

جامعة آكلي محند أولحاج البويرة.

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في ميدان علوم  
وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.  
تخصص: الإدارة والتسيير الرياضي.

## علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية .

- دراسة ميدانية تخص موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

تحت إشراف:

الدكتور زاوي عبد السلام

من إعداد الطالب:

منصوري حليم

السنة الجامعية: 2015/2014

# كلمة شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ [النمل : 19]  
صدق الله العظيم

الشكر لله عز وجل الذي أنار لي الدرب، وفتح لي أبواب العلم وأمدني بالصبر والإرادة.

بعد المولى عز وجل أتقدم بخالص وأسمى عبارات الشكر إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير وعظيم الامتنان إلى أستاذي ومعلمي الذي أشرف على هذا البحث

وإلى كل أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الشكر موصول إلى جميع موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، الذين قدموا لي العون

والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة.

وأخيرا الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في

هذا البحث من قريب أو بعيد.



# اهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما، إلى من دفعاني

إلى معترك الحياة بثقة واعتزاز، الوالدين حفظكما الله، وأجزل لكم العطاء في الدنيا والآخرة.

إلى الأستاذ المشرف " زاوي عبد السلام " الذي كان له الفضل في انجاز هذه المذكرة، فحقا إن قلت شكرا

فشكري لن يوفيك ، أعطيتنا فكفيتنا ، جزاك الله خيراً وبارك في أعمالك وضاعف ثوابك.

إلى خطيبتي التي أرى في عيونها سعادة الحياة، اللهم ارزقها زيادة في الدين، وبركة في العمر وصحة في

الجسم.

إلى الأستاذ يوسف وهاب الذي ساعدني في البحث ودعمني بتوجيهاته النيرة.

إلى كل أساتذة وعمال معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة البويرة .

إلى كل زملائي وأصدقاء الدرب الذين تعلمن منهم الجوار وكيفية التعايش بالرغم من الاختلاف في الرأي.

بإذن الكلمات قلب ملؤه الإخاء إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع



## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة:** " علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية " ،دراسة ميدانية على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

**هدف الدراسة:** هدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وهذا من خلال :

- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية؛

- إبراز علاقة نمط القيادة بمستوى أداء الموارد البشرية ؛

- الكشف عن علاقة التكنولوجيا بمستوى أداء الموارد البشرية؛

- إبراز العلاقة القائمة بين العمل الجماعي و مستوى أداء الموارد البشرية؛

**مشكلة الدراسة:** ما علاقة المناخ التنظيمي بتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟  
**فرضيات الدراسة:**

**أ- الفرضية العامة:** توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

**ب- الفرضيات الجزئية:**

01 - توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية.

02 - توجد علاقة بين نمط القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية .

03 - توجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية.

04 - توجد علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية.

**إجراءات الدراسة الميدانية:**

- **العينة:** بلغ حجم عينة الدراسة (25) موظف وموظفة، من موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة .

- **المجال الزمني:** امتدت الدراسة الميدانية من شهر مارس 2015 إلى 05 ماي 2015.

- **المجال المكاني:** تمت الدراسة على مستوى مديرية مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة .

- **المنهج المستخدم:** تم استخدام المنهج الوصفي.

- **الأدوات المستعملة:** اعتمدنا في دراستنا على استمارة استبيان.

- **النتائج المتوصل إليها:** لقد تم التوصل إلى النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وتحسين

مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

- **اقتراحات وتوصيات:** تمثلت أهم اقتراحات الدراسة فيما يلي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة الرياضية بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بتحسين

الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة مستوى أداءهم الوظيفي.

2. حسن معاملة الموظفين بالعدل والمساواة فيما بينهم دون أي تمييز، وزرع ثقافة الشعور بالعدالة.

