيمي.

بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي ذكرناها هناك مجموعة من العناصر ذات الأهمية في صياغة جو عام معين داخل المنظمات، إلا أن هناك اختلافات وتجاذبات فكرية حول ادراجها ضمن مكونات المناخ التنظيمي من عدمه والتي سنتطرق إليها على النحو التالي:

1- الثقافة التنظيمية:

تعددت التعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية فيقول تايلور أنها كل معقد يشتمل على مجموعة من المعلومات والمعتقدات والفن والقانون والأخلاق والعادات وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان بحكم عضويته في المجتمع (2)

(1) علي خلف حجاجبة، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2002، ص ص 209-212.

(2) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

كما يعرفها ويلين Wellen كما يلي الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والاعتقادات والتوقعات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة (1)

أما الكبسي فيعتبرها مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والاتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها (2)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج مجموعة من الخصائص والمميزات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

- الطبيعة القيمية للثقافة التنظيمية أي أنها تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات
- التشاركية في هذه القيم والمعتقدات بين أفراد التنظيم
- تأثيرها على سلوك الأفراد
- فاعليتها في توجيه أهداف المنظمة ووضع تصوراتها وخططها المستقبلية

2-تكنولوجيا العمل:

يقصد بها القدرات التكنولوجية التي تتوفر عليها المنظمة ومدى ايجابية استغلالها وحسن استعمالها لتحقيق أهدافها خاصة فيما يتعلق في الحفاظ على استمراريتها والرفع من قدراتها التنافسية.

ان التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي ملائم فهي تؤدي الى تحسين حياة الأفراد وحياة التنظيمات الإدارية (3)

3-طبيعة العمل:

تختلف النشاطات من منظمة لأخرى حسب أهداف كل واحدة وحسب توجهاتها، وكذلك حسب امكانياتها وبيئتها، حيث يمكن لطبيعة النشاط أن يؤثر ايجابا في المناخ التنظيمي إذا ما

(1) شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) محمد يوسف القاضي، نفس المرجع، ص 195.

(3) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

كان من دواعي الابتكار وحماسيا قليل الروتين، وكذلك كون المنظمة تؤدي خدمات عمومية لا تسعى من خلالها الى الربحية أو أنها ذات طابع اقتصادي أو مؤسسة خاصة

4- أنظمة الحوافز:

تسعى المنظمات باستمرار وبشتى الطرق والوسائل الممكنة لحث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق اعلى مستويات الأداء، فتارة يلجأ المدير أو الرئيس الى الحوافز المادية كرفع الرواتب وفقا لرؤية فريدريك تايلور Fredrick Taylor، وتارة أخرى يتجهون الى الحوافز المعنوية وهذا ما ذهب اليه رائد مدرسة العلاقات الانسانية التون مايو Elton Mayo وفي كثير من الأحيان يتم المزج بين الحافز المادي والمعنوي كما أشار دوجلاس ماكجريجر Douglas McGregor في نظرية (x و y) (1)

يرجع هذا كله لأهمية اثاره الدافعية للعمل عند العاملين ما من شأنه توفير مناخ تنظيمي ملائم.

تعرف الحوافز على أنها الأدوات المهمة التي تمكن القيادات الإدارية والمشرفين في المنظمة من توجيه وتنظيم سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة وكذلك من خلال إيجاد نظام للحوافز بين احتياجات الأفراد ورغباتهم وبين أهداف المنظمة. (2) وهناك نوعان:

أ- الحوافز المادية:

هي التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط مثل الأجر الإضافي العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح والمكافآت التشجيعية ما يرفع معنويات الموظف ويكون متحفزا للعمل مع قدرة هذه الحوافز على تأمين حاجاته الأساسية. (3)

ب الحوافز المعنوية:

تستهدف رفع الرمح المعنوية للموظف وربطه بالمنظمة واحداث التفاعل بينهما ومن أمثلتها نظام المعاشات والإجازات والتأمينات الاجتماعية وما تقدمه المنظمة من تسهيلات

(1) حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 285 و 286.

(2) فاطمة عبد القادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

(3) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب ن، 2010، ص ص 285 و 286.

للموظف مثل العلاج المجاني، القروض والسلفيات، توفير السكن، وإقامة المنشآت الاجتماعية كالنوادي والقيام بالرحلات، كما تعتبر مشاركتهم في الإدارة والأخذ بمقترحاتهم ضمن هذا النوع من الحوافز. (1)

شروط التحفيز الفعال:

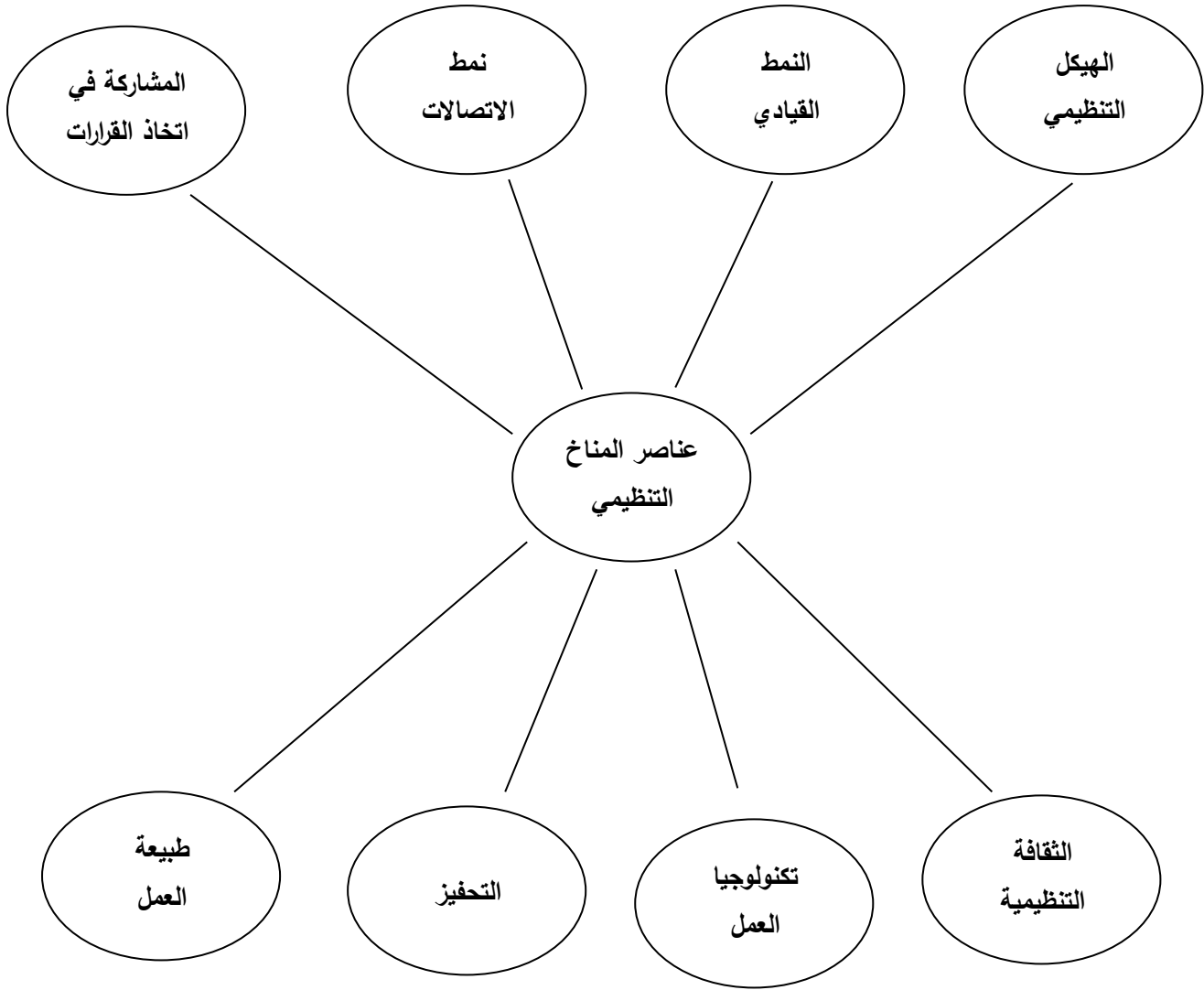
- ربط الحوافز بمستوى رفع المهارة في العمل والمزج بين الحوافز المادية والمعنوية
- عدالة الحوافز وكفايتها
- الاستمرارية في إعطائها
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين
- بعدها عن العلاقات الشخصية
- تأقلمها مع بيئة العمل (2)

وفيما يلي شكل يوضح العناصر المكونة للمناخ التنظيمي:

(1) محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، الإسكندرية: مؤسسة هورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005، ص 226

(2) صالح علي عودة الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016، ص ص 306

الشكل رقم 04: عناصر المناخ التنظيمي



المصدر: صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 33، بتصريف من الطالبين.

المبحث الثالث: مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه

تختلف مداخل دراسة المناخ التنظيمي كما تختلف أنواعه وأنماطه، فقد وضع المفكرون والمختصون في الشأن الإداري مجموعة من المداخل لتحديد خصائص وميزات المناخات التنظيمية التي تختلف بدورها من منظمة لأخرى، كما أوجدوا تصنيفات عديدة نظرا لتعدد الخلفيات الفكرية ومنطلقات كل دراسة.

سنحاول في المطلب الأول من هذا المبحث التطرق لمختلف المداخل التي وضعت لدراسة المناخ التنظيمي، ونخصص المطلب الثاني للتصنيفات والأنواع.

المطلب الأول: مداخل دراسة المناخ التنظيمي:

تتضح صورة المناخ التنظيمي أكثر فأكثر من خلال التطرق الى مختلف المداخل التي وضعها المختصون لدراسته وتفسيره والتي صنفت لثلاثة مداخل وهي:

1- المدخل الهيكلي الموضوعي:

يرى أنصار هذا المدخل أن المناخ التنظيمي هو نتاج المتغيرات الهيكلية التي يتكون منها التنظيم الإداري للمنظمة وعلى رأسها حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي وأنماط القيادة ثم أهداف المنظمة ودرجة تعقيدها وتفاعل هذه المتغيرات لتحديد خصائص المنظمة مما يؤدي الى وضوح ميزات المناخ التنظيمي وتأثيره في سلوك الفرد. (1)

2- المدخل الإدراكي الذاتي:

يركز على مشاعر الأفراد تجاه المنظمة أي على حالة الأفراد الإدراكية التي تقضي تقديم وصف معين لإجمالي المتغيرات المدروسة معا في المنظمة الواحدة، وذلك باعتبار أسلوب استمارة الاستبيان وعليه فالفرد عنصرا أساسيا في عملية تشخيص بيئة العمل فضلا عن أن الافتراضات الأساسية لهذا المدخل تستند على اعتبار المناخ التنظيمي محصلة للعناصر التالية: البيئة وخصائص الشخص المدرك لها وعملية التفاعل بينهما (2).

(1) مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره، ص41

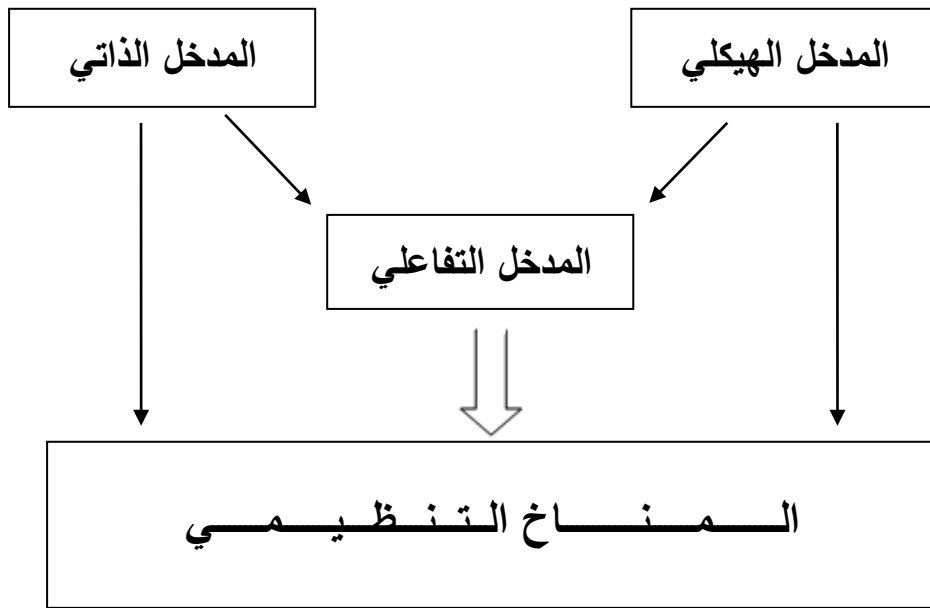
(2) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص411

3- المدخل التفاعلي التركيبي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في كونه يرى أن دراسة المناخ التنظيمي تركز على المزج بين ما هو موضوعي وما هو ذاتي أي الأخذ بخصائص المنظمة وإدراك الأفراد لمعرفة خصائص المنظمة (1)

فيما يلي شكل توضيحي لمدخل دراسة المناخ التنظيمي:

الشكل رقم 05: مداخل دراسة المناخ التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: أنواع المناخات التنظيمية.

تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات المنظمة التي تسود المنظمة وعلى الرغم من ذلة فإن الاعتقاد السائد هو عدم القدرة على الوصول الى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة (2). ولهذا تعددت انواع المناخات التنظيمية ووضعت لها عدة تصنيفات نذكر منها:

(1) فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية: دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014، ص54.

(2) نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص119

1- تصنيف ليكتر Likert:

يشير الى أربعة أنماط وهي:

أ-مناخ ديمقراطي مشارك **participative democratic climate**: فيه تكون الثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين، تتخذ القرارات بصفة جماعية ويكون الاتصال في كل الاتجاهات ووجود درجة عالية من الامان

ب-مناخ ديمقراطي استشاري **consultative democratic climate**: يستشير المدير مساعديه في القرارات الأقل أهمية بينما تتولى الادارة العليا لبت في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

ج-مناخ أوتوقراطي محسن **benevolent autocratic climate**: وفيه تتحدد أطر اشراك العاملين و تستعمل فيه المكافآت و العقوبات لدفع العاملين للعمل ضمن الأنظمة والقوانين و الفلسفة الرئيسية هي قيادة المساعدين وفق منظور الادارة العليا

د-مناخ اوتوقراطي مستغل **exploitive autocratic climate**: الادارة العليا لا تثق بالمساعدين ونادرا ما تشركهم في اتخاذ القرارات وتستعمل أساليب التهديد والعقوبات (1)

2- تصنيف هالين Halen وكروفت Crouft :

ميزا بين ستة انواع من المناخات التنظيمية:

أ-المناخ المفتوح **open climate**: فيه تفاعل ايجابي بين القيادة والمرؤوسين في سبيل تطوير المنظمة ويتميز بارتفاع الروح المعنوية

ب-المناخ الاستقلالي **autonomous climate**: يتميز بالحرية شبه الكاملة للعاملين في ضبط أعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية كما يرغبون مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية والولاء للمنظمة (2)

(1) فوزية هواين، مرجع سبق ذكره، ص77

(2) فاطمة عبد القادر أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 47

ج-المناخ المنضبط:

يتميز بالصرامة والانضباط في العمل وعدم القبول بالانحراف عن القوانين والاجراءات حيث يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه وانخفاض مستوى المرونة ويضيق نطاق التفويض كما يكون الهدف هو الارتقاء بالعمل على حساب اشباع حاجات الأفراد

د-المناخ العائلي: يتميز بارتفاع مستوى العلاقات الانسانية والتماسك والتجانس وانخفاض مستوي أداء العمل ويرتبط مستوى الرضا الوظيفي بإشباع الحاجات الاجتماعية للأفراد (1)

هـ-المناخ الابوي **paternal climate**: تركز السلطة في يد المدير وبالتالي تقل المبادرات الفردية وتتقص الروح المعنوية نظرا لعدم تحقيق العمل وعدم اشباع الحاجات الاجتماعية.

و-المناخ المغلق **Closed climate**:

يسود فيه الفتور لدى جميع العاملين في المنظمة نظرا لعدم اشباع حاجاتهم الاجتماعية و عدم احساسهم بالرضا و لا يستطيع فيه المدير توجيه العاملين ولا يرغب في الاهتمام بهم(2)

3-تصنيف ليوين **liwin** وستريجر **striger**:

يقسمان المناخ التنظيمي الى ثلاثة أنواع:

أ-المناخ السلطوي الهيكلي

ب-مناخ الصداقة الديمقراطي

ج-المناخ الانجازي

4-تصنيف هوز **huse**:

1989 ويصنف المناخ التنظيمي الى نوعين:

أ-مناخ إيجابي: يركز على التفاهم والثقة

ب-مناخ سلبي: يغلب فيه الشعور بالخوف وعدم الثقة (3)

(1) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص 40 41

(2) فوزية هواوين، مرجع سبق ذكره، ص 76

(3) نجم عبد الله العزاوي، مرجع سبق ذكره، ص 420

خلاصة الفصل الأول:

بعد التطرق لعديد النقاط حول المناخ التنظيمي، اتضح أن الموضوع جديد في الحقل الإداري وجدير بالدراسة، كونه يشتمل على عدة عناصر مهمة تدخل ضمن اهتمامات المفكرين الإداريين، وكذلك الممارسين للنشاطات الإدارية، تتمثل هذه العناصر في الهيكل التنظيمي القيادة الإدارية، والاتصال، ونظم المشاركة في عملية صنع القرارات في المنظمات إضافة إلى عناصر أخرى لا تقل أهمية على غرار طرق التحفيز، وتكنولوجيا العمل.

تشكل هذه العناصر فيما بينها صورة عن واقع البيئة الداخلية للمنظمة، وكيفية انجاز أعمالها، حيث تترسخ هذه الصورة في ذهن أفراد المنظمة، وتصبح عاملا مؤثرا على أدائهم سلبا أو إيجابا، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

علاقة المناخ التنظيمي

بالأداء الوظيفي

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها به وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة م ب بتقييمه لكي تعرف مكامن الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة، وبناء برامج الاختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحضير أو حتى الاستغناء عن الأفراد في المنظمة ولفترة طويلة ثم التركيز فقط على قياس أداء المؤشرات المالية، وفشلت معالجة وجهات النظر الأخرى التي تؤثر في الأداء العالي للمنظمات. وإذا البيئة التنافسية للمنظمات تزداد حدة يوماً بعد يوم، فلا يمكن التفكير فقط في المؤشرات المالية كأساس وحيد لقياس أداء المنظمات.

إن التقييم البناء لحالات التدريب والأداء يعكس ما يمكن مراجعته أو تحسينه ويساعد على استخلاص الثروة من كل تجارب الأداء والمناطق المستهدفة لتحسين العمل والتميز يتطلب تطوير عملية فعالة للتقييم البناء، والتي تعتمد على الدروس المستفادة⁽¹⁾.

(1) صالح علي العودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص261.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

إن الأداء مفهوم جوهري في المجال الفكري أم التطبيقي، مفهوم واسع وبالتالي يمكن النظر إليه بصورة تعكس نتيجة مستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وتحقيق أهدافها من أنشطتها التي تؤدي وتقاس وفقا لمعايير ثلاثم طبيعة عمل المنظمة⁽¹⁾. لقد تم تناول الأداء في العديد من الاتجاهات الفكرية والإدارية حيث ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الوقت والحركة لترشيد السلوك من أجل تحقيق إلى مستوى الكفاءة في العمل وقد أثرى العلماء والباحثون مفهوم الأداء وطور عدة أدوات لقياسه.

