



جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين
د راسة ميدانية في بلدية جامعة ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أحمد عبد الناصر تركي

إعداد الطالبين:

عبد العزيز جغبالة

جعفر بدر الدين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الفتاح سعدي	دكتور	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	رئيسا
أحمد عبد الناصر تركي	أستاذ	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
صالح عقون	دكتور	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2016



جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء الموظفين
د راسة ميدانية في بلدية جامعة ولاية الوادي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

أحمد عبد الناصر تركي

إعداد الطالبين:

عبد العزيز جغبالة

جعفر بدر الدين

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبد الفتاح سعدي	دكتور	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	رئيسا
أحمد عبد الناصر تركي	أستاذ	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
صالح عقون	دكتور	جامعة الشهيد حمزة لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2017/2016

شكر وتقدير

نشكر الله العلي العظيم ونحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إنجاز هذه المذكرة وأن يوفقنا لما فيه خير.

ونتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف " أحمد عبد الناصر تركي " على ما قدمه لنا من نصح وعون وإرشاد.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى رئيس بلدية جامعة وكل الموظفين كل باسمه على كرمهم، وكذا أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية على حسن عطائهم فيما قدموه لنا من مساعدة وتوجيهات خلال إعدادنا للمذكرة.

إلى كل هؤلاء نتقدم بجزيل الشكر عرفانا بالجميل وتقديرا لعطائهم، وأسأل الله عز وجل أن يجازيهم عنا خير جزاء.

إهداء

إلى أعلى ما عندي في الوجود... إلى التي أنارت دربي منذ صغري... إلى من كان دعاؤها
إكليل نجاحي في كل خطوة أخطوها في حياتي... أمي الحبيبة حفظها الله ورعاها.

إلى الذي رباني وأنشأني على طاعة المولى... وكان سنداً لي في حياتي ولازال... مصدر
عزي وفخري... أبي الغالي حفظه المولى.

إلى زميلي وصديقي جعفر بدر الدين

إلى من كانوا لي نعم الرفقاء والأصدقاء... إلى زملاء الإقامة الجامعية الذين قضيت معهم
أروع الذكريات... إلى جميع طلبة علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل إلى كل دفعة 2017.

أهدي عملنا هذا.

عبد العزيز جغبالة

إهداء

إلى من كانت لي نورا وشمعة بدعائها ورضائها، أمي الغالية.

إلى سر وجودي وقدوة نجاحي، وعزة كياني، أبي الغالي.

إلى رفيقي في هذا العمل عبد العزيز جغبالة

إلى أهلي صغيرا وكبيرا، إلى زملائي وأصدقائي، إلى من شاركوني مشواري الدراسي الجامعي بكل

مراحله، إلى كل طلبة دفعة 2017 كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إلى كل هؤلاء أهدي عملنا هذا.

جعفر بدر الدين

ملخص الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للمستخدمين.
- ولقد تمت صياغة التساؤل الرئيسي كما يلي:
- . هل توجد بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟
 - وندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:
 - . هل توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي؟
 - . هل توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي؟
 - . هل توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي؟
- ولقد حاولنا الإجابة عن هذه التساؤلات ومن خلال الفرضيات الإجرائية التالية:
- . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي.
 - . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
 - . توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مشاركة في اتخاذ القرار.
- ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه يتماشى وطبيعة الموضوع، وتمّ استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، وتمّ اختيار العينة بطريقة عشوائية كما تم استخدام المقابلة والملاحظة البسيطة.
- ولقد تمّ استخدام أسلوب المعالجة الإحصائية والمتمثلة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في حساب معامل الارتباط بيرسون ذلك من أجل التحقق من فرضيات دراسة فتوصلنا إلى النتائج التالي :
- . لا توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.
 - . توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
 - . لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي.
- أي أن الفرضتين الأولى والثالثة غير محققتين ومنه نستنتج أن الفرضية العامة غير محققة جزئياً.

ABSTRACT

This study aims to identify the relationship of the organizational climate to the functional performance of the employees.

The main question was formulated as follows: Is there a significant relationship between the organizational side and the performance?

Under this main question there are sub-questions:

Is there a significant correlation between communication and performance?

Is there a significant correlation between work stress and job performance?

Is there a significant correlation between participation in decision making and job performance? We have tried to answer these questions and through the following procedural hypotheses.

There is a statistically significant correlation between communication and functional performance.

There is a statistically significant correlation between work stress and job performance.

There is a statistically significant correlation between participation in decision making. In this study the descriptive correlative approach was adopted because it is consistent with the nature of the subject.

The questionnaire was used as a tool for collecting data from the field of study. The sample was randomly selected as well as the interview was used. The statistical processing method used in the statistical package for social sciences (spss) was used to calculate the correlation coefficient Pearson in order to verify the hypotheses of a study and we reached the following results:

- There is no statistically significant correlation between communication and functional performance.
- There is a significant correlation between work stress and job performance.
- There is no significant correlation between participation in decision making and job performance.

In other words the first and third hypotheses are not realized and from this we conclude that the general hypothesis is not partially fulfilled.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	شكر وتقدير.
ب	إهداء
د	ملخص الدراسة باللغة العربية.
هـ	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
و	فهرس المحتويات
ط	فهرس الجداول
ي	مقدمة.
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
13	1. إشكالية الدراسة.
13	2. فرضيات البحث.
13	3. أهمية الدراسة.
14	4. أهداف الدراسة.
14	5. دواعي اختيار الموضوع
14	6. المفاهيم الأساسية للدراسة
18	7. الدراسات السابقة.
الفصل الثاني: الحوافز	
22	تمهيد
23	1. مفهوم المناخ التنظيمي
24	2. خصائص المناخ التنظيمي
26	3. أنواع المناخ التنظيمي

27	4. أهمية المناخ التنظيمي
29	5. عناصر المناخ التنظيمي
33	6. أبعاد المناخ التنظيمي
35	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الأداء الوظيفي	
37	تمهيد
38	1. مفهوم الأداء الوظيفي
38	1. أهمية الأداء الوظيفي
40	2. أنواع الأداء الوظيفي
41	3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
43	4. مفهوم تقييم الأداء
44	5. أهمية تقييم الأداء
45	6. الطرق الحديثة لتقييم الاداء
49	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
52	تمهيد
53	1. منهج الدراسة.
53	2. مجالات الدراسة.
54	3. عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
55	4. أدوات جمع البيانات
55	5. الأساليب الإحصائية
57	خلاصة الفصل

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

59	تمهيد
60	1. عرض البيانات الأولية
62	1.1. عرض نتائج الفرضية الأولى
62	2.1. عرض نتائج الفرضية الثانية
63	3.1. عرض نتائج الفرضية الثالثة
64	2. تفسير ومناقشة النتائج
64	1.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
64	2.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
65	3.2. تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
66	خلاصة الدراسة
67	الاقتراحات والتوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
60	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
60	توزيع الأفراد حسب السن	02
61	توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي	03
61	توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية	04
61	توزيع الأفراد حسب الأقدمية	05
62	يوضح علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي	06
63	يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي	07
63	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي	08

مقدمة

إنّ التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياة وما تفرزه هذه التطورات من تغيرات في كافة المجالات، قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، ومن الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي.

فكلمة المناخ التنظيمي تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة والجغرافيا وعند استخدامه في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم.

كما أنّ أرقى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها هو ذلك الأداء المتميّز وهذا لا يكون إلا من خلال فعالية العاملين فيها وتوفير ظروف العمل المناسبة.

ونظرا لتشعب الموضوع وحاجته لعدد من الدراسات في المجالات المختلفة فإننا حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي المتمثل في الأبعاد التالية: الاتصال، ضغوط العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار وهل لها علاقة بأداء المستخدمين.

ولدراسة هذا الموضوع تم تخصيص بابين الأول يتعرض إلى الجانب النظري حيث قسّم إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول تناول إطار المفاهيم للدراسة والثاني خصّص للمتغير المناخ التنظيمي مفهومه، خصائصه، أبعاده، أما الثالث فتعرضنا فيه إلى الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه وطرق تقييمه.

أما الباب الثاني فقد خصص للجانب الميداني من الدراسة واشتمل على فصلين الفصل الأول تناول الإجراءات المنهجية للدراسة، العينة وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، أما الفصل الثاني فيتناول تفريغ البيانات واختبار الفرضيات وتفسيرها ومناقشتها.

الباب الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول:

الفصل التمهيدي

1. تحديد الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهمية الدراسة

4. أهداف الدراسة

5. المفاهيم الأساسية لدراسة

6. التعريفات الإجرائية

7. الدراسات السابقة

1. تحديد الإشكالية:

تمثل دراسة أي منظمة سواء كانت المنظمة خاصة أو حكومية أو شبه حكومية وإن كان نشاطها اقتصاديا أو إداريا هدف يطمح إلى تحقيقه أي باحث في مجال العلوم خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسة الاجتماعية، حيث يمكن أن تمتد مجالات هذه الدراسة إلى التركيز على الأنماط والمواقف والأدوار والقيادة والاتصالات وديناميكية الجماعة... الخ.

وبمعنى أكثر شمولية البيئة التي تتفاعل معها المنظمة بمدخلاتها الأساسية من الأفراد والجماعات وتنظيمها الرسمي وما يقوم به من أوجه النشاط كاتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة من جهة، وبمخرجاتها المتمثلة أساسا في قدرتها على تحقيق أهدافها وفعاليتها وكفاءتها من جهة أخرى.

فقابلية التأثير والتأثر للمنظمات وإن كانت في الحقيقة وليدة عوامل شتى وتحكمها متغيرات متعددة لا تمنعنا من أن نسلط الضوء على فئة من المتغيرات والتي يمكن أن نسترشد من خلالها لقياس كفاءتها وحسن أدائها وعلى هذا الأساس كان المناخ الذي تحيا فيه المنظمة بمثابة المتغير الأول لهذه الدراسة، والمتغير الثاني الأداء الوظيفي للمنظمة ومن هنا يمكن أن نطرح التساؤل:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي؟

2. فرضيات البحث:

وللإجابة عن منطلق البحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي.
- توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي.

3. أهمية الدراسة:

للمناخ التنظيمي تأثير في حياة العمال المهنية في أدائهم داخل التنظيمات، ولقد نال هذا الموضوع اهتمام كبيرا من طرف الباحثين الإداريين من أجل تطوير وتحسين الظروف الفكرية والمادية ومعرفة العوامل والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وكذلك تسهيل تدفق البيانات والمعلومات داخل التنظيم ووصولها إلى جميع فروعها.

4. أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة عدة أهداف منها:

- 1/ التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء.
- 2/ التعرف على العوامل والمتغيرات التي تحول دون الأداء الجيد للمستخدمين.
- 3/ تزويد المؤسسة بالمعلومات التي تساعد على حل مناخ تنظيمي مثالي يضمن أداء جيد للمستخدمين.
- 4/ إثراء المجال العلمي.

5. دواعي اختيار الموضوع:

- حداثة الموضوع.
- البحث والتقصي للوصول إلى حلول تفيده الصالح العام.
- مواكبة التطور الحاصل في التنظيمات العالمية.
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي.
- النهوض والرقى وتحسين المنظمات.

6. المفاهيم الأساسية للدراسة:

المناخ التنظيمي:

يعرّف "بأنه انعكاسات لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصوّر معيّن حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي"¹.

ويعرّفه المغربي: "بأنه مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، وتتوفر على قيمه واتجاهاته وسلوكه وذلك لأنه يتميّز بدرجة عالية من الثبات والاستقرار النسبي"².