كلمة شكر وتقدير

إهداء

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

02،01 ..... مقدمة

**مدخل عام : التعريف بالبحث.**

05 ..... 01 - الإشكالية

06 ..... 02 - فرضيات البحث

07 ..... 03 - أسباب اختيار الموضوع

07 ..... 04 - أهداف البحث

07 ..... 05 - أهمية البحث

08 ..... 06 - الدراسات السابقة

14 ..... 07 - الكلمات الدالة في البحث

**الفصل الأول: عموميات حول المناخ التنظيمي.**

18 ..... 01-01- أساسيات حول المناخ التنظيمي

18 ..... 1-01-01- مفهوم المناخ التنظيمي

19 ..... 2-01-01- خصائص المناخ التنظيمي

20 ..... 3-01-01- أهمية المناخ التنظيمي

20 ..... 02-01- مستويات المناخ التنظيمي و مداخله

20 ..... 1-02-01- مستويات المناخ التنظيمي

21 ..... 2-02-01- مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

24 ..... 03-01- أبعاد المناخ التنظيمي و أنواعه

24 ..... 1-03-01- أبعاد المناخ التنظيمي

26 ..... 2-03-01- أنواع المناخ التنظيمي

28 ..... 04-01- مناهج قياس المناخ التنظيمي و معايير

28 ..... 1-04-01- مناهج قياس المناخ التنظيمي

28 ..... 2-04-01- معايير قياس المناخ التنظيمي

29 ..... 05-01- نماذج المناخ التنظيمي وعناصر المناخ التنظيمي

29 ..... 1-05-01- نماذج المناخ التنظيمي

32 ..... 2-05-01- عناصر المناخ التنظيمي

35 ..... 2-05-01- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

38 ..... خلاصة

**الفصل الثاني: الأداء الوظيفي.**

40	01-02 مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته .....
41	01-02-1- مفهوم الأداء.....
41	01-02-2- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء.....
42	01-02-3- أهمية الأداء.....
42	01-02-4- عناصر الأداء: .....
43	02-02- محددات الأداء الوظيفي و معاييره.....
43	02-02-1- محددات الأداء.....
44	02-02-2- معايير الأداء.....
45	02-03- تقييم الأداء الوظيفي.....
45	02-03-1- تعريف تقييم الأداء.....
46	02-03-2- أهمية تقييم الأداء.....
47	02-03-3- مراحل تقييم الأداء.....
48	02-03-4- طرق تقييم أداء الموارد البشرية.....
51	02-04- تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.....
51	02-04-1- تحديد مستوى الأداء الوظيفي.....
52	02-04-2- تحسين مستوى الأداء الوظيفي.....
54	02-04-3- معوقات لتحسين الأداء الوظيفي.....
58	..... خلاصة

### الفصل الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

60	03-01- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي .....
61	03-02- تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي.....
62	03-03- تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية.....
63	03-04- تأثير التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية.....
64	03-05- تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي.....
67	03-06- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار .....
69	..... خلاصة

### الجانب التطبيقي.

### الفصل الرابع: الإجراءات الميدانية للدراسة.

71	04-01- الدراسة الاستطلاعية.....
72	04-02- المنهج المستخدم.....
72	04-03- متغيرات الدراسة.....
72	04-05- مجتمع الدراسة.....
73	04-06- عينة البحث .....

73	..... 06-04 - مجالات البحث
74	..... 07-04 - أدوات البحث
15	..... 08-04 - الأسس العلمية للأداة
15	..... 09-04 - الوسائل الإحصائية

**الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج.**

76	..... 01-05 - عرض وتحليل نتائج الدراسة
96	..... 02-05 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
100	..... فرضيات مستقبلية
101	..... خاتمة
103	..... قائمة المصادر و المراجع

الملاحق.

ملخص الدراسة.



## قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
75	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	01
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	02
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	03
78	يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة.	04
79	يوضح توجهات أفراد العينة نحو توافق الهيكل التنظيمي.	05
80	يوضح نسب توجهات أفراد العينة حول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في تحسين مستوى الأداء.	06
81	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تخصص الموظف في تحسين الأداء.	07
82	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء.	08
83	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور حسن التعامل في تحسين الأداء.	09
84	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الثقة في تحسين الأداء.	10
85	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الاهتمام برغبات الموظف في تحسين الأداء.	11
86	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور المتابعة المستمرة في تحسين الأداء.	12
87	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور حداثة الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.	13
88	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الأداء.	14
89	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل في تحسين الأداء.	15
90	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور استخدام التكنولوجيا جودة الأداء الوظيفي.	16
91	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تناسب حجم العمل في تحسين الأداء.	17
92	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور فروض قيود صارمة على أداء واجبات العمل في تحسين الأداء.	18
93	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور مقومات الأمن والسلامة في تحسين الأداء.	19
94	يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الأعمال الروتينية في خفض مستوى الأداء.	20





## قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	01
21	يوضح مفهوم المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي.	02
22	يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.	03
75	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	04
76	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر .	05
77	تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	06
78	تمثيل بياني يوضح الخبرة المهنية.	07
79	يمثل توجهات أفراد العينة نحو توافق الهيكل التنظيمي.	08
80	يمثل توجهات أفراد العينة حول العلاقة بين الرئيس والمرووس في تحسين مستوى الأداء.	09
81	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تخصص الموظف في تحسين الأداء.	10
82	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء.	11
83	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور حسن التعامل في تحسين الأداء.	12
84	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الثقة في تحسين الأداء.	13
85	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الاهتمام برغبات الموظف في تحسين الأداء.	14
86	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور المتابعة المستمرة في تحسين الأداء.	15
87	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور حداثة الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.	16
88	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الأداء.	17
89	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل في تحسين الأداء.	18
90	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور استخدام التكنولوجيا جودة الأداء الوظيفي.	19
91	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تناسب حجم العمل في تحسين الأداء.	20
92	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور فروض قيود صارمة على أداء واجبات العمل في تحسين الأداء.	21
93	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور مقومات الأمن والسلامة في تحسين الأداء.	22
94	يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الأعمال الروتينية في خفض مستوى الأداء.	23



مقدمة.

للرياضة مكانة هامة في حياة الفرد ،تطورت عبر العصور و تنوعت و تعددت مظاهرها، حيث تعتبر مكونا أساسيا يدعم و ينمي شخصية و الفرد و هويته الإنسانية، إضافة إلى كونها مطلب اجتماعي و فضاء للتنمية و تكوين الهوية الاجتماعية للمجتمع ، تفرغ المكبوتات النفسية ، مصدر للربح الاقتصادي، لذلك أصبحت الرياضة وأهميتها كبقية شؤون الحياة الأخرى تحتاج إلى تنظيم و إدارة جيدين مهمتهم تتحدد في عمليات تحليل و تخطيط و تقرير و مراقبة المسائل الأساسية المتعلقة باستراتيجيات الوصول إلى هدفين رئيسيين متداخلين فيما بينهما يتمثلان في تحقيق انجازات رياضية عالية و محاولة جذب و احتواء الشباب لممارسة الأنشطة الرياضية بشكل متواصل و منظم ، فالإنجازات في المستويات الرياضية العالية تحقق من قبل الرياضيين أنفسهم ، إلا إن هناك جهودا أخرى تتمثل في ثمره الجهود المبذولة في العمل الجماعي المشترك ، و هذا لا يتمثل بمهام المدرب مع الرياضي أو الفريق فحسب بل يمتد أكثر ليشمل الناحية الإدارية .

ليس بالإمكان تحقيق أي تطور ملموس في المجال الرياضي إذا لم يصاحب ذلك عملا إداريا جيدا يرتكز على مبادئ علمية للعلوم الرياضية والإدارة ، تحقق المهام الوظيفية بأحسن درجة من الكفاية يتم من خلال إحداث تغيير في سلوك الإداريين داخل الهيئة الرياضية و تحسين كفاءاتهم و مهارتهم و قدراتهم في إطار عمليات ووظائف الإدارة قصد تحقيق الأهداف .

ومن هنا نجد إن نتائج الدراسات الحديثة أكدت إن سوء الإدارة و قصورها هو من بين الأسباب الرئيسية وراء انخفاض مستوى الأداء للمؤسسات،وبالعكس فان التأثير الإيجابي للمؤسسات جاء بفعل الإدارة الفاعلة صاحبة الرؤية الشاملة،لتحقيق الرسالة التي قامت من اجلها،فهي تعمل على إتباع سياسات و استراتيجيات رشيدة لتحقيق ذلك ،بتوضيح النظام المناسب لظروفها وإمكانياتها المادية و المالية ،و المعلومات و الموارد البشرية ، حيث تعتبر هذه الأخيرة المحرك الفعال في هذه المنظمة التي تسعى إلي تعبئة جهودها المادية و التنظيمية و التنسيق بينها ، وتوجيهها لتحقيق النتائج المرجوة باقل التكاليف و اقصر وقت ممكن ، فلا تستطيع أن تستثمر هذه الجهود إلا إذا توفرت الظروف التنظيمية الملائمة التي يعبر عنها بالمناخ التنظيمي الذي بدوره يساعد الموظف على القيام بمهامه على أكمل وجه كما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل .

لذا نجد الاتجاهات الفكرية المعاصرة في السلوك التنظيمي أولت أهمية كبيرة في دراسة المناخ التنظيمي الذي يعبر 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... إذ أن الباحثين تناولوا كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية و أبعاد مادية تؤثر بشكل أساسي على الأفراد وان الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تتسم أعمالها و نشاطاتها بالتشابك و التعقيد في مختلف المجالات ، ومن خلال النظر إلى الأبعاد الرئيسية للمناخ التنظيمي يبدو واضحا تأثيره في أداء العاملين ودفعهم إلى العمل وما يترتب عليه من نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها ، حيث وجد إن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للموظف ، فإذا كان المناخ التنظيمي السائد ملائما يمنح الموظف مجالاً أوسع لتنمية طاقته الإبداعية و يشجع التجديد في وظيفته لتحقيق بما يسمى الأداء الوظيفي الفعال .

ومن هنا كانت الانطلاقة لدراسة هذا الموضوع والتعرف علي علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية البويرة، من خلال اخذ أربع عناصر للمناخ التنظيمي و محددة في هذه الدراسة ( الهيكل التنظيمي . نمط القيادة . التكنولوجيا . طبيعة العمل ) حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين : جانب نظري و آخر تطبيقي :

فالجانب النظري تم التطرق فيه إلى الإطار العام للدراسة ، عموميات حول المناخ التنظيمي،الأداء الوظيفي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي تم الطرق فيه إلى الإجراءات الميدانية للدراسة ، عرض و تحليل النتائج ، مناقشة الفرضيات في ضوء نتائج الدراسة وصولاً إلى استخلاص النتائج العامة منها.



مدخل عام.

---

التعريف بالبحث.

## 01- إشكالية البحث:

تعتبر الإدارة العامل المحرك والمنشط لحركة التغيير المطلوب في أي منظمة رياضية، حيث تعد ضرورة لازمة بل ملحة بالنسبة لكل منظمة رياضية إذا ما أرادت الريادة، كما أن الإدارة الرياضية لم يعد هدفها تقديم خدمات بسيطة فحسب، بل فرض عليها التطور و المنافسة التميز والجودة في ترقية الأنشطة الرياضية بمختلف تخصصاتها، بهدف إحراز ألقاب وطنية ودولية، لتتماشى و متطلبات المنتج الرياضي لهذا العصر.

لذا أصبحت الإدارة الرياضية في الوقت الحاضر تحظى باهتمام كبير في جميع المنظمات وفي كافة النشاطات والمستويات، على اعتبار أن كفاءة الأداء الإداري من الدعائم الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المنظمة في تحقيق رسالتها، وأهدافها بكفاءة وفعالية، حيث تتعامل الإدارة الرياضية مع ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في البرامج، الإمكانيات والموارد البشرية، وهذه المجالات تعتبر مجالات متداخلة و غير مستقلة عن بعضها البعض، فالبرنامج تظل كلمات على الورق دون وجود الإمكانيات المتاحة إن لم يحسن استخدامها، و كذلك تقع على عاتق الموظفين المسؤولية النهائية في حسن استخدام الإمكانيات و تنفيذ البرامج، فيعتبر مجال المورد البشري من أهم هذه المجالات باعتباره الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لموردها البشري المناخ التنظيمي الذي يعتبر وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، بوضع هيكلية لتنظيم القوى البشرية و المادية، و تنسيق الأداء و الترابط بينها، حتى يتحقق التماسك و التكامل بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد بصورة تكون فعالة في تحسين مستوى أداء الموظف من أجل تحقيق هدف أو غاية الهيئة الرياضية على أكمل وجه كما ينعكس في النهاية على أداء الأفراد نحو الأفضل.

وفي هذا الإطار سنحاول دراسة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي بعناصره الأربعة المحددة في هذه الدراسة (الهيكل التنظيمي . نمط القيادة . التكنولوجيا . طبيعة العمل) وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية لمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة، وفي ضوء كل ما ذكر نطرح التساؤل العام للدراسة فيما يلي:

- ما علاقة المناخ التنظيمي بتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟  
ومنه انبثقت الأسئلة الجزئية التالية:

- 01 - هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية ؟
- 02 - هل توجد علاقة بين نمط القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية ؟
- 03 - هل توجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية ؟
- 04 - هل توجد علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية ؟

## 02 - فرضيات البحث

## - الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي وتحسين أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

ومنها تفرعت الفرضيات الجزئية التالية:

- 01 - توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية.
- 02 - توجد علاقة بين نمط القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية .
- 03 - توجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية.
- 04 - توجد علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية.