كما يرجع الاختلاف إلى مفهوم الأداء إلى اختلاف المعايير والمنظورات التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه كما تختلف باختلاف النشاط الذي تقوم به المنظمات⁽²⁾.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "Performance" فاللغة الإنجليزية هي التي أعطت له معنى واضح ومحدد "To Perform" بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط، أو تنفيذ مهمة أو بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة⁽³⁾.

يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. وهو يعكس الكيفية التي يحقق، أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. وغالبا ما يحدث ليس تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد، فمثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض⁽⁴⁾.

(1) ياسف حسيبة، أثر التنظيم على الأداء في المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 163.

(2) إحسان محمد ضمين ياغي و نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع 2015، ص 36.

(3) ياسف حسيبة، مرجع سبق ذكره، ص 161.

(4) راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 215.

كما يعرف بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد جزئية لقياس أداء الفرد وتتمثل هذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول نوعية الجهد، نمط الجهد.

ومن خلال التعريف فإن الأداء مرتبط بالموارد البشري ويظهر ذلك من خلال الجهد الذي يبذله ونوعيته ونمطه أي الطريقة التي يقوم بها الفرد بعمله(1).

الأداء هو الجهد الذي يبذله الموظف للقيام بعمل معين بطريقة معينة في وقت محدد بأقل تكلفة وفي بيئة عمل معينة(2).

المطلب الثاني: محددات الأداء.

الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهد الفرد الذي يبدأ بالقدرات، وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء هو موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

1- الجهد 2- القدرات 3- إدراك الدور المهام(3).

فالجهد المبذول يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل. فالجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، أما قدرات الفرد فهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول أما الإدراك يعبر عن انطباعات الفرد وتصورات من السلوك والنشاط التي سيتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة. إن العوامل التي تحدد أداء الفرد في العمل تتفاعل فيما بينها لتحديد هذا الأداء(4).

(1) عليّة بوعافية، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة، دراسة حالة بثكنة شرشال الجديدة، رسالة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، قسم العلوم الاقتصادية جامعة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 3 2014، ص19.

(2) أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، حالة مصرف السلام الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص23.

(3) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

(4) ياسف حسينية، مرجع سبق ذكره، ص170.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الاتفاق في كل مكون بمعنى أن بذل الجهد وبقدرات متفوقة غير أن الدور غير مفهوم (غامض) فإن الأداء لن يكون مقبولا وبنفس الطريقة فإن بذل الجهد ولإدراك الدور وغياب أو نقص القدرات فإن الأداء يقيم كأداء منخفض وهناك احتمال أن يكون الفرد لجديه قدرات لازمة وفهم لازم للدور ولكنه كسول ولا يبذل جهدا فيكون الأداء أيضا منخفض.

كما يرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف وما يمتلكه من مهارة ورغبة⁽¹⁾ واهتمام ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء فالقدرة والدافعية هما متغيران رئيسيان في تحديد مستوى الأداء ولما قوة تأثير متبادل، والوظيفة بما تتطلب من مهام وواجبات وتحديات تعد أيضا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء إضافة إلى ما تتضمنه البيئة التنظيمية من موارد مادية وهيكل تنظيمي مرن أو جامد وأساليب الوقاية وأنماط القيادة⁽²⁾.

(1) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 216.

(2) رانية جاسر أبو عوض، واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطور الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015، ص 57 و 58.

المبحث الثاني- مفهوم تقييم الأداء وأساليبه.

تعددت التسميات التي أطلقها علماء الإدارة على تقييم الأداء.

سمي بتقييم الأداء، Performance evaluation كما سمي بقياس الكفاءة، Roting كما سمي بتقييم الكفاءة، Efficiency evaluation إلا أن أفضل تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها كذلك. كذلك تعددت تعاريف تقييم الأداء⁽¹⁾.

وبالرجوع إلى لسان العرب في ذلك يتبين بأن الياء في كلمة تقييم أصلها واو أي أن الياء في كلمة قيمة أصلها واو ساكنة مكسور ما قبلها والقصد من ذلك جواز القول "قيم الشيء تقيماً"⁽²⁾.

عملية إدارة فنية يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يحقق وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم كما تشمل الوقوف على أساليب التعامل والتصرف وعلى أنماط سلوكهم مع رؤسائهم ومرؤوسيههم وزملائهم ومع المتعاملين معهم ومدى التزامهم بالقواعد والنظم واللوائح التي تستوجب منهم التطبيق⁽³⁾.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.

يشير إلى العملية التي بمقتضاها يتم تقييم الأداء أو السابق للفرد مقارنة بمعايير الأداء الموضوعي وتتضمن عملية تقييم الأداء القيام بأربعة خطوات أساسية:

- 1- تحديد الأبعاد ومعايير تقييم الأداء.
- 2- قياس الأداء الفعلي للأفراد.
- 3- توفير معلومات مرتدة للأفراد عن نتائج تقييم الأداء.
- 4- إدارة وتحيين الأداء.

(1) هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2010، ص 152.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص ص 198 و199.

(3) محمد احمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون، 2010، ص 189.

وتعني عملية تحديد الأبعاد، القيام بتحديد مجالات العمل. أما القياس الفعلي للأداء يقصد بها تحديد مدى جودة أو عدم جودة ما قدمه الفرد من أداء في عمله. أما إدارة الأداء فهي الهدف الأساسي من العملية فهي ليست مجرد عملية انتقاد أو مدح بل تحسين الأداء المستقبلي والزيادة في دافعية الفرد للوصول إلى مستويات أعلى للأداء⁽¹⁾.

هو تقري دوري يبين أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين عن معرفة جوانب الضعف ومعالجتها وجوانب القوة وتعزيزها⁽²⁾.

وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي معن قدرة الموظف في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفية، والتحقق كذلك من سلوكه وتصرفاته في أثناء العمل، ومن مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه التحقق من قدراته على تحمل واجبات المسؤوليات إضافية وذلك بما يتضمن فعالية المنظمة في الحاضر واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل وهي عملية إيجابية مخططة مستندة إلى قواعد وأساليب محددة بشكل موضوعي وواقعي والسعي إلى كشف العيوب والأخطاء بهدف إيقاع العقوبات على المقصرين وهي عملية حركية مسطرة وإن كانت نتائجها النهائية لا تظهر في التو واللحظة⁽³⁾.

كما عرف على أنه تقييم شخص ما داخل المؤسسة على أساس العمل الذي قدمه خلال فترة زمنية معينة وعلى أساس معاملته مع من يعملون معه بشكل منصف وعادل لتجري مكافأته بقدر ما يعمل وينتج عن طريق وسيلة معينة وبطريقة موضوعية⁽⁴⁾.

كما أن عملية تقييم الأداء مهمة في الحكم على مستوى كفاءة العاملين وبالتالي استحقاقهم للترقية أو الزيادة السنوية أو إنهاء الخدمة ويمكن اعتباره كتقييم لكفاءة وظائف إدارة

(1) صلاح الدين عبد الباقي وعلي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2007، ص ص 236-238.

(2) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 137.

(3) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، ط2، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 231 و 232.

(4) نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 163.

الموارد البشرية في نجاح الاختبار والتعيين وتقييم برامج التدريب ومدى نجاحها في زيادة مهارات العاملين ومعارفهم وتعديل سلوكهم واتجاهاتهم⁽¹⁾.

نشاط من أنشطة الموارد البشرية وعملية إدارة دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في أداء الفرد والسلوكيات التي تمارسها في موقف معين وتحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً فهي تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية تستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل يؤدي عمله بشكل فاعل⁽²⁾.

كما عرف ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به⁽³⁾.

قياس أداء العاملين يتم من خلال زاويتين أساسيتين:

أ- مدى أدائهم للوظائف المسندة إليهم ومدى تحقيقهم للمستويات الافتتاحية المطلوبة منهم.

ب- مدى قدرتهم على التقدم والاستفادة من فرص الترقى وزيادة الأجور⁽⁴⁾.

أسس ومبادئ التقييم الفعال لأداء العاملين: يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- 1- تحديد الأهداف المراد تحقيقها بدقة وكذلك تحديد مجالات تقييم الأداء.
- 2- وضع معايير موضوعية وواضحة لعملية تقييم الأداء.
- 3- أن تكون معايير التقييم ذات علاقة مباشرة بالوظيفة.
- 4- التوصيف الدقيق لكل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- 5- تدريب المقيمين على نظم أساليب التقييم وضرورة اتصالهم بالعاملين المراد تقييمهم.
- 6- إذا كان التقييم يتعلق بمجموعة من مقاييس الأداء مثل الالتزام والوظيفة الجودة الكمية فإن وزن كل مقياس يجب أن يكون ثابتاً طيلة فترة التقييم.

(1) حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 251.

(2) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 199 و 200.

(3) هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 154.

(4) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

- 7- ضرورة أن يتم التقييم عن طريق أكثر مقيم(1).
- 8- تزويد العاملين بالتغذية العكسية على مستوى أدائهم.
- 9- أن يتضمن تقييم الأداء أسلوب تقييم النتائج وأسلوب تقييم السلوك(2).

المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء.

إن المشاكل التي تواجه باستمرار كل إدارة في القطاع العام هو أن تقييم الخدمات للجمهور يصعب تقويمها لأنها غير ملموسة ولكن في الواقع يمكن تقويم أي عمل، على أساس المقارنة بين أهداف الخطة المرسومة والنتائج التي تحققت، أي مدى تلبية حاجيات الجمهور والاستجابة لمطالبه(3).

أولاً: الطرق التقليدية في التقييم:

- 1- طريقة الصفات أو السمات: وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد مقياس الكمية لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتقاد هذه الطريقة من خلال تطبيق الخطوات التالية:
- تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه وزملائه والمحافظة على الدوام الرسمي ... إلخ(4).
- إعطاء كل عنصر من الصفات السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً، ضعيف.
- تحديد نقاط لكل درجة كالتالي:

(1) صالح علي عوده الهلالات، مرجع سبق ذكره ، ص 280.

(2) المرجع نفسه، ص 281.

(3) عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 370.

(4) خضير كاظم حمود و ياسين كاتب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007 ص 154 و 155.

الجدول رقم 01 : نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات

النقاط	الدرجة
9 - 10 نقاط	ممتاز
8 - أقل من 9 نقاط	جيد جدا
7 - أقل من 8 نقاط	جيد
6 - أقل من 7 نقاط	مقبول
5 - أقل من 6 نقاط	ضعيف
أقل من 5 نقاط	راسب

المصدر: محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذه الغاية يطلق عليه نموذج تقييم الأداء.
- يطلب من القيم تدوين ملاحظاته بجانب كل عنصر من عناصر التقييم أو في المكان المخصص لذلك في أسفل النموذج⁽¹⁾.
- يتم جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لتحديد تقدير النهائي كأن تكون المعايير القيمة كالاتي: 90-100 ممتاز، 80-89 جيد جدا، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50-59 مقبول، 49 فأقل ضعيف. ثم يقوم الشخص الذي أعد التقييم بتوقيعه مع تحديد تاريخ إعداده لتوثيق المقارنة لاحقا⁽²⁾.

(1) محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(2) خضير كاظم حمود وياسين كاتب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

الجدول رقم 02 : نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين

الصفات	القياس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
		10	8	6	4	2
مستوى الأداء						
العلاقة مع رؤسائه بالعمل						
العلاقة مع زملائه بالعمل						
العلاقة مع المراجعين						
تحمل المسؤولية						
المحافظة على أوقات الدوام						
الدقة في إنجاز العمل						
السرعة في إنجاز العمل						
القدرة على إنجاز القرارات						
الانضباط						
المهارة الفنية						
روح المبادرة والإبداع						
المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل						
المجموع						

المصدر: خضر كاظم حمود وياسين كاسب خرشة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

2- طريقة الرتب: هي من أقدم الطرق وأسهلها، تستخدم عند الضرورة مقارنة أداء فردين أو أكثر وهناك 3 طرق شائعة الاستخدام في طريقة الرتب وهي:

أ- الترتيب التبادلي.

ب- المقارنة الثنائية.

ج- التوزيع الإجباري (1).

أ- الترتيب التبادلي: ترتيب الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ على حسب مدى توافر صفة معينة أو مدى القيام بسلوك معين ولأنه من الأسهل التمييز بين أفضل العاملين وأسوأهم في مجموعة معينة (قسم أو إدارة) تعتمد هذه الطريقة على قيام الرئيس المباشر بتحديد الأفضل ثم الأسوأ في المجموعة ثم استخدام نموذج لتسجيل أسمائهم ثم استبعادها من المقارنة وبالنسبة للأفراد المتبقين يقوم بتحديد الأفضل ثم الأسوأ وهكذا يتم تسجيلهم في نفس النموذج على حسب الترتيب حتى يتم تقييم كافة العاملين في المجموعة (2).

ب- المقارنة الثنائية: نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى ومن ثم الذي يليه وهكذا حتى تنتهي من تقييم جميع المعنيين، وهكذا تحصل على قائمة للموظفين وقائمة لرتبهم وتسمى كذلك بطريقة الترتيب البسيط وحسب هذه الطريقة يرتب الأفراد تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم (3).

ج- التوزيع الإجباري: تتم المقارنة وفق نسب معينة للأفراد ووفق مستويات الأداء المختلفة للتقييم ولو اعتمد المقيم أسلوب التوزيع الطبيعي (4).

حيث تتمركز القيم عند الوسط ومن ثم تتوزع على الأطراف تنازلياً وتتبع الخطوات التالية لوضع هذا التوزيع:

(1) طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في (الموارد البشرية)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011 ص79.

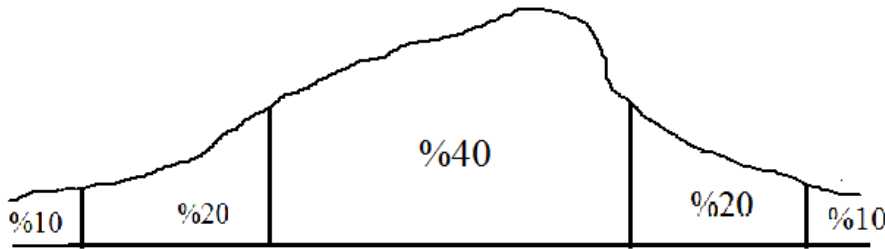
(2) صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2007، ص245.

(3) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص174.

(4) خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص159.

- 1- تدوين كل اسم من الأسماء مشمولين بالتقييم في بطاقة منفردة.
- 2- يقوم المدير بتوزيع البطاقات على 5 مجموعات تعطي كل مجموعة درجة⁽¹⁾.
 فلو طلب المقيم أن يقيم 70% من الأفراد العاملين قد حققوا توقعات الأداء الطبيعي و15% قد فاقوا هذه التوقعات و 15% لم يحققوا هذه التوقعات، فإن عملية ترتيب تأخذ المنحى الطبيعي. ومن أكثر مشكلات هذا الأسلوب عدم استخدامه في حالة العدد الصغير من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً⁽²⁾.

الشكل رقم 6 : طريقة التوزيع الإجباري



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 249.

ولتحديد النسب مسبقا تجنبنا لبعض التجاوزات والأخطاء الادراكية مثل خطأ التشدد والتساهل كما تعتمد هذه الطريقة على المقياس النسبي حيث يتم مقارنة أداء الأفراد بعضهم البعض كما يعرف الجميع أن عدد قليل منهم يحصل على درجة التميز ما يفسح المجال للمنافسة وتحسين الأداء⁽³⁾.

(1) د. مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015، ص138.

(2) طاهر الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص81.

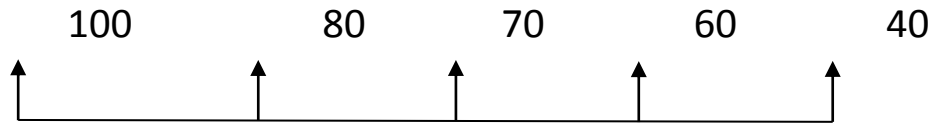
(3) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص249.

المقياس الرتبي البياني:

يتم تقييم الفرد لبعض العوامل المحددة مثل كمية العمل، الاستقلالية، معرفة العمل، الغياب، الدقة، الأداء، التعاون ... ويتضمن الترتيب البياني كل من المدى العددي أو الرقمي والوصف الكتابي⁽¹⁾.

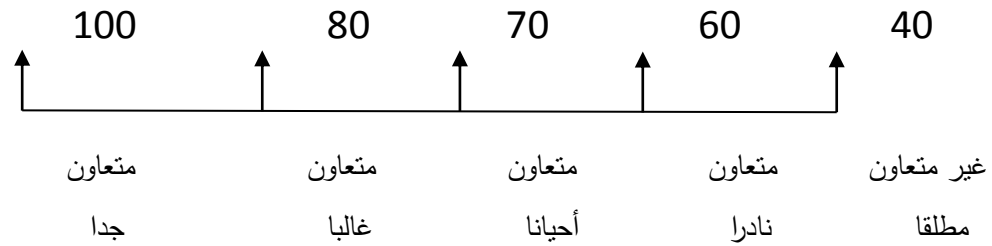
أ- التقييم من خلال الوصف التقديري:

الشكل رقم 07: التقييم من خلال الوصف التقديري



ب- التقييم من خلال الأسلوب الوصفي وهو أكثر دقة وأكثر شيوعا في الاستخدام.

الشكل رقم 08: التقييم من خلال الأسلوب الوصفي



المصدر: ظاهر الكلالدة، مرجع سابق، ص 82.

ويقوم المقيم وفق هذا الأسلوب على دراسة كل صفة يتم اعتمادها في التسيير وفق المعايير المحددة من قبل المنظمة ويضع القيمة الملائمة لها ثم يشرع باستخراج التقدير النهائي للتقييم وفقا لما يلي:

كمية العمل 90، الاستقلالية 80، معرفة العمل 70، الغياب 80، الدقة في الأداء 80، التعاون مع الزملاء 90، التعاون مع الرؤساء 70، (المجموع / 7).

ثم يتم استخراج الوسط الحسابي للقيم النهائية $80 = 7/560$ درجة.

(1) خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 160.

ثم يتم اعتماد النتيجة النهائية لاستخدامها وفق القيمة الوصفية استنادا للمعيار التالي: 90-100 ممتاز، 80-89 جيد جدا، 70-79 جيد، 60-69 متوسط، 50-59 مقبول، 49 فأقل ضعيف.

طريقة قوائم المراجعة:

تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال الا يعلم بها القيم نفسه (سرية)⁽¹⁾. ويكون التركيز على تحديد التصرفات وأنماط السلوك بعد ذلك يقوم المديرون بتحديد المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك⁽²⁾.

الطريقة الإنشائية أو طريقة التقارير:

وهي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية حيث يقوم به الرئيس المباشر بغاية كل سنة عن طريق تقرير وصفي إنشائي مختصر وقد يكون تفصيليا يستعمل على وصف المهام التي قام بأدائها ونقاط القوة والضعف والنتائج العامة لعمله⁽³⁾، وتكتب التقارير في نماذج جاهزة.

(1) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص174.

(2) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011، ص227.

(3) نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص168.

