

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -
Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

فرع: علم النفس.

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم النفس العمل و التنظيم.

العنوان :

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي

في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر 02 في علم النفس العمل و التنظيم.

إشراف الأستاذة :

من إعداد:

* محساس حسوية

● بلقايك محمد

-السنة الجامعية 2015/2014-

كلمة شكر

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

وبعد..أتقدم بشكري الخالص وامتناني إلى الأستاذة " محاسن

حسيبة " على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى النواحي

والتوجيهات القيمة والآراء السديدة التي تقدمها باستمرار.

كما أشكر جميع أساتذة علم النفس الذين تعلمنا على أيديهم

ولا أنسى شكر عمال مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن لولاية

البويرة.

الإهداء

الحمد لله الذي تولاني برحمته وباركني ببركته، وأحاطني برعايته.

أهدي هذا العمل إلى أمي وأبي وإخوتي وأخواتي وإلى كل العائلة

وإلى جميع أصدقائي وزملائي في الدراسة (بركات علي، كريم بوداود،

سلام يونس، محمد هطال، عمار دراج، نبيل، سيد أحمد، حسين حوجو، محمد

ماميد، خويا الماداني، زاكي زادي، سفيان المالطي، طارق ترقبي، رضوان

مينور، اسماعيل مايلو، ناصر جبارة، علي الهواربي، كريم طنان، عبد الباسط

كوفي، علي طويل، ميلود قعلية، رضا نحة، فاتح بوبعيط)

و إلى

كل من ساهم في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة تشجيع.

الفهرس

مقدمة عامة أ. ب

الفصل الأول:

الإشكالية..... 4

فرضيات الدراسة..... 6

متغيرات الدراسة..... 7

تحديد المفاهيم..... 8

أسباب اختيار الموضوع..... 10

أهداف الدراسة..... 10

أهمية الدراسة..... 11

الدراسات السابقة..... 12

الفصل الثاني

تمهيد 29

مفهوم المناخ التنظيمي..... 30

خصائص المناخ التنظيمي..... 32

أهمية المناخ التنظيمي..... 33

أبعاد المناخ التنظيمي..... 34

35.....	الهيكل التنظيمي
35.....	نمط القيادة
36.....	نمط الإتصال
38.....	التكنولوجيا
39.....	العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات
40.....	الحوافز
41.....	أنماط المناخ التنظيمي
43.....	عناصر المناخ التنظيم
48.....	الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم
49.....	قياس المناخ التنظيمي
51.....	العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
57.....	خلاصة

الأداء الوظيفي

60.....	تمهيد
61.....	مفهوم الأداء الوظيفي
62.....	أنواع الأداء الوظيفي
64.....	أبعاد الأداء الوظيفي

65.....	تقييم الأداء الوظيفي
85.....	مشكلات تقييم أداء العاملين
87.....	إجراءات تحسين الأداء
89.....	خلاصة

الفصل الرابع

92.....	تمهيد
93.....	الدراسة الاستطلاعية
93.....	تحديد وتعريف مجال الدراسة
99.....	تحديد عينة الدراسة
99.....	منهج الدراسة
100.....	وسائل جمع البيانات
101.....	صدق وثبات أداة الدراسة
104.....	المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس

105.....	تحليل فقرات الإستبيان
127.....	نتائج الدراسة

127.....	التوصيات
131.....	خاتمة عامة
132.....	قائمة المراجع
140.....	الملاحق

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	7
02	عناصر المناخ التنظيمي	47
03	تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف	81
04	الاعتبارات التي تؤخذ بالحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقوم الأداء	84

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	105
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	105
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	106
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	107
05	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي للمحور الأول (الهيكلة التنظيمي)	108
06	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي للمحور الثاني (التكنولوجيا)	110
07	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي للمحور الثالث (الإتصال)	112
08	النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي للمحور الرابع (الأداء الوظيفي)	114
09	معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي	116
10	معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي	120
11	معامل ارتباط بيرسون بين الإتصال والأداء الوظيفي	123

حَقِّقْ حَقِّقْ

مقدمة:

تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل في الجهاز الحكومي والتركيز على الموارد البشرية ذات الكفاءة العليا وجلبها إلى المنظمة. ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المنظمة، إذا توافرت الظروف للموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات التي تكون الدعامات الحقيقية التي تستند إليها الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء. فالإنسان مصدر الفكر والتطوير.

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أمراً هاماً نظراً للدور الذي تلعبه في المنظمة وكونها عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج.

وتعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

وتسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والمتمثلة في ضمان الاستمرارية، والتطور، والمنافسة، والنوعية في الجودة والخدمات، وذلك لا يكون إلا عن طريق توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية .

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران



أساسيان، الأول و يتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلي حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته، والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، ظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث إن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات.

وباعتبار المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي الذي يفهمه العاملون، وينعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها. ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم بتحقيق أهداف المنظمة

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا يعاني من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي و صحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها.

الفصل الأول: الإطار العام

1- الإشكالية:

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من أهم أنواع الاستثمار و أكثرها تأثيرا في الارتقاء بمستوى أي مجتمع من المجتمعات.

وحتى يمكن لعملية التطوير أن تتم بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافها فلا بد من وجود العديد من العناصر التي تدعم ذلك و منها توافر المناخ المناسب الذي يساعد الموارد البشرية على القيام بدورها من حيث زيادة قدرات ومهارات و خبرات الموارد البشرية بما يؤدي لمزيد من التقدم على مستوى المنظمة ككل.

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداءها الوظيفي لابد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة حيث يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي و الارتقاء به و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد على حد سواء حتى يكون المناخ محفزا للفرد و مستكشفا لطاقت و إبداعات الكوادر البشرية.

و قد أجريت العديد من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع ارتبطت بموضوع بحثنا هذا منها الدراسة التي أجراها (سعود النمر و محمد حمزاوي: 1986) حول المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة و قد استخدم الباحث في موضوع بحثه المنهج الوصفي، وتوصلت دراستهما إلى عدد من النتائج و تمثلت هذه الأخيرة في عدم فعالية التعاون و التنسيق بين الإدارات و الأقسام، عدم التشجيع على تفويض السلطة، وجود رضا عن العمل بدرجة متوسطة كم أن نظام الحوافز بتأثر بالاعتبارات الشخصية ولا يعتمد على نظام تقييم الأداء.

كما أجرت أيضا (غزيل العيسى: 1996) دراسة على " المناخ التنظيمي و أثره على الرضا الوظيفي " واتبعت في موضوع بحثها المنهج الوصفي المسحي و توصلت دراستها إلى عدد من النتائج و تمثلت في أن المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية الحكومية بها يتسم بشكل عام من الإيجابية، وجود عدد من نقاط

القوة التي تميز المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية الحكومية منها " وضوح أهداف الإدارة، ووضوح أهداف ومهام وإجراءات العمل، توافر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام العمل"، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات أبعاد المناخ التنظيمي وبين مستوى الرضا الوظيفي.

كما قام (السكران: 2004) بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" مستخدماً في موضوع بحثه المنهج الوصفي المسحي، وتوصلت دراسته لعدد من النتائج تمثلت في وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي)، ووجود توجهات نحو المحاور الآتية (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي، ووجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي، وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في دراسته).

ونظراً لإشارة بعض الباحثين لأهمية المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين وتوصياتهم بإجراء المزيد من البحوث في هذا الموضوع، ارتأينا إجراء دراسة لمعرفة مدى أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية البويرة، والتي تعتبر إحدى المنظمات العمومية الهامة نظراً للدور الهام الذي تلعبه من خلال اهتمامها بالعديد من شرائح المجتمع المختلفة، واحتوائها على عدد لا بأس به من العاملين الذين هم جزء لا يتجزأ من عمال القطاع العمومي والذين يعيشون مشاكل عديدة لأسباب مختلفة والتي تؤثر على أدائهم في المنظمة. ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة والتي تمثلت في السؤال التالي:

- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

ولاية البويرة؟

واندرجت من هذا السؤال أسئلة فرعية وهي:

- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن

ولاية البويرة ؟

- هل هناك علاقة بين التكنولوجيا و الأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي و التضامن

ولاية البويرة. ؟

- هل هناك علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

ولاية البويرة ؟

2- الفرضيات:

. الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

وانجرت عنها فرضيات فرعية وهي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط

الاجتماعي والتضامن ولاية البويرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي

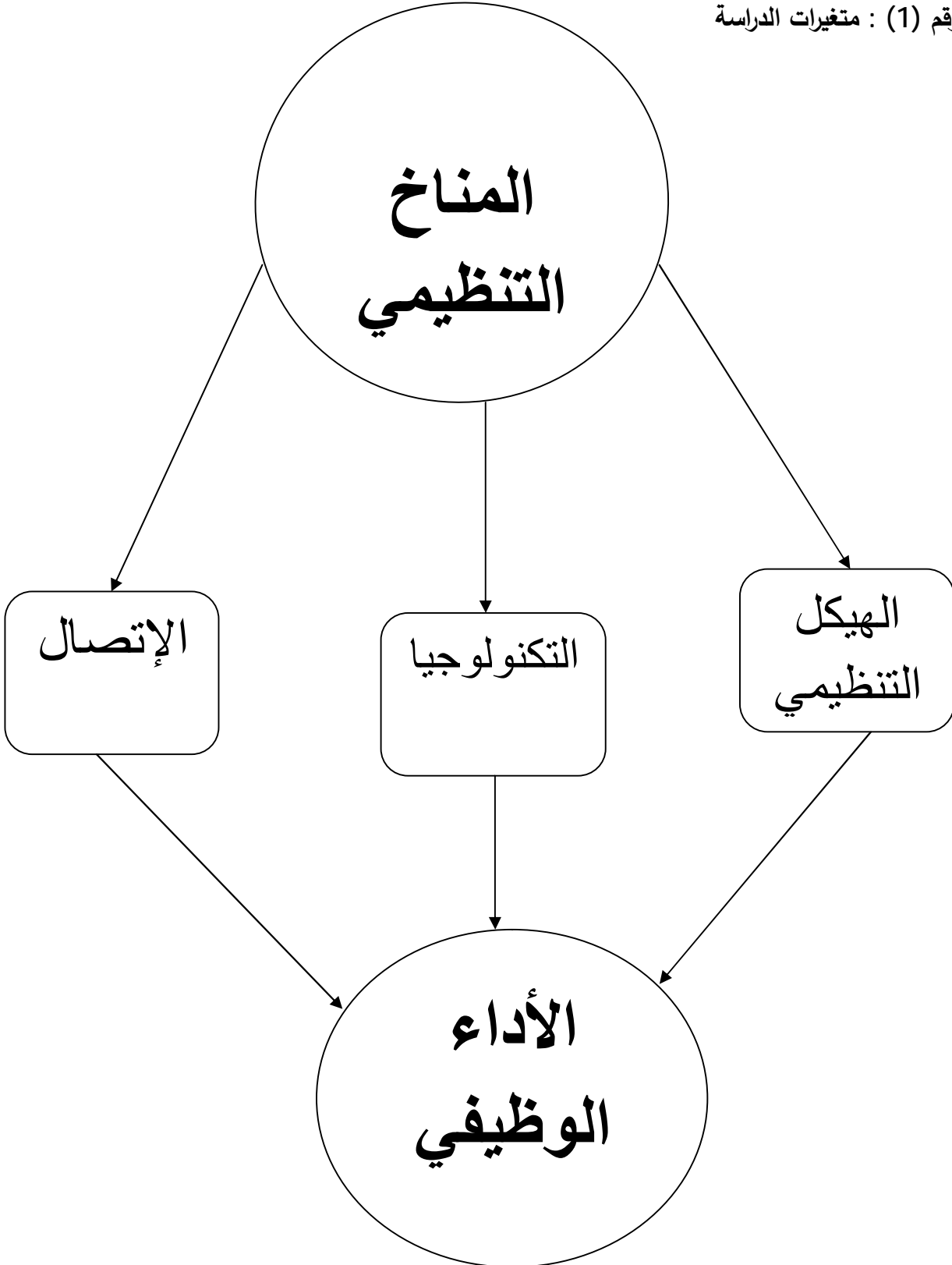
والتضامن ولاية البويرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي

والتضامن ولاية البويرة.

3 - متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (1) : متغيرات الدراسة



4- تحديد المفاهيم:

❖ المناخ التنظيمي:

❖ **التعريف الاصطلاحي:** هو مجموعة من السمات التي تميز المنظمة والتي يمكن استنباطها من خلال

الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها والبيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما

يراهها أعضاءها. (الكتبي محسن علي، 2005: 97)

❖ **التعريف الإجرائي:** هو التنظيم الهيكلي، الوسائل الحديثة، و طرق الاتصال بين الموظفين في مديرية

النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة.

❖ الهيكل التنظيمي:

❖ **التعريف الاصطلاحي:** هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها

تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء

والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة. (فلية فاروق عبده، 2005: 292)

❖ **التعريف الإجرائي:** هو التسلسل الإداري للمنظمة، وخطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم في مديرية

النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة.

❖ التكنولوجيا:

❖ **التعريف الاصطلاحي:** هي مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم والتي تساهم في

العمل، وتحديثه من حين لآخر لمواكبة التطور الحاصل وحل المشكلات وفق النظريات والبحوث

الحديثة. (حمود خضير كاظم، 2002: 170)

❖ **التعريف الإجرائي:** هو التطور العلمي والتكنولوجي المستخدم لحل المشكلات وفق النظريات والبحوث

الحديثة في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة.

❖ **الاتصال:**

❖ **التعريف الاصطلاحي:** هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف

مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازنة، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية، مع اختلاف

الوسائل التي تتم بها. (فلييه فاروق عبده، 2005: 297)

❖ **التعريف الإجرائي:** هي عملية إيصال المعلومات والأفكار بطريقة سليمة ودقيقة بين أعضاء المنظمة

لضمان السيورة الحسنة للعمل في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة.

❖ **الأداء الوظيفي:**

التعريف الاصطلاحي: هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسئولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط

وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة . (هلال، 1996:11).

❖ **التعريف الإجرائي:** هو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام

المهام الموكلة إليه في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- التعمق و معرفة أكثر لمفهوم المناخ التنظيمي.
- معرفة العلاقة بين المناخ والأداء.
- الرغبة في التكوين والتحصيل في هذا التخصص، الاطلاع و الاستفادة أكثر.
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- إثراء الرصيد المعرفي.
- معرفة أسباب ظاهرة نقص الأداء.
- معرفة واقع المؤسسات العمومية الجزائرية وبالتالي أهم الأسباب التي تؤدي إلي نقص الأداء عند العامل .

6- أهداف الدراسة:

- 1- التعرف علي مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائدة بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ولاية البويرة على أداء العاملين.
- 2- تقييم المناخ التنظيمي في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ولاية البويرة (سلبى، ايجابي).
- 3- التعرف علي مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمات العمومية.
- 4- التعرف علي مدي ارتباط أداء الموارد البشرية المناخ التنظيمي بالخصائص الشخصية (الخبرة، الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).
- 5- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدي عينة الدراسة.
- 6- توضيح المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة وما يرتبط بذلك من اقتراحات تعيد المنظمات في تطوير المناخ التنظيمي والتعرف على الأبعاد المؤثرة في أداء الموارد البشرية لديها.

7- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ولاية البويرة والتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يوفر بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بإبعاده المختلفة، و في ما يلي عرض لهذه النقاط:

1- إضافة إلى هذا المجال الحيوي من مجالات البحوث حيث انه من المجالات المهمة التي تناولت مفهوم أداء الموارد البشرية ولأهمية تطوير أداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية أو الثقافية كذلك لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعد على حل المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها.

2- لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذ تعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم الكتاب والباحثون في مجال السلوك التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالإفراد مثل الدافعية و الأداء و الرضا الوظيفي وبما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها أي منظمة.

3- لأن المنظمات تتأثر بنوعية الموارد البشرية الخاصة بها وفعاليتها ومدى قدرتها على الحفاظ على هذه الموارد ولذا يجب توجيه المزيد من الاهتمام حتى تستطيع تحقيق أهدافها وللدور الفعال التي تقوم به في دفع عملية التنمية للمجتمع الذي هو بحاجة إلي ذلك.

4- الفائدة المستقبلية المتوقعة للوزارات حيث يمكن لهذه المنظمات أن تبني نتائج علي هذه الدراسة من خلال تطوير المناخ التنظيمي فيها بهدف الارتقاء بالكادر البشري.

8- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم وهذه الدراسات تمثلت في:

1- (يوسف: 1999) قام بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستويات الدافعية الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة ومدى اختلاف مستوياتها باختلاف الصفات الشخصية لهؤلاء العاملين وكذلك اختبار طبيعة واتجاهات العلاقة بين الدافعية الداخلية من جهة وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، وكذلك اختبار واتجاهات العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وتحديد درجة وطبيعة العلاقة بين مجموعة من الصفات الشخصية وكل من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من 25 مؤسسة من المؤسسات التي لها كيان إداري واضح من قائمة تتكون من 50 مؤسسة وتم توزيع 600 استبانته على مفردات العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- أن مستوى دافعية مفردات عينة البحث الداخلية عال نسبياً، وهو مؤشر جيد نظراً لما يترتب على ارتفاع مستوى الدافعية الداخلية من نتائج إيجابية مثل زيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتحسن مستوى جودة العمل وانخفاض معدل الغياب وترك العمل.

2- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين الدافعية الداخلية وبين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

3- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- العمل على استقطاب قوي عاملة على مستوى عالي من الدافعية الداخلية والعمل على تنمية الدافعية لدى القوي العاملة الحالية.

2- يتوجب على القيادات الإدارية العمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى القوي العاملة من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي وتتسم بعلاقة احترام بين العاملين وتوفير شعور بالاهتمام والرعاية.

3- العمل على إشباع الاحتياجات الوظيفية للعاملين من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي وتشجع على الأداء الجيد.

2- (ذنيبات: 1999) قام بدراسة ميدانية تحت عنوان " المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من 360 موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتفتيش الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي السابقة الذكر لها أثراً كبيراً في أداء العاملين في الأجهزة المبحوثة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة) باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- الاهتمام بالعلاقات الداخلية في أجهزة الرقابة المركزية مع إعطاء الموظفين المزيد من المشاركة والحرية في اتخاذ القرار.

2- التركيز على تدريب العاملين حول ما يستجد من مجالات العمل الرقابي سواء ما كان يتعلق باستخدام التكنولوجيا في الرقابة أو العمل الميداني أو أشكال الرقابة المختلفة.

3- العمل على وضع نظام خاص للعاملين بأجهزة الرقابة بحيث يأخذ هذا النظام بعين الاعتبار الشروط والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتقدم لشغل وظائف الرقابة.

4- عقد اللقاءات المستمرة بين رؤساء الأجهزة الرقابية ونظرائهم في بقية أجهزة الدولة وتعريف المواطنين بشكل عام بمهام وطبيعة عمل أجهزة الرقابة.

3- (القطامنة: 2000) قامت بدراسة تحت عنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي" دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (مركزية

القرارات، الانتماء، التدريب، الحوافز، المخاطرة، الخصائص الشخصية، الوظيفة، والسلوك الإبداعي) كما وهدفت

إلى تحديد درجة الارتباط بين السلوك الإبداعي والخصائص الديموغرافية للمبحوثين، واستخدم الباحث استبانة

كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت 252 مشرفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كانت إيجابية باستثناء بعد الحوافز كان سلبياً.

2- مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية كان عالياً.

3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي (مركزية القرارات، الانتماء المخاطرة، التدريب، الحوافز).

4- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي والعمر حيث تبين أن الفئة العمرية أكثر من 45 سنة وأظهرت فروق ذات دلالة إحصائية من حيث كونها أكثر إبداعاً من الفئات العمرية الأخرى، وأنه لا يوجد علاقة بين السلوك والإبداع وكل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية للموظفين.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- إتباع منهج اللامركزية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار وتشجيع الانتماء لدى العاملين اتجاه المنظمة.

2- زيادة الاهتمام بالعنصر البشري والعمل على توفير التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات العمل من خلال دراسة الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر على أن يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية.

3- تقديم الحوافز المادية والمعنوية للموظفين وإخضاع العلاوات والترقيات إلى أسس موضوعية تستند للكفاءة والخبرة.

4- تخفيف حدة الروتين والإجراءات البيروقراطية التي تقتل الأفكار الإبداعية مع ضرورة فتح أبواب الاتصال بين القيادة العليا والمستويات الإدارية الأخرى.

4 - (الطراونة: 2002) قام بدراسة تحت عنوان "إدارة الوقت والأداء الوظيفي".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر بعض الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي في كل من فاعلية إدارة الوقت وهدر الوقت والأداء الوظيفي في مؤسسات القطاعين العام والخاص وتم اختيار عينة الدراسة المؤلفة من 400 مدير منهم 175 من القطاع العام و 225 من القطاع الخاص وبلغ عدد مؤسسات القطاع العام التي شملتها الدراسة 32 وزارة ودائرة أما عدد مستويات القطاع الخاص بلغ 58 مؤسسة موزعة بين البنوك وشركات التأمين والشركات الصناعية العامة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- وجود هدر للوقت في القطاع العام والخاص وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام.
- 2- وجود علاقة معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.
- 3- لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- . الاستمرار في التأكد من توفير التهوية والإضاءة المناسبة لأداء العمل.
- . المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم.
- . الاستمرار في تنوع الحوافز بين حوافز مادية ومعنوية.
- . إن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهود المبذولة وترتبط بالتميز في الأداء الوظيفي.

. أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلا ولعدم تكرار نفس الأخطاء.

5 - (العماج: 2003) قام بدراسة تحت عنوان "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني".

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين وتحديد أي من العوامل لها علاقة ايجابية وأيها سلبية على الأداء الوظيفي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من 292 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة - البيئة التنظيمية - نظام الحوافز - نظام تقييم الأداء الوظيفي - نظام الترقية).
- 2- البيئة التنظيمية المادية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين ويتوفر في المدينة التهوية و التكييف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب.
- 3- أتضح أن عناصر نموذج تقييم الأداء المستخدم في المدينة غير واضحة كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين كما أنه لا يناقش الرؤساء مرؤوسيهم في مستوى أدائهم بعد التقييم، كما أنهم لا يوضحون لهم النقاط التي سوف يتم عليها التقييم كما أتضح أن لنظام تقييم الأداء الوظيفي علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في المدينة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- الاستمرار في التأكد من توفير التهوية والإضاءة المناسبة لأداء العمل.
- المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم.
- الاستمرار في تنوع الحوافز بين حوافز مادية ومعنوية.
- إن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهود المبذولة وترتبط بالتميز في الأداء الوظيفي.
- أن يناقش كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم وذلك للإصلاح والرفع من مستوى الأداء مستقبلا ولعدم تكرار نفس الأخطاء.

6- (الغبيوي: 2003) قام بدراسة تحت عنوان " علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية- دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياض الطبي."

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية

والمدنية وتحديد مستوى أداء الأطباء، وكشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من 277 طبيباً يمثلون مستشفى الملك فهد ومجمع الرياض الطبي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها

- 1- يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة.
- 2- إن مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة مرتفع.
- 3- لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ككل، وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، والمدنية موضع الدراسة على الشكل التالي:

أ- توجد علاقة ارتباط طردية موجبة بين النمط الديمقراطي، وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الديمقراطي زاد أداء الأطباء.

ب- توجد علاقة ارتباط عكسية سالبة بين النمط الأوتوقراطي وأداء الأطباء أي كلما زاد النمط الأوتوقراطي زاد أداء الأطباء.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- 1- التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.
- 2- التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي لما يؤدي إليه من خفض في أداء الأطباء كما أظهرت نتائج الدراسة.
- 3- الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المدير والعاملين والحرص على إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي، والعمل على سيادة روح التعاون في العمل لما تؤدي إليه تلك الممارسات من نتائج إيجابية أبرزها رفع مستوى الأداء.

4- الحرص على إشراك المرؤوسين في العمل وكيفية تنفيذه والابتعاد عن تركيز السلطة في يد المدير لما يؤدي ذلك من نتائج سلبية أبرزها خفض مستوى الأداء.

7- (المنديل: 2003) قام بدراسة تحت عنوان " المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي".

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات موضع الدراسة وتحديد مستوى أداء الأطباء، وكشف العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، واختار الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي واقتصرت العينة على الضباط وضباط الصف والبالغ عددهم 350.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- بينت اتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

2- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات ومستوى الأداء الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- تشجيع العاملين على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر وذلك بتوفير جو من الثقة وتفهم احتياجات المرؤوسين والاهتمام بمقترحاتهم.

2- إتاحة الفرصة للمرؤوسين لوضع الخطط الخاصة بأقسامهم.

3- توفير بيئة عمل تسهم باتخاذ القرار بشكل سليم والتغلب على المعوقات التي تحول دون B فعالية اتخاذ القرارات الإدارية.

8- (الفوران: 2003) قام بدراسة تحت عنوان " أثر نظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين في مصلحة الجمارك بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر تدفق المعلومات ومعرفة الدور الإيجابي والسلبي لنظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها معالجة الجوانب السلبية، واختار الباحث عينة عشوائية منتظمة مؤلفة من 211 مفردة من العاملين في مصلحة الجمارك والذين يستخدمون الحاسب الآلي. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- 1- وجود معوقات إدارية ومالية وتشغيلية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة.
- 2- إن استخدام نظم المعلومات الحديثة يؤدي إلى تحسين الأداء.
- 3- أن عدداً كبير من العاملين لا يدرون عن البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الحاسوب.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- 1- أهمية أن يكون هناك دور في عمليات التدريب لمواجهة المتغيرات المستمرة وعمل مزيد من التدريب على الحاسب وفق منهج علمي.
- 2- ضرورة استخدام نظم المعلومات في المصلحة لأنها تؤدي إلى الدقة في تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء.
- 3- أهمية توضيح الخطط للعاملين لاستخدام تقنية المعلومات.
- 9- (المربع: 2004) قام بدراسة تحت عنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديرية العامة للجوازات بالسعودية."

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين ومدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث بحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمؤلف من 267 من الضباط العاملين بالإدارة العامة للجوازات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- 1- هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تتمحور فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- 2- يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
- 3- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وتجاهل شكاوي العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- 1- هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تتمحور فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.
- 2- يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.
- 3- أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وتجاهل شكاوي العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي وضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

4- لدى أفراد مجتمع الدراسة من ضباط المديرية العامة للجوازات رؤية متشابهة نحو علاقة التطوير التنظيمي بالأداء مهما اختلف أعمارهم أو مستوياتهم التعليمية، أو خبراتهم العملية أو مستوياتهم (رتبهم).

10- (العنزي: 2004) قام بدراسة تحت عنوان " التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض".

هدفت الدراسة إلى تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية، ومعرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وبيان علاقة التغيير التنظيمي، بأداء العاملين، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي وكانت عينة الدراسة جميع العاملين بإدارة مرور الرياض مقدارها 826 مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدورات الأمنية.

2- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفقرات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

3- أشارت النتائج إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) قد أدى إلى تحسن في أداء العاملين.

4- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات عينة الدراسة حسب متغير العمر من الموقف نحو التغيير التنظيمي لصالح ذوي الأعمار العالية 45 سنة فما فوق ووجود فروق بين المستوى الدراسي لصالح المؤهلات العليا ماجستير ودكتوراه، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة والرتبة، وعدد الدورات التدريبية وموقف العاملين بإدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الأعمار المتقدمة في إنجاح عملية التغيير والتغلب على المعوقات التي تحد من فاعلية التغيير التنظيمي، فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة للأعمار العاملة في المؤسسة من 45 سنة فأكثر.

2- ضرورة الاستفادة من العاملين ذوي الخبرة الطويلة في إنجاح عملية التغيير التنظيمي ومساعدة الإدارة العليا في تحديد الأهداف التي تتناسب مع التغيير التنظيمي وتقييم مدى فاعلية الوسائل والإجراءات المتبعة في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

3- ضرورة تدريب العاملين على مهام الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض).

4- ضرورة إشراك المديرين والعاملين في كافة المستويات الإدارية في أي تغيير تنوي المنظمة إحداثه لأن إشراكه سوف يشارك في تكوين المواقف الإيجابية نحو التغيير التنظيمي وستتحول تلك المواقف إلى واقع عملي ملموس يؤدي إلى زيادة تحسن الأداء الوظيفي وفعاليته.

11- (الهيئي والمعشر : 2004) قاما بدراسة تحت عنوان "تأثير الاستقطاب والبقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الوظائف في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم وبلغت عينة الدراسة 71 فرداً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروط محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام.

2- أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- العمل على وضع برنامج تطويري لإعداد الأمناء العاميين بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة.

2- إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا.

3- ضرورة الاهتمام بقيادات الصف الثاني في الوزارات الحكومية من المديرين العاميين أيضا وذلك في اتجاهين الأول: باعتبارهم يقودون أهم المؤسسات ذات الصلة المباشرة بحياة المواطنين ويؤثرون في مستويات أدائها الخدمي أو الإنتاجي وفي مدى مساهمتها بالاقتصاد الوطني والثاني: بوصفهم من أهم المصادر التي تمد منصب الأمين العام بالقيادات التكنوقراطية.

4- ضرورة تبني أساليب داخلية لتطوير القيادات الإدارية العليا على أن يستكمل ذلك من خلال:

أ - دعم الوزارة لجهود التطوير وتوفير نظام معلومات واضح عن الوظائف العليا ومن يشغلها.

ب- التعاقب على المنصب خلال مدة استحداث هذا المنصب في الوزارات الأردنية وحتى الآن.

12- (السكران: 2004) قام بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة مسحية

على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى

الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل

العملي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي

(الهيكلي التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية) واختار

الباحث عينة بسيطة مؤلفة من 223 ضابطاً من العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات، نظم إجراءات العمل، الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الآتية (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي.

2- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

3- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (القدرات والخصائص الفردية للموظف، إدراك الموظف لدوره الوظيفي، الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في الدراسة).

4- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للعمر على توجهات ضباط قطاع الأمن نحو محور الاتصالات والحوافز وعدم وجود تأثير دال إحصائياً لسنوات الخبرة الحالية والرتبة نحو محاور المناخ التنظيمي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع الأمن على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات عناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ السائد مع ضرورة تطوير وتأهيل القدرات العقلية والبدنية لجميع قطاع قوات الأمن الخاصة.

2- ضرورة توفير المزيد من المخصصات المالية اللازمة لعقد البرامج التدريبية وورش العمل في جميع التخصصات الوظيفية للعاملين، وضرورة حث جميع العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.

3- رفع دافعية العاملين عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية، والمعنوية، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على إنجاز المهام الوظيفية.

4- ضرورة إعادة دراسة الهيكل التنظيمي لقطاع قوات الأمن وتصميمه بالجودة المطلوبة.

5- إجراء دراسات للتعرف إلى العوامل التي تساعد على خلق مناخ جيد وعلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للقوات.

13 - (اللوحة: 2006) قام بدراسة تحت عنوان "تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية".

هدفت الدراسة إلى معرفة التطورات على الهيكل التنظيمي للوزارات وأثره على الكفاءة الإدارية، واختار الباحث عينة طبقية عشوائية مؤلفة من 500 مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1- يوجد خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات ناتجة عن التغييرات الوزارية المتلاحقة مما أثر على قدرة الوزارات من تطوير أدائها.

2- عدم كفاءة القائمين على إعداد الهيكليات التنظيمية للوزارات.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

1- إعادة توزيع الموظفين وتوضيح المهام الوظيفية للعاملين لتجنب تداخل الصلاحيات.

2- عدم ترك المجال مفتوحاً لكل وزير جديد ليعدل في الهيكل التنظيمي حسب أهوائه الشخصية دون دراسات معمقة.


تعقيب على الدراسات السابقة:

في هذه الدراسة قمنا باستعراض 13 دراسة سابقة أجريت خلال الفترة من 1999 إلى 2006 وخلصنا من عرض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية لكن بشكل منفصل كل على حده . فبعض الدراسات السابقة تناولت محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولها الباحث مثل دراسة (القطامنة، 2000) ودراسة (ذنيبات، 1999) ودراسة (يوسف، 1999) والبعض الآخر تناول محور الأداء الوظيفي كأحد متغيرات كالدراسة التي تناولها الباحث أيضاً في دراسته مثل دراسة (العنزي، 2004) ودراسة (المربع، 2004) ودراسة (إلهيتي والمعشر، 2004) ودراسة (المنديل، 2003) ودراسة (الطروانة، 2002) و (الفوران، 2003) ودراسة (الغبيوي، 2003) ودراسة

(العماج، 2003) ودراسة (اللوحي، 2006).

ولاحظنا ندرة الدراسات الإرتباطية التي ربطت بين الموضوعين والتي كانت قليلة جداً باستثناء دراسة (السكران، 2004) على الرغم من وجود اختلاف في أبعاد المناخ التنظيمي التي تناولتها دراسته عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية. ولقد اختلفت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي فيما بينها في طريق قياس هذا المناخ، فبعضها حددت نموذجاً معيناً لقياس أبعاد المناخ وبعضها لم تحدد مقياساً بذاته، إنما اعتمدت على أبعاد مختلفة تشكل في مجملها المناخ التنظيمي التي تتوافق مع دراسة كل باحث.

كما لاحظنا أن جميع الدراسات السابقة تتطابق في أجزاء مختلفة منها مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة، فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة مدنية، وعسكرية، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة. واستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية مختلفة رغم أن غالبيتها استخدمت المنهج الوصفي ومعظم الدراسات استخدمت الإستبانة كأداة لجمع المعلومات.



الفصل الثاني
المناخ التنظيمي

تمهيد:

يشهد عالم اليوم عصرا من التحديات التي باتت تثقل كاهل المنظمات، الشيء الذي أوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغير وتطور في المحيط الذي تنشط فيه، وعلى هذا الأساس فلا بد أن تكون الإدارة في مستوى هذه التحديات، إذ يجب عليها أن تهجر التقليد وتتعامل مع رياح التغيير، واستعدادها للتأقلم معه، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين ورغباتهم، ومواجهة جميع العراقيل التي قد تؤدي إلى تراجع المنظمة وبالتالي تؤثر على العاملين، وتسبب لهم نوعا من الضغوط، والتي قد تقلل من إنتاجيتهم وكفاءة أدائهم.

وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية ولقد باتت من أهم واجبات الإدارة أن تبذل جهدها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتسعى المنظمات إلى المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي مفهومه، خصائصه، أهميته، أبعاده، أنماطه وكيفية قياسه ويتطرق الباحث إلى عملية خلق مناخ تنظيمي جيد.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي. (الشريبي، 1987 : 20).

ومفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين. (ذنيبات، 1999 : 34).

والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، إلا إنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إدارياً وتنظيمياً، حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطاً سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي. (المدهون والجزاوي، 1995 : 397).

ويعتبر موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في الآونة الأخيرة، إلا إن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية. (الكبيسي، 1998 : 62).

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة.

(coska ,1975, p: 213).

ولقد عرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك (Kozlowsks, Doherty,1975, p: 546).

وهذا التعريف لم يقتصر على أن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعيتهم و سلوكهم. ويرى كاتب بأنه مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه (المغربي، 1995 : 303).

ويتميز هذا المفهوم بمدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي وبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، 2004 : 14).

وعرفه آخر بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي (قانع، 1989: 65).

وجاء تعريف القريوتي موافقا لما يراه قانع حيث عرف المناخ لتنظيمي بأنه انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك هم التنظيمي (القريوتي، 1993: 215).

ويشار للمناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة المميزات التي يمكن إدراكها عن المنظمة بشكل عام أو عن أنظمتها الفرعية، ويمكن استقراء هذه المميزات عن طريقة عامل المنظمة وأنظمتها الفرعية مع بيئتها ومع الأفراد العاملين بها (محارمه، 1993: 31).

ويرى آخرون أن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم (ذنيبات، 1999: 34).

ويتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا إنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعا تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباع أفراد التنظيم لحقائق هو يبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم.

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى لمناخ التنظيمي على أنه:

1. يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.

2. يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

3. يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة.

4. عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

وفي هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص أن المناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المنظمة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف إليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد أدائهم وتؤثر على سلوكهم.

2- خصائص المناخ التنظيمي:

ومن التعاريف السابقة التي تم استعراضها نصل إلى عدد من النقاط التي تعد من خصائص المناخ التنظيمي :

- هو تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية و غير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا...
- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل عنه.
- إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري . فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم، على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط .
- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي .
- المناخ التنظيمي يمكن أن يتخذ أشكالاً مختلفة، هذه الأخيرة يمكن أن يكون لها أثر إيجابي أو سلبي على أداء العمال .

3- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

- 1- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين (القظامنة، 2000: 2).
- 2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها (السكران، 2004: 18).
- 3- إن تحديد طبيعة المناخ طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية (العوامل، 1994: 241).

4- للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعتبر مؤشراً هاماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة . كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكن المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل (القطامنة، 2000: 2).

5- إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمشاركة للبيئة (السكران، 2004: 1).

ومن الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون إلى استغلال القليل من طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الدافعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات، حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيداً عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزي ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون (الصباغ وآخرون، 1982: 117).

4- أبعاد المناخ التنظيمي:

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي في العناصر التالية :

1- الهيكل التنظيمي.

2- نمط القيادة .

3- نمط الاتصالات .

4- العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات .

5- التكنولوجيا.

6- الحوافز (المادية والمعنوية)

1- الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي دور مهم في حياة المنظمة الإدارية، فهو قوام الشكل التنظيمي وعماده، هذا الشكل الذي يحدد بوضوح طبيعة وآلية عمل التنظيمات الإدارية، فهو أداة هادفة تسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال تنظيم و تنسيق جهود العاملين، وهو يوفر الإطار الذي يتحرك الأفراد داخله، ومن خلاله يتم التوحيد والتفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة . فالهيكل التنظيمي ينظر له على أنه نموذج وشبكة علاقات عمل بين مختلف المستويات الإدارية، فحتى تقوم المنظمة بتحقيق أهدافها يجب العمل على تصميم هيكل تنظيمي واضح ومحدد يحدد الأدوار والمسئوليات والمهام داخل التنظيم.

ويمكننا الحصول على هذه المعلومات من خلال ما يعرف بالخرائط التنظيمية والأدلة التنظيمية، فالهيكل التنظيمي يعتمد على الخرائط التنظيمية كونها توضح الوحدات الإدارية والأقسام والوظائف وخطوط السلطة وتعتبر الدليل المادي الملموس للهيكل التنظيمي . أما الأدلة التنظيمية فتشير إلى وصف الوظائف لجميع الإدارات داخل التنظيم، وتعتبر هذه أحد المصادر الرئيسية للمعلومة .

2- نمط القيادة:

تعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة . فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كما يقدم المكافآت، ويهتم بمشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم .وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسين بدورهم للقائد الولاء والقبول والطاعة الشيء الذي يكسب القائد شرعيته .

ويعكس الاهتمام بدراسة القيادة إدراكا لأهمية العنصر البشري كمحرك للعمل التنظيمي في أي منظمة . فالسلوك القيادي يؤثر بدرجة كبيرة في الكفاءة التنظيمية للمنظمات ككل، من خلال تأثيره على رضا الأفراد واتجاهاتهم النفسية في العمل، وكذلك من خلال تأثيره على أدائهم كما ونوعا . فأسلوب القيادة والسلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة في درجة قبوله كقائد لهم وإذعانهم لتوجيهاته الخاصة بالعمل ومن هنا فنجاح أي منظمة يتوقف على نوعية القيادات التي تمارس إدارة هذه المنظمات.

3- نمط الاتصال :

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها فدون اتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، ودون اتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها، لأن الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم، ورغباتهم، ومشاعرهم للآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة. إذن إن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما.

ومن ناحية أخرى فإن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل . فالفرد يستطيع أن يتقهم عمله بصورة أفضل.

وحسب حسين حريم فإن الاتصال في المنظمات يقدم عدة أغراض و أهمها:

- ◆ نقل المعلومات والمعارف من شخص لآخر من أجل تحقيق التعاون.
- ◆ تحفيز الأفراد وتوجيههم للعمل .
- ◆ يساعد على تغيير الاتجاهات وتكوين الاعتقادات من أجل الإقناع والتأثير في السلوك .
- ◆ تعريف الموظفين ببيئتهم المادية والمعنوية .

بالإضافة إلى ذلك فإن الاتصال يساعد أيضا في الترقية والحفاظ على العلاقات الاجتماعية بين

الناس، فالاتصالات وسيلة وليست غاية ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية لما يمكن أن تلعبه من دور بالغ الخطورة والحساسية في نجاح المنظمات وهي الشريان الذي يمد أجزاء المنظمة المختلفة بدم الحياة.

وتعددت أنواع الاتصالات ما بين الرسمية وغير الرسمية، فالرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة في إطار بناء تنظيمي يحدد قنوات الاتصال الرسمي وأبعادها، وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات أساسية :

(أ) الاتصالات الهابطة: تكون من أعلى إلى أسفل، وبمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين وتكون

على شكل توجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد اختصاصات المنظمة.

(ب) الاتصالات الصاعدة: من المستويات الدنيا في القاعدة إلى المستويات الإدارية العليا وهي عبارة

عن تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وتحمل هذه الاتصالات المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات وتعد بموجبها الخطط وتصدر بموجبها أيضا التعليمات و الأوامر .

(ج) الاتصالات الأفقية: وتكون بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة، بهدف توفير عمليات

التنسيق الضرورية للعمل، وذلك عن طريق تبادل البيانات والمعلومات والآراء ووجهات النظر حول الموضوعات المشتركة بينهم .

والاتصالات غير الرسمية تتم خارج نطاق الاتصالات الرسمية المحددة للاتصالات وتعتمد أساسا على

مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه . وتأخذ الاتصالات غير الرسمية وسائل كثيرة من أهمها :

- الاتصالات الشخصية المباشرة .
- الاتصالات الهاتفية .
- اللقاءات الاجتماعية غير الرسمية .

4- التكنولوجيا:

يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها .
- ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها .
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها .
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا .

ويؤدي استخدام الحواسيب الالكترونية وما يتفرع عنها من أجهزة ومعدات ذات استخدام مكثبي مثل أجهزة تصنيف المعلومات والطباعة الالكترونية إلى توفير قوة عمل فعلية ذات مهارات وقدرات عالية فاستخدام هذه الأجهزة بكفاءة وفعالية سيؤدي إلى توفير الوقت وزيادة الإنتاجية .

ويتطلب استخدام تكنولوجيا العمل ضرورة توافر الموارد المادية للحفاظ عليها، وصيانتها وضرورة توافر ما تحتاجه من معدات وأجهزة وقطع غيار، وتوفير بيئة ملائمة لعمل التكنولوجيا من حيث التهوية والتخزين

والتشغيل وتوافر قطع الغيار، إضافة إلى عمل الدراسات المسحية للمعرفة وتحديد ما تحتاجه هذه الأجهزة في المستقبل، ولمعرفة ما توصلت إليه صناعة التكنولوجيا حتى تتمكن المنظمة من مواكبة ما هو جديد في هذا المجال .

لقد أصبح التسابق نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة ظاهرة تتميز بها المنظمات الإدارية الحديثة رغبة في إشباع الحاجات، وتحقيق الأهداف في أجواء تنافسية سديدة، فالمكتب النموذجي هو أحد أساليب التكنولوجيا الحديثة التي تسعى التنظيمات الإدارية إلى تحقيقه، فأنظمة المعلومات والأجهزة والابتكارات الجديدة مثل الذكاء الصناعي الذي يوفر للمدير جميع ما يحتاجه من معلومات وأنظمة بأسرع وقت ممكن، ففي ظل هذه الأساليب الحديثة فإن أجهزة الحواسيب سوف تستقبل من الأفراد المعلومات وتقوم بدراساتها وتحليلها ومعالجتها إضافة إلى إدخالها في برامج تسهل عملية استخدامها في الوقت الملائم، أضف إلى ذلك ما يعرف بإرسال الصور بطريقة لا سلكية وباستخدام أجهزة ذات أحجام صغيرة وقدرات عالية، وسوف تتوفر هذه التطورات والأساليب في المستقبل الذي يعتمد على إدارة ذات درجة عالية من التكنولوجيا، والهدف من كل هذا هو جعل الأفراد يعملون بفاعلية أكثر.

5- العمل الجماعي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات :

ينظر للمشاركة على أنها عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود والطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتحظى عملية المشاركة من قبل الأفراد العاملين في عمليات اتخاذ القرارات، بأهمية كبيرة خاصة في الوقت الحالي نظرا لمساهمتها الكبيرة في تحقيق الأهداف، فالأفراد العاملون لهم تأثير كبير على سير العملية الإنتاجية فهم الأكثر دراية بمشكلات العمل والأكثر معرفة في إيجاد الحلول . وقرار المشاركة هو الأقرب لواقع الحال في المنظمة الإدارية، لأنه قرار يتم

تصنيعه بشكل جماعي ونتيجة للمناقشات وتبادل الآراء، ومن ثم تكون له القدرة على إيجاد الحلول المثالية للمشكلات التنظيمية أو الإدارية .

وتتطلب إدارة الجودة الشاملة مشاركة ذات مستوى عال من جميع الأفراد العاملين وبمختلف المستويات الإدارية، حيث يجب على الإدارة الاستجابة لاقتراحات وآراء العاملين، لأن مشاركتهم تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحسين الاتجاهات والعلاقات بشكل ينعكس على الإنتاجية . وقد دلت الأدبيات الإدارية على أن المشاركة من الأفراد العاملين والإدارة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم زيادة مستوى الانتماء والولاء فالأفراد يتكون لديهم شعور من خلال مشاركتهم في صنع القرارات بأن لهم اعتباراً وأهمية فترفع روحهم المعنوية ، ويبدون نتيجة لذلك استعداداً كبيراً لقبول وتحمل المسؤولية، والعمل بكل ما لديهم لتحقيق أهداف التنظيم . وهذا المفهوم هو ما ترغب إدارة الجودة الشاملة بتحقيقه بشكل يعطي الإدارة العليا إشارة إلى أهمية مشاركة العاملين في العمليات التنظيمية، ويولد عند العاملين إحساساً وشعوراً بأنهم جزء لا يتجزأ من المناخ التنظيمي القائم.

6- الحوافز :

تعود كلمة حوافز إلى مادة حفز في اللغة وهي بمعنى دفعه من خلفه. وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته .

وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتمييزه في الأداء مع أقرانه.

وتعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، و التي تحقق الأهداف في تصميمها على عدة مبادئ كالتالي :

أ) الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه

إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية، قانون الأثر . .

ب) الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمون بصفة عامة أو من المشرف بصفة خاصة .

ت) التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بالسلوك المطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه، فالحافز يتبع السلوك بسرعة دونما تأجيل أو تعطيل .

ث) الحجم: يجب أن يوازي حجم الحافز المجهود والإنجاز الذي تم من طرف الفرد، وذلك نسبياً، بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، وللهيكل الوظيفي وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد والمنظمات ومكانها الجغرافي.

5- أنماط المناخ التنظيمي:

العديد من الدراسات تشير إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير ليكرت بان المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة .
(الذنيبات، 1999: 34).

ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنماط المناخية هي (محارمه، 1993: 39).

1- المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي

بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة، ويلبى هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2- **المناخ الاستقلالي:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا

النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية .

3- **المناخ المسيطر عليه:** في هذا النمط يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات

الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

4- **المناخ المؤلف:** في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغط

الاجتماعية التي تمارس عليهم.

5- **المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين

بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم.

6- **المناخ المغلق:** ويتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة والتسيب من قبل كافة الأعضاء.

لقد تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة

وبين الاستئثار بالمسئوليات واتخاذ القرار بشكل فردي، كما وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات

الإنسانية والإنتاجية إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي

مواجهة المشكلات التنظيمية وتحديد الأهداف التنظيمية، وان هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة

وتشجعهم على تحمل المسئوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعاً من المرونة في العمل (لقطامنة، 2000: 36).

6- **عناصر المناخ التنظيمي :**

تتمثل عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات العليا والمنظمات الموازية. (فلية فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005: 292).

أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها و نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات

العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصرا سلبيا في المناخ التنظيمي .

ثانياً: نمط القيادة

تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحدّ من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والإبداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذو الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع. (العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008: 308).

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي إذ أن القادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير وإمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويمكن

جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف . فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعّال للآداء.(حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002: 170).

ثالثا : نمط الاتصال

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار والأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوى، المذكرات والتقارير التي يرفعها المسؤولين في الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي

الأوامر، القرارات، التعليمات، والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو التبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات .(فلية فاروق، 2005: 297).

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية وديناميكية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حدّ سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية التي من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة .

(حمود خضير كاظم، 2002: 170).

رابعا: التكنولوجيا

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم والتي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر وتعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل

الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي على حدّ سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة .

خامساً : العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد 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 أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيّد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي على تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية .

سادساً : مشاركة العاملين في صنع القرارات

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار والاقتراحات... الخ، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، وتقليل الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها . (حمود خضير كاظم، 2002: 171)

سابعاً : الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها : مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة . (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009: 315).

ثامناً : طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الرغبة في تحديث وتطوير المنظمة وذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي ومتجددا حيث يؤدي ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع والابتكار والإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف وانعكاس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي .

تاسعا : نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق

المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنهائها، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، التعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور، وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها . (المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، 2009: 298).

فبالأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع والابتكار والبحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة ، أما إذا كانت الأنظمة روتينية وتميزت بالجمود فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين وبالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغييرات البيئية.

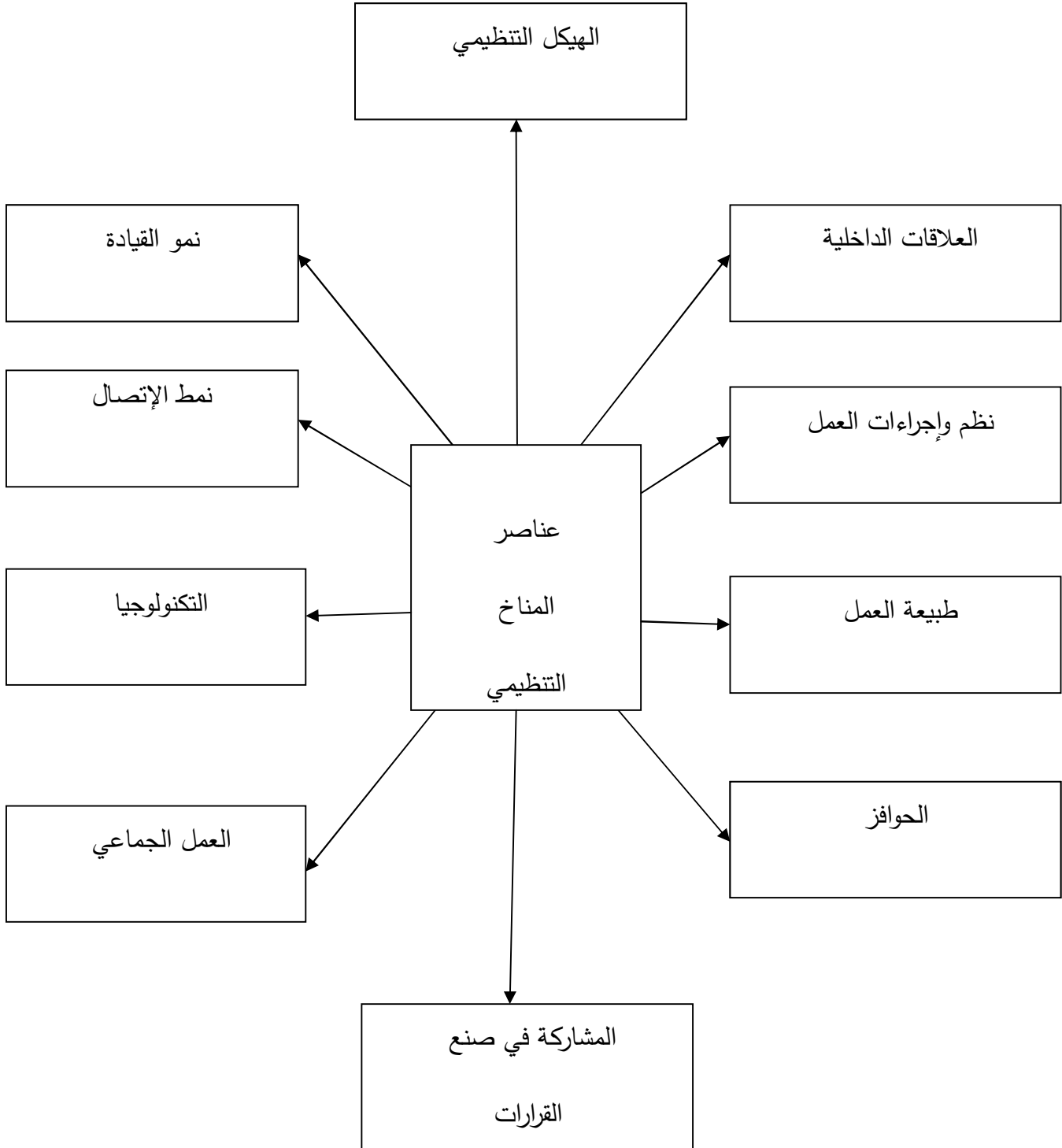
عاشرا : العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم البعض، والعلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة أو متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء . (فلية فاروق، 2005: 300).