## 03 - أسباب اختيار الموضوع:

- موضوع جديد و ينسجم مع التخصص.
- تحسيس المؤسسات الرياضية بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الاعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في رفع مستوى أدائه.
- قلة الدراسات التي تناولت هذا الموضوع.

## 04- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- البحث ينظر إلى المناخ التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي على أساس أنهما عنصران يكمل بعضهما البعض، حيث أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بشكل رئيس على درجة الدعم والتشجيع التي يوفرها المناخ التنظيمي لهم.
- كونه يساهم في الكشف عن العوامل المعيقة التي قد تتسبب في ضعف مستوى الأداء الوظيفي و تبحث في ظروف خلق مناخ تنظيمي تدعيمي مناسب ، يناسب طبيعة عمل موظفي مديرية الشباب

والرياضة باعتبار هذه المنظمة عنصرا فعالا في الرفع من المستوى الرياضي في الولاية وعلى مستوى الوطن بشكل عام.

- البحث أحد الموضوعات ذات الأهمية البالغة ، والتي تمثل أحد أسلحة المنظمات المعاصرة في مواجهة التحديات المرتبطة بالعلومة والجودة ، فإن خلق رضا للعاملين على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة يتيح لها الحصول على أقصى ما لدي الأفراد من فكر وجهد لخدمتها والعمل على رفعتها وتحقيق ريادتها .

- إثراء المعلومات و زيادة المعارف في هذا الموضوع.

- تقديم معلومات و اقتراحات و توصيات تسهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال بتفعيل و تطوير المناخ التنظيمي.

#### 05 - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموارد البشرية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة وهذا من خلال :

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره و أبعاده المختلفة؛
- التعرف على أداء الموارد البشرية، مفهومه و محدداته؛
- الكشف عن علاقة الهيكل التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية؛
- إبراز علاقة نمط القيادة بمستوى أداء الموارد البشرية ؛
- الكشف عن علاقة التكنولوجيا بمستوى أداء الموارد البشرية؛
- إبراز العلاقة القائمة بين العمل الجماعي و مستوى أداء الموارد البشرية؛

#### 06 - الدراسات السابقة:

تساعد الدراسات السابقة في تكوين خلفية علمية للباحث عن موضوعه ، وفي ما يلي نستعرض بعض الدراسات السابقة منها دراسات عربية و دراسات أجنبية، وقمنا بترتيب هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وختمناها بالتعقيب على هذه الدراسات.



## 01 الدراسات العربية :

دراسة معمري توفيق (2012) ، علاقة المناخ التنظيمي بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الصحية الزهراوي، ولاية المسيلة، التي تهدف إلى الكشف عن علاقة المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الصحية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمد على عينة عشوائية لجميع الموظفين الإداريين العاملين بإدارة المستشفى ، حيث بلغ عددهم 38 ، معتمدا على استمارة استبائية في جمع المعلومات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة ، حيث توصل إلى وجود علاقة ارتباطية بين عناصر المناخ التنظيمي و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الصحية الزهراوي.

دراسة عبد الله محمد الجساسي (2011) ، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. هدفت الدراسة الى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان عل تحسين أداء العاملين في وزارة التربية حسب اتجاهاتهم ومتغيراتهم الشخصية والوظيفية ،تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية من رؤساء أقسام وموظفين ، حيث قام الباحث بأختيار عينة عشوائية طبقية بلغت ( 290 ) فردا ، استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، واستمارة استبائية لجمع البيانات من مفردات الدراسة، حيث أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات افراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان بأختلاف متغير العمر ،الحال الاجتماعية ، المستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي.

دراسة شامي صليحة (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة حالة جامعة محمد بوقرة- بومرداس- ، هدفت من خلال دراستها إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي

على الأداء الوظيفي لموظفي كلية العلوم الاقتصادية ، بجامعة بومرداس ، و استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدتا على عينتين الأولى مثلت الموظفين الإداريين البالغ عددهم (48) موظف ، والعينة الثانية مثلت (48) أساتذ بالمعهد، اعتمدت الباحثة على المقابلة و استمارة استبائيته في جمع المعلومات، والنسب المؤوية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، خلصت الدراسة إلى أن هناك تصور معتدل لدى الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها ، و هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها كذلك هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الاداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أم أساتذة .