ويعرفه الذانبيات: "هو التعبير المجازي يستخدم للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي

1-محمد الكامل المغربي: السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة التي في التنظيم، ط2، دار الفكر عمان، 1995، ص 30
2-محمد الكامل المغربي: نفس المرجع، ص303.

وأنماط الحوافز وخصائص البيئي الداخلية والخارجية وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين"¹.

وكما عرفه العميان: "المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي، العادات، الأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة"².

المناخ التنظيمي:

"هو مجموعة خصائص التي تميّز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"³.

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي:

هو محصلة تفاعل عدد من المتغيرات التي تحددها خصائص البيئة الداخلية للمنظمة كالاتصال، اتخاذ القرار، الالتزام الوظيفي، وهي مدركة بواسطة الأفراد العاملين كما تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم، والتي تظهر في شكل ممارسات جماعية داخل الفئات المهنية.

الأداء الوظيفي:

ويشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات هذه الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل ضمن الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة من قبل الفرد أما الأداء فهم يقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁴.

ويعرف الأداء الوظيفي:

على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكن أن نميّز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء، فكمية الجهد تعبر عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينة، أما نوعية الجهد فتعيّن درجة تطابق

1 محمود محمد ذانبيات: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد 01، 1999، الأردن، ص34.

2 العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص305.

3 أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل ثبات المهارات)، ط5، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 2008، ص303.

4 حسن رواية محمد: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ط1، دار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص209.

ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، كما أنّ نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله¹.

أما توماس جليبر:

يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها أما الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموعة السلوك والإنجاز والنتائج التي تحققت معاً².

التعريف الاجرائي للأداء:

هو عبارة عن سلوك عملي يؤديه الفرد أو مجموعة من الأفراد يتمثل في الأعمال والتصرفات والحركات المقصودة من أجل عمل معين لتحقيق الهدف المرسوم.

الاتصال:

يعرفه كل من سبيرسون وستيز: الاتصال هو عملية نقل المعلومات والتوجيهات والرغبات والمشاعر المعرفية والتجارب، إما بالشفوية أو باستعمال الرموز والكلمات والصور الإحصائية قصد الإقناع والتأثير في السلوك، وأنّ عملية النقل هي في حد ذاتها عملية اتصال³.

كما عرفه توماس رونالد: بأنه عملية تبادل المعلومات والأفكار، أو التبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات لتحقيق مفهومية مشتركة لها بين الأطراف المشتركة بالأمر⁴.

التعريف الإجرائي:

هو تبادل الأفكار والمعلومات والمعاني والمعارف والأداء بين المستخدمين فيما بينهم، ومع إدارة التنظيم لمحاولة إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية، 2005، ص25.

² صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص75.

³ محمد حسن عمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط1، دار الحامد الأردن، 2008، ص209.

⁴ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص107.

ضغوط العمل:

عرّفه كل من بيير ونيومان: ضغط العمل بأنه " حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته، وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي"¹.

ضغوطات العمل:

هي عبارة حالة تنشئ بسبب تفاعل بعض العوامل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو نفسية للفرد تدفعه تصرف بدني أو عقلي غير معتاد².

التعريف الإجرائي:

■ الضغوط:

هيا الانعكاس السلبي أو الإيجابي على الحالة النفسية والعضوية للفرد العامل نتيجة المتطلبات المتزايدة في بيئة العمل، والتي تفوق قدرة الشخص على العطاء في كثير من الأحيان.

■ اتخاذ القرار:

هو "خيار لبدل من البدائل الممكنة القابلة لتحقيق وفق الموارد المتاحة"³.

التعريف الاجرائي:

اتخاذ القرار نقصد به هو الفصل بين عدة خيارات متاحة وتفضيل أحدها على بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تتطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأنه إن لم يوجد بديل واحد فليس هناك قرار يُتخذ وعلى هذا فإنّ أساس اتخاذ عملية القرار هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

المشاركة في اتخاذ القرار:

هي إتاحة الفرصة للعاملين وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار والاستفادة من آراءهم وخبراتهم في هذا المجال، مما يقوي العلاقة بينهم وبين مشرفيهم ويرفع روح المعنوية لديهم

¹ محمد جسان حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، ط 1، دار الحامد، الأردن، 2008، ص209.

² عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 1، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص 171.

³ رحيم حسين: أساسيات نظريات القرار والرياضيات المالية، مكتبة اقرء، الجزائر، 2011، ط1، ص13.

7. الدراسات السابقة

• الدراسة الأولى:

دراسة إبراهيم عاشوري تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي في حدوث الصراع لدى العاملين الإداريين في الجامعة - دراسة حالة لجامعة المسيلة الجزائر - سنة 2002، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة المسيلة الجزائر، حيث سعت هذه الدراسة لتعرف على أثر المناخ التنظيمي على هيكل التنظيمي ونمط القيادة والاتصالات التنظيمية وطبيعة العمل السائد في الجامعة والتكنولوجيا المستعملة في حدوث الصراع لدى العاملين الإداريين بالجامعة، كما بينت هذه الدراسة وجود تباين في أثر هذه العناصر على حدوث الصراعات التنظيمية.

• الدراسة الثانية:

دراسة العتيبي تحت عنوان المناخ التنظيمي وأثره على سلوك تحصيل الطلبة سنة 2000، هدفت هذه الدراسة بأنه هنالك اختلافات واضحة في سلوك الطلبة وحضورهم وانتظامهم في الدروس المختلفة، ولا يمكن أن تردّ هذه الاختلافات إلى العوامل الاقتصادية والاجتماعية أو العرقية للطلبة أو إلى عوامل مادية كقدم مبنى المدرسة وحجم المدرسة، وإنما تردّ إلى اختلاف المدرسة في الخصائص والنواحي الاجتماعية، وخلص الباحثون من ذلك أن المناخ التنظيمي المدرسي يعتبر عاملا هاما في سلوك وتحصيل الطلبة.

• الدراسة الثالثة:

دراسة محمد علي محمد، قام بدراسته في مصر عام 1971 في شركة تدعى شركة النصر للأصواف والمنسوجات، والغاية منها هو التحقق من أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في تحقيق استقرار العامل في عمله ونظرتة اتجاه الإدارة. كما هدفت الدراسة كذلك إلى وصف طبيعة العلاقة القائمة بين سهولة الاتصال ووضوح القرارات والبيانات وانعكاس ذلك على استقرار العامل ورفع مستوى أدائه.

ومن النتائج المتوصل نذكر ما يلي:

- يحقق الاتصال في التنظيم الصناعي وظيفة هامة في التكامل والتوازن بين الوحدات والأقسام المختلفة في المؤسسة.

- إنّ الفشل في اتجاه شبكة قوية، الاتصال الصاعد وتعدّد المستويات الإشرافية واتساع المسؤولية قد عمل على تغيير اتجاه العامل نحو العمل من الحالة الإيجابية إلى الحالة السلبية¹.

• الدراسة الرابعة:

دراسة الدقس وعاليان عام 1991، بعنوان تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية دراسة ميدانية في منجم الحساء، فقدت هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ في شركة مناجم الفوسفات الأردنية من خلال التعرف على أهمية هذا المناخ لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مستخدميها وإلى تعزيز فاعليتها فقد تألفت عينة الدراسة من ألفي فرد .

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أنّ العاملين يرغبون في مناخ تنظيمي أفضل على كل المستويات، لكي يكون أداؤهم وإنتاجهم أفضل وخصوصاً حيث الأهداف والتعامل والصراعات واتخاذ القرارات.

• الدراسة الخامسة: (1993) Collins :

تناولت الدراسة ضغوط العمل المرتبطة ببيئة العمل وأثرها على معدل دوران التوظيف لدى المراجعين، وذلك في إطار اختلاف النوع (ذكر، أنثى) والمستوى الوظيفي للمراجع، ومن العناصر الأساسية التي تعرضت لها الدراسة ما يلي:

- أثر ضغوط العمل الناتجة من متطلبات الوظيفة على قرار المراجع بترك العمل.

- أثر اختلاف النوع (ذكر، أنثى) في إدراك ضغوط العمل.

¹مازن سليمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية 2006-2005، ص18

أهم النتائج التي خلصت لها الدراسة ما يلي:

✓ تؤثر ضغوط العمل على الإناث بشكل أكبر من الذكور؛ وبالتالي على قرارهم بترك العمل.

✓ من أهم مصادر ضغوط العمل لدى المراجعين انخفاض فرص الترقى وبالتالي اتخاذ قرارهم بترك العمل.

✓ إنّ زيادة أعباء العمل وتعارض متطلبات العمل مع المتطلبات الشخصية من أهم أسباب ضغوط العمل لدى الإناث، وبالتالي اتخاذ قرارهم بترك العمل.

التعليق على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على بعض الدراسات التي قام بها بعض الباحثين والدارسين للمناخ التنظيمي وأثره على الأداء العاملين والمدراء والطلبة ونوعية الأداء في المؤسسات والمصانع وغيرها.

هناك دراسات تناولت المناخ التنظيمي من وجهة واحدة، أي على بعد واحد أو أكثر إلى أنهم لم يتطرقوا إلى المناخ من عدة أبعاد وجوانب مثل: المستخدمين والاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما يأخذنا للبحث فيه ومناقشته في أبعاده الأساسية والتي تمكنا من تحديد أهم مميّزاته وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه والتي تحدّد نوعية الأداء لدى المستخدمين.

الفصل الثاني:

المناخ التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم المناخ التنظيمي

2. خصائص المناخ التنظيمي

3. أنواع المناخ التنظيمي

4. أهمية المناخ التنظيمي

5. عناصر المناخ التنظيمي

6. أبعاد المناخ التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من بين المواضيع التي استحوذت على جزء مهم من جهود الباحثين نظرا لارتباطه بعناصر تنظيمية عديدة، ويرجع هذا الاهتمام من الباحثين إلى أهمية مفهوم وتأثيرات المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمات، ولقد أكدت الدراسات على وجود عناصر وأبعاد للمناخ التنظيمي تحدّد مستوى المناخ التنظيمي السائد في هذه المنظمات، فالهيكل التنظيمي ونمط الاتصال السائد في المنظمة يحدّدان مستوى المناخ التنظيمي السائد فيها، وكذلك تساهم أنماط القيادة في تحديد ذلك المستوى، وكما أصبحت للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة وطرق استخدامها دورا فعالا في توفير متطلبات العمل وجو العمل المناسب، وسنتعرّض في هذا الفصل إلى ذكر أنواع المناخ التنظيمي أبعاده عناصره، وخصائصه.

1-المناخ التنظيمي:

1-1 مفهوم المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي من المصطلحات الإدارية التي يصعب تعريفها، فهو يتعلق بجميع المستويات الإدارية في المنظمة حيث يوجد مناخ تنظيمي لكل مستوى إداري هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنّ المستوى الأعلى هو من يفرض المناخ التنظيمي للمستوى الأعلى منه.

تعريف المناخ التنظيمي:

هناك تعريف عديدة للمناخ التنظيمي تختلف من منطقة إلى أخرى وكلمة مناخ تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميّز ذلك الموقع عن غيره من المواقع.

وعلى هذا يمكن القول أنّ مفهوم المناخ التنظيمي وطبيعته تختلف من بيئة تنظيمية إلى أخرى بحيث عرّفه (Ruchard و sters) بأنه: " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرّف عليها العاملون من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم"¹، ومعنى ذلك أنّ المناخ التنظيمي هو مجال تنظيمي تحدّد فيه العلاقة التفاعلية داخلية البيئة المنظمة بين الأفراد والجماعات وفق مجموعة من الطرق والأساليب المعتمدة في العمل وعرّفه محمد شهاب: " المناخ التنظيمي هو التعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم الرسمي ومزيج الحاجات الخاصة بالعاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأنماط الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التنظيمية والتي يمكن إدراكها بشكل مباشر وغير مباشر بواسطة أفراد التنظيم مما يؤثر على سلوك الأفراد وعلى سلوك التنظيم ككل، ولا شك أنّ ذلك كله يتداخل ويؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج والكفاءة والرضا الوظيفي، والتكيف"².