وتعتمد ايجابية المناخ التنظيمي على مدى التفاهم والتعاون فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فغن ذلك ينعكس على أداء الموظفين سلبيا والنعكس صحيح .

ويمكن توضيح عناصر المناخ التنظيمي من خلال النماذج في الشكل الآتي :

الشكل (2) : عناصر المناخ التنظيمي



7- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجبت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظراً لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها (حمود، 2000: 173).

وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (القطامنة، 2000: 36).

وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وان تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخاً تنظيمياً جيداً وإيجابياً وهي (المغربي، 1995: 47):

- 1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- 2- تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- 3- اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- 4- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- 5- العدالة في التعامل مع الموظفين .
- 6- تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.

- 7- الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- 8- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- 9- تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية .
- 10- معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
- 11- استخدام التكنولوجيا الحديثة .
- 12- التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- 13- المراجعة المستمرة لكل من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

8- قياس المناخ التنظيمي :

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة. وعادة يتم قياس المناخ التنظيمي من خلال الأبعاد المختلفة المكونة له، وحيث إن المناخ التنظيمي يعتبر من المتغيرات الوصفية فإن قياسه يتم من خلال توجيه قائمة أسئلة للأفراد داخل المنظمة وجمع البيانات عن خصائص هذا المناخ. (عمران، 1996: 69).

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (الشربيني، 1987: 24).

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلاته يعتقد

بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابة والشكاوى. وتعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه. (الكبيسي، 1998: 65).

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره (التون وسترنجر) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة. وتحتوى قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة، وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من. (الطجم والسواط، 2000: 26).

- 1- شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
- 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
- 3- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
- 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
- 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
- 6- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
- 7- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
- 8- الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفاق العمل.
- 9- مدى شعور الفرد بأهميته واندماؤه لفريق العمل والمنظمة.

9- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات: عوامل خارجية، عوامل

تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو التالي :

أولا :العوامل الخارجية

1- البيئة الخارجية: وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف

سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد

يوجد عوارض أو صراع فيما بينهم.

2- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية

المناخ التنظيمي بها ففي حالة الكساد والفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة من الخصخصة واحتمال

الاستغناء جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عند عناصر الاستقرار

والتحفيز ، كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل

المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة

محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع القرار بتحفظ ويميلون إلى عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو

بأخرى

(مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، 2000: 413 -414)

3- البيئة الاجتماعية : يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد،القيم، الثقافات المحلية، والاتجاهات حيث تؤثر

تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم

وتصرفاتهم ، وتؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب مثل مستوى الدافع على

الإنجاز، العلاقات الاجتماعية والأسرية ، طريقة التفكير بشكل علمي، الميل نحو السلطة وعدم

التقويض. (الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب

الجامعي الحديث، مصر، 2009: 26)

4- البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، وكل القيم والمبادئ التي

يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض

لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم. (المغربي عبد

الفتاح عبد الحميد، 2009: 26)

5- المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها

الأسرة والتي قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين . (الصيرفي محمد،، 2009: 265)

ثانيا : العوامل التنظيمية

ونذكر منها :

1- السياسات والممارسات الإدارية: ترتبط بالنمط الإداري القيادي فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة

على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية

للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من

الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل ايجابية مناخه

التنظيمي .(حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار

الحامد، الأردن، 2008: 17)

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات ولالأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي

تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ

مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا في غيابها أو عجزها أو سوء

تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي محبطا للعزيمة والمعنويات.

2- القيم المهنية : تعتبر القيم من أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافئا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم إلى هجرة المنظمة متى سنحت لهم الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمتة.

3- طبيعة البناء التنظيمي : حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن والبيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق . (الصيرفي محمد، 2009 : 266)

فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات الطارئة، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزيمة .

وللهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة والعكس صحيح .

4- النمط القيادي المتبع : يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذلك فغن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهودهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة (الصيرفي محمد، 2009 : 266)

إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيراً على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولي القيادة المستتيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

5- نظام الأجر والحوافز : هو أن تتبنى المنظمة لنظام أجر عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية مشجعة للأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة .

6- أهداف المنظمة : فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد وكلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين وزاد مستوى إنتاجهم .

7- الثقافة التنظيمية : تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم ولها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

8- ظروف العمل : يقصد بها بيئة العمل المادية مثل : الضوضاء، الإضاءة، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السلمية على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد .

ثالثاً : العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكراً أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء .

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي :

1- قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

2- تناقض القيم : قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

3- درجة المخاطرة : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بالمخاطرة المعتدلة المحسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجازات، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء . (الصيرفي محمد، 2009 : 268)

4- خصائص أعضاء التنظيم : تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم ببعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل . . (مصطفى أحمد السيد، 2000 : 410).

رابعا : العوامل النفسية

1- الضيق والقلق: إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هي إلا ترجمة لأحاسيس نابغة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصلة بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميز .

2- الصراع النفسي: يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية، ومن أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظام العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات .

3- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته إلى المنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطاً بوحدة يعتز ويفتخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع وأنه لا بد يل من الإنضمام للمنظمة. (المغربي، 2009: 24-25)

خلاصة:

يركز هذا الفصل على أهم العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وإعطاء صورة عن ماهيته من خلال مفهومه وخصائصه، أبعاده، أهميته، أنماطه، وعناصره.

ويعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي أفرزتها البحوث والدراسات الإدارية، حيث أشارت الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ السائد فيها سواء كان إيجابيا أم سلبيا، وأن المنظمة التي يسود فيها مناخ تنظيمي إيجابي لها القدرة على الاستمرارية والمنافسة عكس التي يعاني مناخها التنظيمي من مشاكل في مختلف قطاعاته، فالمناخ التنظيمي هو الذي يحدد سلوكيات العاملين واتجاهاتهم ومدى كفاءتهم من خلال الإمكانيات التي يوفرها .

ومن خلال استعراضنا للفصل الموالي سنتعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة.

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي



تمهيد:

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون على أن الاهتمام بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة. من خلال الوصول إلى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها ضمن إطار نشاطها سواء كان محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية.... الخ والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين.

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة (عبد الخالق، 1982: 106).

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة، نظراً لأن أداء إدارتهم ما هو إلا انعكاس للأداء الفردي داخلها.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق بإسهاب إلى الأداء الوظيفي للفرد، من خلال مفهومه، أنواعه، أبعاده، تقييم الأداء الوظيفي، مشكلات تقييم أداء العاملين، وإجراءات تحسينه.

1 - مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب (الوذناني، 1999: 48).

وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المنظمة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه (العززي، 2004: 32).

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتباره الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة (الريبيق، 2004: 58).

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .
(هلال، 1996: 11).

ويرى آخرون أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك ومن بينها:

(مجبر، 1994 : 49).

- 1- جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
 - 2- جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفية.
 - 3- محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
 - 4- سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
 - 5- سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
 - 6- استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.
- و نستخلص من هذه التعريفات أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو متدنياً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته و اتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي.

2- أنواع الأداء الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم الأداء يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية.

ويمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار معيار التقسيم لذلك: (عادل عشي ، 2002 : 05).

فان نوع الأداء يكون حسب معيار التقسيم، ومن ثمة يمكن تقسيم الأداء إلى أنواع حسب معيار المصدر، إضافة إلى معيار الشمولية.

1- **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

أ/ **الأداء الداخلي:**

ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

* **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم 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 فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب / **الأداء الخارجي:**

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

2- **حسب معيار الشمولية:**

وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي.

أ / **الأداء الكلي:**

وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية والشمولية، الربح والنمو. كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب /الأداء الجزئي:

وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن إن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق (عمر محمد الشيلي، 1988: 56).

3- أبعاد الأداء الوظيفي:

تعنى بأداء الفرد للعمل القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي:

-الجهد المبذول.

-كمية الجهد.

-نمط الأداء.

أ - كمية الجهد المبذول:

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

ب -الجهد المبذول:

فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج - نمط الأداء:

يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 220).

4 - تقييم الأداء الوظيفي:

كما قلنا في مقدمة الفصل قد شغل الأداء الوظيفي وما زال بالباحثين والمهتمين به وكذا المدراء وغيرهم نظرا للأهمية الإستراتيجية التي يتميز بها في مجال تسيير الموارد البشرية.

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمرا طبيعيا فان الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعا للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أداءه ضعيفا في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

نظرا لوجود هذه الفروق كان لابد من التعرف على طريقة أداء العاملين للعمل وسلوكهم وتصرفاتهم أثناء تأديتهم لعملهم ومعرفة نتائج أعمالهم، مما يسمح من خلال كل هذا بتقييم أدائهم.

1 - تعريف تقييم الموارد البشرية - الأفراد:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى.

من خلال ملاحظة هذا التعريف نجد انه ينص على توضيح تقييم أداء الفرد من خلال نتائج عمله من جهة، وعلى سلوكه وتصرفاته من جهة أخرى، وأن التقييم يشتمل على نجاح الفرد وتوقه في وظيفته الحالية من ناحية، ومن ناحية أخرى مدى نجاحاته وفرص ترقيته في المستقبل.

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 294).

كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم" (أحمد ماهر، 2005: 284).

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو استحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، مقبول ضعيف، ضعيف جد) (عبد الغفار حنفي، 2006: 361-362).

وبهذا يمكننا القول أن تقييم الأداء هو دراسة لما يقدمه الفرد في المنظمة وتحليل لمختلف سلوكياته ونتائجها وذلك للحكم على مدى إمكانيته في التقدم والتطور الوظيفي داخل المنظمة التي يعمل فيها.

2- عملية تقييم الأداء الوظيفي:

مما شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة، كما أنها عملية مستمرة تمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة، فنحكم على شخص ما أنه ذكي وآخر ناقص الذكاء، وشخص اجتماعي وآخر انطوائي وغيرها من عمليات التقييم.

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم " وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات - وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب . وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 294).

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءا من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها " عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه (حمداوي وسيلة، 2004: 123).

كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل و أسلوب المنظمة. كما أنها تعد - عملية تقييم الأداء - " استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل (حسن إبراهيم بلوط، 2002: 263).

وبهذا نجد أن عملية تقييم الأداء عملية إدارية مستمرة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص (مؤهلين للقيام بهذه العملية) وذلك للوصول إلى مدى كفاءة العاملين في أداء أعمالهم أو وظائفهم خلال فترة من الزمن.

3- أغراض تقييم الأداء:

تسعى المنظمات من وراء تبني واستخدام إدارة الأداء لتحقيق ثلاثة أنواع من الأغراض: إستراتيجية وإدارية وتنموية، وستتناولها بشيء من الشرح فيما يلي: (جمال الدين محمد المرسي، 2006: 407-408)

أ / أغراض إستراتيجية:

يتمثل الغرض الرئيسي لاستخدام إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للإستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الضرورية أو المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات والتي سوف تدعم من استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المحددة.

ولتحقيق هذا الغرض الإستراتيجي فإن النظام يجب أن يتسم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والإستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة ولسوء الحظ فإن غالبية أنظمة إدارة الأداء لا تحقق هذا الغرض الإستراتيجي.

ففي دراسة حديثة، تبين ان 13 % فقط من المنظمات موضع الدراسة تستخدم أنظمة الأداء لتعريف العاملين بأهداف المنظمة.

ب / أغراض إدارية:

تعتمد المنظمات على معلومات إدارة الأداء، خاصة تقييم الأداء، في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها: إدارة المرتبات والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت من العمل، الاستغناءات عن العاملين، تقدير الأداء الفردي.

وعلى الرغم من أهمية هذه القرارات، فإن العديد من المديرين، والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات، يرون عملية تقييم الأداء باعتبارها "شر لا بد منه" للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين، وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين. ومن ثم، فإنهم قد يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

ج / أغراض تنموية:

يتمثل الجانب الأخير من أغراض إدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل . عندما لا يؤدي الموظف عمله على النحو المتوقع، فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء .

ومن الناحية المثالية، فإن أنظمة إدارة الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ

ومن الغريب أن يشعر المديرين والمشرفون بعدم الراحة عند مواجهتهم للعاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء، على الرغم من أهمية ذلك لتحقيق الفعالية لأداء جماعة العمل أو الحفاظ على علاقات العمل اليومية.

نستخلص مما ذكر أن أغراض النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق التوافق أو الارتباط بين مهام العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة أو المنظمة، وتوفير معلومات مفيدة ودقيقة لاتخاذ قرارات بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة (التغذية الراجعة) تفيد في تحقيق أغراضهم.

ومن خلال كل هذا وانطلاقاً من الأهمية التي تتميز بها عملية تقييم الأداء، يمكننا أن نحدد بعض أغراض أو أهداف هذه العملية وهي:

- اختيار الأفراد الصالحين للعمل وكذا الأفراد الصالحين للترقية.
- تقادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي يتم عليها الترقية، زيادة الأجور... الخ.
- تتمية المناقشة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر.
- إمكانية قياس إنتاجية الأفراد والأقسام المختلفة المشكلة للتنظيم.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يصلوا إلى مناصب أعلى.
- معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب لتحسين كفاءتهم.
- المحافظة على المستوى العالي للكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم وتحسين الاتصال بهم.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها.
- تشخيص المشاكل التي تنتج عن العمل وممارسة الأفراد له.
- مكافأة الأفراد ذوي المهارات الفعلية والإنتاج المتميز والالتزام الدقيق.
- تشخيص الحاجة إلى التدريب وإعداد البرامج اللازمة لذلك.

4- القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي:

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.

- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم
- التقييم عن طريق العملاء.

5- التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

يعتبر التقدير والحكم على أداء الفرد من خلال المشرف المباشر المدخل التقليدي والأكثر استخداماً. وفي حقيقة الأمر، فإن هذه العملية هي جزء من مسؤوليات المديرين ولا يمكن التهرب منها، ومن ناحية أخرى، نجد أن المشرف ومن خلال مركزه يمكنه التعرف على متطلبات العمل، ومراقبة الفرد أثناء العمل، إعطاء حكم وتقدير أفضل عنه.

دللت الدراسات أن هذا الأسلوب أكثر من غيره من الأساليب من حيث الاستخدام والانتشار فقد إتضح من خلال مؤتمر عقد لهذا الغرض أن 95% من المشاركين أكدوا على اعتبار المشرف المباشر كأحد القائمين بالتقييم، بينما أشار الآخرون بأن التقييم الذاتي في نفس الوقت ويمثل 13% وتمثل اللجان كمدخل للتقييم 6% بينما يمثل التقييم من خلال الأفراد الفنيين بما يعادل 6% (عبد الغفار حنفي، 2006: 366-367).

6- التقييم عن طريق الزملاء:

يمثل زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، وتزداد أهمية هذا المصدر في مواقف خاصة مثل الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم أو المواقف التي تزداد فيها الاعتمادية على العمل المشترك، أو الحالات التي تتطلبها القوانين أو التشريعات فالزملاء تتوافر لديهم معلومات وخبرات واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما تتوافر لهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية.

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص. (جمال الدين محمد المرسي، 2006: 444-455).

7- التقييم الذاتي (أي عن طريق الأفراد أنفسهم):

الاتجاه المستحدث هو إعطاء الفرصة للمرؤوسين خاصة المديرين لتقييم أنفسهم حيث يحفز هذا الأسلوب على تخطيط المسار الوظيفي للفرد. وهذا التقدير الذي يعطيه الفرد لنفسه، ليس أولاً يشكل جزءاً من التقييم الرسمي لأداء الفرد. (عبد الغفار حنفي، 2006: 367).