أوصت الدراسة بإجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين تتضمن متغيرات لم تأخذ في هذه الدراسة، و إجراء بحوث مماثلة للدراسة الحالية في منظمات أخرى.

**دراسة خالد قرواني (2010)** ،مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم ، هدف من دراسته معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي في منطقة سلفيت التعليمية في جامعة القدس المفتوحة على مستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين فيها، انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على اختبار مسحي على جميع أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (48) ، استخدم الباحث استبانة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود تأثير متوسط للمناخ التنظيمي تعزى لمتغيراته العمر، الحالة الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين ،و عدم وجود تأثير المناخ التنظيمي يعزى لمتغيرات الجنس، سنوات الخدمة على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة سلفيت التعليمية من وجهة نظرهم.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بضرورة العمل على تحسين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي .

دراسة مصلح حمدان البقمي (2010) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة ،هدفت هذه الدراسة الى التعرف على توجهات العاملين في امارة مكة المكرمة وفق لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية نحو المناخ التنظيمي ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على المسح الشامل لجميع مجتمع الدراسة والبالغ عدده ( 924 ) ،استخدام استبانة لجمع البيانات، وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات العاملين نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي، كذلك وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.01 بين توجهات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الجامعيين فما فوق نحو المناخ التنظيمي ومستوى ادائهم الوظيفي ، وأوصت الدراسة على ضرورة اهتمام مدراء الوحدات الادارية بالمناخ التنظيمي ، وضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي الرسمي ، باعتباره الاطار العام الذي يحكم عمل الموظفين، وإعادة النظر في نظام الحوافز المادية المعنوية لما لها أثر على مستوى الاداء الوظيفي.

دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران (2008) ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي وعلاقة ذلك بأدائهم الوظيفي ، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، باستخدام استبانة كأداة لجمع البيانات وبرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( spss ) للتحقق من صحة فرضيات الدراسة ، حيث توصلت الدراسة إلى وجود توجهات سلبية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو عناصر المناخ التنظيمي و أوصت بضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع قوات الأمن الخاصة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات المناخ التنظيمي في قطاع قوات الأمن الخاصة دون التمييز فيما بينها ، حيث أن جميع هذه المكونات والعناصر تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل هذا القطاع.

## 02 - الدراسات في البيئة الأجنبية:

دراسة هانج و أوتارز (Hanges & others 2000) ،المناخ التنظيمي للمكتبات ،بجامعة ميرلاند بالولايات المتحدة الامريكية، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000 . تم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر ، و تم تنفيذ التقييم على مرحلتين و اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم (50) موظف من أصل (294) موظف يعملون في مكتبات جامعة ميرلاند وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى (209) مشارك توصلت الدراسة إلى أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال ، و وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي، كذلك تفاعل العلاقات بين الموظفين والمشرفين له أثر إيجابي في تطوير العمل داخل المكتبات

أوصت الدراسة على تحسين المناخ التنظيمي الخاص بالتنوع وفريق العمل في المكتبات من خلال مناقشات جدية بين الموظفين.

دراسة دافيتسون (Davidson 2003)، هل يضيف المناخ التنظيمي قيمة لجودة الخدمات الفندقية في الولايات المتحدة الأمريكية ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في تلك المؤسسات ، ومدى تأثير عوامل المناخ التنظيمي على مستوى جودة الخدمات الفندقية، ومعرفة تأثير بعض الفروق الشخصية ،في قطاع الخدمات الفندقية على مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي، اعتمد على عينة بلغت (80) عامل بمختلف فنادق كاليفورنيا، فلوردا، تيكساس، وظف استمارة استبيانيه لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجد مستوي عالي لإدراك العاملين للمناخ التنظيمي في قطاع

الخدمات الفندقية، وجود علاقة ايجابية بين مستوى إدراك العاملين للمناخ التنظيمي في هذه المؤسسات و جودة الخدمات المقدمة للزبائن ، كذلك هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات إدراك العاملين وجودة الخدمات المقدمة تعزي إلى متغير المستوى التعليمي وسنوات الخدمة والجنس وعدم وجود فروق تعزي لمتغيرات مكان العمل و الحالة الاجتماعية والمستوي الوظيفي توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها ضرورة مراعاة فهم العاملين لطبيعة مهامهم الوظيفية لتحسين مستوي أدائهم و ضرورة مراعاة وجود مناخ تنظيمي جيد يراعي العلاقات المتبادلة بين العاملين.