ويعرّفه علي السلمي بأنه: " كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد، وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم"³.

¹موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2003، ص131-132.

²محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي، 1990، ص30.

³علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، القاهرة، دار غريب للنشر، ص 376.

كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميّز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمته واتجاهاته وإدراكه"¹. ولقد عرفه محمد القريوتي على أنه: " انعكاس لخصائص بيئة تنظيمه في وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميّز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي لخصائصه، ويحدّد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد"². ويرى شنيدر chneider المناخ التنظيمي على أنه: " ملخص إدراك الأفراد لشخصه التنظيم، حيث يمثّل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع السياسات والممارسات والظروف التي تمثل بيئة العمل"³.

ويعرفه forhand: " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميّزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها"⁴.

2-1 خصائص المناخ التنظيمي:

يعبّر المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر المحيطة بالفرد داخل المنظمة، وتأثير هذه الظروف على سلوك الفرد واتجاهاته نحو عمله، توصل الباحثون إلى مجموعة من الخصائص المميّزة له وتتمثّل هذه الخصائص فيما يلي⁵:

1/ يمتاز المناخ التنظيمي بنوعية الثبات، فخصائص المناخ التنظيمي تميّز بدرجة الاستمرار النسبي، إلا أنّه يخضع للتغيّر عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدّة من أنّ شخصية المنظمة تتغيّر استجابة لظروف والمتغيرات التي تتأثر بها.

2/ المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.

3/ المناخ التنظيمي يتحدّد بصفة جوهرية بواسطة خصائص العاملين وسلوكهم واتجاهاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.

¹ كامل محمد المغربي: مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، عمان، دار فكر، 1995، ص303.

² محمد القريوتي: السلوك دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية ط2 عمان مكتبة الشرق 1994 ص215

³ محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء، 2004، ص88.

⁴ محمد الصيوفى: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ج4مصر المكتب الجامعي الحديث 2009 ص258.

⁵ أيهاب محمد العائش: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة في شركة اتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير كلية التجارة جامعة العلوم الاسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص15.

- 4/ أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميّز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن أخرى.
- 5/ المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها.
- 6/ العناصر المكوّنة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويتها كما هي دائماً.
- 7/ المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري، فبينما يعتبر المناخ التنظيمي أحد المحدّدات الأساسية للسلوك التنظيمي، فإنّ المناخ الإداري يعدّ أحد المحدّدات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- 8/ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميّزات الشخصية والتنظيمية ويعبر المناخ التنظيمي على خصائص المنظمة، كما يتمّ إدراكها من قبل العاملين وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلاً.
- 9/ يعدّ خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة مضراً كون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية، فكّما استجبت ظروف معينة فيجب أن تتبّعها بعض التحسينات على المناخ التنظيمي للعمل¹.
- 10/ إنّ الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات نظام للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها².
- 11/ تكمن أهمية المناخ التنظيمي بتأثيره على العاملين في المنظمة، فهو يؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات وحاجات الفرد³.
- 12/ يعدّ المناخ التنظيمي، الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها، وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء لمنظمي العاملين.

¹ محمد خضير كاظم: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء الأردن، 2002، ص 176.

² المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 17.

³ محمد سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط1، دار النشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 305.

3 أنواع المناخ التنظيمي:

3-1 المناخ الديمقراطي:

هذا النوع من المناخ يتسم بمشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرار، كما يتسم هذا النوع بكاشف الاتصالات بين جميع المستويات وأجزاء كثيرة من النقاشات وحرية إبداء الرأي والأفكار¹.

3-2 المناخ الانتمائي:

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلاً من علاقات العمل الرسمية².

3-3 المناخ التسلطي:

هو مناخ يتّصف بالتشدد في تطبيق الأوامر وتنفيذ الإجراءات كما يقوم المدير باحتكار السلطة وعدم تفويض الصلاحيات والمهام، الأمر الذي يقيد حرية الأفراد في المشاركة في فعاليات وأنشطة المنظمة.

3-4 المناخ المفتوح:

يرى أصحاب هذا التوجه hali و krouofet أنّ هذا المناخ يتسم بالعمل وفق فرق العمل دون تدخل المدير، وعمل المدير يقتضي فقط مساعدة أفراد التنظيم والتأقلم مع المتغيرات الوظيفية، كما يمتاز الفريق بالانسجام والعلاقات الإنسانية الجيدة.

3-5 المناخ المغلق:

يتّصف هذا المناخ بتدني الروح المعنوية لدى العاملين والتركيز على إنجاز العمال، كما يتّصف بضعف التماسك بين الجماعة كما يقوم المدير بتطبيق الإجراءات واللوائح بصرامة دون مساعدة الأفراد في حل المشاكل³.

3-6 المناخ العائلي:

يظهر هنا المزيد من التعاون والانسجام بين أفراد التنظيم وقائدهم، وترتفع الروح المعنوية ومستويات الرضى الوظيفي لدى الأطراف ويظهر القائد كواحد من الجماعة ولا يحاول إعاقة عمل أفراد التنظيم.

1 حمادات محسن حسن: السلوك التنظيمي، ط1، المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص40.

2 المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: مرجع سابق، ص45.

3 إبراهيم عاشوري: مرجع سابق، ص9.

3-7 المناخ الإيجابي:

يُتَّصَف هذا النوع من المناخ بمشاركة فاعلة لأفراد التنظيم وعمليات اتخاذ القرارات لمختلف الأنشطة، كما يولي هذا النوع الأهمية كبيرة للتحفيز المادي والمعنوي للأفراد أصحاب المهارات الذين لديهم أفكار إبداعية وحضور فعّال في مختلف العمليات داخل التنظيم، كما يركّز هذا الموضوع على الترقية والتي تركز أساساً على المهارة والإبداع ويتميّز هذا النوع بترابط كبير بين أفراد التنظيم وتكافؤ في الصلاحيات والسلطات الممنوحة، ويرتكز هذا النوع على التكيف والمقدرة الكبيرة في التأقلم مع المشاكل وإيجاد الحلول لها في الوقت المناسب كما يتّسم بالانسيابية ومرونة في أداء العمل¹.

3-8 المناخ السلبي:

يتميّز هذا النوع بتأثير كبير على النتائج النهائية المنظمة بروتينية كبيرة في أداء العمل، كما يتميّز الهيكل التنظيمي بعدم القدرة في التحكم في مجريات التنظيم ومواكبة المتغيّرات الحاصلة في البيئة الخارجية كما أنّ هناك شعور سلبي لدى العاملين بسبب الإهمال من طرف الإدارة وعدم تلبية الرغبات النفسية والمادية ويتميّز نظام المكافئة بعدم العدالة والموضوعية، كما أنّ المدير يشارك الأفراد في حل المشكلات، ويحتكر جميع الصلاحيات والمهام ويتميّز الجو العام بضعف كبير في تبادل الرؤى والأفكار ويقتل الإبداع لدى الأفراد.

يلاحظ مما سبق أنّ المناخ يميّز كل منظمة عن غيرها، ويمكن أن يكون داخل المنظمة الواحدة مجموعة من المناخات المختلفة، حيث أشار ليكرت أنّ وجود مناخ خاص بالإدارة العليا ومناخ خاص بالإدارة الدنيا وانطلاقاً من تحديد المناخ السائد في المنظمة يمكن فهم طبيعة أسباب حدوث المشاكل كالصراع التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء.

4- أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات الهامة

¹ إبراهيم عاشوري: مرجع سابق، ص 10.

في علم الاجتماع والتي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري¹، الذي هو قوام العمل وعنصره الأساسي، ومن بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء وغيره من السلوكيات التي يبديها الفرد في عمله ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير في ما يلي:

✓ يساعد على التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها التعزيز من النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات النفسية الفردية والجماعية².

✓ يعدّ المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام للعمل، والذي له تأثير كبير على الأفراد وتدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي ومساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث تفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية³.

✓ تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في البيئة العمل الداخلية على الكثير، مما يتخذ من القرارات وما يتم من سلوكيات واتجاهات نحو المنظمة بالبيئة المحيطة به نحو تلك البيئة وإدراكه لها⁴.

✓ إنّ تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكّم به كما أن توفير مناخ المؤسسي اللازم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعّالة والاهتمام المستمر بتوفير الأبعاد والعناصر اللازمة للمناخ المؤسسي الذي يساهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية⁵.

1 عبد الفتاح الشريبي: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المعرفية في البنوك التجارية الكويتية مجلة العربية للإدارة مجلد واحد عدد3 عمان المنظمة العربية للعلوم الادارية 1987 ص 20

2 عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقاليد والمعاصرة، ج2، الدوحة، مطابع دار الشرق، 1998 ، ص66.

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق، ص17-18.

4 ناصر ابراهيم: رسالة الماجستير قسم العلوم الادارية كلية دراسات عليا جامعة نايف العربية 2004، ص17.

5 نائل العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن، دراسة الجامعة الأردنية، العدد3، مجلد21، 1994، ص24.

✓ تتضح أهمية المناخ التنظيمي في كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو مكانة العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال¹.

✓ أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثار سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها².

5- عناصر المناخ التنظيمي:

يضم مجموعة من العناصر وهي كالآتي:

5-1 الهيكل التنظيمي:

يعرّف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسي أو البناء أو الشكل الموضح لمكونات المنظمة وما تتضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحددة للمستويات التي تتدرج عليها الاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، والأنشطة التي تنهض بها للمسؤوليات والأنشطة والصلاحيات التي تعطي لها، والهيكل التنظيمي يمثل العمود الفقري للمنظمة، ويعدّ الهيكل لأي منظمة وسيلة هادفة لمساعدتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد الأدوار للأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي تداخل والازدواجية وغيرها، ومن جهة أخرى فإن الهيكل التنظيمي تأثيرا على سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

إن تقسيم العمل والتخصص يتضمّن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا، وقد تسبّب له العزلة والقلق والتوتر، كما أنّ جماعات العمل التي يكون الفرد معها قد تكون كبيرة وقليلة العدد

¹ فاروق عبد قلبية محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة 2005 ، ص294.

² نقيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة مذكرة ماجستير علوم التربية كلية العلوم الإنسانية.

وقد تضمّ أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا ما يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها¹.

5-2 النمط القيادي:

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الأساسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، والقيادة تؤثر في دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، وهي أيضا من عوامل التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد يمدّ الأفراد بالوسائل التي تساعدهم على إشباع حاجياتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم المكافآت، ويهتم بمشاكلهم ويدافع عن مصالحهم وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم الولاء للقائد والقبول والطاعة الشيء الذي يكسب القائد الشرعية.

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة، فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنموية للمنظمة ككل، ومن خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا، فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في قبولهم كقائد لهم وإصغائهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل، ومن هنا فإنّ النجاح في أي منظمة يترتب على نوعية القيادات التي تمارسها إدارة الأعمال².

يؤكد كل من litwin و stranger إن الإدارة أو النمط القيادي هو المحدد المهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العاملين، فهما يريان أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يضعها، والأوامر أهمية علاقاته واتصالاته غير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ التنظيمي.

فالنمط القيادي يشكل دورا أساسيا في إنجاز أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ويعد من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي³.