الجدول رقم 03: نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم العاملين

عناصر التقييم	الدرجة القصوى	التقدير
1- أداء العامل		
كمية العمل	20	
درجة إتقان العمل	15	
2- مهارة سلوكية		
علاقات العمل	20	
الانضباط	15	
المجموع		

المصدر: محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 210

الجدول رقم 04: نموذج أسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين

عناصر العمل	درجات كل عنصر		
	أقل من متوسط	متوسط	جيد
الانضباط	3		
كمية العمل		3	
جودة العمل		3	
التعامل مع الآخرين		3	
القيادة			3
التقدير العام	متوسط		

المصدر: المرجع نفسه، ص 211.

طريقة الوقائع الحرجة:

أثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم⁽¹⁾.

يرصعها الرئيس في سجل يدون فيه كافة الأحداث والملاحظات الإيجابية أو السلبية ويستشهد ببعض العوامل عند التقييم، القدرة على تجديد المشكلة، المبادرة والتعاون ومن أهم عيوبها أن المرؤوس يشعر أنه محل مراقبة شديدة من الرئيس ما يشغلهم عن عملهم الأصلي⁽²⁾.

كما تعتمد على قيام القيم بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل في هذه الأحداث حيث يقوم المشرف برصد هذه المعلومات في أجنحة أو قائمة خاصة⁽³⁾.

مقياس الاختيار الإلزامي:

طريق حديثة تهدف إلى تحقيق العدالة والموضوعية.

وتتم بإعداد مجموعة من الأسئلة تصف كمية أداء العامل لمهام وواجبات عمله ومسؤولياته وتعطي أوزان نوعية للعبارة التي يحتويها المقياس الإلزامي في الاختبار وعادة ما تكون الأوزان معلومة لدى المقيم خشية التحيز في الترتيب وبعد أن يقوم المقيم بترتيب العبارات يقوم قسم الموارد البشرية بتطبيق النوعية المعينة وحساب درجة التقييم النهائية للفرد الذي يستحقها وفق الاستمارة التي تتضمن ذلك الترتيب ويعاب عليها أنها معقدة تحتاج للمهارة والخبرة في إعدادها كما لا يمكن ضمان عدم تسرب الأوزان إلى المقيمين⁽⁴⁾.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 207.

(2) عبد البارى درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، ط2، القاهرة: دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010 ص 288

(3) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 209.

(4) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 88.

طريقة الإدارة بالأهداف:

يستخدم من قبل متخصصين إداريين وهناك مسميات متعددة تطلق على هذا المدخل منها الإدارة بالنتائج. إدارة الأداء، إدارة النتائج أو التخطيط⁽¹⁾، كما تعتمد إشراك الرئيس المرؤوسين في تحديد أهداف محددة لفترة زمنية مقبلة بشرط قابلية تلك الأهداف للقياس وفي نهاية فترة زمنية محددة يتم تقييم أداء الفرد على أساس ما حققته من أهداف⁽²⁾.

وهي تعتمد على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يهدها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعينين بالأداء⁽³⁾.
- تحديد آليات لتنفيذ كل هدف⁽⁴⁾.
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة.
- متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دوريا.
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعة.
- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل⁽⁵⁾.

ولنجاح هذا النظام هناك مجموعة من المتطلبات يجب توفرها:

- 1- استبعاد الأهداف التي لا يمكن قياسها (الغير كمية).
- 2- إمكانية تحقيق هذه الأهداف.
- 3- التعبير عن الأهداف في صورة مكتوبة وواضحة وليس بها غموض وتوضح القائمة في الشكل (2-8) بعض الأمثلة التي تقابل هذه المتطلبات⁽⁶⁾.
- 4- جدولة الإنجاز في جدول زمني.
- 5- أن تتسم الأهداف بالمرونة اللازمة للتعديل كلما تطلب الأمر ذلك.

(1) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 219.

(2) محمد أحمد عبد النبي، مرجع سبق ذكره، ص 211.

(3) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 84.

(4) مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 140.

(5) خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 162 و 163.

(6) راوية محمد حسن، مرجع سبق ذكره، ص 219.

6- أن تتم المراجعة الدورية بين الأفراد العاملين والمدير كلما تطلب الأمر ذلك سيما عند وضع أهداف جديدة(1).

طريقة معايير العمل:

يستخدم هذا الأسلوب في حقول الأنشطة الإنتاجية وذلك بتحديد معايير أو مستويات الإنتاج المراد تحقيقها ثم يتم مقارنة الأداء الفعلي المتحقق للفرد إزاء هذه المعايير لمعرفة مستوى الأداء المحقق للفرد ولذا يجب أن تعكس كل المعايير مستوى الإنتاج الطبيعي للفرد العادي وما يعاب على هذا المقياس هو نقص القدرة باستخدام هذه المعايير لقياس مختلف الوظائف إذ لا يمكن استخدامه للوظائف غير المتشابهة(2).

وتتصف هذه الطرق بشكل عام بالدقة والموضوعية وتساهم في الحد من تحيز المقومين مما يساعد على تقليل الأخطاء الإنسانية التي يقع فيها القائمون بعملية التقويم، إلا أن تطبيقها يتطلب جهدا ومتابعة مستمرة من قبل المقومين وإدارة الأفراد يجابه بعض المقومين صعوبة في فهمها وتطبيقها وخصوصا طريقة الاختيار الإجباري(3).

(1) خضر كاظم حمود و ياسين كاسب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص163.

(2) طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص79.

(3) رضا صاحب أبو حامد علي و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2006، ص274.

المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي.

يختلف أداء العاملين من منظمة لأخرى ومن فرد لآخر، نتيجة لاختلاف ظروف العمل وبيئة كل منظمة، ونتيجة لتأثير عدة متغيرات تتعلق بالقيادة الإدارية وأنماط الاتصالات والهيكل التنظيمي، وكذلك مدى اتساع دائرة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والسياسات المتبعة في التحفيز.

المطلب الأول: تأثير القيادة ونمط الاتصالات على الأداء الوظيفي.

1- تأثير القيادة على الأداء الوظيفي.

تضاعفت أهمية الإدارة مع ظهور الثورة الصناعية حيث بدأت ممارسة الإدارة تظهر بصورة منظمة رغم أن الإدارة قديمة قدم المجتمعات نفسها وتضاعفت بذلك مكانة القائد الإداري باختلاف المسميات سواء كان قائداً أو رئيساً أو مديراً وتغيرت النظرة إليه من مجرد فرد يوجه المنظمة غالباً ما يكون هو مالك المشروع إلى فئة محترفة مهمتها إدارة المنظمة (1)

بالرجوع إلى التاريخ نجد بأن للقيادة دور هام وبارز في بناء الحضارات التي بقيت إلى يومنا هذا دليلاً قاطعاً على قوة الأداء والقدرة على العمل والانجاز، فتتسبب الحضارة المصرية إلى القيادة الفرعونية، الانجازات الغربية إلى الملوك والقادة وحتى المفكرين اليونانيين والرومان ولعل الأجدد بالذكر في هذا الصدد ما حققته الحضارة الإسلامية بفضل رسولها وقائدها محمد عليه الصلاة والسلام أولاً وبفضل الخلفاء الراشدين ومن تبعهم بعد ذلك. فكان القائد هو القدوة وهو الملهم والمنسق والموحد والموجه للتابعين ومحفزهم للبدل والعطاء.

ليس قديماً فقط فحتي التاريخ الحديث تنسب انجازاته سواء كانت كبيرة أو صغيرة مشرفة أو غير مشرفة إلى القادة، فإنجاز ثورة نوفمبر التحريرية في الجزائر المتمثل في تحقيق استقلال الشعب الجزائري ينسب إلى قادة حزب جبهة التحرير الوطني

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، مصر: الدار الجامعة، 2000، ص101

كخلاصة لما ذكرنا أي انجاز أي عمل بمجرد بلوغ نهايته يطفو الى السطح من كان مسؤولاً عنه وهو ما يبرز دور القيادة في أداء الأعمال.

كذلك وفي سياق ابراز فاعلية القيادة على أداء العاملين يحضرنا تعريف للقيادة من بين التعاريف العديدة يركز على تأثيرات القيادة حيث يقول أن القيادة هي فن التأثير على الأفراد و تنسيق جهودهم، و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما ينمي ولاءهم وطاعتهم ويدعم تعاونهم وثقتهم واحترامهم بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة (1)

يوضح هذا التعريف الأنشطة المتعددة للأفراد في المنظمة والتي يكون فيها للقيادة تأثير واضح والتي نفضل فيها على النحو التالي:

يتأثر أداء العاملين باعتبارها مصدر السلطة

يتأثر أداء العاملين بالقيادة من خلال التوجيه فهو عملية مركبة تنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفاعلية، والقائد هو الشخص الذي يقنع الجماعة بعمل ما يرغبه فهو أكثر من مجرد عضو، يراه الموظفون على أنه أعلم منهم بأهداف المنظمة وسياساتها وبرامجها وأكثر منهم خبرة ما يؤهله للتحكم فيهم وتقييم أدائهم وتقرير الترقيات والتنقلات والعلاوات (2)

يتأثر الأداء كذلك من خلال الرقابة وهي وظيفة للقائد الإداري يمارسها من أجل التحقق من مدى تنفيذ الأوامر والأهداف المرسومة والوقوف على مكامن النقص ونقاط الضعف وكشف الأخطاء من أجل اصلاحها وزيادة التنسيق والتكامل بين الوظائف (3)

يتحسن أداء الأفراد من خلال سلوكيات القائد التي تحت التابعين على رفع مستوى تفكيرهم من خلال الإيحاء لهم بالقيم والمثل العليا مما يدفعهم الى ابتكار طرق جديدة في

(1) محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 9.

(2) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 323.

(3) محمد، علاونة، الأصول العلمية و العملية في الرقابة الادارية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2014، ص101.

التفكير لحل المشاكل والشعور بأهمية دورهم في مجموعاتهم وكذلك فاعليتهم وفاعلية مجموعاتهم (1)

يتأثر الأداء بكل ما يقوم به القائد الإداري فهو المسؤول عن رفع كفاءة المنظمة عن طريق الاهتمام بالتدريب (2) حيث تتجلى أهميته بالنسبة للأفراد فيما يلي:

- تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها
- تحسين قراراتهم وحل مشكلات العمل وتنمية العوامل الدافعة للأداء
- يساعد في تطوير مهارات الاتصال والتفاعل بما يحقق الأداء الفعال
- يساعد على تقليل القلق الناجم عن نقص المعرفة أو المهارات ما ينجم عنها نقص الأداء
- تطوير امكانيات الأفراد للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في المنظمة
- تطوير وتنمية عملية التوجيه الذاتي من أجل خدمة المنظمة (3)

2- تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي للعاملين

الاتصال عملية حيوية ومستمرة مرتبطة بطبيعة الإنسان باعتباره كائن اجتماعي يحاول دائما التواصل مع بني جنسه، كذلك تسمو أهمية الاتصال داخل المنظمات وتتضاعف إذا يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم (4)، وتظهر أهمية الاتصال وتأثيراته على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال ما يلي:

تعتمد العملية الإدارية بوظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة على الاتصال كوسيلة أساسية، حيث لا يمكن للمدير أن يقوم بأي وظيفة دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر (5)، هذا من جهة ومن جهة أخرى لا يمكن للعاملين أيضا القيام بمهامهم

(1) محمد مفضي الكساسبة و عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، عمان: دار حامد للنشر و التوزيع، 2010، ص132.

(2) محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص 30

(3) فوزية هواين؛ مرجع سبق ذكره، ص69

(4) أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص352.

(5) معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2008، ص161.

دون فهم الرسالة الموجهة إليهم وإدراك ما يجب عليهم القيام به بالشكل الصحيح والوجه الصائب وهذا هو مضمون العملية الاتصالية.

إن الاتصال الفعال يساعد على تفهم الأفراد لأعمال بطريقة أفضل ويشعرهم بأهميتهم في المنظمة واندماجهم في العمل، ويساعدهم أيضا على التماسك فيما بينهم والتعاون حتى يصبحوا أكثر ولاء وانتماء مما ينعكس على تحقيق الثقة والرضا وتحسين الأداء⁽¹⁾.

كما تتضح تأثيرات الاتصال على أداء العاملين من خلال النتائج السلبية للاتصال السيء فوصول الرسالة إلى العاملين بشكل خاطئ يؤدي إلى أداء خاطئ، وانتشار الإشاعات المغرضة والتأويلات السلبية يؤدي بالأداء الوظيفي للعاملين إلى نتائج كارثية. لهذا فإن التحكيم في أداء العاملين يستلزم التحكيم الجيد في كل عناصر العملية الاتصالية وجزئياتها.

يرتبط الأداء الجيد بعامل الوقت بمعنى وجوب تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وفي أقل مدة زمنية ممكنة ولا يمكن حدوث ذلك إلا بتحقيق الاتصال في الوقت المناسب فمثلا الاتصال المتأخر هو عامل معيق لأهداف المنظمة ومن هنا توفر المعلومات والبيانات التي تحتاجها المنظمة في الوقت الملائم وتوجيه الأوامر والإرشادات في الوقت الذي يضمن تحقيق الأهداف.

يؤدي الاتصال الفعال بالعاملين إلى مواكبة المستجدات والتطورات التي تمس المنظمة ومن خلاله يمكنهم التعبير عن آراءهم واتجاهاتهم حول قضايا المنظمة وتوصل أصواتهم لصانعي القرار وكذا إبقاء القائمين على المنظمة على اطلاع دائم على نشاطات العاملين⁽²⁾.

تمثل المعلومات التي يتوفر عليها أي نظام الخيط الذي يربط بين أجزاء هذا النظام برباط الفهم المتبادل لخلق علاقات عمل وتفاعلات اجتماعية إيجابية بين أعضاء المنظمة

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سبق ذكره، ص328.

(2) صليحة شامي، مرجع سبق ذكره، ص104.

حيث يرتفع أداء العاملين بالارتفاع الكمي والنوعي للمعلومات والقدرة على توصلها إلى جميع المراكز والأجزاء في الوقت المناسب⁽¹⁾.

كما تؤثر الاتصالات على الأداء الوظيفي من خلال الكثافة، فكلما قدمت الاتصال معلومات كثيفة كلما كان الأداء أفضل ومن خلال الرسمية وغير الرسمية الاتصال فأحيانا تكون الاتصالات الفيروسية أكثر فاعلية على الأداء خاصة بين الزملاء في المستوى الإداري الواحد كما تساهم الاتصالات في الحصول على المعلومات المرتدة حول نوعية الأداء⁽²⁾.

تؤدي الاتصالات إلى تقسيم العمل حتى لا تتداخل الوظائف وتحدد المسؤوليات والأدوار وتسهل بذلك عملية التنفيذ وبعده التقييم والتقويم، ويساعد على تطوير وتعديل سلوك الأفراد وفقا لتغير الظروف البيئية، وبالتالي تحسن الأداء، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن السبب الرئيسي لعدم استجابة الأفراد للتغيير ومقاومتهم له هو عدم معرفتهم لأهدافه وأبعاده نظرا لقصور الاتصال⁽³⁾.

فكل فعل يتعلق بالاتصال يؤثر على المنظمة ويتأثر بها بطريقة أو بأخرى ويمكن الحصول على ردود الأفعال والمعلومات الراجعة من خلال الاتصال التي يكون لها أكبر الآثار لفعالية جماعة العمل والأداء⁽⁴⁾.

وبصفة عامة تتجلى تأثيرات الاتصال على أداء العاملين من خلال اطلاع المسؤولين على الأهداف والتعرف على مدى تنفيذ الأوامر وتسهيل عملية اتخاذ القرارات وتوسيع نطاق المشاركة فيها.

يؤدي الاتصال إلى توحيد الجهود وهو وسيلة لإحداث التغييرات في السلوك.

(1) عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال والإدارة والاستراتيجية، بيروت: الدار الجامعة للطباعة والنشر، 1992 ص285.

(2) محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 205.

(3) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 288-291.

(4) أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سبق ذكره، ص328.

المطلب الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.

1- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

إن علاقة الهيكل التنظيمي لمستوى الأداء يتحدد من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية لوصف الهيكل التنظيمي وهي: التعقيد، الرسمية، المركزية.

أ- التعقيد: وتقاس درجة تعقد الهيكل التنظيمي بـ 3 عناصر:

- التمايز الأفقي - التمايز الرأسي - التمايز الجغرافي

ويشير التمايز الأفقي إلى عدد الأنشطة أو الوحدات ومجموعة الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها فكلما ازدادت الوحدات التنظيمية وازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا⁽¹⁾.

أما التمايز الرأسي يهتم بتحديد السلطة اللازمة لتنسيق واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ويتمثل هذا التقييم المشرف الأعلى والمدير والمشرف⁽²⁾.

أما البعد الثالث يشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يزداد تعقيدا كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة وزادت نسبة العاملين فيها والمسافات بينها⁽³⁾.

فكلما ازداد الهيكل تعقيدا كلما أصبحت مهمة الإشراف والرقابة مكلفة وصعبة وبالتالي يتأثر الأداء سلبا بارتفاع درجة التعقيد.

ب- الرسمية: وهي الدرجة التي يكون فيها العمل رسميا أي مقيدا بإجراءات وقواعد وسلوكيات محددة لا ينبغي على العامل الخروج عنها سواء كانت هذه الرسمية مكتوبة أو ضمن تقاليد المنظمة كما تختلف الرسمية وفقا لمعايير الحرفية أو درجة المهارة وكذلك وفقا للمستويات

(1) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 176.

(2) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 362.

(3) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 176.

الإدارية فطبيعة العمل في إدارة العليا تتطلب الانشغال بأنشطة إبداعية، فالرسمية ترتبط بعلاقة عكسية مع المستوى الإداري في المنظمة⁽¹⁾.

ما يؤثر سلبا على الموظفين فقد توصلت كثير من الدراسات إلى أهمية الجانب الغير الرسمي في المنظمات وإعطاء قدر من الحرية للعاملين في التصرف واتخاذ القرارات كل وفق تخصصه ووظيفته.

ج-المركزية: لما كان للمديرين قدرات محدودة في مجال فحص وتدقيق المعلومات الصاعدة من المستوى الأدنى كان لا بد من تحويل جزء من هذه المعلومات والمواضيع وحق البث فيها إلى الآخرين وذلك من أجل السرعة في اتخاذ القرارات الخاصة بمشاكل لا تحتمل التأكيد وضمان أكثر للحلول الواقعية واستغلال الكفاءات في المستوى الأدنى فيما يخص اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وبذل الجهد وتنمية مهاراتهم الإدارية وتنشيط الإبداع لديهم فاللامركزية هي بمثابة دواء لكثير من المشاكل الإدارية في بيئة معقدة غير مستقرة⁽²⁾.

ويشير Holl إلى أن الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تحقيق مخرجات وتقليل الاختلافات بين الأفراد كما تمثل الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة.

أما Peter Deuker يرى أن ه ت يساعد في تنفيذ الخطط بنجاح من خلال تحديد الأنشطة والأعمال وتوفير سبل ووسائل التنسيق⁽³⁾.

كما يجسد الهيكل التنظيمي ضرورة التعاون لتحقيق الأهداف السوية وذلك من خلال:

- 1- تخصيص الأفراد والموارد الأخرى للوظائف.
- 2- تحديد مستويات العاملين وبيان كيفية العلاقة مع الآخرين اعتمادا على وصف العمل والخارطة التنظيمية.
- 3- تحديد ما هو مطلوب من الأفراد استنادا إلى قواعد وإجراءات العمل ومعايير الأداء.

(1) وليد سعيد السالم، نظرية المنظمة -الهيكل والتصميم- ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص67.

(2) مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص68.

(3) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 47 و 48.