#### ◀ مناقشة الدراسات السابقة.

تم استعراض في هذه الدراسة عدة دراسات سابقة أجريت خلال الفترة الممتدة من 2000 الى 2011 التي تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي والمواضيع المرتبطة، بغية إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية والاستفادة منها في التعرف على المقاييس المستخدمة في تقييم مستويات المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد ساعدت في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع البيانات والتعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

اذ وجدنا أن بعض الدراسات تناولت موضوعي المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي بشكل منفصل، فمنها من ركزت على تقييم المناخ التنظيمي للمنظمات محل الدراسة، ومنها من تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة، بهدف الكشف عن أبعاده وعناصره وتأثيره على بعض المتغيرات الإدارية الأخرى كالالتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي أو مدى تأثره بها، ومنها ما تناولت أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين ، وهي تتفق مع هذه الدراسة في متغير تحسين الاداء والحوافز الذي يمثل أحد متغيرات الدراسة الحالية ، وهناك من تناولت أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي مثل دراسة يوسف وهاب و دراسة شامي صليحة ، اللذان استهدفت التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، ومن خلال قراءة هذه البحوث سجلنا الملاحظات التالية :

✍️ جل الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، وأساليب إحصائية متعددة لتحليل وتفسير البيانات وذلك لاختلاف مواضيع وأهداف الدراسات ، إلا أن معظمها استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ...

✍️ اعتمدت أغلبها على أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات وذلك باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، إلا أن بعضها استخدم مدخل المسح الشامل لجميع أفراد الدراسة ومنها من اكتفي بأخذ عينة ، وهو نفس المنهج الذي اعتمده هذه الدراسة ، كما تم توظيف أداة الاستبيان في جمع البيانات والمعلومات.

✍️ اختلفت الدراسات التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي فيما بينها من حيث مجتمع الدراسة فبعضها قد أجريت على منظمات ذات طابع انتاجي أو اقتصادي ، وبعضها على منظمات خدمتية ، ومنها منظمات مدنية وعسكرية، كما تم تناول المنظمات في القطاعين العام والخاص.

✍️ اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة، مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة.

✍️ اختلفت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي فيما بينها في طريقة 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، ومن هذا تقوم الدراسة الحالية على المناخ التنظيمي علاقة بتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

◀ أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

للم تعتبر الدراسة الثانية في البيئة المحلية على حد علمنا التي تتناول علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء الوظيفي، في المنظمات الرياضية بعد دراسة يوسف وهاب الذي تناول أربع عناصر للمناخ التنظيمي التي تختلف عن دراستنا هذه .

للم تميزت عن الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي التي تم اعتمادها حيث ركزت على أربع عناصر (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، التكنولوجيا، العمل الجماعي). حيث نرى أن لهذه العناصر علاقة وطيدة بتحسين الأداء الوظيفي.

للم تختلف في المجال الزماني والمكاني عن الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة الممتدة من 2000 الى 2011 ، حيث هذه الدراسة أجريت في الموسم الجامعي 2014/2015.

للم تتميز الدراسة الحالية بالتركيز على علاقة المناخ التنظيمي بتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

للم اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية ، ذلك بسبب اختلاف الموضوع و اختلاف مجتمع الدراسة .

## 07 - الكلمات الدالة في الدراسة

### 07 - 01 المناخ التنظيمي: Organizational Climate :

يعرف «ليكرت» بأنه: " مناخ أية منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر فالموظفون يعملون ضمن بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات و ممارسات كبار الإداريين للنظام، وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، و هذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل التنظيمي." <sup>1</sup>

<sup>1</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التنظيمية ، الأردن، دار الحامد، 2006 ،ص25.

يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تشكل بيئة عمل أي منظمة وتميزها عن منظمة أخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيهم و تتأثر بهم، يتصف بدرجة من الثبات النسبي و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية.

### 07 - 02 - مفهوم أداء الموارد البشرية:

- الأداء لغة: أداء : إيصال الشيء ، وإتمامه وقضاؤه.

و يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو إنجاز أو تنفيذ، و الأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه.