5-3 نمط الاتصال:

¹ إبراهيم بن حمد البدر: مرجع سابق، ص29.

² حسن رواية محمد: مرجع سابق، ص253.

³ اكساس ناريمان: المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقة العمل والرضا الوظيفي، دراسة حالة بمجمع صيدال: بجسر قسنطينة "رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2012، ص21-22.

إنّ أصل كلمة اتصال يرجع إلى الكلمة اللاتينية *communis* ومعناها عام وشائع، ومن هنا يتبيّن أن الاتصال كعملية تتضمن المشاركة والتفاهم على شيء أو فكرة معينة، الاتصال التنظيمي يعرف على أنه عملية نقل الرسالة من شخص إلى آخر في إطار المنظمة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق منها بطبيعة العمل أو ما يرتبط بطبيعة جماعات العمل الغير رسمية أو الرسمية، والوسائل المستعملة في العملية الاتصالية وموقع الأفراد في الهيكل التنظيمي.

تهدف عملية الاتصال الفعالة إلى تمكين المشرفين من ممارسة وظائفهم كالتوجيه والتدريب بشكل فعال، يخدم أهداف المنظمة في تحقيق الكفاءة والفعالية في توفير مناخ عمل يسمح بتبادل الرؤى والأفكار والمشاعر والأحاسيس اتجاه الإدارة وطريق عملها، درجة الرضا التزام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة، وتهدف عملية الاتصال الفعّال إلى تحقيق جملة من الأهداف والأغراض.

4-5 التكنولوجيا المستخدمة:

إنّ استخدام التكنولوجيا ودرجة تحديثها قد يؤثر على جو العمل، فكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة تقليدية غير متجددة اتجه المناخ السائد العام نحو الرقابة في تأدية الواجبات مما يؤثر سلبا على روح العمل بين الأفراد في التنظيم إلى جانب تحجيم إمكاناتهم الإبداعية، كما قد يؤدي إلى ضعف حماس العاملين على تحمل المسؤوليات التي تتطلبها مهام أدوارهم¹.

كما يثير الاستخدام المفرط للتكنولوجيا الكثير من المخاوف بسبب تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وبالتالي تقليص حجم العمالة في المنظمة مما قد يؤدي بالعاملين إلى انخفاض ثقتهم بالإدارة عند إدخال تكنولوجيا حديثة².

5-5 العمل الجماعي:

تمثّل الجماعة الأساس الذي يقوم عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية

¹ حمادات محسن: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 18.

² محمد كامل المغربي: مرجع سابق، ص 305-306.

أدائها يقوده المناخ التنظيمي جيّد في نظر المرؤوسين بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

5-6 مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات:

إنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل تقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية وسيلتها الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات في ظل السباق العلمي التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة في اتخاذه.

5-7 الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنه مجموعة الأدوات التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من جهة أخرى، وذلك لمراعاة ظروف البيئة المحيطة، أي أنه كل ما كان نظام الحوافز جيّدًا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيّد¹.

5-8 نظم وإجراءات العمل:

نظم العمل وإجراءاته: هي مجموعة الإجراءات والأوامر والتعليمات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق المنظمة، فالنظم والإجراءات تتسق وتنظم جميع الأعمال، وتحدّد كيفية التعامل الأقسام فيما بينها بالشكل الذي يؤدي إلى تسهيل إنجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة².

5-9 العلاقات الداخلية:

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وهذه

¹ شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة احمد بوقره، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسبير، بومرداس الجزائر، 2010، ص4.

² مصلح حمدان البقمي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض السعودية 2010 ص29.

العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو نازلة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة تسلطية من قبل الرؤساء.

إنّ الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر بدرجة سلبية أو إيجابية على المناخ التنظيمي، إذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإنّ ذلك ينعكس على أداء الموظفين والعكس إذا امتازت العلاقة بالتفاهم التعاون انعكس ذلك إيجاباً على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي¹.

5-9 البيئة الخارجية:

إنّ المنظمة التي تسودها ظروف صعبة قد تدفع الإدارة إلى الاستغناء على بعض العاملين، مما قد يؤثر سلباً على إحساس الأفراد العاملين وانعدام الثقة في الإدارة والشعور بعدم الاستقرار، وهذا ما يجعل هناك مناخ سائد يتسم بالتوتر والقلق على المستقبل الوظيفي².

6. أبعاد المناخ التنظيمي:

ليس هناك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، لأنّ الموضوع مازال حديثاً إلى حد ما بالنسبة إلى مجالات التنظيم الأخرى، وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك إلى اختلاف المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي والبيئة الداخلية من منظمة إلى أخرى، فضلاً على اختلافه بين الموظفين من منظمة إلى أخرى.

وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد نذكر أهمها:

حدّد كل من jlimer و forhand عام 1964 أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي:

الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.

ويضيف (عفيفي) بأن خصائص المناخ التنظيمي تتحدد بتفاعل ثلاثة أبعاد:

○ الأبعاد التنظيمية: والتي تشمل مدى تحديد ووضوح العلاقات، المسؤولية

السلطة والتوازن بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.

1 شامي صليحة: مرجع سابق، ص 31-32.

2 حمادات محسن حسن: السلوك التنظيمي، ص 18.

- الأبعاد الخاصة بالأفراد: تشمل كل من الالتزام، التقدير، روح الفريق جماعات الأداء، مدى تحقيق الأفراد لأهدافهم.
- الأبعاد الخاصة بضوابط العمل: تشتمل على معايير الوضوح.
- أما kros و thomas فقد حددا أبعاد المناخ التنظيمي فيما يلي:
 - الاستقلالية: وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتيه فيما يتعلق بإجراءات العمل.
 - درجة التماسك: تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.
 - الثقة: تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية.
 - ضغط العمل: يعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
 - الدعم: يعني إدراك الفرد لدرجة تحمّل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
 - العدالة: تعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.
 - الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف والتجدد لتحمل المخاطر.
- وقد أسفرت جهود kambli وزملاؤه عند تحليلها لعدد من الدراسات عن تحديد أبعاد تنظيمية في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنماط المكافآت، درجة الإحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفاء في العلاقات بين العاملين¹.

¹ مزالة حياة: اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني ازاء المناخ التنظيمي السائد في المجلس ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2012، ص47 - 48 - 49 .

خلاصة الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة لما له من القدرة على التأثير في مجريات التنظيم، وهذا لارتباطه بالكثير من المتغيرات التنظيمية، وقد مرّ هذا المفهوم بعدة مراحل عكس هذا التطور الجهود المبذولة من طرف الباحثين من أجل توضيح المفهوم وعناصره.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه، أبعاده، أنواعه، وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ الفعال الذي من شأنه أن يشجع على خلق جو عمل هادف يحرص سبل الثبات والاستقرار للتنظيم والأفراد على حد سواء.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
 2. أهمية الأداء الوظيفي.
 3. أنواع الأداء الوظيفي.
 4. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
 5. مفهوم: تقييم الأداء.
 6. أهداف تقييم الأداء.
 7. أهمية تقييم الأداء.
 8. الطرق الحديثة لتقييم الأداء.
- خلاصة.

تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام إدارة الموارد البشرية والباحثين في مجال الإدارة لاتصاله الوثيق بالعنصر البشري، الذي يعتبر أهم مورد تحتاجه المؤسسة وتتسابق من أجل الحصول عليه.

فرغبة الفرد في العمل تعكس بالضرورة كفاءة أدائه، وبالتالي تصبح هذه الرغبة إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد العامل والسلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب، فقد أصبحت دراسة الأداء الوظيفي وتقييمه أحد الحلقات المهمة في سلسلة إدارة الموارد البشرية باعتباره واحدة من الوظائف الإدارية الفرعية الأساسية فيها، كونه يتوسط مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية التي تمده بمختلف المعلومات الهامة في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، ويعدّ تقييم الأداء الأفراد العاملين في المنظمة بمثابة عملية مستمرة ومصاحبة لتنفيذ الأنشطة والمهام والواجبات المكلفين بها، فهو ضروري لتقدير الجهود المبذولة من طرفهم والوقوف على نقاط القوة وتعزيزها، ونقاط الضعف لتصحيحها للوصول إلى معدلات الأداء مرضية ومقبولة لا يرفع من مستوى أداء العاملين أصبح يشكل هاجسا وتحديا كبيرا ومشاركا بين المنظمات على اختلاف أحجامها ومهامها، للوقوف على حقيقة هذا الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه حتى تتمكن من تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

1- مفهوم الأداء الوظيفي:

يقصد بالأداء إتمام العامل أو الموظف للمهام التي تمّ تحديدها، ويمكن النظر للأداء أيضا على أنه استعداد للعمل والنتيجة المرتبة من هذا التشغيل¹.

التعريف اللغوي:

كلمة الأداء مشتقة من الفعل أدى ويشير المعنى اللغوي للفعل أدى إلى معنى المشي ليس بالسرّيع ولا يبطئ، وأدى الشيء قام، ويقال أدى فلان الديم بمعنى قضاه وأدى فلان الصلاة أي قام بيها في وقتها وأدى الشهادة أي أدلى بها وبهذا فإنّ المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أدى هو قضاء الشيء أو القيام به².

التعريف الاصطلاحي:

عرّف جمال الأداء على أنه نشاط يمكن الأفراد من إنجازهم لمهامه أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف على ذلك القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، وأشار عاشور إلى أنه يقصد بالأداء قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكوّن منها عمله، ويمكن التمييز بين ثلاثة أبعاد أو معايير هي: كمية الجهد المبذول، نمط الأداء، نوعية الجهد فكمية الجهد تعني مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في عمله خلال فترة زمنية محددة³.

كما يرى حمادي أن الأداء هو تصوّر المخرجات أو أهداف ظهورها وهو ناتج لمعدلات معطاة، ولكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير وتجنيد الطاقات الموضوعة داخل المنظمة لتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصرّو الذي تسعى المنظمة إليه، كذلك للأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بقدرات وإدراك الدور أو المهام⁴.

ويمثّل الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمنظمات ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف فيها.

¹ توفيق جميل: إدارة أعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، القاهرة، 1988، ط3، ص36.

² عقلة محمد المبيضين: التدريب الإداري الموجه للأداء المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص41.

³ المعشر عيسى إبراهيم عيسى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سوريا، 2009، د ط، ص15.

⁴ بن عمر عثمان: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي، دار الكتب الوطنية بنغازي، 2002، ط1، ص200.

2- أهمية الأداء الوظيفي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل لكي تخرج للوجود، وتنتج المخرجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما تحتاج لعدة موارد لتتفاعل هذه الأخيرة مع بعضها البعض، وتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون هذه العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي أو الغير ملموسة مثل: عمليات تقديم الخدمات في مجالات مختلفة، والأداء هو المكوّن الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها، لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية، ويحوّل المواد الخام والموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، وقيمة وجهد العنصر البشري وبذلك تحقق الربح، وعليه فإنّ ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فاعلية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً، وهذا أحد المحاور الرئيسية التي تدور حولها فكرة الأداء البشري وكيفية تحسينه من حيث الارتقاء بقيمة عمل العنصر البشري في مواقع العمل لأعلى مستوى ممكن لزيادة قيمته بالعمالية الإنتاجية، مما ينعكس ربحاً على المنتج النهائي للمنظمة.