4- رسم إجراءات جمع وتقييم المعلومات التي تساعد المدراء في معالجة المشاكل واتخاذ القرارات⁽¹⁾.

كما تساهم الهياكل التنظيمية في تحقيق معدل مرتفع من الأداء كلما كانت حريصة على التجديد والتطوير كإدخال تكنولوجيا المعلومات في العمل⁽²⁾.
وبالإضافة إلى الأبعاد الثلاثة هناك من يضيف نطاق الأشراف.

ف نطاق الأشراف يتمثل في عدد من المسؤولين الذين يشرف عليهم رئيس واحد⁽³⁾. فكلما توسع نطاق الأشراف (عدد مرؤوسين كبير) قل عدد المستويات وكان السلم الهرمي مستويا، وإذا ما حدث العكس زاد عدد المستويات التنظيمية وزاد طول السلم الهرمي والذي له آثار ونتائج سلبية. كازدياد النفقات والمصروفات بسبب زيادة عدد الرؤساء وصعوبة الاتصال. صعوبة التخطيط والرقابة.

أما توسيع نطاق الأشراف فيسمح للمرؤوسين باتخاذ قراراتهم بأنفسهم ومزيدا من الحرية ويعمل بصورة غير مباشرة على رفع المعنويات واهتمام العاملين بعملهم وزيادة رضاهم عن العمل وزيادة الإنتاجية⁽⁴⁾.

هناك علاقة وثيقة بين أهداف المنظمة و الهيكل التنظيمي القائم، حيث يعتبر الهيكل التنظيمي الوسيلة الرئيسية المستخدمة في توجيه المنظمة نحو تحقيق الأهداف، كما يسمح بالتطبيق السليم و الناجح للخطط الموضوعة، و هو الأساس لتمكين الأفراد و توزيعهم على الوظائف، و بالتالي يساعد على تقليل العشوائية و ضبط الأداء و تفعيل الرقابة الإدارية⁽⁵⁾

(1) محمود فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007، ص 83.

(2) محمود عبد الرحمان، التطوير التنظيمي، عمان: مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015، ص 218.

(3) راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 303.

(4) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 168 و 169.

(5) مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص 59

2- تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

المشاركة في النقاش والتصويت على القرارات بحيث يكون القرار المتخذ تجسيدا للديمقراطية ولرأي الأغلبية(1).

أشارت الدراسات والأبحاث إلى النتائج الإيجابية المترتبة على مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات كتحسين الأداء، والرضى الوظيفي وتقدير الذات والتعاون وتعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، وتقليص دوران العمل والتغيب وتحسين الاتصالات الفعالة ويقول أحد الكتاب: أنها تعزيز الشعور بالانتماء وحياء عمل إيجابية وصحة عقلية من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد كما تعتبر المشاركة على أنها مسألة أخلاقية إذ أن عدم المشاركة تؤدي إلى أضرار جسيمة ونفسية للعاملين(2).

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى المزيد من المشاركة من أجل التوصل إلى قرارات أفضل ومن ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم(3).

ويشير الكاتبين (Davis ond, Newston) أنها تعتبر الانغماس الذهني والعاطفي للأفراد في العمل والمشاركة في المسؤولية عن الأهداف وتتيح فرصة تفجير طاقاته وإمكاناته في المبادرة والابداع نحو تحقيق أهداف المنظمة كذلك المشاركة تساعد على بناء العمل بروح الفريق الواحد وبفاعلية(4).

متطلبات المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار:

1- توفير الخبرة لدى المرؤوسين ومساعدة الرئيس لقلّة احتكاكه بواقع الممارسة.

(1) عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 181.

(2) معن محمد عياصرة ومروان محمد بني احمد، مرجع سبق ذكره، ص 129.

(3) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص 95 و 96.

(4) معن محمد عياصرة ومروان محمد بني أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 129 و 130.

2- توفر الرغبة من طرف الرئيس والمرؤوسين وإحساس المرؤوسين بالأمن وإعطائه الوقت الكافي.

3- تتطلب المشاركة البطء النسبي فلا يجب أن يكون تحت ضغط السرعة وضيق الوقت.

4- تحديد الأشخاص المشاركين بعناية وثقة القائد بجدوى المشاركة.

5- مهارات القائد في تشخيص المواقف والمشاركة الفعالة وتشجيع الأفراد والتوفيق بين الآراء المتعارضة.

6- مأسسة هذه المشاركة للحفاظ على استمرارية وتعميم فوائدها، فيجب أن تصبح وظيفة معترفا بها رسمياً(1).

أساليب وفنون المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، وتتمثل في تأثيره على قرارات رئيسية أو تتم على مستوى الجماعة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، فأما التشاورية يطلب المدير من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة في صنع القرار النهائي للجماعة وليس الرئيس بالإجماع والأغلبية(2).

جدول رقم 05: مزايا وسلبيات القرار الجماعي.

مزايا / الإيجابيات	السلبيات
يساعد على تقبل الأفراد المشاركين للقرار	يحتاج إلى وقت كبير
يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين	قرارات الجماعة قيد لا تكون حاسمة
يسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين	يمكن أن تساوم ولذا لا تتوصل إلى قرار أفضل
يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة	يمكن الهيمنة عليها من قبل فرد معين
استقطاب معرفة وخبرة كبيرة(تعدد وجهات النظر)	الجماعة يمكن أن تتاور
فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة	يمكن استبدال الأهداف
يوفر أساساً للتدريب في دينامية جماعية	الدوران واللف يحل محل التفكير السليم
	تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب وحرية التعبير

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ص 99

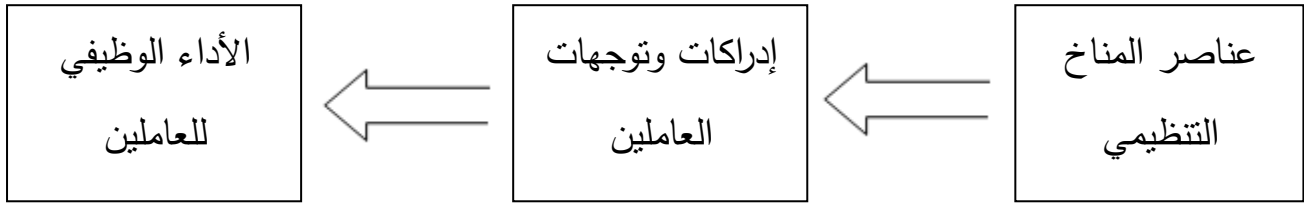
(1) علي خلف حجاجبة، مرجع سبق ذكره، ص 205-207.

(2) حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 97.

خلاصة الفصل الثاني:

تمحورت بداية هذا الفصل حول مفهوم الأداء الوظيفي، فكان أن عرفناه على أنه الجهد الذي يبذله العامل أو الموظف من أجل انجاز الأعمال الموكلة إليه، وتختلف أشكال هذا الجهد كأن يكون فكريا أو جهدا عضليا، كما قد يكون إيجابيا فعلا أو سلبيا. يتأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ذلك أن مردود العاملين مرتبط بتوجهاتهم وميولاتهم ودوافعهم التي تتشكل بعد ادراكهم لطبيعة عناصر المناخ التنظيمي ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم 09 : تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية للمناخ التنظيمي

السائد في دائرة السوبر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمناخ التنظيمي السائد في دائرة السوقر

من أجل اسقاط ما تطرقنا إليه في الجانب النظري، من مفهوم المناخ التنظيمي وعناصره، وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، والعوامل المحددة لهذا الأداء، وطرق قياسه، جاء هذا الفصل كجانب تطبيقي للبحث من خلال دراسة واقع المناخ التنظيمي في دائرة السوقر وتأثيره على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين فيها.

المبحث الأول: التعريف بدائرة السوقر

يقع مقر الدائرة ببلدية السوقر التي كانت تسمى تريزال trizel في عهد المستعمر الفرنسي، نسبة إلى الجنرال تريزال trizel، تم انشاؤها بتاريخ 1894، بغرض السيطرة على الهضاب العليا، وكانت مقرا لبلديات مختلفة لجبل الناظور، أصبحت مقرا للدائرة إثر التقسيم الإداري لسنة 1974

البلديات التابعة لها :

- السوقر
- سي عبد الغني
- الفايجة
- توسنينة

تمتلك دائرة السوقر عدد معتبر من الموظفين باختلاف مراكزهم مراتبهم وهم كالتالي:

أ-الموظفون المرسمون في مناصبهم:

- رئيس الدائرة
- الأمين العام للدائرة
- متصرف إداري (02)
- مهندس دولة (05 إعلام الي و05 هندسة مدنية)
- محاسب إداري (01)
- ملحق إداري (01)
- وثائقي أمين محفوظات (01)
- عون إدارة رئيسي (03)
- عون حفظ بيانات (02)
- مكلف بالأمن (01)
- سائقين (02)
- المنظفات (02)

ب-الموظفون غير المرسمون في مناصبهم:

- عقود ما قبل التشغيل (10)

- عمال الشبكة الاجتماعية (03)

مهام واختصاصات الدائرة:

تعتبر الدائرة امتدادا تنظيميا للولاية فهي تمارس مهامها تحت وصاية السيد والي الولاية كما هو مبين في المادة 2 من المرسوم التنفيذي رقم 94-215 وجاء فيها تشتمل الإدارة العامة في الولاية الموضوعة تحت سلطة الوالي على ما يأتي:

- الكتابة العامة

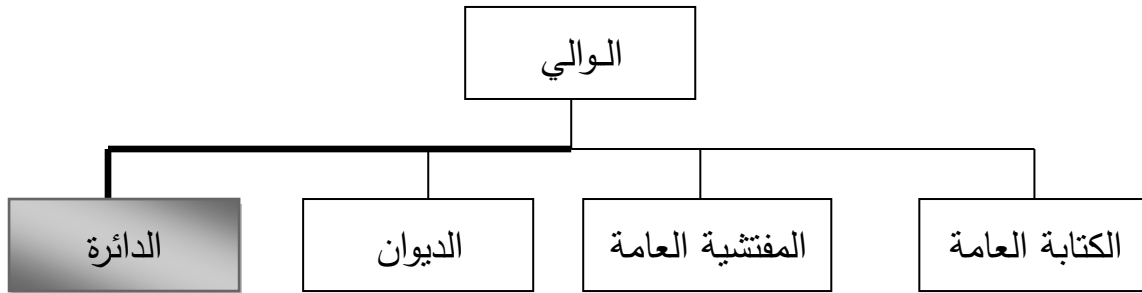
- المفتشية العامة

- الديوان

- رئيس الدائرة

ويمكننا التعبير عن ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 10: شكل يوضح امتداد الدائرة للولاية.



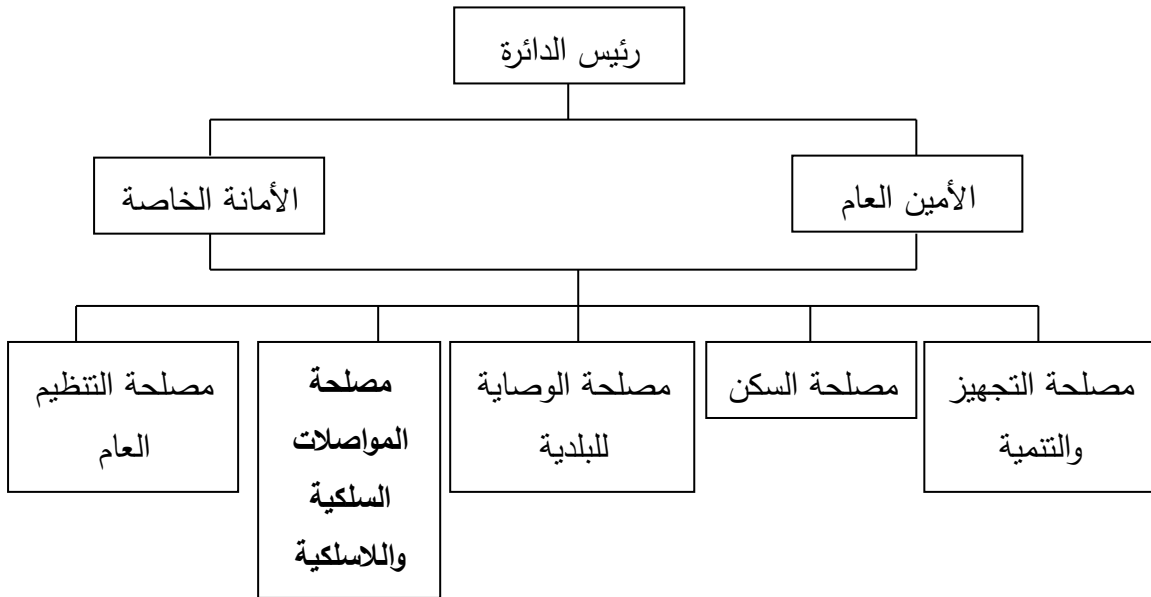
المصدر: من إعداد الطالبين

مهام رئيس الدائرة:

- يساعد الوالي في تنفيذ القوانين والتنظيمات المعمول بها وقرارات الحكومة والمجلس الشعبي الولائي وكذلك قرارات مجلس الولاية.
- ينسق مع البلديات الملحقة به ويراقب أعمالها.
- ينسق عمليات تحضير المخططات البلدية للتنمية وتنفيذها.
- يصادق على مداورات المجالس الشعبية البلدية.

- يوافق على المداولات وقرارات تسيير المستخدمين البلديين باستثناء المتعلقة منها بحركات التنقل وإنهاء المهام.
- يحث ويشجع كل مبادرة فردية أو جماعية للبلديات التي ينشطها تكون موجهة لإنشاء الوسائل والهيكل التي من شأنها تلبية حاجات المواطن وتحقيق التنمية.
- يساعد رئيس الدائرة كاتب عام ومجلس تقني.
- يطلع رئيس الدائرة السيد الوالي بكل مستجدات الدائرة ببلدياتها التابعة لها.
- يعطي رئيس الدائرة رأيه في تعيين مسؤولي الهياكل التقنية التابعة لإدارة الدولة في الدائرة.
- يعقد رئيس الدائرة اجتماعا كل أسبوع يضم مسؤولي هياكل الدولة وكلما اقتضت الحاجة ويحرر محاضر لتلك الاجتماعات ويرسل نسخا منها للوالي.⁽¹⁾

الشكل رقم 11: الهيكل التنظيمي لدائرة السوقر.



المصدر: من إعداد الطالبين.

(1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم رقم 94-215، يحدد أجهزة الإدارة العامو في الولاية وهيكلها، مؤرخ في 1994/07/23، الجريدة الرسمية، العدد 48، 27/07/1994 الموافق لـ: 18 صفر 1415، ص ص 6 و 7.

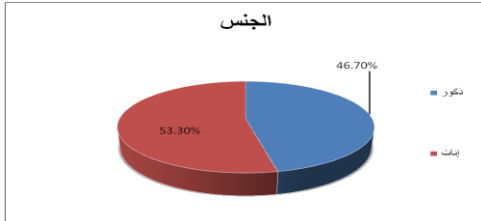
المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.

بعد ضبط الدراسة منهجيا واختيار العينة، وأدوات الدراسة المناسبة والتأكد من صلاحيتها للدراسة مع اختيار الأساليب الإحصائية لمعالجة فرضيات الدراسة المطروحة، سيتم محاولة عرض لنتائج الدراسة الميدانية وتحليلها حسب الفرضيات، وهي كالتالي:

المحور الأول: المعلومات الشخصية.

1- توزيع أفراد العينة من حيث الجنس

الجدول 06: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس الشكل 12: توزيع أفراد العينة من حيث الجنس



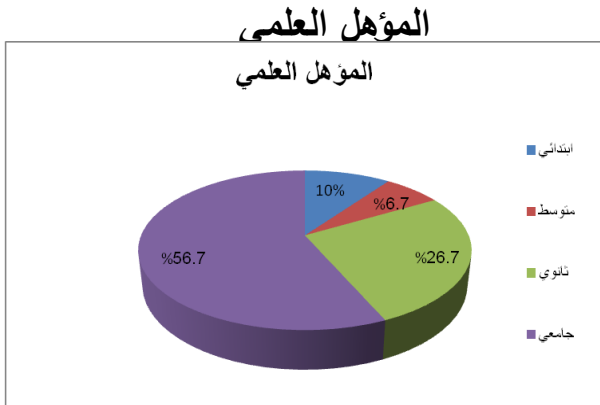
	عدد الموظفين	النسبة المئوية
ذكور	14	46.70%
إناث	16	53.30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن نسبة الذكور الموظفين في دائرة السوقر تمثل 46.7% وهي اقل من نسبة الإناث التي بلغت 53.3% وهذا ما يدل إلى توجه الإدارة المحلية إلى ترقية دور المرأة في المجتمع الجزائري.

2- توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول 07: توزيع عينة الدراسة حسب الشكل 13: توزيع عينة الدراسة حسب



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
ابتدائي	03	10.00%
متوسط	02	06.70%
ثانوي	08	26.70%
جامعي	17	56.70%

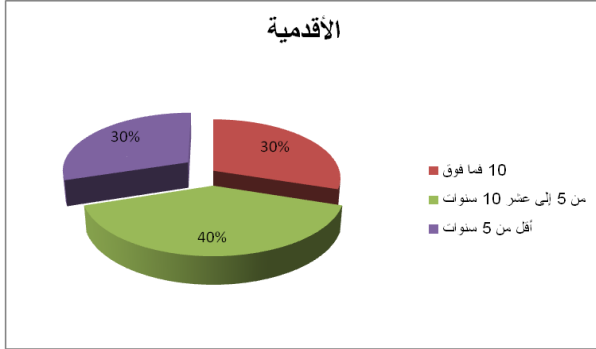
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ ان دائرة السوقر تمتلك أعلى نسبة من العاملين ذوي المستوى الجامعي حيث يمثلون نسبة 56.7% من مواردها البشرية ثم يحتل المرتبة الثاني ذوي المستوى الثانوي بنسبة بلغت 26.7% أما المرتبة الثالثة فهي لأصحاب المستوى الابتدائي بنسبة 10% وفي الأخير المستوى المتوسط الذي يمثل 6.7%، تدل الإحصائيات على تركيز المنظمة على توظيف خري الجامعات وأصحاب المؤهلات العلمية.

3- توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

الشكل 14: توزيع عينة الدراسة

حسب الأقدمية



الجدول 08: توزيع عينة الدراسة

حسب الأقدمية

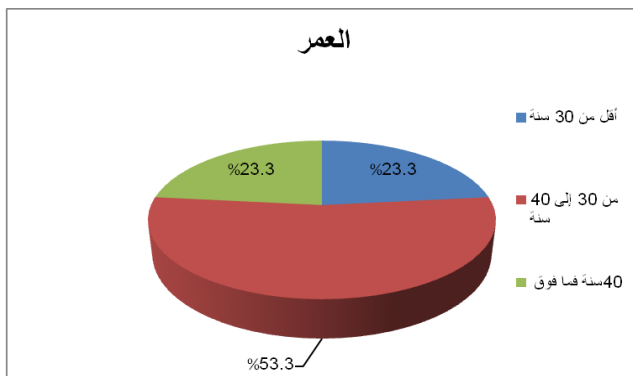
النسبة المئوية	عدد الموظفين	
30.00 %	9	أقل من 5 سنوات
40.00 %	12	من 5 إلى 10 سنوات
30.00 %	9	من 10 فما فوق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن العاملين في دائرة السوقر الذين يملكون خبرة ما بين 5 سنوات إلى 10 سنوات يمثلون النسبة الأعلى المقدرة بـ 40% في حين يتقاسم ذوي الخبرة العالية المقدرة بـ 10 سنوات فما فوق نفس المرتبة مع العمال الجدد الذين لا تفوق خبرتهم 5 سنوات بنسبة تقدر بـ 30% لكل فئة.

4- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الشكل 15: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



الجدول 09: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

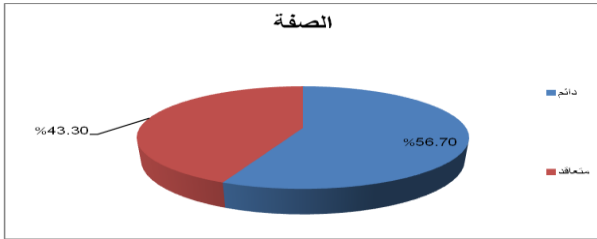
النسبة المئوية	عدد الموظفين	
23.30 %	7	أقل من 30 سنة
53.30 %	16	من 30 إلى 40 سنة
23.30 %	7	40 سنة فما فوق

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن دائرة السوقر تملك أعلى نسبة من العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 53.3% إضافة إلى ما يعادل 23.3 كنسبة تمثل من هم أقل من 30 سنة وبنفس النسبة لأصحاب 40 سنة فما فوق.

5- توزيع عينة الدراسة حسب الصفة

الجدول 10: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة الشكل 16: توزيع عينة الدراسة حسب الصفة



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
دائم	17	56.70%
متعاقد	13	43.30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن في دائرة السوق فئتين من العمال الفئة الأولى هي فئة العمال الدائمين أو المثبتين في مناصبهم ويمثلون 56.7% والفئة الثانية هي فئة العمال المتعاقدين ونسبتهم 43.3%.

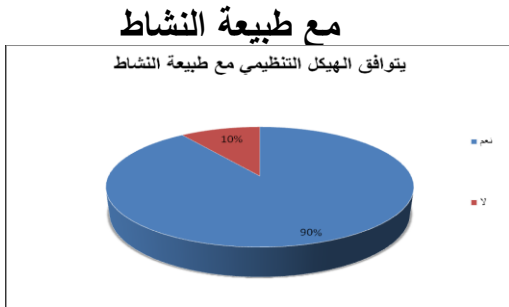
المحور الثاني: واقع عناصر المناخ التنظيمي في دائرة السوق.

أولاً: الهيكل التنظيمي في دائرة السوق.

1-توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاط

الجدول 17 : توافق الهيكل التنظيمي

الجدول 11: توافق الهيكل التنظيمي



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	27	90.00%
لا	03	10.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

إجابة 90% من الموظفي دائرة السوق بنعم للتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة

النشاطات و 10% رأّت أنه لا يتوافق مع طبيعة النشاط.

تفسر هذه الإجابات دقة تصميم الهيكل التنظيمي وفعاليتة في تأدية المهام وإنجاز

الأعمال وتحديد الوظائف والمسؤوليات

2-تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة الوظائف.

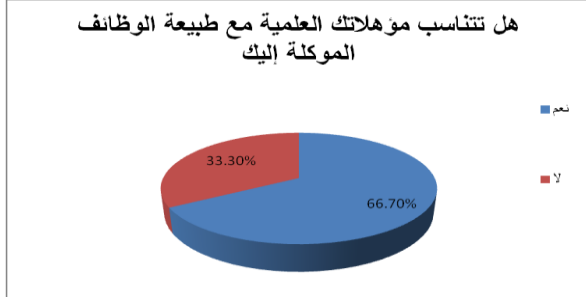
الجدول 12: تناسب المؤهلات العلمية

الشكل 18: تناسب المؤهلات العلمية

مع طبيعة الوظائف.

مع طبيعة الوظائف.

النسبة المئوية	عدد الموظفين	
66.70 %	20	نعم
33.30 %	10	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 66.7% من الموظفين أقرروا بأن القائد الإداري يأخذ بالبعد الإنساني في تعاملاته، بينما كان رأي 33.3% عكس ذلك.

تؤكد هذه النسب امتلاك القائد الإداري لمؤهلات القيادة واعتماده على العلاقات الرسمية والغير رسمية.

3- تداخل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية

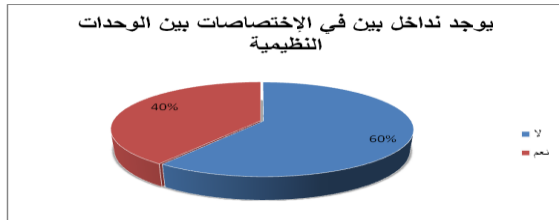
الجدول 13 : تداخل الإختصاصات

الشكل 19: تداخل الإختصاصات

بين الوحدات التنظيمية

بين الوحدات التنظيمية

النسبة المئوية	عدد الموظفين	
40.00 %	12	نعم
60.00 %	18	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

عبر 40% من الموظفين في دائرة السوق على وجود تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية بينما عبرت 60% الأخرى على عدم وجود التداخل في الاختصاصات.

تؤكد هذه النسب نتائج السؤال الأول حيث تعبر الأغلبية المقدره بـ 60% عن فاعلية الهيكل التنظيمي بينما تفسر نسبة 40% وجود تداخلات تتمثل في التعاون بين الوحدات ووجود علاقات انسانية غير رسمية بين أعضاء المنظمة.

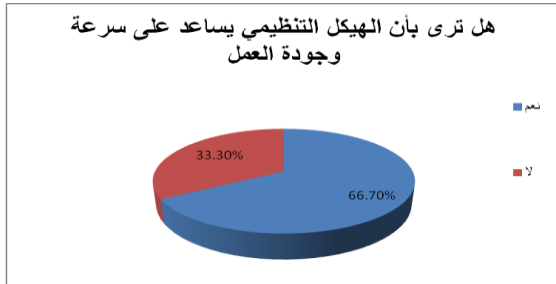
4- رؤية الموظفين لمساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة وجودة العمل:

الشكل 20: رؤية الموظفين لمساعدة

الجدول 14: رؤية الموظفين لمساعدة

الهيكل التنظيمي على سرعة وجودة العمل

الهيكل التنظيمي على سرعة وجودة العمل



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	20	% 66.70
لا	10	% 33.30

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

هناك نسبة 66.70% من الموظفين في دائرة السوبر يرون أن القائد الإداري يهتم كثيرا بأداء كل فرد في المنظمة، بينما تلاحظ أن نسبة 33.30% يرونه غير مهتم بأداء الأفراد. يدل هذا على متابعة القائد الإداري لأعمال الموظفين عن كثب خصوصا منها الأعمال ذات الأهمية، والاهتمام بأدائهم.

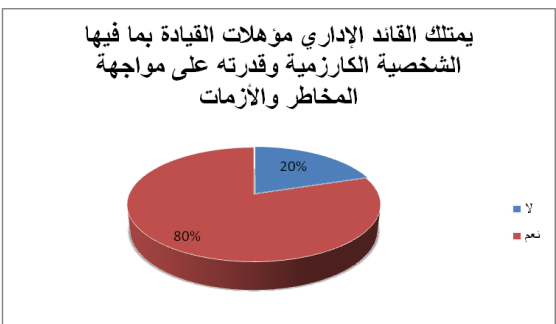
استنتاج حول الهيكل التنظيمي في دائرة السوبر:

من خلال مجموعة الإجابات حول أسئلة استمارة دراستنا التي ركزت على الهيكل التنظيمي لدائرة السوبر، وبعد تحليلها، وفحصها استخلصنا تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.

ثانيا: القيادة الإدارية لدائرة السوبر

1- مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات:

الجدول 15: مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الشكل 21: مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	24	% 80.00
لا	06	% 20.00

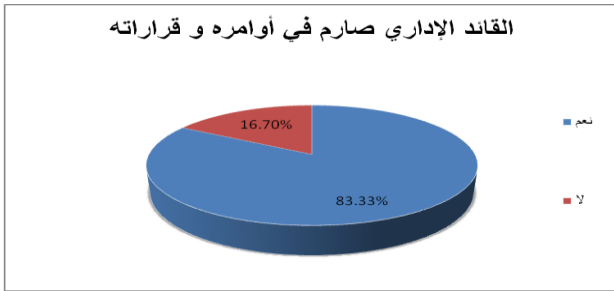
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

كانت إجابة العاملين في دائرة السوبر بنعم على هذا السؤال بنسبة 80% في حين عبرت 20% عن عدم امتلاك القائد الإداري لمؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية والقدرة على مواجهة المخاطر والأزمات تدل هذه النسب على جدارة رئيس دائرة السوبر بقيادة المنظمة.

2- القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته:

الجدول 16: القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته

النسبة المئوية	عدد الموظفين	
83.33 %	25	نعم
16.70 %	05	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

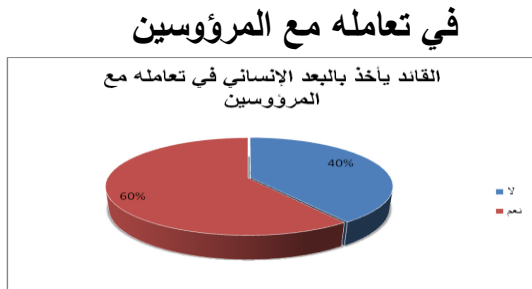
نلاحظ أن 83.33% من العاملين في دائرة السوقر يرون أن القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته، و16.7% يرون عكس ذلك.

تدل هذه النسب على اهتمام القائد الإداري بتطبيق الأوامر.

3- القائد يأخذ بالبعد الإنساني في تعامله مع المرؤوسين:

الجدول 17: القائد يأخذ بالبعد الإنساني

النسبة المئوية	عدد الموظفين	
60.00 %	18	نعم
40.00 %	12	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 60% من الموظفين أقررو بأن القائد الإداري يأخذ بالبعد الإنساني في تعاملاته، بينما كان رأي 40% عكس ذلك تؤكد هذه النسب امتلاك القائد الإداري لمؤهلات القيادة واعتماده على العلاقات الرسمية والغير رسمية.

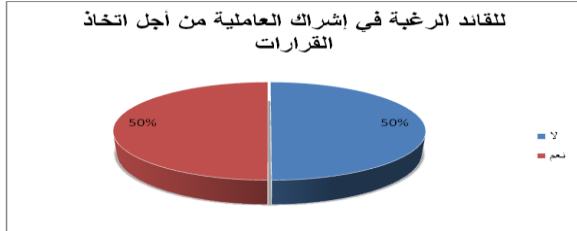
4- رغبة القائد في إشراك العاملين من أجل اتخاذ القرارات:

الجدول 24: رغبة القائد في إشراك العاملين

الجدول 18: رغبة القائد في إشراك العاملين

من أجل اتخاذ القرارات

من أجل اتخاذ القرارات



عدد الموظفين	النسبة المئوية	الإجابة
15	50.00%	نعم
15	50.00%	لا

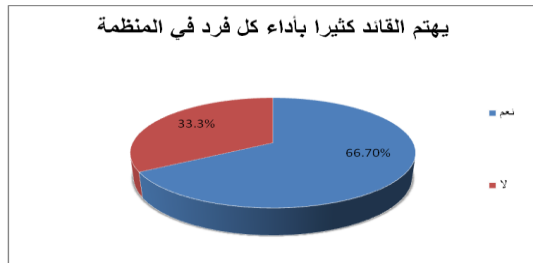
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين أن 50% يؤمنون بوجود رغبة لدى القائد الإداري في إشراك العاملين من أجل اتخاذ القرارات و 50% يخالفونهم الرأي.

هذا يفسر اعتماد القائد على بعض العاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار وليس كلهم انطلاقاً من قناعته وثقته بأفراد معينين.

5- اهتمام القائد بأداء كل فرد في المنظمة:

الجدول 19: اهتمام القائد بأداء كل فرد في المنظمة الشكل 25: اهتمام القائد بأداء كل فرد في المنظمة



عدد الموظفين	النسبة المئوية	الإجابة
20	66.70%	نعم
10	33.33%	لا

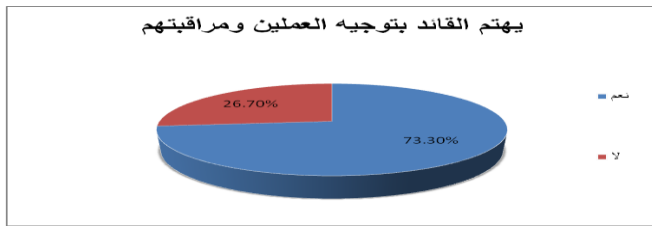
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

هناك نسبة 66.7% من الموظفين في دائرة السوبر يرون أن القائد الإداري يهتم كثيراً بأداء كل فرد في المنظمة، بينما تلاحظ أن نسبة 33.3% يرونه غير مهتم بأداء الأفراد.

يدل هذا على متابعة القائد الإداري لأعمال الموظفين عن كثب خصوصاً منها الأعمال ذات الأهمية، والاهتمام بأدائهم.

6-اهتمام القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم:

الجدول 20: اهتمام القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم الشكل 26: اهتمام القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
22	%73.30	نعم
08	%26.70	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 73.3% من العاملين يقررون بمتابعة القائد لهم ومراقبتهم و26.7% يقولون لا.

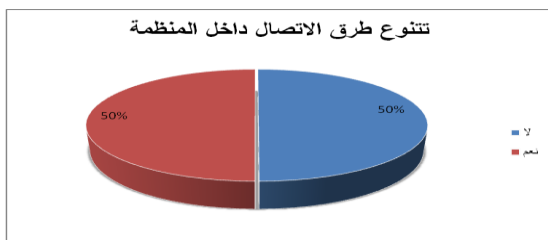
تؤكد هذه النسب اهتمام القائد الإداري بأداء العاملين وقيامه بوظيفة المراقبة كوظيفة هامة من وظائف القيادة الإدارية إضافة لوظيفة التوجيه. استنتاج حول القيادة الإدارية في دائرة السوبر:

من خلال مجموعة الأسئلة حول القيادة الإدارية في دائرة السوبر وبعد الاطلاع على إجابات الموظفين تبين الدور الهام للقيادة في المنظمة ومدى ارتباط الأداء الوظيفي للعاملين بتعاملات القائد الإداري.

ثالثا: نمط الاتصالات الإدارية في دائرة السوبر:

1-تنوع طرق الاتصال داخل المنظمة:

الجدول 21: تنوع طرق الاتصال داخل المنظمة الشكل 27: تنوع طرق الاتصال داخل المنظمة



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
15	%50.00	نعم
15	%50.00	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين من خلال الإجابات أن نسبة 50% من العاملين مع وجود تنوع في الاتصالات و50% مع عدم وجود تنوع في الاتصالات داخل المنظمة.

يفسر هذا الانقسام المتساوي بوجود تنوع في الاتصالات لكن هذا التنوع يقتصر على مستويات معينة دون غيرها.

2- سرعة ووضوح الاتصالات داخل المنظمة:

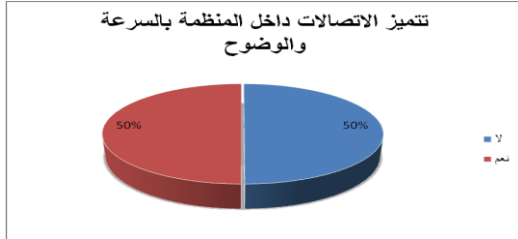
الجدول 22: سرعة ووضوح الاتصالات

الشكل 28: سرعة ووضوح الاتصالات

داخل المنظمة

داخل المنظمة

عدد الموظفين	النسبة المئوية	
15	%50.00	نعم
15	%50.00	لا



المصدر: من اعداد الطالبيين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ نسبة المجيبين بنعم تقدر ب 50% وكذلك المجيبين بلا 50%.

هذا يؤكد التفسير السابق بوجود مستويات يكون فيها الاتصال أكثر كثافة وكذلك أكثر

سرعة ووضوحا.

3- مساهمة نمط الاتصال المتبع في تحقيق الأهداف:

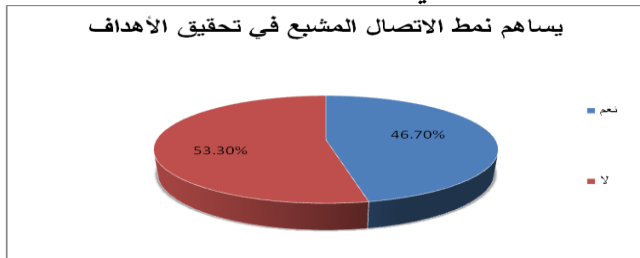
الجدول 23: مساهمة نمط الاتصال المتبع

الشكل 29: مساهمة نمط الاتصال المتبع

في تحقيق الأهداف

في تحقيق الأهداف

عدد الموظفين	النسبة المئوية	
14	%46.70	نعم
16	%53.30	لا



المصدر: من اعداد الطالبيين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 46.7% من العاملين كانت إجاباتهم نعم و 53.3% أجابوا بلا.

ما يفسر وجود خلل في تحقيق الأهداف، أو عدم نجاعة الاتصال في توصيل

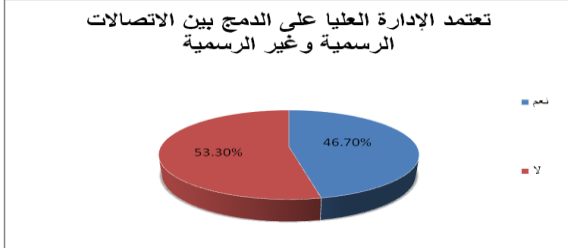
المعلومات والتوجيهات إلى بعض المستويات.

4- اعتماد الإدارة العليا على الدمج بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية:

الجدول 24: اعتماد الإدارة العليا على الدمج الجدول 30: اعتماد الإدارة العليا على الدمج

بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية

بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	14	46.70%
لا	16	53.30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن إجابات الموظفين كانت حسب النسب المئوية التالية: 46.7% نعم و53.3% أجابوا بلا.

نفسر هذا بتركيز الإدارة العليا على الاتصال الرسمي كالمراسلات التحريرية أو الكتابية.

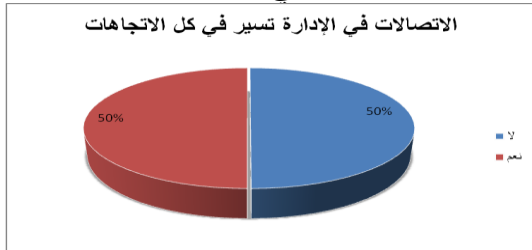
5- اتجاهات سير الاتصالات في الإدارة:

الشكل 31: اتجاهات سير الاتصالات

الجدول 25: اتجاهات سير الاتصالات

في الإدارة

في الإدارة



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	15	50.00%
لا	15	50.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن نسبة الذين يرون أن الاتصالات تسير في كل الاتجاهات نفسها نسبة الذين يرون العكس وتقدر ب 50%.

نفسر هذا باختلاف أساليب الاتصال من مستوى إداري لآخر.

6- علاقتك بزملائك تمتد إلى خارج المنظمة:

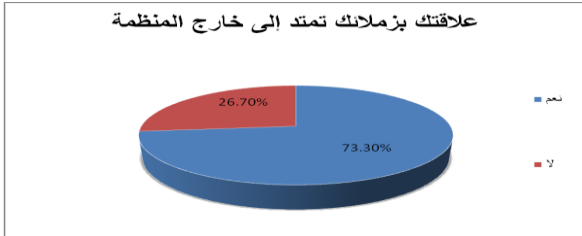
الجدول 26: علاقتك بزملائك تمتد

الشكل 32: علاقتك بزملائك تمتد

إلى خارج المنظمة

إلى خارج المنظمة

عدد الموظفين	النسبة المئوية	
22	73.30%	نعم
08	26.70%	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن الإجابة كانت 73,3% أكدوا أن هذه العلاقة تمتد إلى خارج المنظمة في حين نجد أن 26,7% من نسبة إجمالي الموظفين لا يعترفون بهذه العلاقة. هذا ما يفسر حاجة الموظف للعلاقات غير الرسمية خارج أوقات العمل.