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

8- التقييم عن طريق المرؤوسين:

ينظر إلى المرؤوسين باعتبارهم مصدراً هاماً للمعلومات عن الأداء في حالات تقييم أداء المديرين حيث تتوفر لهم الفرصة للتعبير عن كفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وتنمية روح الفريق وتشجيع التعاون وحل الصراعات.... الخ.

إلا أنه قد يؤخذ على هذا المدخل -من ناحية أخرى -إمداد المرؤوسين ببعض مصادر القوة في علاقاتهم برؤسائهم مما قد يسبب للرؤساء بعض الحرج أو الشعور بعدم الراحة كما أن ذلك قد يؤدي إلى ميل الرؤساء إلى تدعيم رضاء العاملين على حساب الإنتاجية.

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل.

كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين (جمال الدين محمد المرسي، 2006: 445).

9- التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص. فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة.. إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

وبدلاً من ذلك، فإن العميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أداءه، ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للمعلومات بشأن الأداء.

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة.

10- محاور تقييم الأداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقييم على أساسها، وهذه المحاور هي: (فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، 2005: 269-270)

أ- محاور معدلات الأداء: حيث يتم تقييم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات أداء واحدة، مما

يضيف على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقييم الأداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

ب - محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة في العاملين الذين نسعى لتقييمهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الأداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل وأساليبه. ومما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمية، ومن ثم تصبح عملية التقييم ذاتية.

ج - محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالأهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الأهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه ومع رئيسه، على أن تتم المساءلة على أساس مدى تحقيقه لهذه الأهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الأهداف إلى معايير كمية محددة.

د - محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تنشدها إدارة المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة بعملية تقييم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.

ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم تقديرات تفصيلية ونهائية.

11- طرق تقييم الأداء:

كانت الطريقة أو الأسلوب المتبع في تقييم الأداء في الماضي يعتمد بدرجة كبيرة على آراء وملاحظات الرئيس المباشر، ورأيه الشخصي في بعض الصفات التي تتوفر في العامل، أي أن التقييم كان يركز أو ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته على أداء العمل، المواظبة والانتظام، التعاون مع زملاء العمل، وغيرها من الصفات والخصائص، ولم يكن ينصب على الإنتاجية.

ولقد تطورت أساليب التقييم، حيث أصبح التقييم يركز على نتائج أداء العاملين وليس على العاملين بحد ذاتهم. وفيما يلي نتعرض بالتفصيل لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقييم الأداء.

12- الطرق التقليدية لتقييم الأداء:**أ/ طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:**

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً معيناً، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

ب / طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين

توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي **normal distribution**، ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين (صلاح الدين عبد الباقي، 2002: 387).

ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء العام للعمل، **over-all performance**، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل.

كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه.

(فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، 2005 : 272).

د /طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف أحيانا بمقارنة أزواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الأفراد الباقين.

وتناسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فعاليتها كلما زاد عدد أعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية أخرى.

وهذه الطريقة لا تخدم أغراضا أخرى، مثل أغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر أسس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

ويلاحظ على الطرق السابقة: الحكم مطلق فيها للمقيم وهذا يترتب عليه أخطاء عامة يقع فيها المقيمون عند التقييم الشخصي لأداء الأفراد، لأن المقيم إنسان معرض للخطأ في أي وقت ولا يمكن عزل ذاتيته في عمله كمقيم أو أي عمل آخر.

ومن الأخطاء المعروفة في هذا المجال مايلي:

أ -تأثير شخصية المقيم وطريقة تفكيره ودافعه في تقييم الأفراد: فقد يميل المقيم الى التشدد أو التساهل في التقييم، وقد يكون دافعه في ذلك منح فرصة للأفراد للحصول على العلاوة أو الترقية، أو إعطاء انطباع جيد عن نفسه للأفراد، أو الخشية من مواجهة المرؤوسين، في حالة إعطاء تقدير ضعيف.

ب -التعميم في صفة واحدة: بمعنى ميل المقيم لإعطاء تقدير مرتفع للفرد في جميع الخصائص وجوانب العمل، نتيجة لامتيازه في صفة واحدة، أو جانب واحد من جوانب العمل.

ج -تأثير الحداثة ، فمن المفترض أن يلاحظ الرئيس أداء المرؤوس على مدار السنة، حتى يتمكن من التقييم السليم لأدائه، ولكنه قد يتأثر المقيم في ملاحظته لأداء المرؤوس بالفترة الأخيرة قبل إجراء التقييم، فالفرد يتذكر عادة-بوضوح-الوقائع القريبة، وينسى الأحداث البعيدة

د -التحيز الشخصي للمقيم :بمعنى أن بعض الرؤساء يتحيزون ضد - أو مع - بعض المرؤوسين، وقد يكون هذا التحيز السليم أو الايجابي، بسبب العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين، أو بسبب النوع أو العقيدة أو السن ،مما يعوق التقييم عن تحقيق أهداف المؤسسة.

هـ -التشابه بين الرئيس والمرؤوس :حيث يؤدي التشابه في الخصائص بين الرئيس والمرؤوس، إلى ميل الرئيس إلى إعطاء المرؤوس تقديرا أعلى مما يستحق.

ويمكن إيجاز سلبيات الطرق التقليدية فيما يلي:

- إن التقييم يخضع للتقدير الشخصي، ولا يستند إلى أسس موضوعية.
- وأنه يركز على السمات الشخصية للأفراد،بدلا من التركيز على الأهداف الممكن قياسها للأداء.
- ضعف فاعلية الطرق التقليدية في إفادة المرؤوس،ومساعدته على أداء عمله بطريقة أفضل
- إن هذه الطرق تشجع العامل غير الناضج Immature على الاستمرار في عدم نضجه والحد من قدرات العامل الناضج Mature وعدم استخدامها أو استغلالها .
- إن الطريقة التقليدية تفترض وجود مجموعة من الصفات المحددة، التي تشكل أفضل سلوك إداري ، وهو افتراض غير سليم ، حيث أن الوظائف الإدارية تختلف فيما بينها من حيث الصفات الشخصية والنفسية المطلوبة لكل منها.

13- الطرق الحديثة في تقييم الأداء :

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقييم التقليدية المذكورة سلفا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها ومن هذه الطرق نذكر:

أ /طريقة الاختيار الإجباري Forced choice :

وهي طريقة تقوم على عدد من العبارات التي تصف أداء العمل ، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات ،عادة ما تكون عبارات ثنائية تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية توفر المعايير الموضوعية ذات العلاقة المباشرة بالعمل، ويختار القائم بعملية التقييم من كل مجموعة العبارة

التي يرى أنها تنطبق على أداء الفرد الذي يقوم بتقييمه، ثم تقوم جهة أخرى محايدة لها شفرة سرية خاصة بتقييم العبارات بعملية التقييم.

تمتاز هذه الطريقة بقلّة التحيز من جانب القائم بعملية التقييم، لكنها تتسم بصعوبات أهمها:

-صعوبة المحافظة على سرية الشفرة.

-صعوبة تصميم العبارات المستخدمة كمعايير للأداء علما وأن العبارات من هذا النوع تحتاج إلى خبرات كبيرة.

ويضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

ب /طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents:

وتكون من خلال رصد الأحداث الحرجة، وهي تلك الأحداث الهامة الغير متكررة في أداء كل فرد قد يكون بعضها ايجابيا وبعضها الآخر سلبيا، ومن خلال ضبطها وتحليلها تتضح الصورة العامة عن الأداء الكلي للفرد.

الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تسبب في نجاح أو فشل العمل ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين، ويقرر ما إذا كانت أي من الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم(صلاح عبد الباقي،2002: 388).

هذا ويتم اكتشاف مثل هذه الحوادث الجوهرية من خلال دراسة سلوك الأفراد أثناء العمل بعد ذلك ترتب مثل هذه الأحداث المجمعة حسب تكرارها أو أهميتها ثم تعطى أوزان لكل منها، بحيث تكون أساسا لعملية التقدير. وفي بعض الأحيان قد تترجم هذه الوقائع المسجلة إلى خصائص أو سمات معينة مثل المقدرة التعليمية، الاعتمادية، القدرة على العمل، المسؤولية والمبادأة...الخ (جمال الدين المرسي،2006: 425-426).

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقييم أداء العامل، والاعتماد على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة حيث يقضي

هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة ، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف (فارق عبده ،محمد عبد المحيد،2005: 275).

ج /طريقة التقييم المشتركة:

التي تقوم على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل، بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري.وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومروؤسيه .وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.
- اشترك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل فيها نتائج التقييم.

د/ طريقة تقييم الأداء باستخدام أسلوب الإدارة بالأهداف:

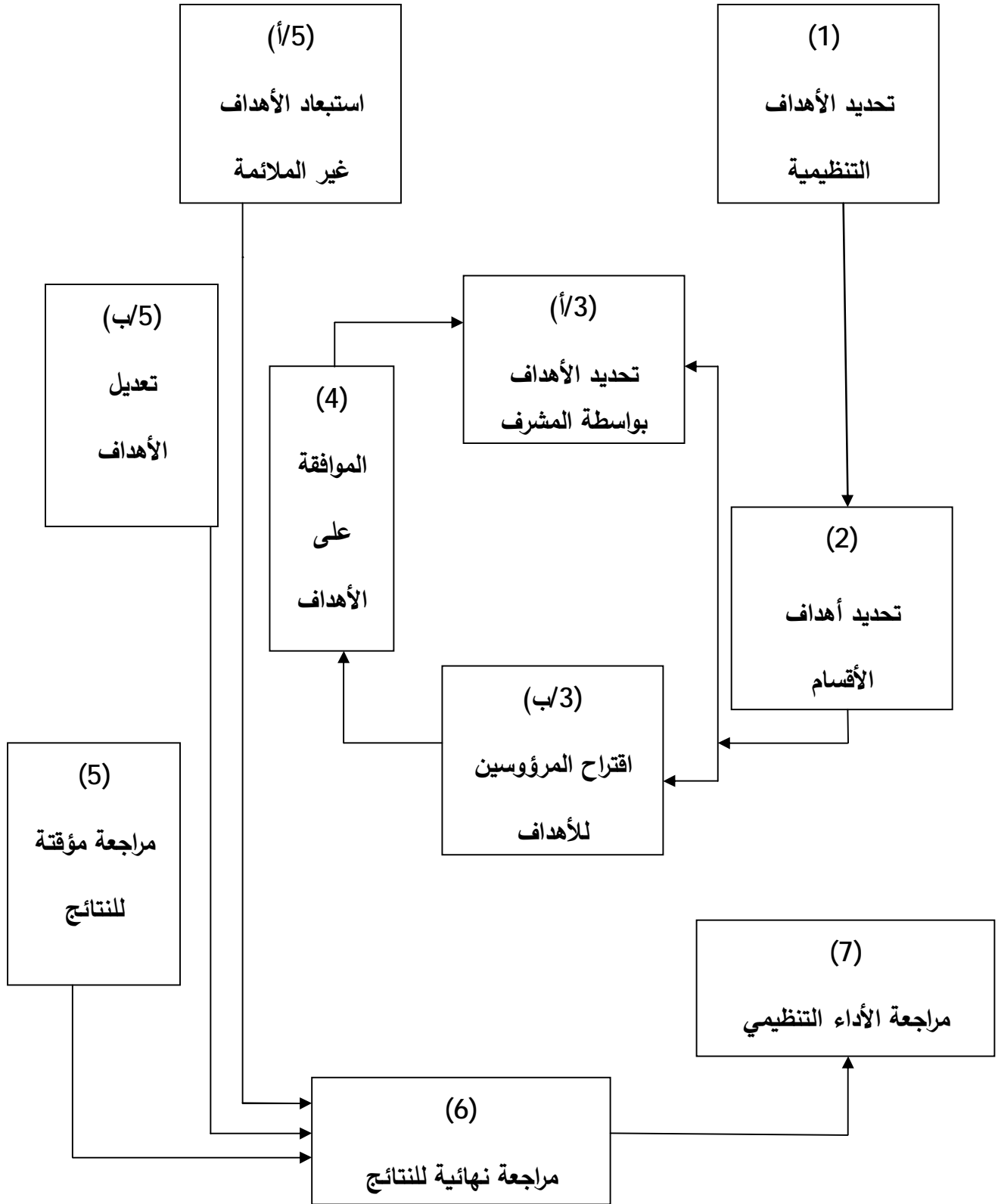
حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما أسلوب الإدارة بالأهداف فيتجه إلى الاهتمام بأداء المستقبل، إلى جانب الأداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف والواجبات، التي سيقوم المرؤوس بتحقيقها ، وقيام المرؤوس بالتقييم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف ، وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء مايلي:

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرؤوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسؤولية عمل الفرد.

- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، أما دور الرئيس فهو توجيه عملية وضع الأهداف وذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف بأهداف واحتياجات التنظيم المختلفة.
- موافقة الأطراف المعنية المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس والمرؤوس بين الحين والآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، وفي أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- في ظل الإدارة بالأهداف يلعب المشرف دورا كبيرا في مساعدة مرؤوسيه، فهو يحاول يوميا مساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف الموضوعه. انه ينصح ويوجه لتجنب المشاكل التي تعوق التنفيذ، ومن ثم يزداد دوره في مساعدة المرؤوس على تحقيق الأهداف أكثر من دوره في الحكم على الأداء المحقق.
- تركز عملية التقييم على الإنجازات المحققة لا على السمات والمميزات الشخصية. ويعتبر مدخل الإدارة بالأهداف والذي يعتمد على المشاركة الجماعية في وضع الأهداف من المداخل الملائمة للعاملين في الوظائف الفنية، المهنية، الوظائف الإشرافية والإدارية فبالنسبة لهذه الوظائف يصبح من الممكن على الفرد المساهمة في وضع أهداف عمله، معالجة المشروعات الجديدة، التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل.... (جمال الدين محمد المرسي، 2006: 433-434).

ويبين الشكل رقم (3) : إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف



شكل (3) تقييم الأداء من منظور الإدارة بالأهداف

ويمكن القول أن لطريقة الإدارة بالأهداف مزايا عديدة عديدة من بينها:

- إن الأخذ بمبدأ المشاركة في وضع الأهداف يدفع الفرد لبذل قصارى جهده لتحقيق هذه الأهداف. وقد أوضحت إحدى الدراسات المتخصصة في هذا الغرض ارتفاع نسبة الإنجازات المحققة بالنسبة للأفراد الذين شاركوا في تحديد أهدافهم عن هؤلاء الذين لم تتح لهم هذه الفرصة.
- يتم التركيز على الأداء وليس على السمات الشخصية، كما أن التركيز يتم بالنسبة للحاضر والمستقبل، بعكس الطرق التقليدية التي تركز على الماضي.

وبالرغم من هذه المزايا إلا أن لهذه الطريقة عدة عيوب نبرز بعضها على الوجه التالي:

- مهما كانت قدرة المشرف الإدارية، فإن هناك صعوبة إن لم تكن استحالة في قيادة وتوجيه مرؤوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرؤوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن عند مقابلته مع المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطى المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية القابلة للقياس، مثل الأرباح والتكاليف والكفاءة، وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى مثل الأهداف المتعلقة بالتدريب والخدمات الصحية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية... الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة، وذلك بسبب التركيز بصفة أولية على العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية، وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية وهي بدورها، أي عناصر الوظيفة الحالية، لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاح الفرد في وظائف أخرى.

وبالرغم من هذه العيوب إلا أن هذه الطريقة تظهر نتائج أكثر دقة وموضوعية من نتائج التقييم التقليدية.

هـ/ النموذج المغلق لتقييم الأداء :

ويرتبط هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي ، الذي ينظر الى المؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

✓ مبدأ الترشيح والمنطق Rationality

✓ مبدأ الرجل الاقتصادي Economic Man

✓ مبدأ رجل الرفاهية Welfare Man

ومن الطرق التي تستخدم لتقييم الأداء وفق هذا النموذج، مايلي:

✓ التقييم الاقتصادي للأداء Econmic Evaluation

✓ التقييم القانوني والتشريعي للأداء Judicial Evaluation

✓ تقييم القيم المتعارضة Value Coinflict Evaluation

من عيوب هذا النموذج بالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

(فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، 2006: 276-277).