إنّ التركيز على الأداء في العملية الإنتاجية يدفعنا إلى التركيز على كل ما يتعلق به مثل أسس لتنظيم المنظمة نفسها والإدارات والأقسام، وكل ما يتعلق بالعامل نفسه في موقع العامل، يدفعنا إلى التركيز على تحسين هذا الأداء لتنميته وتطويره عن طريق التدخل والتحكم في بعض العوامل المحركة لطاقة الكامنة به خاصة من الناحية العاطفية والنفسية والمعنوية، لأنها المحرك الرئيسي للقيام بالأعمال واستغلال الطاقة لمخرجات التعليم والتدريب لأقصى حد ممكن ضمن المعايير المناسبة التي تحافظ على كيان الفرد وتعطينا في نفس الوقت أفضل مردود¹.

ويمكن تلخيص أهمية الأداء الوظيفي في النقاط التالية:

- الأداء الوظيفي هو الأساس الذي تقوم عليه جميع المنظمات والمنشآت الصناعية كانت أو تجارية أو خدمية، وفي أي مجال كانت، لا يمكن أن تكون

¹ فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 98-99.

عملية إنتاج أو تقدير خدمة دون أداء الأفراد لأعمالهم وأنشطتهم التي تسمح لهم بالإنتاجية.

- الأداء الوظيفي يمد الأفراد العاملين بالمشاورة والاجتهاد ليحوز على المهارة واكتساب خبرة والاستفادة منها لتقديم عمل أو أداء ذو قيمة، أي أنه يعطي لشخص أو يمكنه من الحصول على الكفاءة المهنية.

- الوصول إلى الإبداع لا يأتي من الفراغ بل بالعمل الجاد الذي يؤديه الموظف في زيادة الإنتاجية، وبالتالي فهذا الأداء يساهم في عملية تطوير الذات، واكتساب الفرد أساليب جديدة تمكنه من بناء مهارات تؤدي إلى الإنتاج.

- استغلال القدرات، وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال وأيضا تجاوز كل العراقيل المصادفة لعمله، وذلك باستثمار الفرص السانحة له فيعمل ويتفاعل مع كل إنتاج يكون في صالح العامل.

- استثمار الوقت وذلك بانضباط الموظف والالتزام بساعات العمل، أين يدرك العامل جميع واجباته ومسؤولياته اتجاه عمله، ويتفانى في عطاء كل ما لديه لتقديم الأفضل.

3- أنواع الأداء الوظيفي:

○ حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي¹.

أ/الأداء الداخلي:

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساس ما يلي:

- **الأداء البشري:** هو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتباره موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.

- **الأداء المالي:** ويكمن في فاعلية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

¹ عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2002، ص 05-06.

ب/ الأداء الخارجي:

هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة، كارتفاع سعر البيع وكل هذه المتغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذ يتعلق الأمر بمتغيرات الكمية أين يمكن قياسها وتحديد أثارها.

○ **حسب معيار الشمولية:** وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما : الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ/الأداء الكلي:

هو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر، في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية والريخ والنمو.

ب/الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، ينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أنه ينقسم حسب معيار الوظيفة إلى: أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق¹.

4- العوامل المؤثرة في الأداء:

إنّ المؤسسة تؤثر وتتأثر بعناصر وعوامل داخلية تكون ضمن سيطرة الإدارة وأخرى خارجية تكون خارج نطاقها تلك السيطرة ويمكن ذكر أهم هذي العوامل فيما يلي:

4-1 طبيعة الإدارة:

تختلف طبيعة إدارة المؤسسة حسب طبيعة الملكية فاذا كان من يدير المؤسسة هو نفسه صاحب رأس مالها فان المؤسسة تحقق عائدا على الاستثمار الأعلى

¹ عمر محمد التومي الشيلي: علم النفس الاداري، دار العربية للكتاب، طرابلس، 1988، ص 56

ويكون فيها تخصيص للموارد فيها بكفاءة اعلى من المؤسسات التي تكون فيها الوظيفية الادارية منفصلة على الملكية بشكل كبير لأن المدير اكثر استعدادا بالمخاطرة على المالكين .

4-2 العوامل المنظرية:

من أهمها حجم والتكنولوجيا اللذان يعتبران أكثر تأثيرا على المؤسسة وحجم الموارد المتاحة هو المرآة العاكسة لحجم المؤسسة كما يؤثر في هذا الحجم طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تعمل المنظمة في إطاره¹.

كون أن حجم المنظمة الكبير يقلل من التأثير الذي قد يمتلكه أي فرد عامل فيها أو في خارجها كتغيير الإدارة العليا مثلا لن يكون له تأثير كبير على أدائه، عكس المؤسسات الصغيرة كما أنها تحقق إنتاجا وأرباحا أعلى نظرا لكبر طاقتها الانتاجية أما بالنسبة للتكنولوجيا فتتمثل في الطريقة التي تستخدمها المؤسسة والتي من خلالها تحول المدخلات إلى مخرجات فكل ما ارتفعت التكنولوجيا كان استثمار رأس مال المؤسسة أكبر.

4-3 العوامل البيئية:

إنّ الظروف البيئية بنوعها الكلية والجزئية ليست ثابتة، هي في الحقيقة تعني ضرورة متابعة أنشطة الأداء وتعديلها إن لزم الأمر لضمان اتجاهها في طريقة الموصلة إلى تحقيق الأهداف، كذلك فإن الامر يتطلب تعديلا في الأهداف نفسها إذا دعت الظروف البيئية لذلك².

4-4 نطاق الاشراف:

إنّ الإشراف الجيد للمرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل المهمة في رفع معنويات وذلك لإيجاد علاقات طيبة تخلق جو من الثقة والاحترام بين الرئيس والمرؤوسين والعادلة في معاملتهم وبحث روح التعاون بينهم، ففعالية الإشراف في تحقيق مستوى عالي من الأداء تعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية.

¹ الحسين صحلا حسن: إدارة البنوك، دار وائل لنشر، الاردن، ص 189

² حسين مريم: السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد في المؤسسات ، دار زهرات لنشر والتوزيع ، عمان، 1995، ط2، ص 16

4-5 تقسيم الأداء:

إنّ تقسيم الأداء هو تقسيم الأداء أنشطة المؤسسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية الفترة المعينة، وذلك بهدف التعرف على العوامل المؤثرة في هذه النتائج وتحديد الصعوبات التي تعرقل التنفيذ وتحديد المسؤوليات¹.

4-6 إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

ويتمثّل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتطورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في منظمة².

4-7 الجهد المبذول في عمل:

وهو يعكس درجة حماس الفرد بأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.

4-8 الخبرة السابقة:

من خلال المشرف على الانتاج ونتيجة للخبرة التي اكتسبها بإمكانه الحكم على نوعية الجهد وجودته³.

4-9 الاتصال بالزبائن والعملاء:

تعتبر هذه الوسيلة أفضل الطرق والمقاييس المعتمد في قياس الجودة والنوعية وهي بمثابة تقييم العملاء والزبائن للسلعة أو خدمة المنتجة ويتم ذلك عن طريق مسح الأراء، وغالبا يتم اجراء هذا المسح ومعالجته من خلال مؤسسات خاصة السجون والدراسات للتأكد من أنّ العينة صادقا علميا⁴.

5- مفهوم تقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات علمية مستقرة ولها عدة مفاهيم من بينها:

- عملية تقسيم الأداء هي عملية تقدير الأداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير نوعية ومستوى أدائه، وتنفيذ الأعمال المستتدة للفرد أو جهوده أو سلوكه⁵.

¹ نهال فريد مصطفى : أساسيات الاعمال ، مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، ص 113

² الشنطي محمد عبد الرحمان إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على الاداء الموارد البشرية ، ماجستير ، جامعة الاسلامية ، غزة ، 2006، ص 38

³ -صقر، أحمد عاشور: إدارة القوة العاملة ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2007، ط1، ص50

⁴ -ماريون ، هانيز: إدارة الأداء ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988، ط2، ص 273

⁵ -برطوطي معاذ نائف: إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ، دار وائل لنشر ، عمان ، 2007، ط3، ص 378

- عملية قياس الأداء هي عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحدد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الاحيان¹.
- هو العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلاف الفردي بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم والنهوض بالأعباء ومسؤوليات وظائف الحالية من ناحية، وكذلك فيما يتعلق بالوحدات التنظيمية لتحديد كفاءتهم في تحقيق الأهداف².
- في حين يعرف البعض الآخر بأنه (يعني قياس الأداء العامل بنسبة لإنتاجه وسلوكه ومعارفه وتقديره ومدى توافر مهارات وصفات معينة³).
- ينظر توفيق عبد المحسن إلى تقييم الأداء على أنه قياس للأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحقق بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث وماذا حدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسن الأداء⁴.

6- أهمية تقييم الأداء :

تعود أهمية تقييم الأداء كونه يساعد المنظمة في التعرف على مستوى أداء العاملين بها يمكن من تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:⁵

- رفع معنويات العاملين: ان الجوا من التفاهم والعلاقات الطيبة يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقتهم في تأدية أعمالهم هي موضوع تقدير الإدارة، وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنويات.

1 حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية، دار اسامة لنشر، عمان، 2005، ط2، ص146

2- ابو بكر، مصطفى محمود: الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ط1، ص317

3 عقيل وصفي، عمر: إدارة القوة العاملة، سوريا، 1993. ط2، ص225.

4-توفيق محمد، عبد المحسن: تقييم الاداء، دار النهضة العربية، مصر، 1988، ط1، ص3.

5- شحاده نظمي: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص76-77.

- دعم إجراءات الترقية والنقل: اثبات عدالتها وتحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظائف أخرى تتفق وقدراتهم.
- يساعد في مدى فعالية المشرفين والمديرين: في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحت إشرافهم وتوجيهاتهم.
- استمرار الرقابة والإشراف: إن تقييم الأداء العاملين وفق نظام محدد ومواعيد محدد سيلزم الإدارات تتبع منجزات العاملين وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم، والاحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم، ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على حصة التقييم والتفقد بمواعيده، وبذلك يضمن استمرارية الرقابة والإشراف.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء: إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور العاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة للتقويم: ضعف العاملين واقتراح اجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية: وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن الأداء وأوضاع العاملين فيها: مما يعتبر مؤشرا لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجيتهم ومستقبل المؤسسة، كما يعتبر مؤشرا لعمليات الاختيار والتعيين التي في المؤسسة.
- بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم¹.

7- الطرق الحديثة لتقييم الأداء:

- أتت هذه الطرق لتقييم الأداء بهدف التقليل من درجة الاخطاء والصعوبات التي واجهت المقيمين في الطرق التقليدية ومن هذه الطرق ما يلي:
- طريقة التدرج على اساس السلوك:
- يعتمد هذا المقياس على العناصر الأساسية التي تتضمنها التدرج البياني والمواقف الحرجة، حيث أنه يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صف أو أسلوب مستمد

¹شحاده نظمي: مرجع السابق، ص 77.

من واقع العمل الفعلي وليست صفات عامة محددة مسبقا كما هو الحال في مقياس التدرج البياني ويتم تقييم الفرد بناء على امتلاكه للصفات والسلوكيات المرتبطة بمتطلبات العمل الأساسية، كذلك العمل، يتم توضيح وتفسير المستويات المختلفة للسلوك كان يكون اداء متميز أو جيد أو ضعيف مما يساعد المقيم في ربط تقييماته مع سلوك الفرد في العمل اثناء عملية التقييم.
من مزايا هذه الطريقة:

1. تساهم في قلة الاخطاء بسبب تحديدها لأبعاد العمل للمقيم، كذلك ملائمتها للفرد العامل.
2. يتم وضع المقاييس بالمشاركة بين الأفراد العاملين الذين يمتلكون مهارات في الأداء مما يؤدي إلى موضوعية هذا المقياس.
3. أنها مقنعة لكل الأفراد العاملين المقيمين مما يؤدي إلى تقليل الصراع عند العاملين حول نتائج التقييم.
4. تساعد في تحديد نقاط الضعف مما يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للأفراد العاملين¹.
ومن عيوب هذه الطريقة:

1. ارتفاع تكاليف الوقت و الجهد المطلوبين في تطوير المقاييس وتنفيذها.
 2. تتطلب مقاييس متعدد لكل عمل، ولذلك تستخدم فقط للأعمال التي تحتوي على سلوكيات يمكن ملاحظتها كالتالي تحتوي على الحركة الجسمية وليس المحتويات الذهنية والابداعية.
 3. لا يمكن ملاحظتها أو استخدامها في المنظمات الصغيرة لارتفاع تكلفتها.
- طريقة الملاحظات السلوكية:

تم تطوير هذا المقياس لمعالجة عيوب الطريقة الأولى، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد هذه الابعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة الا ان المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين و ترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد وزن بدلا من وزن واحد و ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل أي ان كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة .

¹-شهادة نظمي : مرجع سابق ،ص ص 85،84

وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظة بدلا من السلوك المتوقع أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الأفراد العاملين، بينما في هذه الطريقة السابقة يقوم المقيم بعملية التقييم حسب توقعه لسلوك الأفراد العاملين¹.

- طريقة الإدارة بالأهداف :

تعتمد هذي الطريقة على ان العبرة بالنتائج أي ان الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك المرؤوسين لا إلى صفاتهم بل سيهتم إلى بما استطاعوا ان يحققوه من نتائج وتمر هذه الطريقة بعدة خطوات وهي كالتالي:

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على اساسها، ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين.
 2. اثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه لتحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.
 3. في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما تفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجابا وسلبا.
- ومن مزايا هذه الطريقة:

1. تشجيع الأفراد في تحدي الأهداف مما يزيد من دافعيتهم نحو العمل.
2. من الطرق الموضوعية معتمد على الأداء الفعلي
3. تأدي إلى تعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم مسبقا وماهي إمكانياتهم.
4. تسهيل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف لجميع المنظمة.

عيوب هذه الطريقة :

1. تأكيد على النتائج مما يؤدي إلى إهمال كيفية تحقيق هذه النتائج .
2. من الصعب مقارنة مستوى اداء الأفراد ونظرا إلى ان كل فرد مقيم وفقا لمدى تحقيق الأهداف المحقق².

- طريقة مراكز التقييم:

تستخدم هذه الطريقة في تطوير المدراء وتقييم ادائهم لأن اجراءاتها تساعد الأفراد على فهم نقاط ضعف والقوة مما يقود إلى تطوير الأداء، ولقد طيق هذا

¹-علي محمد ربابعة: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء لطباعة والنشر و التوزيع، عمان ، ط1، 2003، ص 96

²-شهادة نظمي : مرجع سابق ، ص85-86

الاسلوب لأول مرة في الواقع العسكرية الألمانية 1940 بقصد اختيار مترشحين للعمل.

إنّ الصفات الأساسية التي تسعى إلى قياس مراكز التقييم تضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الانسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدوافع نحو العمل ودرجة الاعتماد على الآخرين إضافة مهارات التعامل والاتصال.
مزايا هذه الطريقة:

1. استخدمها من قبل الإدارة العليا في التنظيم.
 2. يؤدي الأخذ بالعوامل الأساسية السابقة إلى أن يكون لدى الفرد القابلية للتأثير في الآخرين إضافة إلى التحسس وتقدير المشاعر ورغبات الآخرين.
- عيوب هذه الطريقة:

1. تكلفتها عالية.
2. عدم امكانية استخدامها في جميع مستويات الادارية المختلفة.

خلاصة الفصل:

لقد استعرضنا موضوعا هاما جدا نظرا لما له أهمية بالغة في استمرار وازدهار المنظمات وتحقيق أهدافها، ولأنه يرتبط بأهم مورد فعال ومهم وهو العنصر البشري والذي بواسطته ينعكس مدى جودة وكفاءة أداء المنظمة، ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع توصلنا إلى ما يلي:

إنّ الأداء الوظيفي ما هو إلا تعبير عن الجهد الذي يقوم به الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مهامهم وواجباتهم الوظيفية التي كلفوا بها بأقل وقت وتكلفة ممكنة، يتكون من مجموعة العناصر ويرتبط بمجموعة محددات يرتبط بمجموعة العوامل التي تؤثر على الأهداف المراد تحقيقها من طرف المنظمة فالمنظمة التي تريد الرفع من مستوى عاملها لابد أن تراعي وتلبي احتياجاتهم فالحكم على أداء العاملين يتطلب وجود معدلات ومعايير لأداء يتم على ضوءها قياسه ومراقبته والتعرف في الوقت المناسب على الأخطاء والهفوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

الباب الثاني: الجانب الميداني

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج دراسة

2. مجالات الدراسة

3. عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

4. الأساليب الإحصائية

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل القيام بعملية استقصاء رأي من مستخدمي في بلدية جامعة حول موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وسنحاول التعرف على منهج المستخدم في دراسة وميدان الدراسة، وإلى العينة وكيفية اختيارها والأدوات المستخدم للحصول على البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- منهج الدراسة:

تعدد المواضيع واختلافها خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية أدى إلى تنوع المناهج، فكل موضوع منهج خاص يتبعه الباحث لدارسته قصد الوصول إلى معرفة منظمة في جوانب الواقع.

ويعرف المنهج بأنه: هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار والإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي نجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفون¹.

ونظر لطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي يجب على الباحث إتباعه ومن خلال هذا المنطلق فإن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يحاول معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

حيث يعرف المنهج الوصفي: هو الذي يعمل على جمع البيانات من عدد من المتغيرات وتحديد ما إذا كانت هناك علاقة بينها وإيجاد قيمة واتجاه تلك العلاقة والتعبير عنها بشكل كمي².

ويعرف أيضا بأنه: هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة³.

2- مجالات الدراسة:

أ/ المجال المكاني:

تمت الدراسة في بلدية جامعة ولاية الوادي.

وتقع جامعة في الجنوب الشرقي لجبال الأطلس الصحراوي تفر مساحاتها بحوالي 750 كلم مربع وعدد سكانها حوالي 120 ألف نسمة تبعد عن العاصمة الجزائر حوالي 700 كلم.

¹ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم لنشر والتوزيع، حجار عنابة، 2003، ص 19

² محمد داودي عبط اللطيف قنوعة: إجراءات المنهجية المستخدمة في البحوث النفسية والتربوية والتطبيقية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد 3، 2013

³ محمد شفيق: البحث العلمي وخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، دار الجامعية، بيروت، لبنان، 1985، ص 80

ب . المجال الزمني:

مرة هذه الدراسة بمرحلتين حيث تتمثل المرحلة الاولى الدراسة الاستطلاعية التي أجريت بتاريخ 19 فيفري إلى 23 من نفس الشهر، حيث تم توزيع 10 نسخ من الاستبيان على 10 عمال دائمين في بلدية جامعة حيث مرة هذه الدراسة بالخطوات التالية:

- 1- الالتقاء مع الأمين عام للبلدية داخل المؤسسة.
- 2- تم تزويدنا بكافة المعلومات حول المؤسسة.
- 3- تم تحديد عينة الدراسة بالعاملين بالمؤسسة وهم عشرة عمال.
- 4- تم توزيع الاستبيانات العشر بتاريخ 19 فيفري صباحا.
- 5- جمع الاستبيانات العشر بتاريخ 23 فيفري.
- 6- تم التأكد من صلاحية الأداة للتحقيق النهائي على عينة الدراسة.

أما المرحلة الثانية: فهي الدراسة الأساسية والتي امتدت من 1 الى 30 مارس 2017

ج . المجال البشري:

تم اختيار عينة عشوائية عرضية من أجل التأكد من صلاحية أدوات القياس وتتكون هذه العينة الاستطلاعية من عشرة موظفين يعملون في بلدية جامعة.

3-عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة في هذا البحث من مستخدمين بالبلدية حسب مختلف درجاتهم العلمية وكذلك جنسهم حيث بلغ عددهم حوالي 276 مستخدم واخترنا حجم عينة الدراسة 25% ، وكان حجم العينة حوالي 69 مستخدم تم اختيارهم عشوائيا وفق العملية التالية:

$$\frac{276 \times 25}{100} = 69$$

4 . أدوات جمع البيانات:

من خلال طبيعة الموضوع المدروسة والمنهج المتبع في الدراسة تتحدد أدوات جمع البيانات ومن خلال المعطيات المتوفرة والوقت الذي خصص لهذه الدراسة والإمكانية المتاحة لدينا ولقد اعتمدنا في دراسة هذا البحث على الاستبيان والملاحظة البسيطة والمقابلة مع بعض عمال البلدية ورئيس البلدية.

1.4 الاستبيان:

وهو أداة من أدوات جمع البيانات وهو عبارة عن مجموعة أسئلة مكتوبة التي تعد من أجل الحصول على معلومات أو أداة المبحوثين حول ظاهرة معينة¹. ولقد قسم الاستبيان إلى محورين إضافة إلى البيانات الشخصية والمحوران يعتبران مؤشرات وأبعاد لمتغيرات الدراسة، حيث شمل المحور الأول عشرين سؤال تبحث في أبعاد المناخ التنظيمي، الاتصال، ضغوط العمل، المشاركة في اتخاذ القرار أي فرضيات الدراسة، أما المحور الثاني فشمّل تسعة أسئلة تتعلق بالأداء الوظيفي فكان المجموع الإجمالي لعدد الأسئلة هو أربع وثلاثين سؤال.

2.4 المقابلة:

تمثلت هذه الأداة في تلك المقابلات التي أجريناها مع رئيس البلدية ومع بعض العمال.

3.4 الملاحظة:

تم اعتماد الملاحظة البسيطة كأداة وتمثل ذلك في تفعيلها من خلال ملاحظة سير العمل داخل المؤسسة ومشاهدة الجو السائد في العمل.

5. الأساليب الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام الأساليب الإحصائية بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي:

¹محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي، قواعد ومراحل وتطبيقات، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 77.

معامل الارتباط بيرسون:

يعبر معامل الارتباط بيرسون عن كمية ودرجة العلاقة، وقد تكون هذه الدرجة في اتجاه ايجابي أو سابي وهو من أحدث الطرق المستخدمة في البحوث العلمية ويعتبر معامل الارتباط بيرسون من أفضل الطرق التي تستعمل حالياً بكثرة في الأبحاث العلمية لقياس الترابط بين متغيرين¹.

وتستخدم العلاقة التالية لتحديد قيمة معامل الارتباط:²

$$\frac{n \text{ مج س} \times \text{ص} - \text{مج س} \times \text{مج ص}}{\sqrt{[n \text{ مج س}^2 - 2 \text{ مج س} \times \text{مج ص} + n \text{ مج ص}^2]}}$$

حيث أن:

n = عدد افراد العينة.

s = كل درجة من درجات المتغير الأول.

v = كل درجة من درجات المتغير الثاني.

مج = مجموع قيم.

¹ رجاء وحيد الدويدري: البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، ط1 دار الفكر، دمشق، 2000، ص266.
² محمد عبد الفتاح الصيرفي: الدليل العلمي التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل، عمان، 2001، ص317.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تم تطبيق المنهج الوصفي، ثم ذكر حيثيات الدراسة من حيث المجال المكاني والزمني والبشري وكذا الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، كما تم أيضا اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

تمهيد

1. عرض البيانات الأولية

1.1 عرض نتائج الفرضية الاولى

2.1 عرض نتائج الفرضية الثانية

3.1 عرض نتائج الفرضية الثالثة

2. تفسير ومناقشة النتائج

1.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الاولى

2.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية

3.2 تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

. خلاصة الدراسة

. الاقتراحات والتوصيات

. قائمة المراجع

. قائمة الملاحق

تمهيد:

بعد التطرق إلى الإجراءات المنهجية سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات المتحصل عليها من خلال أدوات البحث ومن ثم التطرق إلى عرض والتعليق على البيانات الأولية وعرض ومناقشة نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال المعطيات الميدانية وتفسيرها للخروج في الاخير بخاتمة كحوصلة للنتائج المتوصل إليها.