استنتاج حول الاتصالات الإدارية في دائرة السوبر:

يتضح جليا تأثير الاتصالات على أداء موظفي دائرة السوبر، فكما توضحه الإجابات هناك خلل على مستوى الاتصال ما يفسر نوعا ما تراجع أداء بعض المستويات في الدائرة.

رابعا: مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات في دائرة السوبر:

1- دور الموظفين في اتخاذ القرارات في المنظمة:

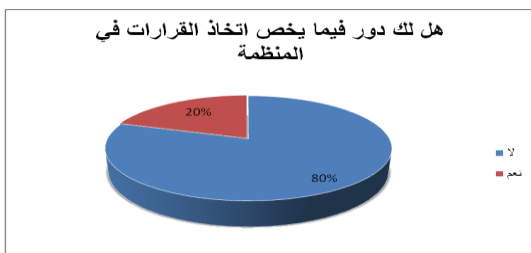
الجدول 27: دور الموظفين في اتخاذ

الشكل 33: دور الموظفين في اتخاذ

القرارات في المنظمة

القرارات في المنظمة

عدد الموظفين	النسبة المئوية	
06	20.00%	نعم
24	80.00%	لا



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

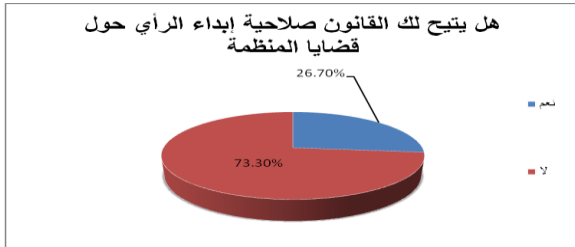
يلاحظ أن هناك 20% ممن يرون أنفسهم أصحاب أدوار في اتخاذ قرارات المنظمة بينما يرى 80% عدم وجود دور لهم في اتخاذ القرارات.

نفسر هذا بان عملية اتخاذ القرارات تقتصر على المستويات العليا.

2-الصلاحية القانونية لإبداء الرأي حول قضايا المنظمة:

الجدول 28: الصلاحية القانونية لإبداء الرأي حول قضايا المنظمة

الرأي حول قضايا المنظمة



الرد	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	08	26.70%
لا	22	73.30%

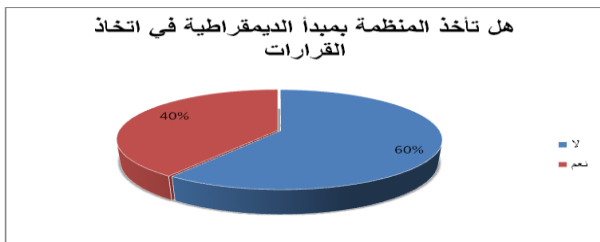
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

وكان هذا السؤال لمعرفة مدى مساهمة الأفراد في مختلف المستويات في القضايا التي تتعدى مصالحهم الشخصية وكانت 26,7% بنعم و73,3% بلا. ما يفسر أن اغلب الوظائف هي وظائف تنفيذية.

3-اعتماد المنظمة مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

الجدول 29: اعتماد المنظمة مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات

في اتخاذ القرارات



الرد	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	12	40.00%
لا	18	60.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يرى 40% من موظفي دائرة السوبر أن مبدأ الديمقراطية موجود في اتخاذ القرارات، بينما يعبر 60% عن عدم وجود مبادئ الديمقراطية في قرارات المنظمة. يدل هذا على قلة المشاركة ومحدوديتها في اتخاذ القرارات.

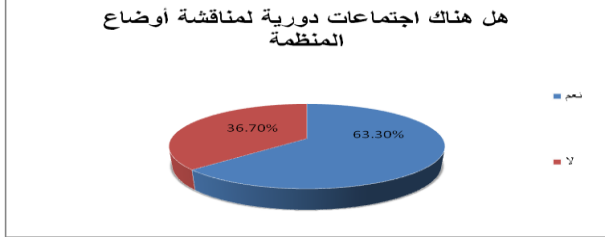
4- وجود اجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة

الجدول 36: وجود اجتماعات دورية

الجدول 30: وجود اجتماعات دورية

لمناقشة أوضاع المنظمة

لمناقشة أوضاع المنظمة



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
19	63.30%	نعم
11	36.70%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

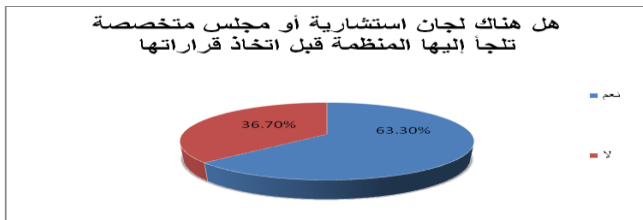
نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم كانت 63,3% و 36,7% بلا.

ما يفسر اعتماد المنظمة على أسلوب الاجتماعات لإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتوصيل المعلومات إلى العاملين، واستقبال التوصيات والملاحظات في شكل تغذية راجعة.

5- وجود لجان استشارية أو مجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها:

الجدول 31: وجود لجان استشارية أو مجالس الشكل 37: وجود لجان استشارية أو مجالس

متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها



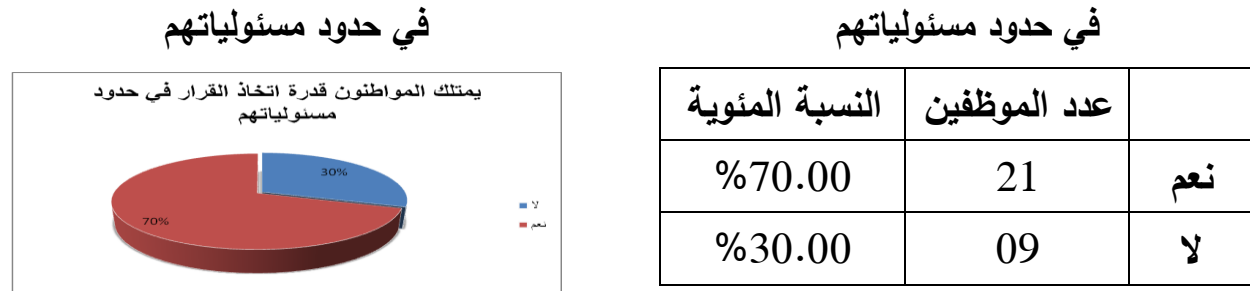
عدد الموظفين	النسبة المئوية	
19	63.30%	نعم
11	36.70%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ بأن 63.30% من الموظفين يؤكدون وجود لجان استشارية، ومجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها، بينما تنفي 36.70% وجود دور لهذه اللجان أو المجالس في اتخاذ القرارات.

6- امتلاك الموظفين قدرة اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم

الجدول 32: امتلاك الموظفين قدرة اتخاذ القرار الشكل 38: امتلاك الموظفين قدرة اتخاذ القرار



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يمتلك الموظفون قدرة اتخاذ القرار في حدود مسؤوليتهم وذلك لمعرفة توجه المنظمة في مركزية القرار أو عدمه وكانت إجابة الموظفين كالتالي 70% يرون أن للأفراد القدرة على ذلك في حين نسبة 30% ترى العكس.

ما يفسر وجود نوع من الثقة في النفس لدى العاملين.

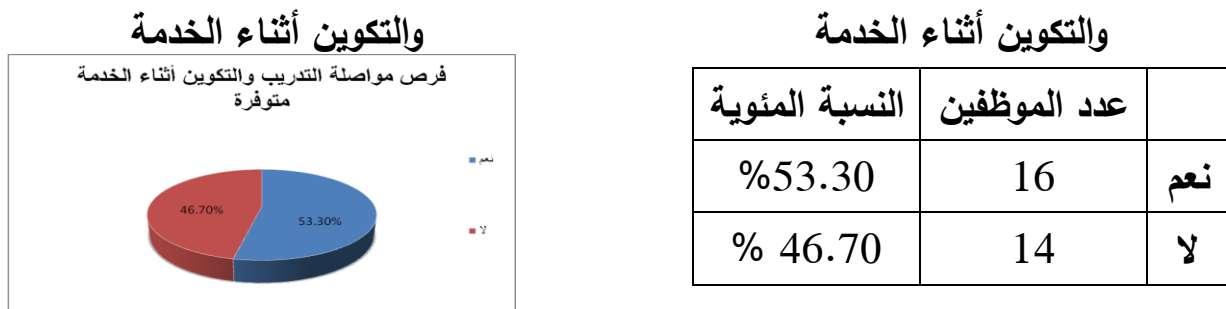
استنتاج حول عملية المشاركة في اتخاذ القرار في دائرة السوبر:

نستنتج بعد تحليل الإجابات اقتصر المشاركة على الموظفين في المستويات العليا.

خامسا-تحفيز العاملين في دائرة السوبر.

1-توفر فرص مواصلة التدريب والتكوين أثناء الخدمة:

الجدول 33: توفر فرص مواصلة التدريب الشكل 39: توفر فرص مواصلة التدريب



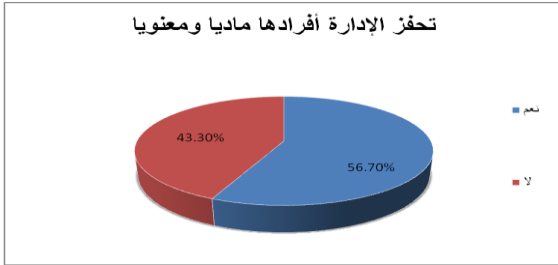
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 53.3% من موظفي دائرة السوبر يرون أن هناك مجال للتكوين والتدريب و 46.7% يعبرون عن عدم وجود فرص للتكوين والتدريب.

تدل النسب المسجلة على اهتمام المنظمة بالتكوين والتدريب فيما يخص بعض المناصب خاصة التقنية والفنية ووفقا لاحتياجاتها ورؤيتها.

2- تحفيز الإدارة لأفرادها ماديا ومعنويا

الجدول 34: تحفيز الإدارة لأفرادها ماديا ومعنويا الشكل 40: تحفيز الإدارة لأفرادها ماديا ومعنويا



ومعنويا

عدد الموظفين	النسبة المئوية	
17	56.70%	نعم
13	43.30%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

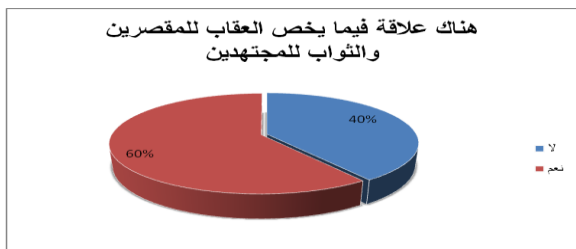
تحفز الإدارة أفرادها ماديا ومعنويا وذلك لمعرفة مدى اهتمام الإدارة بموظفيها نحو تحقيق الأداء الذي يتيح لها بتحقيق أهدافها بواسطة أفرادها وكانت الإجابة وفق النسب المئوية كالتالي: 56,7% يؤكدون ذلك و 43,3% يرون غير ذلك.

يدل ذلك على محاولة رفع أداء الأفراد من خلال عملية التحفيز ماديا ومعنويا.

3- العدالة في العقاب والثواب للموظفين:

الشكل 41: العدالة في العقاب والثواب للموظفين

الجدول 35: العدالة في العقاب والثواب للموظفين



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
18	60.00%	نعم
12	40.00%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

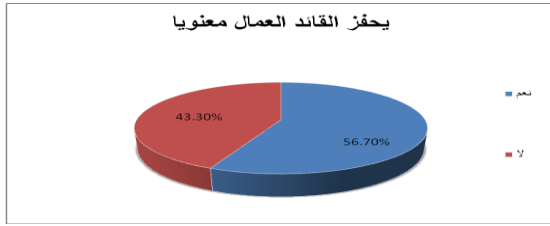
يلاحظ أن هناك نسبة 60% تؤمن بوجود عدالة في الثواب والعقاب 40% ترى وجود معاملات غير عادلة في هذا الصدد.

هذا ما يفسر حرص المنظمة على تطبيق العدالة من اجل ضبط الأداء.

4-تحفيز العاملين:

الجدول 36: تحفيز العاملين.

الشكل 42: تحفيز العاملين.



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
17	56.70%	نعم
13	43.30%	لا

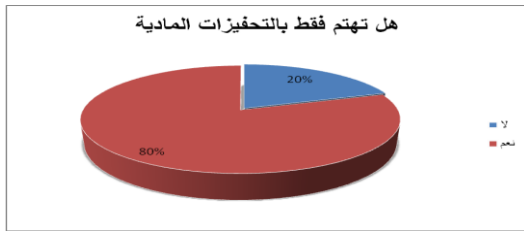
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يحفز القائد العمال معنويا وذلك تحديدا لطبيعة نمط القيادة وعلاقتها بالموظفين في حدود الرسمية أو غير الرسمية وكانت الإجابة وفق النسب التالية 56,7% بنعم و43,3% بلا. ما يفسر اهتمام القائد بعملية التحفيز.

5-الاهتمام بالتحفيز المادية:

الجدول 37: الاهتمام بالتحفيز المادية

الشكل 43: الاهتمام بالتحفيز المادية



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
24	80.00%	نعم
06	20.00%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ ان 80% يهتمون فقط بالتحفيز المادية بينما 20% تولي اهتمامات لتحفيزات أخرى إضافة إلى المادية منها.

هذا ما يفسر أهمية الحافز المادي لتلبية الحاجيات الاجتماعية للموظف.

استنتاج حول عملية التحفيز في دائرة السوبر:

نستنتج من خلال الاحصائيات حرص المنظمة على تحفيز عمالها حسب ما تتوفر عليه من إمكانيات.

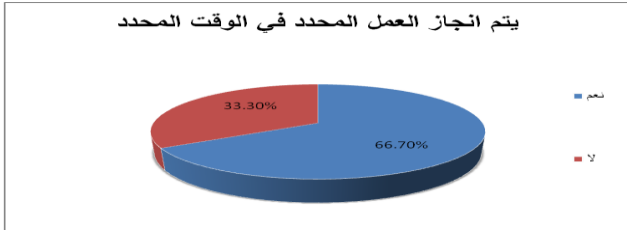
استنتاج حول المناخ التنظيمي في دائرة السوبر:

نستنتج من خلال هذا الاستبيان إدراك الأفراد العاملين في دائرة السوبر لظروف معينة تصنع جوا مؤثرا على أدائهم، تمتاز هذه الظروف بالديمومة والاستمرارية النسبية تكون مجتمعة صورة للمناخ التنظيمي السائد في دائرة السوبر، والذي يمكن اعتباره مناخا إيجابيا تتخلله بعض النقائص ترتبط بنمط الاتصالات ونظم المشاركة في اتخاذ القرارات.

المحور الثالث: الأداء الوظيفي في دائرة السوق.

1-انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد

الجدول 38: انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد الشكل 44: انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	20	66.70%
لا	10	33.30%

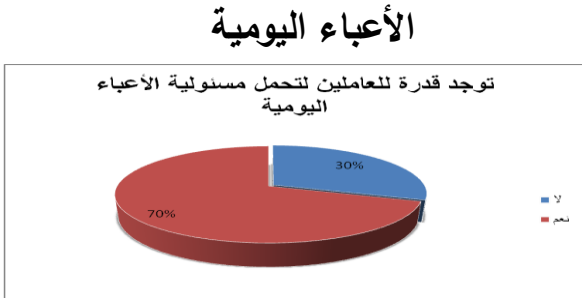
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد وذلك لتبيان كفاءة الأفراد والتنظيم حيث ظهرت الإجابات كالتالي 66,7% أجابوا بنعم و 33,3% أجابوا بلا.

ما يدل على احترام المواعيد وبرامج العمل.

2-قدرة العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية

الجدول 39: قدرة العاملين لتحمل مسؤولية الشكل 45: قدرة العاملين لتحمل مسؤولية



الأعباء اليومية

	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	21	70.00%
لا	09	30.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 70% من الموظفين يرون أنهم قادرين على تحمل مسؤوليات العمل و 30% يرون أنهم غير قادرين.

مما يعني بصفة عامة أن العاملين يمتلكون القدرات على تحمل مسؤوليات الأعباء اليومية وهذا ما يتوافق مع النسبة الأعلى لأصحاب الشهادات الجامعية.

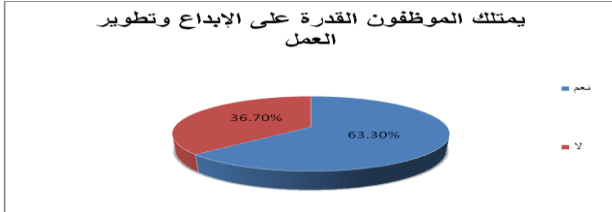
3- امتلاك الموظفون القدرة على الإبداع وتطوير العمل

الشكل 46: امتلاك الموظفون القدرة

الجدول 40: امتلاك الموظفون القدرة

على الإبداع وتطوير العمل

على الإبداع وتطوير العمل



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	19	63.30%
لا	11	36.70%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين أن 63.3% من الموظفين يعبرون عن امتلاكهم القدرة على الإبداع وتطوير العمل في حين ينفي ذلك 36.7% من العاملين. هذا ما يفسر امتلاك الموظفين المؤهلات اللازمة والأفكار الإبداعية.

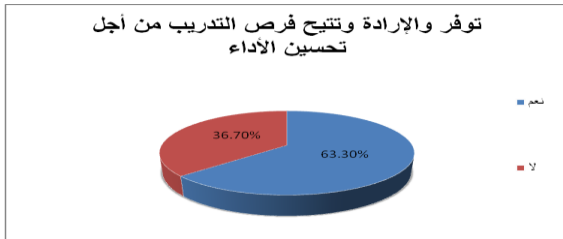
4- توفير فرص التدريب من أجل تحسين الأداء

الجدول 47: توفير فرص التدريب

الجدول 41: توفير فرص التدريب

من أجل تحسين الأداء

من أجل تحسين الأداء



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	19	63.30%
لا	11	36.70%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن 63.3% يؤمنون بوجود فرص التدريب و 36.7% يرونه انه لا وجود لفرص التدريب من اجل تحسين الأداء.

ما يفسر إدراك الإدارة لأهمية التدريب في تحسين أداء العاملين.

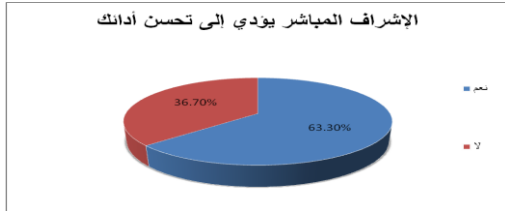
5-الإشراف المباشر يؤدي إلى تحسن أدائك

الجدول 42: الإشراف المباشر يؤدي

الجدول 48: الإشراف المباشر يؤدي

إلى تحسن أدائك

إلى تحسن أدائك



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
19	63.30%	نعم
11	36.70%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن أغلب الموظفين بنسبة 63.3% يقرون بتأثير الإشراف المباشر في تحسين الأداء، مقابل 36.7% ينفون.