و/ النظام المفتوح لتقييم الأداء:

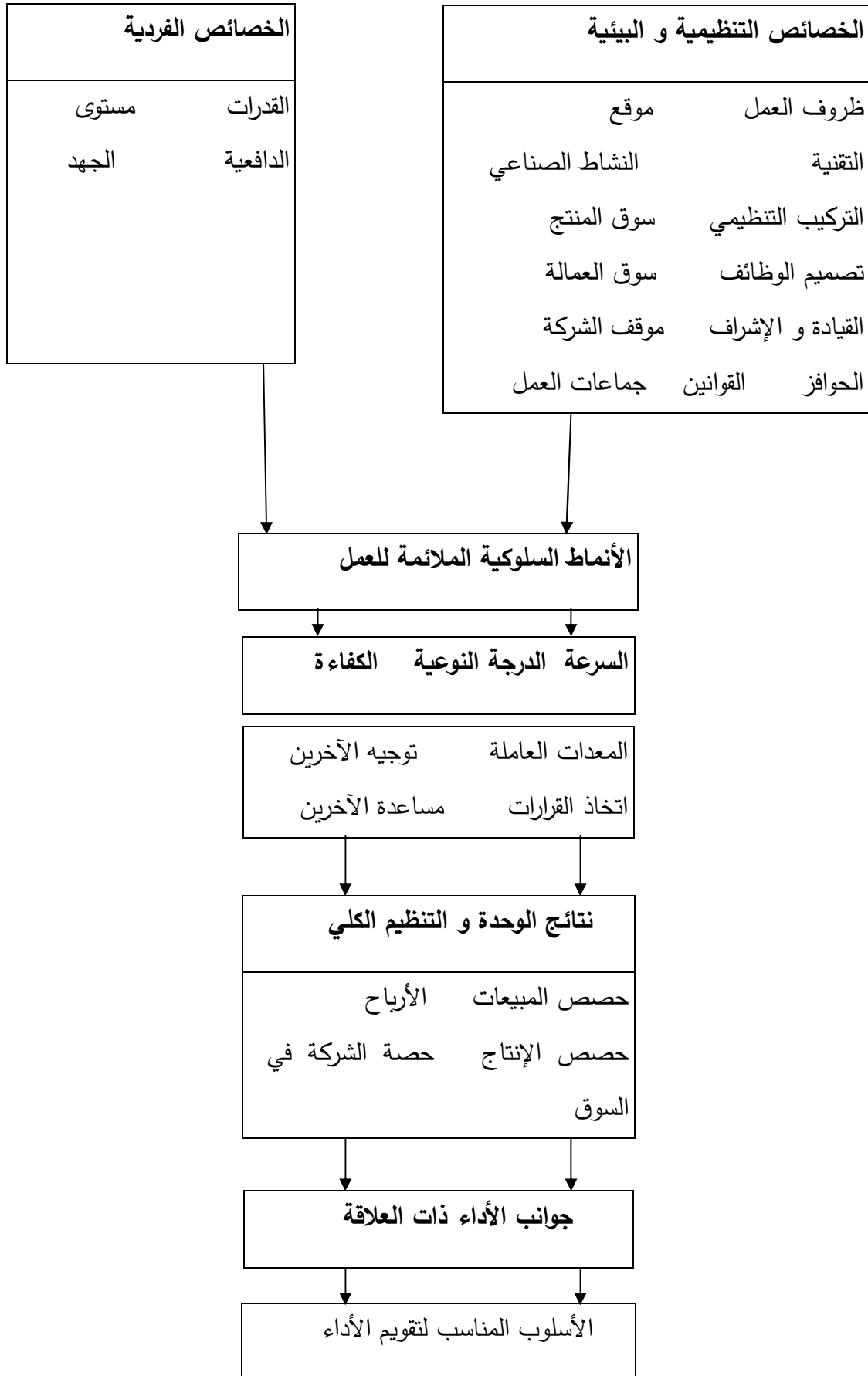
الذي يستند عكس النموذج السابق على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة ، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقييم.

ي/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وصف وظيفة، التدريب، التكوين... الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم.

لقد أصبح هذا الأسلوب الاتجاه المحبذ للمؤسسات خاصة حينما يكون ضمن نظام شامل للتقييم أي اعتماد طرق أخرى، وللاشارة لاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد.

شكل رقم (4): الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء



5- مشكلات تقييم أداء العاملين:

طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى. كما يتضح من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي: (جمال الدين محمد المرسي، 2006: 453-454)

-تأثير الهالة: إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة. فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل، أي درجات متساوية لكل العوامل، وهنا يتم الحكم على كفاءة الشخص وفقا لصفة أو خاصية واحدة والتي تشكل التقدير الكلي للكفاءة.

-الميل للتساهل أو التشدد: يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرووسيهيم. إن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقييم، الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته، ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم بالتقدير. ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب. وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرووسيهيم.

-الاتجاه الوسط في التقدير: يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرووسيهيم عند نهاية المقياس المدرج، فإذا كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملئ عليه تقييم كفاءة العاملين على فترات منتظمة، فإنه يميل غالبا الى ناحية الوسط في التقدير وغالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين، أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم. وفي مثل هذه

الحالات، فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط لكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا مدى تأثير ذلك التصرف على الهيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل.

-العلاقات الشخصية المتداخلة (التحيز): إن شعور المشرف تجاه كل شخص من مرؤوسيه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم، ويظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها المقاييس الموضوعية للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها. إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي:

- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي بواسطة القائم بالتقييم.
- نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقييم.
- عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.
- عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.
- محدودية المناقشات والحوار حول الأداء مع العاملين.
- استخدام لغة غامضة أو تعبيرات غير دقيقة في عملية التقييم.

أدرك الخبراء في مجال تقييم الأداء منذ سنوات أن عملية تقييم الأداء عرضة للخطأ. ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة، أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق. ويمكن أن يقع الخطأ في مرحلة متأخرة أيضا عندما يتم عرض أو شرح جوانب الأداء المراد تقييمها للمقوم بصورة غير سليمة أو غير واضحة. وفي ضوء ذلك يمكن أن يعني "الأداء الجيد" بالنسبة لأحد المشرفين الدرجة النوعية للمنتج، فيما يعني الكمية المنتجة بالنسبة لآخر، والانضباط بالنسبة لثالث.

كما يمكن أن يتسلل الخطأ في عملية التقييم حينما تتم مقارنة بيانات الأداء التي يتم استرجاعها مع أي معايير للمقوم، وأخيرا من الممكن أن تكون للاعتبارات الخارجية تأثيرها على التقديرات النهائية للأداء.

6- إجراءات تحسين مستوى الأداء:

إن واحدا من أهم الأهداف لعملية تقييم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية: (سهيلة محمد عباس، 2003: 157-158)

- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة والعاملين فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الأداء وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور والحوافز، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف، ونوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء.

- **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.
- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء. ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- تحسين الموظف: وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائما بحاجة إلى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

✓ التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها.

✓ التركيز على بين ما يرغب الفرد وبين ما يؤديه باعتبار ،فوجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون فيها ويؤذونها بشكل ممتاز .

✓ الربط بين الأهداف الشخصية، حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار التحسين المرغوب.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

خلاصة:

لقد جاء في هذا الفصل تفصيل الأداء الوظيفي من خلال شرح أنواعه، أبعاده، تقييم الأداء، مشكلات تقييم الأداء، وإجراءات تحسينه وهي عناصر مهمة نظرا لتأثيرها المباشر على الأداء ومن أجل فهم السلوكيات والاتجاهات المتنوعة للعامل في المنظمة.

ويظهر جليا أن الأداء الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل المادية والنفسية التي تتحكم في مستوى الأداء لدى الموارد البشرية وتظهر جوانب القوة والضعف، مما يساعد المنظمة على الاستثمار الجيد للموارد وكيفية تحسينها لخدمة المنظمة، والوقوف على مدى كفاءة الأفراد ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

الفصل الرابع

الدراسة الاستطلاعية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل نتائج الدراسة.

1 - الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها.

2- تحديد و تعريف مجال الدراسة:**1- تمهيد:**

تعتبر مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن من أهم المؤسسات العمومية لاهتمامها بكل ما يتعلق بشرائح المجتمع المختلفة مثل شؤون المرأة، ومشاكل القصر، والأسرة، والقروض المصغرة . إضافة إلى عديد النشاطات التي تقوم بها وإحياءها لمناسبات متنوعة كالיום العالمي للمرأة، واليوم الوطني للمعوقين واختتان الأطفال وغيرها من النشاطات الأخرى.

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية البويرة :**مقدمة :**

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن لولاية البويرة مهيكلة في 04 مصالح و 11 مكتب طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في 17 / 03 / 1998 في انتظار صدور النصوص التطبيقية الجديدة المنبثقة عن المرسوم التنفيذي رقم 10-128 المؤرخ في 28 / 04 / 2010 والمتضمن تنظيم مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن ومقرها بمنطقة الحظائر بالبويرة.

ويبلغ تعداد المديرية 60 موظف دائم و 05 متعاقدين و 60 متعاقد ومتعاقدة في إطار أجهزة الإدماج الاجتماعي المختلفة، تقوم بتجسيد سياسة الحكومة والوزارة في المجال الاجتماعي والتكفل بالفئات المحرومة والمعوزة على المستوى الولائي .

وبموجب المنشور الوزاري رقم 01 المؤرخ في 24 / 12 / 2013 الصادر عن وزارة التضامن الوطني تم تحديد العلاقات بين مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن باعتبارها الهيئة الغير متمركزة لوزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة والهيكل المحلية لوكالة التنمية الاجتماعية والوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حيث أن المديرية تشكل الأداة المميزة لتنفيذ وتنشيط وتقييم وتنسيق جميع برامج وتراتب القطاع على المستوى المحلي ولإشارة فإن الهياكل المحلية المتواجدة على مستوى الولاية والمعنية بهذا المنشور هي :

1- الهياكل والأعوان التابعين لوكالة التنمية الاجتماعية وفيها نجد :

-الخلايا الجوية وعددها 02 خلية متواجدة بدائرتي عين بسام والأخضرية .

-أجهزة الإدماج ومشاريع التنمية الاجتماعية .

التقنيون الساميون: وعددهم 08 موزعون عبر البلديات مكلفون بتسيير المنحة الجزافية للتضامن.

2- جهاز تسيير القرض المصغر.

- ومن اهم مصالح المديرية نجد :

1- مصلحة الإدارة العامة: تضم ثلاثة مكاتب ومكتب الإعلام والتوجيه والإحصائيات.

- مكتب المستخدمين: يقوم بتسيير وتنظيم ومتابعة الحياة المهنية لموظفي المديرية من ترقية في الدرجة والرتبة .

- مكتب الميزانية والوسائل: إعداد ميزانية التسيير والتجهيز وتجسيدها حسب السنة المالية زائد التعويضات المقدمة في إطار تنفيذ ميثاق السلم والمصالحة الوطنية .

- وعلى العموم مهام المصلحة تنحصر في تسيير الموارد البشرية والوسائل العامة للمديرية بالإضافة إلى الجانب التنظيمي والإعلامي والتوجيهي.

2- مصلحة الحماية الاجتماعية للفئات المحرومة: وتضم ثلاثة مكاتب :

01 مكتب متابعة وتسيير الشبكة الاجتماعية: يتكفل المكتب بتسيير ملف الشبكة الاجتماعية زائد تسيير أجهزة الإدماج والنشاطات ذات الطابع الاجتماعي الممولة من طرف وكالة التنمية الاجتماعية من منح إدماج حاملي الشهادات , جهاز نشاطات الإدماج الاجتماعي و أشغال المنفعة العامة ذات اليد العاملة المكثفة...الخ

02 مكتب الإعانة الاجتماعية: تسيير المنح والإعانات المقدمة للأشخاص المعوقين , الطفولة والعائلات المحتاجة والأمراض المزمنة.

03 مكتب متابعة الأشخاص المعوقين والفئات المحرومة : المتكفل بالأشخاص المعوقين وترقيتهم , إصدار بطاقات الإعاقة زائد التكفل المادي بهم عن طريق المنح.

3- مصلحة المؤسسات المتخصصة : تضم مكاتبين حيث تقوم المصلحة بمتابعة سير المؤسسات المتخصصة ومؤسسات تربية الطفولة بالإضافة إلى متابعة إنجاز مشاريع القطاع.

01 مكتب المتابعة والدعم البيداغوجي للمؤسسات المتخصصة : يقوم المكتب بالمتابعة

البيداغوجية للمؤسسات البالغ عددها حاليا بولاية البويرة سبعة مؤسسات هي :

1- مدرسة المعوقين سمعيا بالبويرة.

2- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا -البويرة.

3- المركز المتخصص في إعادة التربية بعين العلوي .

4- دار الطفولة المسعفة - البويرة.

5- دار استقبال اليتامى وضحايا الإرهاب بالبويرة .

6- دار الأشخاص المسنين -البويرة.

7- المركز النفسي البيداغوجي للأطفال المعوقين ذهنيا عين بسام .

- ويبلغ عدد رياض الأطفال المعتمدة بالولاية 27 مؤسسة تخضع للمتابعة المنتظمة من قبل الإطارات البيداغوجية للمصلحة.

02 مكتب استثمارات المؤسسات المتخصصة وتسييرها : يقوم المكتب بمتابعة انجاز وتهيئة وترميم وتجهيز المؤسسات المتخصصة.

4 - مصلحة الإدماج الاجتماعي والتضامن والحركة الجمعوية: وتضم ثلاثة مكاتب

01 مكتب الإدماج الاجتماعي ومتابعة الشباب في الوسط المفتوح : التكفل بالأحداث الموجودين في وضع صعب والقائمين بجنح ومتابعتهم في الوسط المفتوح في إطار الحماية والحرية المحروسة عن طريق الأخصائيين النفسانيين .

02 مكتب التضامن والعائلة: تجسيد سياسة الحكومة في التضامن الوطني عن طريق العمليات التضامنية لشهر رمضان من قفة واختتان جماعي ومطاعم الإفطار عن طريق الاعتمادات المالية المخصصة من ميزانية الولاية, البلدية وإعانة الوزارة ومساهمة المتبرعين زائد التضامن المدرسي للعائلات المعوزة من شراء حقائب وإعانات مالية .

03 مكتب الحركة الجمعوية: متابعة عمل الجمعيات ذات الطابع الاجتماعي عبر بلديات الولاية.

أبرز النشاطات والتظاهرات المبرمجة :

- 1- اليوم العالمي للمرأة.
- 2- اليوم الوطني للمعوقين .
- 3- اليوم العالمي للتحسيس بالتوحد.
- 4- اليوم الوطني للأشخاص المسنين.
- 5- اليوم العالمي للطفولة.
- 6- العمليات التضامنية لشهر رمضان .
- 7- عمليات اختتان الأطفال المعوزين.
- 8- العمليات التضامنية الخاصة بالدخول الإجتماعي .
- 9- اليوم العالمي للقضاء على العنف ضد المرأة .
- 10- اليوم العالمي للأشخاص المعوقين .
- 11- ايام تحسيسية عن زواج الأقارب واثره على الإعاقة.
- 12- ايام تحسيسية عن المخدرات واثرها على الطفل المراهق .
- 13- الاعلام الآلي واثره على الطفل والمراهق.
- 14- مخيمات وايام استجمامية للأطفال والمسنين.

ORGANIGRAMME

LE DIRECTEUR

SERVICE DES ETABLISSEMENTS
SPECIALISES

BUREAU DE LA GESTION
DU SUIVI DE
L'INVESTISSEMENTS DES
ETABLISSEMENTS
SPECIALISES

BUREAU DU SUIVI ET DE
SOUTIEN PEDAGOGIQUE
DES ETABLISSEMENTS
SPECIALISES

SERVICE DE LA PROTECTION
SOCIAL DES CATEGORIES
DEFAVORIES

BUREAU DU SUIVI ET
DE LA GESTION DU
FILET SOCIAL

BUREAU DE L'AIDE
SOCIAL

BUREAU DU SUIVI DES
PERSONNES
HANDICAPEES ET DES
CATEGORIES
DEFAVORISES

SERVICE DE L'INSERTION
SOCIALE ET DU MOUVEMENT
ASSOCIATIF

BUREAU DE
L'INSERTION SOCIALE
ET DU SUIVI DES
JEUNES EN MILIEU
OUVERT

BUREAU DE LA
SOLIDARITE ET DE LA
FAMILLE

BUREAU DU
MOUVEMENT
ASSOCIATIF

SERVICE DE
L'ADMINISTRATION
GENERALE

BUREAU DU
PERSONNEL

BUREAU DU BUDJET
ET DES MOYENS

BUREAU DE
L'INFORMATION, DE
L'ORIENTATION ET
DES STATISTIQUES

3- تحديد عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حجمها 56 موظف موزعة على مختلف مناصب العمل بالمؤسسة، وتمثل عينة الدراسة 46% من أفراد المجتمع الأصلي (120) موظف. تم اختيار هذه العينة من الموظفين أصحاب القرار كل في موقعه و يمثلون مختلف المناصب العليا و الوسطى و الدنيا وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم.

4- منهج الدراسة:

إن المنهج العلمي هو أسلوب الوصول إلى الحقيقة العلمية أو الطريقة الموضوعية التي يمتلكها الباحث، و باعتبار أن موضوع الدراسة يتناول المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي رأينا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي لان هذه الدراسة ذات طبيعة وصفية كما تهتم بأحدى المشكلات في التنظيم "الأداء الوظيفي" وذلك من خلال الحصول على معلومات وبيانات دقيقة حول مشكلة الدراسة "المناخ التنظيمي المطبق" ولأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية، بهدف الوصول إلى بيانات والوقوف على اتجاهات العمال والاستفادة من آرائهم كما أن المنهج الأكثر ملائمة للواقع الاجتماعي الذي تستخدمه العلوم الطبيعية والاجتماعية.و يعتمد علي الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلي عمليات التصنيف والإحصاء على بيان تفسير تلك العمليات .ومنه فإننا قد قمنا باعتماد هذا المنهج لأنه يعتمد علي دراسة الواقع كما هو ويعبر عنه.كما ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدت في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب العربية و الأجنبية التي تناولت كل من الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي، كذلك الدراسات السابقة لكل منهما.

5- وسائل جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات جمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراسته واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة، والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مديرية التضامن الاجتماعي وعلاقته بالأداء الوظيفي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الإستبيان إذ يعتبر هذه الأخير من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث، ويعرف الإستبيان على أنه " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الإستبيان عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

استخدم الباحث الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت أداة الدراسة من ثلاث أقسام:

. القسم الأول:

و يحتوي هذا القسم على أربعة فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة مثل الجنس، الفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة.