عرض وتفسير نتائج الدراسة:

عرض نتائج الدراسة:

1. عرض البيانات الأولية

التحليل والتعليق على الجداول الخاصة بالبيانات الأولية

جدول رقم (01) توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
42,02%	29	ذكر
57,91%	40	انثى

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين هم إناث بما نسبته 57,91% و 42,02% هم ذكور.

جدول رقم (02) توزيع الأفراد حسب السن

النسبة	التكرار	السن
42,02%	29	29-20
36,23%	25	39-30
21,73%	15	49-40

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 29 سنة بما نسبته 42,02% وعليه فإن معظم الباحثين من الشباب مما يساعد عامل السن في التواصل بينهم.

ويرجع هذا إلى سياسة الدولة في دعم تشغيل الشباب، أي سعي الدولة إلى تشجيع المستخدمين لتسهيل التواصل وتحسين الأداء.

جدول رقم (03) توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
جامعي	27	93,01%
ثانوي	32	46,37%
اكمالي	10	14,49%
ابتدائي	0	00,00%

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلبية الباحثين ذوي مستوى تعليمي ثانوي بما نسبته 46,37%، وبعدها يأتي ذوي المستوى الجامعي ومن خلال المعطيات نلاحظ أنّ المؤسسة تتمتع بمستوى تعليمي شبه مقبول، حيث أنّ جلّ المستخدمين هم غير دائمين أي أنهم في إطار عقود ما قبل التشغيل أو إدماج وأغليتهم ذوو شهادات تقني سامي أي مستوى ثانوي.

جدول رقم (04) توزيع الأفراد حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
متزوج	26	37,68%
أعزب	43	62,31%

نلاحظ من خلال الجدول أنّ أغلبية المبحوثين هم من العزاب بما نسبته 62,31% مما يخلق نوع من الضغط لدى عمال البلدية عكس الاستقرار، وينتج هذا الضغط لدى عمال البلدية نظرا لأنّ المستخدمين أغليتهم عزاب أي أنّ جانب الاستقرار في هذه الحالة لا يكون بالشكل الجيّد عكس المتزوجين الذين يكونون أكثر استقرارا وأقل ضغط من العزاب.

جدول رقم (05) توزيع الافراد حسب الاقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	41	59,42%
أكثر من 5 سنوات	28	40,57%

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين لهم أقل من 5 سنوات خدمة بما نسبته 59,42% مما يدل على نقص الخبرة مما ينعكس على الأداء الوظيفي للمستخدمين، ويرجع نقص الخبرة لدى المستخدمين إلى سياسة الدولة في خفض متوسط سن العمال وهذا بضرورة توظيف عمال جدد ولأن المؤسسة لا تقوم بمنح عمالها الجدد أي تكوين غالباً، وهذا ما توصلنا إليه من خلال البحث مما يجعل جلّ العمال يفتقرون إلى الخبرة.

بعد المعالجة الإحصائية لدرجات المبحوثين عرض فيما يلي النتائج الأساسية للبحث وأحاول تحليلها في ضوء الفرضيات.

1. عرض وتحليل نتائج الفرضية الإجرائية الأولى:

والتي مفادها: توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون عن طريق برنامج احزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وهذا لاختبار صحة الفرضيات وكانت النتيجة كالتالي :

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة الارتباطية بين الاتصال والاداء الوظيفي

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاتصال الأداء الوظيفي	0,061	غير دالة

من خلال الجدول رقم واحد يتضح لنا أنه لا توجد علاقة بين الاتصال والاداء الوظيفي وذلك من خلال قيمة الارتباط التي تحصلت عليها كانت 0,061 وهي غير دالة أي أن الفرضية غير محققة، ويرجع هذا كون الاتصال داخل البلدية لا يتم بالشكل السليم أو بالأحرى لا يقوم الاتصال بدوره كما يجب وقد يكون سبب في هذا المشرف أو المستخدم أو وسيلة الاتصال في حد ذاتها ولهذا كانت النتيجة هكذا.

2. عرض نتائج الفرضية الاجرائية الثانية :

والتي مفادها انه توجد علاقة بين ضغوط العمل والاداء الوظيفي .

كما ذكر سابقا انه تم حساب معامل الارتباط بيرسون من خلال برنامج الحزمة الاحصائية وكانت النتيجة التالية:

الجدول رقم (07) يوضح العلاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ضغوط العمل الاداء الوظيفي	69	-0,459	0,01

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا ان قيمة الارتباط كانت (-0,459) ودالة عند مستوى 0,01 اي انه توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي لأنّ لضغوط العمل دور كبير وتأثير جليّ في أداء العمال أي أنّ كلما زادت ضغوط عمل زاد التراجع في الأداء، أي علاقة طردية وهذا يرجع إلى أنّ ضغوط العمل تؤثر مباشرة وبشكل كبير على العمال وأدائهم.

3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

التي مفادها: توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والاداء الوظيفي.

تم حساب معامل الارتباط بيرسون عن طريق برنامج SPSS وكانت النتيجة التالية :

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي

المتغيرات	العينة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المشاركة في اتخاذ القرار	69	-0,001	غير دالة

من خلال الجدول يتضح أنه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي، وذلك من خلال قيمة الارتباط التي تحصلت عليها كانت (-0.001) وهي غير دالة أي أن الفرضية غير محققة، لأنّ المستخدمين لا يهتمون بالمشاركة في اتخاذ القرار لأنّهم يدركون جيّداً أنّ مشاركتهم أو عدم مشاركتهم لا تؤثر في اتخاذ القرارات داخل البلدية لأنّ في نهاية المطاف رئيس البلدية أو الإدارة هي التي تتخذ القرارات.

وبما أنّ الفرضيتين الأولى والثالثة غير محققتين فإنّ الفرضية العامة والتي مفادها:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي غير محققة جزئياً.

5. تفسير ومناقشة النتائج:

5-1 تفسير الفرضية الأولى: والتي نصها كما يلي:

توجد علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي

ولتحقق من صحة الفرضية استخدمنا في حساب معامل الارتباط بيرسون برنامج SPSS والذي وجدناه يساوي (0,061) وهي غير دالة ومن خلال ما سبق فإنّ الفرضية غير محققة.

وهذا يعني أنّ الاتصال داخل المؤسسة لا علاقة له بالأداء الوظيفي للمستخدم وبالتالي فإنّ المستخدم لا يعتمد الاتصال كوسيلة ضرورية في عمله ولا يعتبر عدم

قيامه بهذه العملية سيشكل عائقا أمامه ما يجعل منه غير قادر على القيام بالأعمال الموكلة إليه من طرف المسؤول.

وتختلف هذه النتيجة مع تلك التي توصلت إليها دراسة محمد علي محمد التي توصلت إلى أن الاتصال يؤدي وظيفة هامة في استقرار العامل في عمله ما ينعكس على أدائه الوظيفي

5-2 تفسير الفرضية الثانية: والتي تنص على:

توجد علاقة بين ضغوط العمل والأداء الوظيفي

ولتحقق من صحة الفرضية استخدمنا في حساب معامل الارتباط بيرسون برنامج spss والذي وجدناه يساوي (-0,459) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0,01). فمن خلال النتيجة السابقة فإن الفرضية محققة، فهذا يعني أنه إذا كان هناك ضغط في العمل كان هناك نقص في الأداء الوظيفي للمستخدم وعليه فالضغط الذي يتعرض له المستخدم سواء من حجم العمل والظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كلها تؤثر على أداء المستخدم فهو لا يعتبر نفسه آلة فالحالة النفسية للإنسان متقلبة تتأثر بمثل هذه العوامل.

وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة كولين حول ضغوط العمل وأثرها على معدل دوران التوظيف التي كانت نتائجها أنه تؤثر ضغوط العمل على المستخدم وتؤدي به إلى ترك العمل، وأن أهم سبب يؤدي به إلى هذا التصرف هو تعارض المصالح الشخصية مع مصالح المؤسسة مع تباين النسبة بين الذكور والاناث وهذا ما ينعكس بطبيعة الحال على أدائه الوظيفي.

5-3 تفسير الفرضية الثالثة: والتي تنص:

توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي

ولتحقق من صحة الفرضية استخدمنا معامل الارتباط بيرسون وتم حسابه ببرنامج الحزمة الإحصائية spss والذي وجدناه يساوي (-0,001) وهي غير دالة ومن خلال ما سبق فإن الفرضية غير محققة.

وتختلف النتيجة المتوصل إليها مع تلك التي توصل إليها دراسة "الدقس وعليان" في تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية حيث توصلت إلى أن

مشاركة العاملين في عملية صنع القرار تنعكس على ادائهم الوظيفي، وهذا يعني أن المستخدم لديه نظرة حول العمل تتمثل في كونه عامل يعمل في المؤسسة ويتلقى أجراً على الأعمال التي يقوم بها والمشاركة في عملية صنع القرار هي من اختصاص الإدارة والمشاركة في صنع القرار لا تؤثر على أدائه والقرار بالنسبة للمستخدمين هي أوامر ليس عليه سوى الامتثال لها.

خلاصة الدراسة:

إنّ كل منظمة تتميز بمناخ تنظيمي يختلف عن المنظمات الأخرى بما يحتويه من خصائص تنظيمية ومواصفات تنظيمية واجتماعية متعلقة بالعنصر البشري وأنّ هذا الأخير يتحدّد طبقاً للطريقة التي يفهم بها الأفراد داخل المنظمة الأحداث العلمية والإدارية التي تميّزها عن غيرها، فالقيم السائدة وطبيعة العلاقات الاجتماعية توجه النشاطات الإدارية المختلفة جميعها تحدّد طبيعة المناخ التنظيمي الذي تتصف بها المنظمة والذي يسهم في التعرّف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات ومن ثمّ العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم بها.

إنّ الأداء الوظيفي يؤثر ويحكم على أداء المنظمة، فلا بد أن يحظى بالاهتمام الكبير من طرف المنظمة باعتباره يمثل الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، وأنّ عملية التقويم للأداء الوظيفي لأي منظمة من المنظمات لها خطورتها وأهميتها من أجل تقدمها ونجاحها وتحقيقها لأهدافها المحددة.