ذلك يفسر هذا الاهتمام بعملية الإشراف لتحسين الأداء.

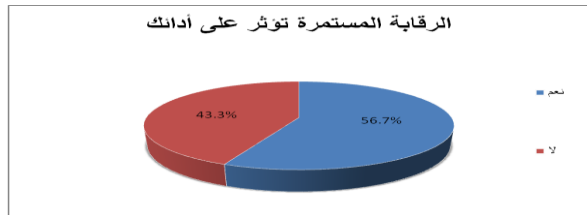
6- تأثير الرقابة المستمرة على أداء الموظفين:

الجدول 43: تأثير الرقابة المستمرة

الجدول 49: تأثير الرقابة المستمرة

على أداء الموظفين

على أداء الموظفين



عدد الموظفين	النسبة المئوية	
17	56.70%	نعم
13	43.30%	لا

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

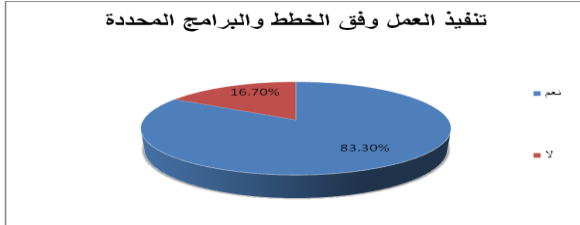
يرى 56.7% من الموظفين أن للرقابة المستمرة تأثير على الأداء بينما يقول 43.3% أنه لا وجود لتأثيرات الرقابة المستمرة على الأداء.

تفسر هذه النسب احساس الموظفين بوجود رقابة ادارية بشكل مستمر ومتواصل.

7- تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة

الجدول 50: تنفيذ العمل وفق الخطط

والبرامج المحددة



الجدول 44: تنفيذ العمل وفق الخطط

والبرامج المحددة

الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	25	83.30%
لا	05	16.70%

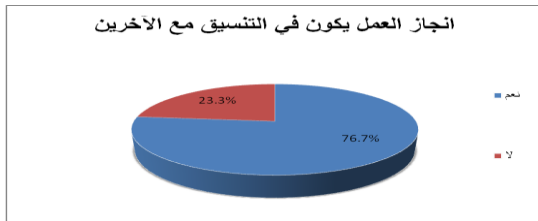
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم كانت تقدر ب 83.30% ونسبة الموظفين الذين أجابوا بلا كانت 16.70%. يدل هذا على الأداء الجيد لموظفي دائرة السوقر.

8- انجاز العمل يكون في التنسيق مع الآخرين:

الجدول 51: انجاز العمل يكون

في التنسيق مع الآخرين



الجدول 45: انجاز العمل يكون

في التنسيق مع الآخرين

الإجابة	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	23	76.70%
لا	07	23.30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

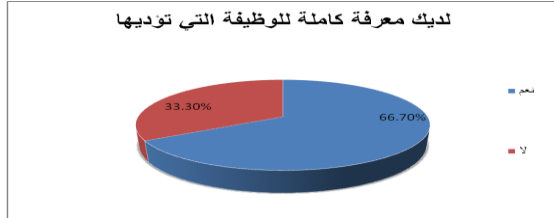
يلاحظ أن 76.7% من الموظفين في دائرة السوقر يعترفون بوجود تنسيق من أجل انجاز العمل في حين 23.3% منهم ينفون بذلك. يدل هذا على وجود علاقات إنسانية جيدة بين الموظفين وميلهم للعمل الجماعي.

9- لديك معرفة كاملة للوظيفة التي تؤديها:

الشكل 52: لديك معرفة كاملة للوظيفة

الجدول 46: لديك معرفة كاملة للوظيفة

التي تؤديها



التي تؤديها

	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	20	66.70%
لا	10	33.30%

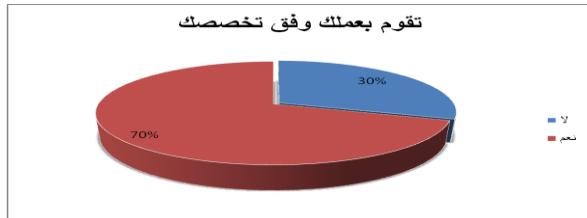
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يلاحظ أن أعلى نسبة من الموظفين في دائرة السوقر والمقدرة ب 66.7% أكدوا أن مؤهلاتهم العلمية تتوافق مع طبيعة الوظائف الموكلة إليهم، في حين عبرت نسبة من العمال والمقدرة ب 33.3% على أن مؤهلاتهم العلمية لا تتوافق مع طبيعة الوظائف الموكلة إليهم. ما يفسر اهتمام الادارة العليا بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

10- تقوم بعملك وفق تخصصك:

الشكل 53: تقوم بعملك وفق تخصصك

الجدول 47: تقوم بعملك وفق تخصصك



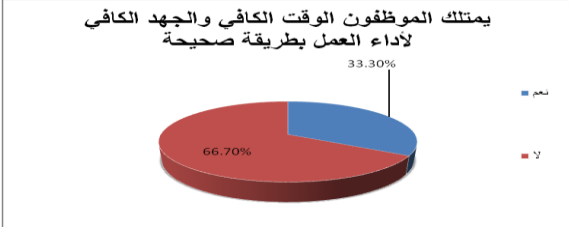
	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	21	70.00%
لا	09	30.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

عبر الموظفون انهم يقومون بعملهم كل وفق تخصصه بنسبة 70% بينما نفتت 30% منهم ذلك، معتبرين أن تخصصاتهم لا تتوافق مع مهامهم. نفسر هذه النسب التي تميل أغليبتها لتوافق التخصصات مع المهام باهتمام الإدارة العليا بوضع كل موظف في المنصب الذي يناسبه اعتمادا على نتائج عملية تحليل وتوصيف الوظائف.

11- يمتلك الموظفون الوقت الكافي والجهد الكافي لأداء العمل بطريقة صحيحة:

الجدول 48: يمتلك الموظفون الوقت الكافي والجهد الكافي لأداء العمل بطريقة صحيحة
الجدول 54: يمتلك الموظفون الوقت الكافي والجهد الكافي لأداء العمل بطريقة صحيحة



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	10	33.30%
لا	20	66.70%

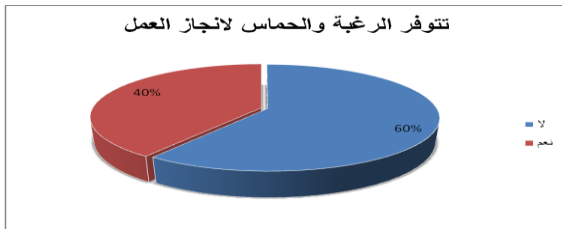
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

تبين وجود نسبة من الموظفين تقدر ب 33.3 فقط يرون بأن هناك الوقت الكافي والجهد المطلوب لأداء الأعمال بينما تعبر الأغلبية بنسبة 66.7 عن عدم وجود الوقت والجهد الكافيين لأداء العمل بطريقة صحيحة.

نفسر هذا بوجود خلل في تحديد الوقت والجهد اللازمين للقيام بالمهام وعدم دراستهما بشكل علمي دقيق.

12- توفر الرغبة والحماس لإنجاز العمل:

الجدول 49: توفر الرغبة والحماس لإنجاز العمل الشكل 55: توفر الرغبة والحماس لإنجاز العمل



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	18	60.00%
لا	12	40.00%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

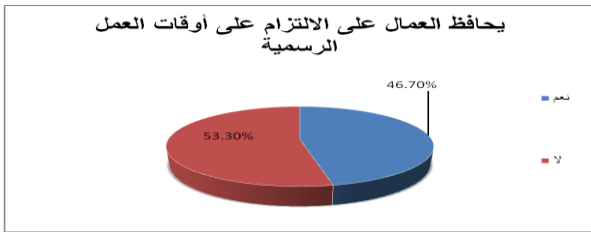
نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بنعم كانت 40 في حين عبرت الأغلبية بنسبة 60 عن عدم وجود الرغبة والحماس لإنجاز العمل.

ما يفسر انعدام الدوافع المعنوية وتأكيد ميول العاملين للحافز المادي فقط.

13-الالتزام بأوقات العمل الرسمية:

الشكل 56: الالتزام بأوقات العمل الرسمية

الجدول 50: الالتزام بأوقات العمل الرسمية



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	14	46.70%
لا	16	53.30%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن نسبة 46.70% تعتبر أن العمال يلتزمون بأوقات العمل، في حين تعبر نسبة 53.30% عن عدم التزام بأوقات العمل.

ما يفسر وجود تسبب للعاملين، ويقتصر التزامهم بأوقات العمل عند احساسهم برعاية القيادة الإدارية.

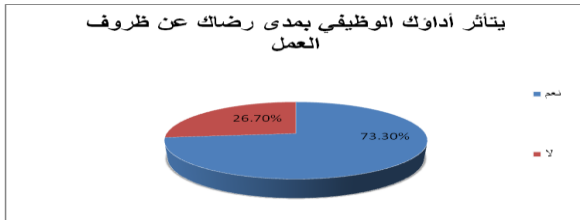
14-علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي:

الشكل 57: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

الجدول 51: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء

الوظيفي

الوظيفي



	عدد الموظفين	النسبة المئوية
نعم	22	73.30%
لا	08	26.70%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

نلاحظ أن نسبة 73.30% من موظفي دائرة السوق يربطون بين الشعور بالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، بينما تعتبر نسبة 26.70% بأن شعورهم بالرضا من عدمه لا علاقة له بتحسين أدائهم.

نفسر هذا بالتأثير الواضح للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين.

استنتاج حول الأداء الوظيفي في دائرة السوق:

يمكن اعتباره أداء فوق المتوسط يقتصر على تنفيذ الأوامر دون وجود مؤشرات تدل على البذل والعطاء الاضافيين نظرا لنقص التحفيزات وخلل الاتصالات وعدم اشراك كل المستويات في عملية صنع القرارات، وهذا ما يؤكد تأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمناخ الوظيفي السائد.

الفائمه

إن نجاح المنظمات وتطورها واستمرارها لا يحدث إلا إذا استطاعت هذه المنظمات أن تسير العصر، من خلال ادخال تعديلات ضرورية في أجهزتها، وفي طرق عملها وتبسيطها ما يستدعي وجود كفاءات تعتمد عليها، باعتبارهم العقل المدبر لكل العمليات والوظائف الإدارية وكذلك قدرة هذه المنظمات على التكيف مع البيئة وارضاء عمالها بهدف الرفع من أدائهم وخلق نوع من الجو يتوافق وينسجم فيه كل من الأفراد والمنظمة، حيث يكون شعور وادراك هؤلاء الأفراد لأنظمة وقواعد ولوائح العمل، وتوقعاتهم تجاه الأنماط القيادية، وأساليب وسياسات الإدارة، وهذا ما يمثل المناخ التنظيمي كما أشارت إليه كتابات عديدة على أنه الإدراكات التي تتولد لدى أعضاء المنظمة نتيجة تعاملها معها، ومدى حرص المنظمة والإدارة للتعرف على احتياجاتهم، وتحقيق أهدافهم، ومدى التوافق بين قيمهم وثقافتهم مع قيم وثقافة المنظمة.

كما تعددت التعريفات نجد أن عناصر المناخ التنظيمي كذلك عديدة منها: الهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، ونمط الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وسياسات التحفيز وكلها تؤثر بشكل أو بآخر على فاعلية أداء الموظفين، ومن هذا المنطلق تمت صياغة المشكلة البحثية كما يلي: **كيف يؤثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟**

فتطرقنا بذلك في الفصل الأول الى المناخ التنظيمي كمتغير مستقل في دراستنا وتلاه الفصل الثاني حيث تطرقنا فيه الى الأداء الوظيفي باعتباره متغيرا تابعا، وربطنا ذلك بفصل ثالث خصصناه لدراسة ميدانية لواقع المناخ التنظيمي في دائرة السوبر وتأثيره على أداء العاملين فيها من أجل اثبات صحة الفرضية العامة المتمثلة فيما يلي: كلما توفر مناخ تنظيمي ملائم كلما زادت فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة ثم في تحليل نتائج الاستمارة، وكذلك المنهج الإحصائي في توضيح البيانات حسب الجداول والدوائر النسبية ومنهج دراسة الحالة ممثلا في دائرة السوبر اعتمادا على عينة من ثلاثون موظفا قسمت عليهم استمارة تحوي محور خاص بالمعلومات الشخصية ومحور آخر خاص بواقع المناخ التنظيمي في الدائرة ومحور ثالث عن الأداء الوظيفي للعاملين.

من خلال الدراسة تمكنا من اختبار صحة الفرضيات كما يلي:

الفرضية العامة: كلما توفر مناخ تنظيمي ملائم كلما زادت فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين.

أثبتت الدراسة الميدانية صحة هذه الفرضية من خلال ادراك العاملين لعناصر المناخ التنظيمي، وتفاعلهم معها وفقا لإشباع حاجاتهم المعنوية والمادية خاصة، وتحفيزهم كما يتميز بسياسات واجراءات عمل واضحة فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يوفر عدم تداخل الصلاحيات ويوضح حدود الوظيفة ودور القيادة وتقسيم جيد للعمل ومركزية في اتخاذ القرارات مع قدر من المشاركة في حدود المهام الموكلة الى كل موظف، ما يتناسب وحجم المنظمة كما يتميز نمط الاتصال بالبساطة من اعلى الى اسفل ووفقا لطبيعة عمل المنظمة فإن هذا المناخ يوفر قدرا من الرضا الوظيفي ما يسمح لهم بأداء مهامهم المحددة.

الفرضية الجزئية الأولى: يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الداخلية للمنظمة.

أثبتت تعاريف مختلف المفكرين للمناخ التنظيمي التي ذكرت في الفصل الأول صحة هذه الفرضية. كما أشار الى ذلك ريتشارد في تعريفه للمناخ التنظيمي.

الفرضية الجزئية الثانية: يشير الأداء الى الجهد المبذول من طرف العاملين لتحقيق أهداف المنظمة والذي يتأثر بالمناخ السائد بها.

تحققت صحة الفرضية من خلال جملة من التعاريف التي قدمت للأداء الوظيفي في الفصل الثاني، كما اتضحت العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المبحث نفسه من خلال تأثيرات عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار وأساليب التحفيز وعناصر أخرى على الأداء الوظيفي.

الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط الأداء الوظيفي بدائرة السوبر ارتباطا وثيقا بطبيعة المناخ السائد بها.

من خلال الفصل الثالث وبعد تحليل البيانات ونتائج الاستمارة، اتضح أن للعاملين في دائرة السوبر إدراك حول جو العمل في منظماتهم يولد لديهم توجهات وميولات تؤثر على أدائهم ما يؤكد تأثير الأداء الوظيفي بطبيعة المناخ السائد.

نتائج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تم التوصل الى مجموعة النتائج التالية:

- رغبة الموظفين في وجود مناخ تنظيمي مناسب وادراكهم لكل العناصر المؤثرة في أدائهم.
- تعتبر عناصر المناخ التنظيمي من هيكل تنظيمي ونمط الاتصالات، والقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وسياسات التحفيز، وغيرها متغيرات لها تأثيرها على أداء الموظفين سلبا أو ايجابا.
- يتميز المناخ التنظيمي لدائرة السوبر بوجود هيكل تنظيمي بيروقراطي ونطاق اشراف واسع راجع لطابع المؤسسة الرسمي والعمومي، وقيادة إدارية مقبولة لا تتعدى حدود العمل القانوني، كما لاحظنا خلل في الاتصالات باقتصارها على المستويات العليا دون الاهتمام المستويات الدنيا، وعدم اشراك كل العاملين في اتخاذ القرارات.
- اقتصار التحفيز على الراتب الشهري دون الحوافز المعنوية ما عدا فئة المتعاقدين نحو هدف الحصول على منصب دائم.

توصيات الدراسة:

- على القيادات الادارية ان تدرك مدى اهمية تحديد المناخ التنظيمي السائد في منظماتها من اجل قدرتها على تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف وتقويمها.
- الابتعاد عن المركزية في اتخاذ القرارات، واثاحة الفرصة للموظفين للمشاركة وابداء الرأي من اجل رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالمسؤوليات، باعتبارها محفز معنوي له أثر كبير في نفوس العمال من اجل تحسين ادائهم.

- تعزيز نمط الاتصال بتكنولوجيا حديثة كالإنترنت وتفعيله في كل الاتجاهات وبجميع الأنواع.
- الاهتمام بالجانب الغير رسمي لخلق نوع من الفاعلية في العمل.
- ضرورة القيام بمزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي، كونه فضاء خصب للباحث يجمع بين الكثير من العمليات الإدارية، والأبعاد التنظيمية، وذلك في المجال التطبيقي أو النظري كون المكتبات الجزائرية تفتقر الى هذه الدراسات عكس بعض الدول مثل فلسطين، الأردن، مصر.
- عقد دورات تكوينية للقيادات الإدارية من أجل معرفة أكثر بطرق العمل الحديثة وكيفية التأثير في الأفراد والقدرة على توجيههم وتعديل سلوكياتهم، بما يخدم أهداف المنظمة ووفقا لطموحات المواطنين.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية الحقوق والعلوم السياسية

تسيير موارد بشرية

إستمارة بحث

سيدي سيدي :

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي "دراسة حالة دائرة السوقر" نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للإجابة على بنودها مما يساعدنا في التحقق من أهداف هذه الدراسة الميدانية وإجاباتكم تكون فقط بوضع علامة (X) في الخانة التي ترون أنها تعبر عن رأيكم ونحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا على تعاونكم

الطالب: (1) بوخديجة مصطفى

الطالب: (2) ميلودي حسان بن ثابت

البيانات الشخصية :

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- (3) مكان السكن:
- (4) الخبرة والأقدمية : أقل من 5 من 5-10 من 10 فما فوق
- (5) العمر : أقل من 30 من 30 - 40 40 فما فوق
- (6) الصفة: دائم متعاقد

استمارة تحديد خصائص المناخ التنظيمي السائد في دائرة السوق

لا	نعم	الرقم	عناصر المناخ التنظيمي
		1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاطات
		2	هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع طبيعة الوظائف الموكلة إليك
		3	يوجد تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية
		4	هل ترى بأن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة وجودة العمل
		1	يمتلك القائد الإداري مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات
		2	القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته
		3	القائد يأخذ بالبعد الإنساني في تعامله مع المرؤوسين
		4	للقائد رغبة في إشراك العاملين من أجل اتخاذ القرارات
		5	يهتم القائد كثيرا بأداء كل فرد في المنظمة
		6	يهتم القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم
		1	تتنوع طرق الاتصال داخل المنظمة
		2	تتميز الاتصالات داخل المنظمة بالسرعة والوضوح
		3	يساهم نمط الاتصال المتبع بتحقيق الأهداف
		4	تعتمد الإدارة العليا على الدمج بين الاتصالات الرسمية والغير رسمية
		5	الاتصالات في الإدارة تسير في كل الاتجاهات
		6	علاقتك بزملائك تمتد إلى خارج المنظمة

لا	نعم		الرقم	عناصر المناخ
		هل لك دور فيما يخص اتخاذ القرارات في المنظمة	1	اتخاذ القرارات
		هل يتيح لك القانون صلاحية إبداء الرأي حول قضايا المنظمة	2	
		هل تأخذ المنظمة بمبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات	3	
		هل هناك اجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة	4	
		هل هناك لجان استشارية أو مجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها	5	
		يمتلك الموظفون قدرة اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم	6	
		فرص مواصلة التكوين والتدريب أثناء الخدمة متوفرة	1	التحفيز
		تحفيز الإدارة أفرادها ماديا ومعنويا	2	
		هناك عدالة فيما يخص العقاب للمقصرين والثواب للمجتهدين	3	
		يحفز القائد العمال معنويا	4	
		هل تهتم فقط بالتحفيزات المادية (الأجر مثلا).	5	