. القسم الثاني:

و يحتوي هذا القسم على المناخ التنظيمي ويتكون من ثلاث محاور:

. المحور الأول:

يتكون من سبعة فقرات وتهدف فقراته إلى قياس مدى فعالية الهيكل التنظيمي في المديرية.

. المحور الثاني:

يتكون هو أيضا من سبعة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على مدى استخدام التكنولوجيا في المديرية.

. المحور الثالث:

يتكون هو أيضا من سبعة فقرات و تهدف فقراته إلى التعرف على تدفق الاتصالات في المديرية.

. القسم الثالث:

يتكون من ستة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على الأداء الوظيفي.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الأسئلة وفق معيار ليكارت

التصنيف	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض	معارض بشدة
الفقرة	5	4	3	2	1

6- صدق وثبات أداة الدراسة:

❖ صدق أداة الدراسة:

للتحقق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم أربعة (5) أساتذة بقسم علم النفس بجامعة البويرة وهم:

- جديدي عفيفة
- لرقط علي
- بن شيخ عياش
- طاهير جميلة

وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس متغيرات

الدراسة، وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم إدخال التعديلات الضرورية واللازمة، حيث بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي تم إعادة صياغة البند رقم (3) و(4) و(5)، وفي المحور الثاني تم إعادة صياغة البند رقم (14) أما بالنسبة للمحور الرابع تم حذف البند (27).

❖ ثبات أداة الدراسة:

قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test-Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الارتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون من 10 عمال، وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الاسمية وحذفوا لاحقا من العينة النهائية، وبعد 05 أيام تم إعادة توزيع الإستبيان حيث تم استبعاد هؤلاء الأفراد من عينة الدراسة الأصلية، وبعد ذلك تم حساب معامل الارتباط بيرسون pearson وكانت النتائج كالتالي:

العينة تساوي: 10 أفراد.

نستعمل هنا معامل بيرسون والذي يحسب بالمعاملة التالية:

$$r = \frac{\text{مج س. ص} - \text{مج س. مج ص}}{$$

$$\sqrt{(\text{مج ص} - (\text{مج ص})^2) (\text{ن. مج س} - \text{مج س})^2}$$

r = معامل الارتباط.

س = عدد درجات الاختبار الأول.

ص = عدد درجات الاختبار الثاني.

ن = عدد الافراد

الأفراد	س	ص	س2	ص2	سxص
01	12	14	144	196	168
02	11	13	121	169	143
03	9	23	81	529	207
04	11	15	121	225	165
05	13	16	169	256	208
06	6	16	36	256	96
07	22	12	484	144	264
08	8	14	64	196	264
09	13	14	169	196	182
10	12	11	144	121	132
المجموع	117	148	1533	2288	1661

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل ارتباط يقدر ب: $r = 0.67$ وهو معامل ارتباط ذو علاقة موجبة متوسطة، وعليه فان الاستمارة قابلة للتطبيق.

8- المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الإحصائي وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات

2- المتوسط الحسابي

3- معامل ارتباط بيرسون.

الفصل الخامس

تحليل النتائج

1- تحليل فقرات الإستبيان:

يبين جدول رقم(1)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	34	ذكر
39%	22	أنثى
100%	56	المجموع

جدول رقم يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث يتبين أن نسبة 61% من عينة الدراسة هم من الذكور، و 39% من عينة الدراسة هم من الإناث. ويلاحظ من الجدول ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث

جدول رقم(2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
14%	8	من 25 سنة فأقل
30%	17	من 26 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة	17	30%
46 سنة فأكثر	14	26%
المجموع	56	100%

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة 14% في حين بلغت نسبة من يتراوح عمرهم من 26 سنة إلى 35 سنة بلغ 30% وبلغت نسبة من يتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة 30% , وإذا أضفنا من بلغ عمره 46 سنة فأكثر وهم بنسبة 26% وهؤلاء هم الذين يتوقع أن يكونوا على دراية ومعرفة جيدة بالنواحي الإدارية وهذه الأرقام توضح أن نظام الترقية في قانون الخدمة المدنية يعتمد على الأقدمية كأحد العوامل الرئيسة مما يعني أن إشغال الوظائف الإشرافية تحتاج لسنوات خبرة طويلة وهذا بدوره يعني زيادة أعمار شاغلي الوظائف الإشرافية.

جدول رقم (3)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	النكرار	المستوى التعليمي
00%	00	إبتدائي
06%	03	متوسط
23%	13	ثانوي
71%	40	جامعي
100%	56	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن النسبة الأكبر لحاملي الشهادة الجامعية حيث بلغت النسبة 71% كما ويلاحظ أن نسبة حملة الثانوية بلغت 23% وهي نسبة ليست بالقليلة وهذا ربما يعود لعشوائية التعيينات والترقيات فترة من الفترات.

جدول رقم (4)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	النكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	23%
من 6 إلى 10 سنوات	11	20%
من 11 إلى 15 سنة	17	30%
أكثر من 15 سنة	15	27%
المجموع	56	100%

يلاحظ من جدول رقم (4) أن أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة هم النسبة الأكبر حيث بلغت 30% يليها أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة وأصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 23% وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة نسبياً في مجال عملهم الحالي وأنهم واجهوا مشكلات إدارية كثيرة شاركوا في حلها، الأمر الذي يؤهلهم ليكونوا على دراية بطبيعة المناخ السائد بوزاراتهم وعلى فهم بالمتطلبات الإدارية فيها.

2- تحليل فقرات القسم الثاني: (المناخ التنظيمي):

يبين جدول رقم (5) نتائج فقرات المحور الأول كالتالي

جدول رقم (5)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول

(الهيكل التنظيمي)

المتوسط الحسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.55	00	00	14,3	08	3,6	02	5,4	03	76,8	43	1- يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية
1.66	1,8	01	16,1	09	1,8	01	7,1	04	73,2	41	2- يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام للمديرية
2.44	3,6	02	30,4	17	19,6	11	00	00	46,4	26	3- تتميز العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين للمديرية بالوضوح
1.75	3,6	02	14,3	08	7,1	04	5,4	03	67,9	38	4- تتناسب تخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة وظائفهم
1.62	00	00	14,3	08	5,4	03	10,7	06	67,9	38	5- القوانين الموضوعية بالمديرية واضحة لجميع

العاملين											
1.57	00	00	12,5	07	7,1	04	7,1	04	71,4	40	6- الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمديرية غير متداخلة
1.53	00	00	10,7	06	10,7	06	5,4	03	67,9	38	7- الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد علي جودة العمل

يتبين في الفقرة رقم (4) أن نسبة 96,5% من عينة الدراسة يوافقون على أن تخصصات العاملين بالمديرية تتناسب مع طبيعة وظائفهم، بينما لا يوافق على 3,5% ذلك من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (6) يتبين أن 96,4% من عينة الدراسة يوافقون على أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمديرية غير متداخلة، بينما لا يوافق على ذلك 3,6% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (3) يتبين أن نسبة 91,9% من عينة الدراسة يوافقون على أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمديرية غير متداخلة، بينما المعارضين على ذلك 8,1% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (5) يتبين أن نسبة 87,8% من عينة الدراسة يوافقون على أن القوانين الموضوعية بالمديرية واضحة لجميع العاملين، بينما المعارضين على ذلك 12,2% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (1) يتبين أن نسبة 80,4% من عينة الدراسة يوافقون على أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية، بينما المعارضين على ذلك 19,6% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(7) يتبين أن نسبة 78,6 % من عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد علي جودة العمل، بينما المعارضين على ذلك 21,4 % من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(2) يتبين أن نسبة 76,9 % من عينة الدراسة يوافقون على أن يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام للمديرية، بينما المعارضين على ذلك 23,1 من عينة الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن الهيكل التنظيمي للمديرية جيد وتدل نتائج هذا المحور من الدراسة أن نسبة 86,9 % هيكله المديرية موضوعة وفق أسس علمية تتصف بقدرتها على تلبية حاجات العمل وتخدم في تحقيق خطط وبرامج المديرية.

يبين جدول رقم(6) نتائج فقرات المحور الثاني كالتالي.

جدول رقم(6)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني

(التكنولوجيا)

المتوسط الحسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.64	00	00	10,7	06	8,9	05	14,3	08	66,1	37	8- التكنولوجيا المستخدمة في المديرية أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين
1.87	3,6	02	16,1	09	3,6	02	17,1	10	58,9	33	9- توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمديرية

1.44	00	00	3,6	02	5,4	03	23,2	13	67,9	38	10- أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية في سرعة إنجاز العمل
1.39	00	00	3,6	02	00	00	28,6	16	67,9	38	11- التكنولوجيا الموجودة بالمديرية سهلة الاستخدام
1.37	1,8	01	5,4	03	5,4	02	8,9	05	78,6	44	12- تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية مع متطلبات العمل
1.30	00	00	3,6	02	00	00	19,6	11	76,8	43	13- ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية علي تقليل الجهد
1.80	00	00	12,5	07	8,9	05	25,0	14	53,6	30	14- غالب أعمال المديرية تنجز باستخدام التكنولوجيا

يتبين في الفقرة رقم (8) أن نسبة 83,9% من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة في المديرية أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين بينما لا يوافق على ذلك 12,1% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (9) يتبين أن 80,3% من عينة الدراسة يوافقون على أنه توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمديرية، بينما لا يوافق على ذلك 19,7% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (11) يتبين أن نسبة 78,6% من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا الموجودة بالمديرية سهلة الاستخدام، بينما المعارضين على ذلك 21,4% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(13) يتبين أن نسبة 67,9 % من عينة الدراسة يوافقون على أن ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية علي تقليل الجهد، بينما المعارضين على ذلك 32,1 % من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(10) يتبين أن نسبة 50% من عينة الدراسة يوافقون على أن أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية في سرعة إنجاز العمل، بينما المعارضين على ذلك 50% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(14) يتبين أن نسبة 49,6 % من عينة الدراسة يوافقون على أن غالب أعمال المديرية تنجز باستخدام التكنولوجيا، بينما المعارضين على ذلك 40,4 % من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(12) يتبين أن نسبة 44,7 % من عينة الدراسة يوافقون على أن تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية مع متطلبات العمل، بينما المعارضين على ذلك 55,3 % من عينة الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن التكنولوجيا المستخدمة في المديرية مقبولة والتي بينت أن التكنولوجيا المتطورة تعمل على تحسين الأداء.

يبين جدول رقم(7) نتائج فقرات المحور الثالث كالتالي

جدول رقم(7)

النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث

(الاتصال)

المتوسط الحسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	

1.67	00	00	14,3	05	7,1	04	21,4	12	62,5	35	15- تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة
1.62	00	00	00	00	00	00	8,9	05	71,4	40	16- تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات إليك
2.42	5,4	03	26,8	15	17,9	10	5,4	03	44,6	25	17- تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
1.66	3,6	02	14,3	05	10,7	06	3,6	02	73,2	41	18- المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
2.67	7,1	04	37,5	21	10,7	06	5,4	03	39,3	22	19- لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
2.26	3,6	02	19,6	11	26,8	15	3,6	02	24,9	24	20- تتصل بالادارة من أجل رفع مستوى أدائك
2.53	12,5	07	25,0	14	12,5	07	3,6	02	46,4	26	21- يستشيرك المدير عند حدوث أمر بالمديرية

يتبين في الفقرة رقم (15) أن نسبة 83,9% من عينة الدراسة يوافقون على أن تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة ، بينما لا يوافق على ذلك 16,2% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(16) يتبين أن 80,3% من عينة الدراسة يوافقون على أن الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات إليك ، بينما لا يوافق على ذلك 19,7% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (18) و (20) يتبين أن نسبة 67,8% من عينة الدراسة يوافقون على أن تصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وأنهم يتصلون بالإدارة من أجل رفع مستوى أدائهم، بينما المعارضين على ذلك 33,2% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (21) يتبين أن نسبة 50,3% من عينة الدراسة يوافقون على أن المدير يستشيرهم عند حدوث أمر بالمديرية، بينما المعارضين على ذلك 49,7% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (17) يتبين أن نسبة 50% من عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة، بينما المعارضين على ذلك 50% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (19) يتبين أن نسبة 44,7% من عينة الدراسة يوافقون على أن الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمديرية غير متداخلة، بينما المعارضين على ذلك 54,3% من عينة الدراسة.

وبصفة عامة يتبين أن هناك طرق متنوعة للاتصال بين العاملين في المديرية وأن نسبة 70% منهم راضين عن هذا المحور.

يبين جدول رقم (8) نتائج فقرات المحور الرابع كالتالي

جدول رقم (8): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع (الأداء لوظيفي)

المتوسط الحسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
1.42	00	00	00	00	7,1	04	28,6	16	64,3	36	22- تبذل جهد كبير في أداء عملك

1.60	3,6	02	00	00	5,4	03	35,7	20	55,4	31	23- يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
1.30	00	00	00	00	5,4	03	19,6	11	75,0	42	24- تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد
1.71	00	00	14,3	08	3,6	02	21,4	12	60,7	34	25- لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلي
1.53	3,6	02	5,4	03	1,8	01	19,6	11	69,6	39	26- يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
1.82	3,6	02	12,5	07	5,4	03	46,4	26	41,1	23	27- تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة

يتبين في الفقرة رقم (24) أن نسبة 94,6% من عينة الدراسة يوافقون على أن يخططون مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد، بينما لا يوافق على ذلك 5,4 من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(22) يتبين أن 92,9% من عينة الدراسة يوافقون على أنهم يبذلون جهد كبير في أداء عملهم، بينما لا يوافق على ذلك 7,1% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(23) يتبين أن نسبة 91,1% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد، بينما المعارضين على ذلك 8,9% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(26) يتبين أن نسبة 89,2% من عينة الدراسة يوافقون على أنه يعتمد عليهم المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة، بينما المعارضين على ذلك 10,8% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(27) يتبين أن نسبة 87,5% من عينة الدراسة يوافقون على أنهم يعتبرون تقييم الإدارة لأدائهم عملية مهمة، بينما المعارضين على ذلك 22,5% من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم(25) يتبين أن نسبة 89,2% من عينة الدراسة يوافقون على أن لديهم الاستعداد لتحمل مسؤوليات أعلى، بينما المعارضين على ذلك 10,8% من عينة الدراسة.

2- اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.

جدول رقم(9)

معامل ارتباط بيرسون بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س × ص
1	6	7	36	49	42
2	12	9	36	81	54
3	12	14	121	196	154
4	9	12	36	144	72
5	17	9	225	81	135
6	9	14	64	196	112
7	12	13	121	169	143
8	8	8	81	64	72
9	10	7	36	49	42
10	6	7	144	49	84

66	36	121	6	6	11
110	100	121	10	8	12
108	144	81	12	9	13
90	225	36	15	10	14
72	144	36	12	6	15
117	169	81	13	6	16
99	121	81	11	6	17
36	36	36	6	6	18
78	36	169	6	7	19
36	36	36	6	17	20
72	64	81	8	11	21
126	196	81	14	6	22
126	196	81	14	6	23
48	81	36	8	6	24
198	81	484	9	14	25
72	36	144	6	22	26
48	64	36	8	13	27
84	49	144	7	6	28

54	81	36	9	16	29
54	81	36	9	10	30
72	36	144	6	21	31
72	144	36	12	6	32
36	36	36	6	13	33
60	100	36	10	15	34
136	64	289	8	10	35
48	64	36	8	8	36
36	38	36	6	18	37
42	49	36	7	23	38
117	81	169	9	16	39
84	196	36	14	24	40
60	100	36	10	8	41
108	81	144	9	6	52
108	144	81	12	6	43
72	144	36	12	6	44
108	81	144	9	8	45
66	36	121	6	9	46

96	64	144	8	6	47
72	144	36	12	6	48
72	36	144	6	6	49
144	144	144	12	9	50
80	100	64	10	11	51
54	81	36	9	8	52
121	121	121	11	15	53
120	100	144	10	6	54
90	100	81	10	12	55
36	36	36	6	23	56
4722	5374	5223	527	591	مج

وبتطبيق معامل ارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

نجد أن $r = 0.57$ وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.

الدراسات :

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

جدول رقم(10)

معامل ارتباط بيرسون بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س × ص
1	6	7	36	49	42
2	6	9	36	81	54
3	11	14	121	196	154
4	6	12	36	144	72
5	15	9	225	81	135
6	8	14	64	196	112
7	11	13	121	169	143
8	9	8	81	64	72
9	6	7	26	49	42
10	12	7	144	49	84
11	11	6	121	36	66
12	11	10	121	100	110
13	9	12	81	144	108
14	6	15	36	225	90
15	6	12	36	144	72
16	6	13	36	169	78
17	9	11	81	121	99

36	36	36	6	6	18
78	36	169	6	13	19
36	36	36	6	6	20
72	64	81	8	9	21
126	196	81	14	9	22
126	196	81	14	9	23
48	81	36	8	6	24
198	81	484	9	22	25
72	36	144	6	12	26
64	64	64	8	8	27
84	49	144	7	12	28
54	81	36	9	6	29
54	81	36	9	6	30
72	36	144	6	12	31
72	144	36	12	6	32
36	36	36	6	6	33
60	100	36	10	6	34
136	64	289	8	17	35

48	64	36	8	6	36
36	38	36	6	6	37
42	49	36	7	6	38
117	81	529	9	13	39
84	196	36	14	6	40
60	100	36	10	6	41
108	81	144	9	12	52
108	144	81	12	9	43
72	144	36	12	6	44
108	81	144	9	12	45
66	36	121	6	11	46
96	64	144	8	12	47
72	144	36	12	6	48
72	36	144	6	12	49
144	144	144	12	12	50
80	100	64	10	8	51
54	81	36	9	6	52
121	121	121	11	11	53

120	100	144	10	12	54
90	100	81	10	9	55
36	36	36	6	6	56
4691	5374	5556	527	605	مج

ويتطبيق معامل ارتباط " بيرسون " بالمعادلة التالية:

نجد أن $r=0.52$ وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي ويعزى إلى التطور الملحوظ للمديرية نحو استخدام التكنولوجيا بشكل متزايد، والعمل على توفير الإمكانيات لتوفرها في منظماتهم ويرجع هذه العلاقة للدقة والسرعة التي توفرها التكنولوجيا والتي تنعكس بشكل مباشر على الأداء.