ومن هذا انطلقت الدراسة من كونها تلقي الضوء على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي الذي يسود المنظمة، ونظراً لأهمية الموضوع بالنسبة للمستخدم والبلدية كتنظيم، وبعد تحليل وتفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً ومناقشتها وتفسيرها على ضوء ما توفر من الدراسات السابقة والتناول النظري توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إنّ المستخدمين في البلدية يرون أنّ الاتصال لا يشكل عائق أو دافع في أدائهم الوظيفي.
- المشاركة في صنع القرار من عدمه أمر لا يهم المستخدم ولا تنعكس عملية مشاركته من عدمه في صنع القرار.
- كما أن الضغط الذي يتعرض له العامل هو العامل الذي قد يؤثر على أدائه وفي الأخير تم الخروج بأن المناخ التنظيمي ليس له علاقة بالأداء الوظيفي.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال دراستنا هذه وبناء على ما توصلنا إليه من نتائج، إذ تناولنا موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى مستخدمي بلدية جامعة تبين لنا ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي كالتالي:

- التقليل أو الحد من العراقيل والصعوبات التي تواجه العملية الاتصالية بالمؤسسة وذلك بالاستماع إلى انشغالات العمال والاهتمام بالجانب التقني أي الاهتمام وتحسين نوعية الاتصال داخل المؤسسة.
- لابد من إعطاء اهمية للاتصال، وذلك بمسايرة تطور التكنولوجيا الذي عرف قفزة نوعية.
- نشر الوعي بالعملية الاتصالية لدى المستخدمين بالبلدية.
- توفير الوسائل وتحسين ظروف العمل من أجل خلق جو عمل بعيد عن الضغوط التي تصادف العمال داخل المؤسسة.
- استخدام مجموعات العمل للأعمال التي تتطلب وقت لرفع الضغط عن الأفراد.
- توعية المستخدمين بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة لأنهم معنيين به.
- نشر قيم الولاء والانتماء بين المستخدمين.
- تغيير النظرة المستخدم إلى كونه جزء فعال في المؤسسة.
- تحفيز وتفعيل الادارة للمستخدمين للمشاركة في اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً : الكتب

1. أبو بكر، مصطفى محمود: الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية ط1 2003.
2. أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات. ط1. دار المعرفة الجامعية، اسكندرية 2005.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل ثبات المهارات)، مركز التنمية الإدارية الاسكندرية ط5، 2008.
4. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. ط4. دار وائل لنشر والتوزيع. الأردن. 2008.
5. برطوطي ، معاد نايف: أداء الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل لنشر عمان، ط3، 2007.
6. توفيق جميل: إدارة اعمال، دار النهضة العربية لطباعة والنشر ،القاهرة، ط3 1988،
7. توفيق محمد عبد المحسن: تقييم الأداء ،دار النهضة العربية ،مصر ط1، 1988.
8. حسن رواية محمد: إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، ط1. دار الجامعية الإسكندرية ،2001.
9. محمد على شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم ،القاهرة، دار الفكر العربي 1990.
10. حسونة فيصل: إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة لنشر ،عمان ،ط2، 2005.
11. الحسين صحلا حسن: إدارة البنوك ،دار وائل لنشر ، الاردن ،ص 189.
12. حسين مريم: السلوك التنظيمي لسلوك الافراد في المؤسسات ،دار الزهراء لنشر والتوزيع ،ط2، 1995.
13. حمادات محسن حسن: السلوك التنظيمي ،ط1،الميسر لنشر والتوزيع،عمان الاردن،2007.

14. رحيم حسين: أساسيات نظريات القرار والرياضيات المالية ، مكتبة اقرء الجزائر، ط2011، 2
15. شحاة نظمي: إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع عمان ،ط1، 2002.
16. صقر احمد عاشور: إدارة القوة العاملة ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية ط1، 2007
17. صلاح الدين عبد الباقي: الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية مصر، 2005.
18. عامر الكبسي: السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقاليد والمعاصرة ، ج2، الدوحة ، مطابع دار الشرق ، 1998
19. عبد السلام ابو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي ، ط 1، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2001.
20. عثمان بن عمر: مفاهيم اساسية في علم الاجتماع والعمل الاجتماعي ،دار الكتب الوطنية بنغازي ، ، ط1، 2002
21. عقلة محمد المبيضين: التدريب الاداري الموجه لأداء المنظمة العربية لتنمية الادارية ،القاهرة ، 2001
22. عقيل وصفي ،عمر: إدارة القوة العاملة ،سوريا ،.ط2، 1993
23. علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار غريب للنشر، القاهرة مصر، 2002
24. علي محمد رابعة: إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء لطباعة والنشر و التوزيع ،عمان ، ط1، 2003
25. عمر محمد التومي الشيلي: علم النفس الاداري، دار العربية للكتاب، طرابلس
26. فاروق عبد قلية ، محمد عبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية عمان الاردن ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، 2005

27. فيصل عبد الرؤوف: تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية ، عمان 2001.
- كامل محمد المغربي: مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة في المنظمة، عمان دار فكر 1995.
28. محمد الصيوفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ج4، مصر ،المكتب الجامعي الحديث ،2009
29. محمد القريوتي: السلوك دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية، عمان ،مكتبة الشرق، ط2، 1994
30. محمد الكامل المغربي: السلوك التنظيمي. مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة التي في التنظيم، دار الفكر عمان، ط2. 1995.
31. محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الإسكندرية دار الوفاء. 2004.
32. محمد حسن عمادات: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد الاردن، ط1. 2008.
33. محمد خضير كاظم: السلوك التنظيمي، ط1، دار الصفاء، الأردن 2002.
34. محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال ، ط1، دار النشر والتوزيع ،عمان ، 2002.
35. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية للموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
36. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 1999.
37. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003.
38. نهال فريد مصطفى: أساسيات الاعمال ،مكتبة الاشعاع للطباعة والنشر والتوزيع الاسكندرية، 1999.

ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. الشنطي محمد عبد الرحمان إبراهيم: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية، غزة، 2006.
2. المعشر عيسى ابراهيم عيسى: أثر ضغوط العمل على أداء العاملين ، رسالة ماجستير جامعة سوريا ، 2009.
3. إيهاب محمد العايش: أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة حالة في شركة اتصالات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، كلية التجارة ، جامعة العلوم الاسلامية بغزة ، فلسطين، 2008.
4. اكساس ناريمان: المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقة العمل والرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع صيدال: بجسر قسنطينة، رسالة ماجستير جامعة الجزائر ، 2012.
5. شامي صليحة: المناخ التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة بجامعة أحمد بوقره ، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير ، بومرداس الجزائر 2010.
6. عادل عشي: الأداء المالي للمؤسسة، قياس وتقييم ،رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة ، 2002.
7. حمدان البقي: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض السعودية، 2010.
8. مازن يلمان الحوش: الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الاعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية، 2006/2005.
9. مزالة حياة: اتجاهات موظفي المجلس الشعبي الوطني ازاء المناخ التنظيمي السائد في المجلس ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة الجزائر 2 ، 2012.
10. نقبيل بوجمعة: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية، 2006.

ثالثاً: المجلات

1. عبد الفتاح الشربيني: المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المعرفية في البنوك التجارية الكويتية، مجلة العربية للإدارة، مجلد واحد عدد3، عمان، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.
2. محمود محمد ذانبيات: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 26، العدد01، 1999.
3. نائل العواملة: أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن دراسة الجامعة الأردنية، العدد 3، مجلد 21، 1994.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص: تنظيم وعمل

استمارة مذكرة بعنوان

"المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي"

"دراسة ميدانية ببلدية جامعة"

أخي الموظفأختي الموظفة

هذه الاستمارة تندرج في إطار البحث في المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين وهذا في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل وإذا فإن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الاجابة على الاسئلة بكل صدق وشفافية عن اسئلة الاستمارة كما نؤكد بأن اجابتم ستظل سرية ولا تستعمل الا لأغراض علمية وشكرا على حسن تعاونكم.

1/الجنس :

ذكر انثى

2/السن:

3/المؤهل العلمي:

جامعي ثانوي اكمالي ابتدائي

4/الحالة الاجتماعية:

متزوج اعزب

5/الاقدمية:

اقل من 5 سنوات اكثر من 5 سنوات

الاتصال

6/ هل انت على اتصال دائم بمسئوليك

نعم لا احيانا

7/ هل تتحصل على معلومات كافية للإنجاز عمالك

نعم لا احيانا

8/ هل تجد صعوبة في التعبير عن رأيك

نعم لا احيانا

9/ هل تدخل في نقاشات حول العمل مع الزملاء

نعم لا احيانا

10/ ماهي اكثر وسيلة تريحك في الاتصال بالمسؤول

كتابيا شخصا بالهاتف

11/هل تستعين بزميل لحل المشكلة

نعم لا احيانا

12/ ماهي المواضيع الأكثر نقاشا مع زملائك

شخصية اجتماعية العمل

13/ ما هو موقف المسؤول من هذه الحوارات

ينزعج لا يبالي يشارك في الحوا

ضغوط العمل

14/ هل توفر لك المؤسسة الامن والاستقرار

نعم لا احيانا

15/ الابتعاد عن المؤسسة يشعرك بالراحة

نعم لا احيانا

16/ تجد صعوبة في اداء العمل

نعم لا احيانا

17/ تختلط عليك الامور في اداء عملك

نعم لا احيانا

18/ هل تؤثر عليك الضوضاء والمناخ في اداء عملك

نعم لا احيانا

19/ هل تشعر بالضغط عندما تكون مراقب من طرف المسؤول

نعم لا احيانا

20/ طلب العمل في الوقت المحدد يشعرك بالتوتر

نعم لا احيانا

21/ حجم العمل يشعرك بالإرهاق

نعم لا احيانا

المشاركة في اتخاذ القرار

22/ ما هو شعورك عندما يستشيرك المسؤول في العمل

جيد متحمس لاشئ

23/ هل تشارك في وضع الاهداف المسطرة للمؤسسة

نعم لا احيانا

24/ المشاركة في وضع الاهداف تزيد من رغبتك في العمل

نعم لا احيانا

الاداء الوظيفي

25/ هل تخطط للعمل قبل ادائه

نعم لا احيانا

26/ هل الهيكل التنظيمي يساعدك في اداء عملك

نعم لا

27/ هل تقوم بالتنسيق مع زملائك في اداء عملك

نعم لا احيانا

28/هل تشجيع الرئيس يدفعك لاداء عمالك

نعم لا احيانا

29/هل استخدام التكنولوجيا الحديثة يساعدك في اداء عمالك

نعم لا احيانا

30/هل تقوم الادارة بالتعرف على احتياجاتك التدريبية

نعم لا احيانا

31/هل تبدل مجهودات كبيرة للإنجاز عمالك

نعم لا احيانا

32/هل يشجعك المسؤول باستمرار لتحسين ادائك

نعم لا احيانا

33/هل سبق ان قمت بدورات تكوينية

نعم لا

34/هل تتيح لك المؤسسة الفرصة للمشاركة في هذه الدورات التكوينية

نعم لا

الملحق رقم (2): يوضح حساب النتائج ببرنامج الحزمة الإحصائية

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=الاداء.المناخ.الوظيفي.التنظيمي.  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

الفرضية العامة

Corrélations

[DataSet0]

Correlations

		الوظيفي.الاداء	التنظيمي.المناخ
الوظيفي.الاداء	Pearson Correlation	1	.173
	Sig. (2-tailed)		.155
	N	69	69
التنظيمي.المناخ	Pearson Correlation	.173	1
	Sig. (2-tailed)	.155	
	N	69	69

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=الاداء.الاتصال.الوظيفي.  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

الفرضية الجزئية 1

Correlations

[DataSet0]

Correlations

		الوظيفي.الاداء	الاتصال
الوظيفي.الاداء	Pearson Correlation	1	.061
	Sig. (2-tailed)		.617
	N	69	69
الاتصال	Pearson Correlation	.061	1
	Sig. (2-tailed)	.617	
	N	69	69

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=الاداء.الاتصال.الوظيفي.القرار.  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

الفرضية الجزئية 2

Correlations

[DataSet0]

Correlations			
		الوظيفي.الأداء	ضغوط العمل
الوظيفي.الأداء	Pearson Correlation	1	.459**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	69	69
ضغوط العمل	Pearson Correlation	.459**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	69	69

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

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=العمل.الوظيفي.ضغوط.الأداء  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

الفرضية الجزئية 3

Correlations

[DataSet0]

Correlations			
		الوظيفي.الأداء	العمل.ضغوط
الوظيفي.الأداء	Pearson Correlation	1	-.001-
	Sig. (2-tailed)		.991
	N	69	69
المشاركة في إتخاذ القرار	Pearson Correlation	-.001-	1
	Sig. (2-tailed)	.991	
	N	69	69