استمارة أداء الموارد البشرية بدائرة السوق

رقم السؤال	نعم	لا
1		يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
2		توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية
3		يمتلك الموظفون القدرة على الإبداع وتطوير العمل
4		توفر الإدارة وتتيح فرص التدريب من أجل تحسين أداء
5		الإشراف المباشر يؤدي إلى تحسين أدائك
6		الرقابة المستمرة تؤثر على أدائك
7		تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة
8		إنجاز العمل يكون في إطار التنسيق مع الآخرين
9		لديك معرفة الكاملة بالوظيفية التي يؤديها
10		تقوم بعملك وفق تخصصك
11		يمتلكون الموظفون الوقت الكافي والجهد المطلوب لأداء العمل بطريقة صحيحة
12		تتوافر الرغبة والحماس لإنجاز العمل
13		يحافظ العمال على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
14		يتأثر أداؤك الوظيفي بمدى رضاك عن ظروف العمل

الملحق رقم 02:

FREQUENCIES VARIABLES=الجنس المؤهل العلمي
 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س
 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س 17س 18س 19س 20س
 21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س 28س 29س 30س 31س 32س 33س 34س 35س 36س 37س 38س

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	14	46,7	46,7	46,7
أنثى	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	3	10,0	10,0	10,0
متوسط	2	6,7	6,7	16,7
ثانوي	8	26,7	26,7	43,3
جامعي	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	9	30,0	30,0	30,0
من 5 إلى 10 سنوات	12	40,0	40,0	70,0
من 10 فما فوق	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	7	23,3	23,3	23,3
من 30 إلى 40 سنة	16	53,3	53,3	76,7
40 فما فوق	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الصفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid دائم	17	56,7	56,7	56,7
متعاقد	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاطات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	27	90,0	90,0	90,0
لا	3	10,0	10,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تتناسب مؤهلاتك العلمية مع طبيعة الوظائف الموكلة إليك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يوجد تداخل في الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	40,0	40,0	40,0
لا	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل ترى بأن الهيكل التنظيمي يساعد على سرعة و جودة العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يمتلك القائد الإدار مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية و قدرته على مواجهة المخاطر و الأزمات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

القائد الإداري صارم في أوامره و قراراته

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

القائد يأخذ بالبعد الإنساني في تعامله مع المرؤوسين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	60,0	60,0	60,0
لا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

للقائد الرغبة في إشراك العاملين من أجل إتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	50,0	50,0	50,0
لا	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يهتم القائد كثيرا بأداء كل فرد في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يهتم القائد بتوجيه العاملين و مراقبتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	22	73,3	73,3	73,3
لا	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتنوع طرق الإتصال داخل المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	50,0	50,0	50,0
لا	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتميز الإتصالات داخل المنظمة بالسرعة و الوضوح

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	50,0	50,0	50,0
لا	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يساهم نمط الإتصال المتبع في تحقيق الأهداف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	46,7	46,7	46,7
لا	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تعتمد الإدارة العليا على الدمج بين الإتصالات الرسمية و غير الرسمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	46,7	46,7	46,7
لا	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الإتصالات في الإدارة تسير في كل الإتجاهات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	15	50,0	50,0	50,0
لا	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

علاقتك بزملائك تمتد إلى خارج المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	22	73,3	73,3	73,3
لا	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل لك دور فيما يخص إتخاذ القرارات في المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	6	20,0	20,0	20,0
لا	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل يتيح لك القانون صلاحية إبداء الرأي حول قضايا المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	8	26,7	26,7	26,7
لا	22	73,3	73,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تأخذ المنظمة بمبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	40,0	40,0	40,0
لا	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل هناك إجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل هناك لجان إستشارية أو مجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل إتخاذ قراراتها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يمتلك الموظفون قدرة إتخاذ القرار في حدود مسؤوليتهم

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

فرص مواصلة التكوين و التدريب أثناء الخدمة متوفرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	16	53,3	53,3	53,3
لا	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تحفز الإدارة أفرادها ماديا و معنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	56,7	56,7	56,7
لا	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هناك عدالة فيما يخص العقاب للمقصرين و الثواب للمجتهدين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	18	60,0	60,0	60,0
لا	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يحفز القائد العمال معنويا

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	56,7	56,7	56,7
لا	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

هل تهتم فقط بالتحفيزات المادية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	24	80,0	80,0	80,0
لا	6	20,0	20,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توجد قدرة للعاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يملك الموظفون القدرة على الإبداع و تطوير العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

توفر الإدارة و تتيح فرص التدريب من أجل تحسين الأداء

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الإشراف المباشر يؤدي إلى تحسين أدائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	19	63,3	63,3	63,3
لا	11	36,7	36,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الرقابة المستمرة تؤثر على أدائك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	17	56,7	56,7	56,7
لا	13	43,3	43,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تنفيذ العمل وفق الخطط و البرامج المحددة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	25	83,3	83,3	83,3
لا	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

إنجاز العمل يكون في إطار التنسيق مع الآخرين

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	23	76,7	76,7	76,7
لا	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

لديك معرفة كاملة للوظيفة التي تؤديها

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	20	66,7	66,7	66,7
لا	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تقوم بعملك وفق تخصصك

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	21	70,0	70,0	70,0
لا	9	30,0	30,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يمتلك الموظفون الوقت الكافي و الجهد المطلوب لأداء العمل بطريقة صحيحة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	10	33,3	33,3	33,3
لا	20	66,7	66,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

تتوفر الرغبة و الحماس لإنجاز العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	12	40,0	40,0	40,0
لا	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يحافظ العمال على الإلتزام بأوقات العمل الرسمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	14	46,7	46,7	46,7
لا	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

يتأثر أدائك الوظيفي بمدى رضاك عن ظروف العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	22	73,3	73,3	73,3
لا	8	26,7	26,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Histogram

قائمة البدائل والأسكال

الصفحة	العنوان	الرقم
45	نقاط التقييم لمعايير الصفات أو السمات	01
46	نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين الأسلوب الوصفي	02
51	نموذج أسلوب التقدير العددي لتقييم العاملين	03
51	نموذج أسلوب التقدير الوصفي في تقييم أداء العاملين	04
64	مزايا وسلبيات القرار الجماعي	05
71	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	06
71	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	07
72	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	08
72	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	09
73	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة	10
73	توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاط	11
74	تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة الوظائف	12
74	تداخل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية	13
75	رؤية الموظفين لمساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة وجودة العمل	14
75	مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات	15
76	القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته	16
76	القائد يأخذ بالبعد الإنساني في تعامله مع المرؤوسين	17
77	رغبة القائد في إشراك العاملين من أجل اتخاذ القرارات	18
77	اهتمام القائد بأداء كل فرد في المنظمة	19
78	اهتمام القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم	20
78	تنوع طرق الاتصال داخل المنظمة	21
79	سرعة ووضوح الاتصالات داخل المنظمة	22
79	مساهمة نمط الاتصال المتبع في تحقيق الأهداف	23
80	اعتماد الإدارة العليا على الدمج بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	24

80	اتجاهات سير الاتصالات في الإدارة	25
81	علاقتك بزملائك تمتد إلى خارج المنظمة	26
81	دور الموظفين في اتخاذ القرارات في المنظمة	27
82	الصلاحية القانونية لإبداء الرأي حول قضايا المنظمة	28
82	اعتماد المنظمة مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات	29
83	وجود اجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة	30
83	وجود لجان استشارية أو مجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها	31
84	امتلاك الموظفين قدرة اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم	32
84	توفر فرص مواصلة التدريب والتكوين أثناء الخدمة	33
85	تحفيز الإدارة لأفرادها ماديا ومعنويا	34
85	العدالة في العقاب والثواب للموظفين	35
86	تحفيز العاملين	36
86	الاهتمام بالتحفيزات المادية	37
87	انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	38
87	قدرة العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية	39
88	امتلاك الموظفون القدرة على الإبداع وتطوير العمل	40
88	توفير فرص التدريب من أجل تحسين الأداء	41
89	الإشراف المباشر يؤدي إلى تحسن أدائك	42
89	تأثير الرقابة المستمرة على أداء الموظفين	43
90	تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	44
90	انجاز العمل يكون في التنسيق مع الآخرين	45
91	لديك معرفة كاملة للوظيفة التي تؤديها	46
91	تقوم بعملك وفق تخصصك	47
92	يمتلك الموظفون الوقت الكافي والجهد الكافي لأداء العمل بطريقة صحيحة	48
92	توفر الرغبة والحماس لإنجاز العمل	49
93	الالتزام بأوقات العمل الرسمية	50
93	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	51

الصفحة	العنوان	الرقم
15	شكل توضيحي لمفهوم المناخ التنظيمي	01
20	الهيكل التنظيمي الرأسي	02
25	مراحل عملية اتخاذ القرار	03
30	عناصر المناخ التنظيمي	04
32	مداخل دراسة المناخ التنظيمي	05
48	طريق التوزيع الإجباري	06
49	التقييم من خلال الوصف التقديري	07
49	التقييم من خلال الأسلوب الوصفي	08
65	تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي	09
69	شكل يوضح امتداد الدائرة للولاية	10
70	الهيكل التنظيمي لدائرة السوق	11
71	توزيع أفراد العينة من حيث الجنس	12
71	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
72	توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	14
72	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	15
73	توزيع عينة الدراسة حسب الصفة	16
73	توافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة النشاط	17
74	تناسب المؤهلات العلمية مع طبيعة الوظائف	18
74	تداخل الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية	19
75	رؤية الموظفين لمساعدة الهيكل التنظيمي على سرعة وجودة العمل	20
75	مؤهلات القيادة بما فيها الشخصية الكارزمية وقدرته على مواجهة المخاطر والأزمات	21
76	القائد الإداري صارم في أوامره وقراراته	22
76	القائد يأخذ بالبعد الإنساني في تعامله مع المرؤوسين	23
77	رغبة القائد في إشراك العاملين من أجل اتخاذ القرارات	24
77	اهتمام القائد بأداء كل فرد في المنظمة	25

78	اهتمام القائد بتوجيه العاملين ومراقبتهم	26
78	تنوع طرق الاتصال داخل المنظمة	27
79	سرعة ووضوح الاتصالات داخل المنظمة	28
79	مساهمة نمط الاتصال المتبع في تحقيق الأهداف	29
80	اعتماد الإدارة العليا على الدمج بين الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	30
80	اتجاهات سير الاتصالات في الإدارة	31
81	علاقتك بزملائك تمتد إلى خارج المنظمة	32
81	دور الموظفين في اتخاذ القرارات في المنظمة	33
82	الصلاحية القانونية لإبداء الرأي حول قضايا المنظمة	34
82	اعتماد المنظمة مبدأ الديمقراطية في اتخاذ القرارات	35
83	وجود اجتماعات دورية لمناقشة أوضاع المنظمة	36
83	وجود لجان استشارية أو مجالس متخصصة تلجأ إليها المنظمة قبل اتخاذ قراراتها	37
84	امتلاك الموظفين قدرة اتخاذ القرار في حدود مسؤولياتهم	38
84	توفر فرص مواصلة التدريب والتكوين أثناء الخدمة	39
85	تحفيز الإدارة لأفرادها ماديا ومعنويا	40
85	العدالة في العقاب والثواب للموظفين	41
86	تحفيز العاملين	42
86	الاهتمام بالتحفيزات المادية	43
87	انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد	44
87	قدرة العاملين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية	45
88	امتلاك الموظفون القدرة على الإبداع وتطوير العمل	46
88	توفير فرص التدريب من أجل تحسين الأداء	47
89	الإشراف المباشر يؤدي إلى تحسن أدائك	48
89	تأثير الرقابة المستمرة على أداء الموظفين	49
90	تنفيذ العمل وفق الخطط والبرامج المحددة	50
90	انجاز العمل يكون في التنسيق مع الآخرين	51
91	لديك معرفة كاملة للوظيفة التي تؤديها	52

قائمة الجداول والأشكال

91	تقوم بعملك وفق تخصصك	53
92	يمتلك الموظفون الوقت الكافي والجهد الكافي لأداء العمل بطريقة صحيحة	54
92	توفر الرغبة والحماس لإنجاز العمل	55
93	الالتزام بأوقات العمل الرسمية	56
93	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	57

قائمة المراجع

أولاً- الكتب:

- 1- ابو بكر، مصطفى محمود ، قضايا ادارية وتنموية معاصرة، تأصيل علمي وتطبيق عملي، الإسكندرية: دار الجامعة.
- 2- أبو شيخة، نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013.
- 3- أبو قحف، عبد السلام، سياسات الأعمال والإدارة والاستراتيجية، بيروت: الدار الجامعة للطباعة والنشر، 1992.
- 4- إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.
- 5- بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 6- توفيق، جميل احمد، ادارة الاعمال مدخل وظيفي، لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1986.
- 7- جيمس، اندرسون، صنع السياسة العامة، تر: عامر الكبسي، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999.
- 8- حجاجة، علي خلف، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار قنديل للنشر والتوزيع، 2010.
- 9- حريم، حسن واخرون، أساسيات الإدارة، عمان: دار حامد للنشر، 1998.
- 10- حريم، حسين، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات، وظائف المنظمة، ط2، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع 2009.
- 11- حسن، راوية، السلوك في المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع نشر توزيع، 2001.

- 12- حسن، راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 13- حلوة، محمود فوزي، مبادئ الإدارة، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2007.
- 14- حمود، خضير كاظم وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2007.
- 15- الحميري، باسم، مهارات ادارية: التفاوض، اتخاذ القرارات، ادارة الاجتماعات، تنظيم المؤتمرات، ادارة الوقت، ادارة الأزمات، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 16- درة، عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، ط2، القاهرة: دار الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2010.
- 17- رضا، هاشم حمدي، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، عمان: دار الرياء للنشر والتوزيع، 2010.
- 18- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة -الهيكل والتصميم- ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2005.
- 19- صالح، محمد فالح، إدارة الموارد البشرية (عرض وتحليل)، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2004.
- 20- الصحن، محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة، مصر: الدار الجامعة، 2000.
- 21- الصيرفي، محمد، إدارة الأعمال الحكومية، الإسكندرية: مؤسسة هورس الدولية للنشر والتوزيع، 2005.
- 22- عامر، سامح عبد المطلب، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2011.

- 23- عبد الباقي، صلاح الدين وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: جامعة الإسكندرية، 2007.
- 24- عبد الباقي، محمد، السلوك الانساني في المنظمات.
- 25- عبد الرحمان، محمود، التطوير التنظيمي، عمان: مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، 2015.
- 26- عبد النبي، محمد احمد، إدارة الموارد البشرية، عمان: زمزم ناشرون وموزعون 2010.
- 27- عبيدات، محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 1999.
- 28- العتيبي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر، 2010.
- 29- عرفة، احمد وسمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
- 30- العزاوي، نجم عبد الله و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010.
- 31- علاونة، محمد، الأصول العلمية والعملية في الرقابة الادارية، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع، 2014.
- 32- علي، رضا صاحب أبو حامد و سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 33- عياصرة، معن محمد ومروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال، عمان، دار حامد النشر والتوزيع، 2008.
- 34- القاضي، محمد يوسف ، السلوك التنظيمي، عمان: الاكاديميون للنشر والتوزيع، 2015.

- 35- القريوتي، موسى قاسم و علي خضر مبارك، أساسيات الادارة الحديثة، ط3، عمان: دار تنسيم للنشر والتوزيع، 2006.
- 36- كامل مصطفى مصطفى، ادارة الموارد البشرية، القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 37- الكرخي، مجيد، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2015.
- 38- الكساسبة، محمد مفضي وعبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الادارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، 2010.
- 39- الكلالدة، طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في (الموارد البشرية)، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
- 40- اللوزي، موسي، التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، ط 5، عمان: دار وائل للنشر، 2012.
- 41- ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية 2003.
- 42- شفيق، محمد، القيادة: تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 43- منير، نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ب ن، 2010.
- 44- النعيمي، صلاح عبد القادر، الادارة، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
- 45- الهلالات، صالح علي عودة ، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2016.
- 46- الهيتي، خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، ط3، الأردن: دار وائل للنشر 2010.

- 47- ياغي، إحسان محمد ضمير ونعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي منظور الأداء المتوازن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015.
- ثانياً- الأطروحات الجامعية:
- 48- أبو عوض، رانية جاسر، واقع تطبيق هندرة الموارد البشرية وعلاقتها بتطور الأداء الوظيفي في ديوان الموظفين العام بقطاع غزة، دراسة لاستكمال متطلبات درجة ماجستير في القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2015.
- 49- احمد، فاطمة عبد القادر، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، رسالة ماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2008.
- 50- بوعافية، عليّة، تأثير دوران العمل على أداء وتنافسية المؤسسة - حالة بتكنة شرشال الجديدة NBC شهادة ماجستير تخصص تحليل اقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2014، ص 19.
- 51- جاب الله، أمينة، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة، حالة مصرف السلام الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 3، 2014.
- 52- شامي، صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة "احمد بوقرة" بومرداس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص: تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2010.

53- قبطان، شوقي، أثر المناخ التنظيمي في تميز المؤسسات، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في ادارة الاعمال.

54- هواين، فوزية، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الادارة المحلية: دراسة ميدانية بلدية عين قشرة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، 2014.

ثالثا -النصوص القانونية والمراسيم التنظيمية:

55- ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 94-215، يحدد أجهزة الإدارة العامو في الولاية وهياكلها، مؤرخ في 1994/07/23، الجريدة الرسمية، العدد 48، 1994/07/27 الموافق لـ: 18 صفر 1415.

فهرس المحتويات

	آية قرآنية
	شكر وتقدير
	اهداء 01
	اهداء 02
	ملخص
أ	مقدمة.....
11	الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمناخ التنظيمي.....
13	المبحث الأول: مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته.....
13	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
16	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي.....
18	المبحث الثاني: عناصر المناخ التنظيمي.....
18	المطلب الأول: العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي.....
26	المطلب الثاني: العناصر الثانوية للمناخ التنظيمي.
31	المبحث الثالث: مداخل دراسة المناخ التنظيمي وأنواعه.
31	المطلب الأول: مداخل دراسة المناخ التنظيمي.
32	المطلب الثاني: أنواع المناخات التنظيمية.
36	الفصل الثاني: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.....
38	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.....
38	المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
39	المطلب الثاني: محددات الأداء.

41	المبحث الثاني: مفهوم تقييم الأداء وأساليبه.
41	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء.
44	المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء.
55	المبحث الثالث: دور المناخ التنظيمي في تفعيل الأداء الوظيفي.
55	المطلب الأول: تأثير القيادة ونمط الاتصالات على الأداء الوظيفي.
60	المطلب الثاني: تأثير الهيكل التنظيمي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي.
66	الفصل الثالث: دراسة ميدانية للمناخ التنظيمي السائد في دائرة السوق.
68	المبحث الأول: التعريف بدائرة السوق.
71	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.
94	الخاتمة
99	الملاحق
114	قائمة الجداول والأشكال.
120	قائمة المراجع.
127	فهرس المحتويات.