الفرضية الثالثة: : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي

جدول رقم(11)

معامل ارتباط بيرسون بين الاتصال و الأداء الوظيفي

الأفراد	س	ص	س2	ص2	س × ص
1	20	7	400	49	140
2	7	9	49	81	53
3	19	14	361	196	266
4	16	12	256	144	192
5	16	9	256	81	144

280	196	400	14	20	6
182	169	196	13	14	7
88	64	121	8	11	8
126	49	324	7	18	9
126	49	324	7	18	10
126	36	441	6	21	11
100	100	100	10	10	12
156	144	169	12	13	13
390	225	676	15	26	14
204	144	289	12	71	15
221	169	289	13	17	16
220	121	400	11	20	17
66	36	121	6	11	18
42	36	49	6	7	19
90	36	225	6	15	20
88	64	121	8	11	21
294	196	441	14	21	22
280	196	400	14	20	23

128	81	256	8	16	24
207	81	529	9	23	25
90	36	225	6	15	26
104	64	169	8	13	27
112	49	256	7	16	28
108	81	144	9	12	29
117	81	169	9	13	30
150	36	625	6	25	31
168	144	196	12	14	32
78	36	160	6	13	33
140	100	196	10	14	34
144	64	324	8	18	35
88	64	121	8	11	36
96	38	256	6	16	37
133	49	361	7	19	38
207	81	529	9	23	39
294	196	441	14	21	40
210	100	441	10	21	41

90	81	100	9	10	42
120	144	100	12	10	43
108	144	81	12	9	44
63	81	149	9	7	45
96	36	256	6	16	46
120	64	225	8	15	47
84	144	49	12	7	48
84	36	106	6	14	49
144	144	144	12	12	50
80	100	64	10	8	51
90	81	100	9	10	52
110	121	100	11	10	53
120	100	144	10	12	54
110	100	121	10	11	55
96	36	256	6	16	56
7963	5374	13801	527	838	مج

وبتطبيق معامل ارتباط "بيرسون" بالمعادلة التالية:

نجد أن $r=0.63$ وهي درجة دالة إحصائية على وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين الاتصال والأداء الوظيفي.

وعليه فان النسب التي تحصلنا عليها من خلال الإجابة على محتوى البنود نسب تعكس في جملها البنود الإجماع والاتفاق على وجود علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

3- نتائج الدراسة :

- 1- أظهرت الدراسة وجود هيكل تنظيمي للمديرية يتوافق مع إستراتيجية تحقيق الأهداف العامة وتبين وجود وضوح في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن المديرية تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل متزايد والعمل على التطوير المستمر لهذه التكنولوجيا، بما يتلاءم مع طبيعة العمل بشكل يسهم في سرعة الإنجاز ودقته.
- 3- أظهرت الدراسة توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبينت النتائج المقدره العاليه وبذلهم الجهد والوقت الكافين لإنجاز الأعمال بصورة صحيحة والتزامهم بالقوانين والأنظمة.
- 4- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة (الهيكل التنظيمي -استخدام التكنولوجيا- الاتصال) الأداء الوظيفي.
- 5- وجود اتصال يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- 6- أظهرت الدراسة تناسب طبيعة ومهام وواجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية والتخصصات الحاصلين عليها.

4- التوصيات:

- بناء على ماتوصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والذي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين والمتحكمين تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات التالية:
- 1- إعطاء حرية اكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في إطار قوانين تنظم هذه الحريات.

- 2- تحسين طرق الاتصالات في المديرية لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين العاملين بالإدارة.
- 3- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمديرية والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم.
- 4- زيادة وتطوير قدرات العمال من خلال تكثيف وترقية العمليات التكوينية والتدريبية في مجال الاتصالات واستخدام التكنولوجيا وفهم المعلومات المتعلقة الذي له تأثير مباشر أو غير مباشر على أدائهم المهني أو الوظيفي.
- 5- توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
- 6 - استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المديرية.

خاتمة عامة

خاتمة:

يعد المناخ التنظيمي عبارة عن جملة من السمات الاجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يفهمها العاملون والتي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم أو هو نتيجة التكامل بين العوامل الشخصية والتنظيمية .

أما عناصره وأبعاده فهناك اختلاف بين الباحثين والبيئات المدروسة ويمكن إيجاز العناصر المكونة للمناخ التنظيمي في (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصال، العمل الجماعي، القيادة الحوافز، المشاركة في صنع القرار...)، كما نجد تعددا في تعريف أبعاد المناخ التنظيمي نذكر منها (نمط السلطة، نمط الثواب والعقاب، التنمية الإدارية، مرونة التنظيم،...).

أما الأداء الوظيفي فهو قيام العامل بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وفقا لمتطلبات الوظيفة والبيئة المتوفرة في المنظمة.

ويعد الهيكل التنظيمي من أهم العوامل التي تبسط إجراءات العمل وانسيابية القرارات، الأوامر

التوجيهات، كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسام السلطة، كما يؤدي إلى تحقيق احتياجات الوظائف المختلفة وذلك ما تم التحقق منه في الفرضية الأولى.

كما تلعب التكنولوجيا دورا هاما في المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام والدقة وتجنب العمل اليدوي الذي يكلف الجهد والوقت، وهذا ما يؤدي لتسهيل عملية الأداء، وهذا ما تم التحقق منه في الفرضية الثانية.

إضافة إلى الاتصال بمختلف أنواعه المكتوبة، الشفهية، أو عبر شبكة المعلومات والذي يؤدي إلى زيادة التفاهم بين أعضاء المنظمة، وخلق ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأعضاء في المنظمة، وذلك يؤدي إلى تنشيط الأداء، ودور كل فرد في منصبه، وهذا ما تم التحقق منه في الفرضية الثالثة.

ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية نتأكد من صحة الفرضية الرئيسية والمتمثلة في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ومدى تأثير المناخ الإيجابي على زيادة الدافعية للأداء وتحسين نوعية الأداء وجودته خاصة إذا كان مواكبا لمتطلبات الوظائف وفي مستوى تطلعات الموظف وطموحاته، ومن خلال الدراسة الميدانية في مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن بولاية البويرة تتضح انشغالات الموظفين والمتمثلة في الرغبة في مواكبة العصرنة والحصول على أفضل العناصر الحديثة لتسهيل مهامهم وربطهم لمستوى الأداء مع الإمكانيات المتوفرة والجو المناسب ومدى احترافية الإدارة في التخطيط الجيد وتوزيع المهام بطريقة مناسبة مع قدرات وإمكانات الموظف.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

1 . الكتب

- 1 . ابراهيم الخلوف الملكاوي: 2007، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع .
- 2 . ابراهيم محمد محمد: 2010، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 3 . أبي سعيد الديوه جي: 2000 " المفهوم الحديث لإدارة التسويق " دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان.
- 4 . أحمد ابراهيم عبد الرحيم: 2009، أخلاقيات الأعمال ، ط2، دار قنديل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 5 . أحمد السيد الكردي: 2009 ، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 6 . أحمد أيمن الدويك: 2010 ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .
- 7 . أحمد عبد الله الصباب: 2010 ، أساسيات الإدارة الحديثة ، ط3، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة المملكة العربية السعودية ، .
- 8 . السيد عليوه: 2001 ، تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 9 . الظاهر نعيم محمود: 2009 ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

10. بشير محمد: 2007 ، الثقافة والتسيير في الجزائر ، بحث في تفاعل الثقافة التنظيمية والثقافة الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
11. تشارلز وجاريت جوتر: 2001 ، الإدارة الإستراتيجية ، دار المريخ للطباعة والنشر ، الرياض .
12. توماس وهابن ، دافيد هنجر ، الإدارة الإستراتيجية ، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي ، زهير نعيم الصباغ ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية.
13. ثامر البكري: 2006 ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
14. زاهد محمد ديري: 2011 ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
15. زكي راتب غوشة: 2002 ، أخلاقيات الوظيفة في الإدارة العامة ، مطبعة توفيق ، عمان ، الأردن
16. سامي محمد هشام حريز: 2008 ، أساسيات إدارة الأعمال ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان .
17. سلطان محمد سعيد: 1999 ، السلوك التنظيمي ، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
18. طاهر محسن منصور الغالبي: 2007 ، صالح مهدي محسن العامري ، الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
19. طاهر محسن منصور الغالبي: 2008 ، صالح مهدي العامري ، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
20. طاهر محسن منصور الغالبي: 2009 ، إدارة واستراتيجية منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

21. طاهر محسن منصور الغالبي: 2007 ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر والتوزيع عمان ، الأردن .
- 22 . عاطف جابر طه عبد الرحيم: 2009 ، السلوك التنظيمي مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- 23 . عبد الرحمان العايب: 2009 ، بالرقمي تيجاني ، الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات ، ملقى دولي جامعة عنابة .
- 24 . عبد الرزاق الرحاحلة: 2011 ، زكريا أحمد العزام ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 25 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي: 2008 ، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر .
- 26 . عبد القادر الشبخلي: 2006، أخلاقيات الوظيفة العامة ، دار المجلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 27 . عبد الله علي: 1999 ، أثر البيئة على المؤسسات العمومية ، أطروحة دكتوراه دولة ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.
- 28 . علي عباس: 2003 ، إدارة الأعمال الدولية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 29 . عمر وصفي عقيلي: 2007 ، الإدارة المعاصرة ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 30 . عيسى حيرش: 2011 ، الإدارة الإستراتيجية ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 31 . فاروق عبده فليه: 2012 ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن .

- 32 فاروق عبده فليه: 2005 ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان .
- 33 . فلاح حسن الحسيني: 2000 ، إدارة المشروعات الصغيرة ، دار الشروق ، عمان ، الأردن .
- 34 . فهد بن مسعود العثيمين: 2004 ، أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة ، ط3 ، عمان ، الأردن .
- 35 . كامل محمد المغربي: 2004 ، السلوك التنظيمي ، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 36 كاظم محمود خضير:2002 ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء، الأردن.
- 37 . ماريثا سان: 2001 ، ترجمة نادر ادريس التل ، في الأخلاق وعلم الإقتصاد ، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 38 . مؤيد عبد المحسن الفضل: 2004 ، يوسف حجيم الطائي ، إدارة الجودة الشاملة ، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 39 . محمد الصيرفي: 2009 ، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية ، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 40 محمد الصيرفي: 2008، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، الجزء الرابع ، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- 41 محمد حسن محمد حمادة: 2008، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد ، الأردن .
- 42 . محمد سعيد أنور سلطان: 2003 ، السلوك التنظيمي، ب ط، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر .

- 43 . محمد قاسم القريوتي: 2009 ، السلوك التنظيمي ، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 44 . محمود سلمان العميان: 2005 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الأردن .
- 45 . محمود سلمان العميان: 2008 ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل.
- 46 . مدحت محمد أبو النصر: 2007 ، إدارة وتنمية الموارد البشرية ،مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر .
- 47 مصطفى أحمد سيد : 2000 ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة.
- 48 . نبيل محمد موسى: 2007 ، المهارات والوظائف الإدارية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .
- 49 . نجم عبود نجم: 2005 " أخلاقيات الإدارة في عالم متغير " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- 50 . نجم عبود نجم: 2006 ، أخلاقيات الأعمال ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال ، دار الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 51 . نجم عبود نجم : 2011 ، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 52 . ياغي محمد عبد الفتاح: 2001 ، الأخلاقيات في الإدارة ، مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .

ثانيا: باللغة الفرنسية

1 . Jean christophe lipissier , Manager une Responsabilité social : Ethique et performance , Edition Liaisons , Paris , 2001, PP47

2. Jean François claud L'éthique au service du management
Edition Liaisons France 1998 P52.
3. Jean moussé éthique des affaires Liberté responsabilité
Edition DUNOD Paris 2001 P1 .
- 4 . j rome Balle et Françoise de Bay L'entreprise et L'
 thique Edition de seuil France 2001 P28.
- 5 . Samauel Mercier L' thique dans les entreprises edition de
la découverte et SYROS Parie 1999 P4.
- 6 sarah prpsper , Ethique des Affaires Myth et Réalité ,
Business school , toulouse , 2006 , P3.
7. Patrick Barthel L' thique Porté par le Courant du
développement durable Association International de
management Stratégique université de Metz 2005 P2.

2 . الأطروحات والرسائل

2 . 1 أطروحات الدكتوراه

- 1 . فؤاد محمد حسين الحمدي: 2006 ، الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات وانعكاساتها على رضا المستهلك أطروحة دكتوراه ، كلية الإدارة والإقتصاد، تخصص فلسفة إدارة أعمال ، جامعة المستنصرية ، اليمن .

2 . 2 رسائل الماجستير

- 1 . حاج أعمار حسيبة ، خطاب خديجة ، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين علاقة الجامعة الجزائرية بالمحيط ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة البويرة دفعة 2011 .2012.

2 . خدير نسيمه ، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة مقدمة ضمن نيل متطلبات درجة الماجستير ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، التخصص إدارة أعمال ، جامعة أمجد بوقرة ، بومرداس دفعة 2010 2011

3 . المداخلات:

- 1 . بوطرفة صورية: 2007 ، مداخله بعنوان : أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإقتصادي الإسلامي ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر.
 - 2 . عبد الله بن منصور ، مداخله بعنوان الاقتصاد والأخلاق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر
- التاريخ 2013 /4 /5

4 . الأنترنت:

- 1 . مقال من شبكة الانترنت ، تحت عنوان الإقتصاد والأخلاق أي توافق <http://www.alobaiban.org/rss.php> 2012 .date 19 /2 / 2013 à 14 :10
- 2 . مقال من شبكة الانترنت تحت عنوان طبيعة السلوك الإنساني الدافعية والتحفيز <http://www.Fu300.com/vb/showthread/php>
- 3 . محمد جميل الشبشير ، دور القيم وأخلاقيات الأعمال في التجارب العالمية في ظل مفاهيم الإدارة الرشيدة موسوعة الإقتصاد والتمويل [http : iefpedia . com / arab](http://iefpedia.com/arab) Le 14/01/ 2013 à 9H 56

4 . فريد مناع، مقال من شبكة الأنترنيت تحت عنوان السلوك التنظيمي

<http://www.Islammemo.com/shreetlogin.aspx>.

على الساعة 9:35، التاريخ 5 / 4 / 2013.

قائمة الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على العاملين بمديرية النشاط الاجتماعي والتضامن، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير.

يرجى منكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة قراءة متأنية ثم وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها حسب الواقع في المديرية التي تعملون بها.

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

أولا المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس: ذكر أنثى

السن : من 25 سنة فأقل من 26 إلى 35 سنة

من 36 إلى 45 سنة أكثر من 46 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنة

من 11 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	ثانياً: المناخ التنظيمي
					1. فيما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة درجات للإجابة يرجى وضع إشارة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك:
1. الهيكل التنظيمي:					
					1 يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمديرية
					2 يتوافق الهيكل التنظيمي مع طبيعة ومهام للمديرية
					3 تتميز العلاقة القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين للمديرية بالوضوح
					4 تتناسب تخصصات العاملين بالمديرية مع طبيعة وظائفهم
					5 القوانين الموضوعية بالمديرية واضحة لجميع العاملين
					6 الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمديرية غير متداخلة
					7 الهيكل التنظيمي بالمديرية يساعد علي جودة العمل
2. التكنولوجيا:					
					8 التكنولوجيا المستخدمة في الشركة أدت إلى رفع مستوى أداء العاملين
					9 توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالشركة
					10 أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالشركة في سرعة إنجاز العمل
					11 التكنولوجيا الموجودة بالمديرية سهلة الاستخدام

					12	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية مع متطلبات العمل
					13	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية علي تقليل الجهد
					14	غالب أعمال المديرية تنجز باستخدام التكنولوجيا
3. الاتصال						
					15	تتلقى الأوامر من الادارة عن طريق المشرف مباشرة
					16	تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإيصال التعليمات إليك
					17	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
					18	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة
					19	لا تجد صعوبة في الاتصال بالادارة
					20	تتصل بالادارة من أجل رفع مستوى أدائك
					21	يستشيرك المدير عند حدوث أمر بالمديرية
ثالثا: الأداء الوظيفي						
					22	تبذل جهد كبير في أداء عمالك
					23	يتم إنجاز العمل المحدد في الوقت المحدد
					24	تخطط مسبقا للوصول الى الأداء الجيد
					25	لديك الاستعداد لتحمل مسؤوليات اعلى
					26	يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة
					27	تعتبر تقييم الإدارة لأدائك عملية مهمة