**تعريف راوية حسن:** الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

يمكن تعريف أداء الموارد البشرية على أنه هو قيام الموظف بالمهام و الأنشطة المكونة لوظيفته، من خلال بذل جهد فكري أو بدني أو معا.

### 07 - 03 مديرية الشباب والرياضة:

هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، تسهر على ترقية الحركات الجمعوية والرياضة للشباب بإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية و كذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع كل الهياكل والهيئات المعنية، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر، المكتب المعرفة الجامعية، 2005، ص 209.

<sup>2</sup> يوسف وهاب: المناخ التنظيمي و علاقة بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، قسم الادارة والتسيير الرياضي، 2012/2013، ص 47.





# الفصل الأول

---

عموميات حول المناخ التنظيمي.

## تمهيد:

استعمال المناخ التنظيمي في الإدارة يعد تعبيراً مجازياً ذلك لأن المناخ بالمعنى اللغوي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الجو من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ في الإدارة يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان منظمي أو عضوي وذلك لإضفاء صفة التفاعل بين البيئة المحيطة و الموظف، وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة بالمنظمة وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد.<sup>1</sup>

حيث يعتبر من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية المتعلقة بالسلوك التنظيمي والتي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي مفهوماً مجازياً وذلك لأن كلمة مناخ هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة الأحوال الجوية التي تصف فصول السنة المختلفة، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي عضوي وحركي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به وعناصره البشرية فتتأثر وتتوثر على بعضها البعض. وباعتبار المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالعامل أوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة لأنه هو الذي يحدد نجاحها بشكل كبير، وبطبيعة الحال فإذا كان مناخها ضعيفاً أو مشوشاً فإنها تكون أكثر عرضة للفشل.

للتعرف أكثر عن المناخ التنظيمي قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة عناوين رئيسية :

أولاً: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

ثانياً : أبعاد المناخ التنظيمي ومناهج قياسه.

ثالثاً : عناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

<sup>1</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التنظيمية ( الأردن: دار الحامد، 2006 ) ص25.

## أولاً : أساسيات حول المناخ التنظيمي.

### 01 - مفهوم المناخ التنظيمي:

موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماماً متزايداً في من قبل الباحثين ، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية، وفيما يلي نعرض بعض التعريفات للمناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين:

**عرفه الكتبي :** " يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة و التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضائها و البيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاؤها، كذلك مايعتقده الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، و ليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها. <sup>1</sup>"

**كما عرفه القريوتي :** " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملين و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم. <sup>2</sup>"

يرى كل من لتوين و سترنجر (Litwin et Stringer) المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. <sup>3</sup>

**عرفه العميان:** المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية و المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات و الأنشطة الإنسانية و الاقتصادية داخل المنظمة. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> الكتبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، بدون بلد النشر، بدون دار النشر، 2005 ، ص65.

<sup>2</sup> القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، الأردن، دار وائل، الطبعة الخامسة، 2009 ، ص170.

<sup>3</sup> قبوقب عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009. ص163.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الأردن، دار الميسرة ، الطبعة الثالثة، 2005 ، ص305.

يتضح مما سبق تعدد مفاهيم المناخ التنظيمي بتعدد الدراسات ومجالاتها، وقد يعود هذا التعدد إلى الاختلاف في الغرض من الدراسات إلا أنه من الملاحظ وعلى الرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق أغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباع أفراد التنظيم لحقائقه ويبرز هذا الإدراك من التفاعل بين القوى البشرية والبيئية الداخلية للتنظيم. يمكن تعريفه على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تشكل بيئة عمل أي منظمة وتميزها عن منظمة أخرى حيث يعمل العاملون ضمن هذه البيئة فتؤثر فيه و يتأثر بها.

## 02 - خصائص المناخ التنظيمي :

هناك عدة خصائص للمناخ التنظيمي منها:<sup>1</sup>

- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة أي أنه يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون.
- إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتها.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر في شكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- المناخ فكرة من نسيج واحد ولا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.
- توجد علاقة بين الصفات و التصرفات التنظيمية بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائماً.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية و الثقافية.

<sup>1</sup> فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2005، ص292.

### 03 - أهمية المناخ التنظيمي:

تتبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحد من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة، حيث يعبر كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي.
- 2- مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.
- 3- حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛
- 4- وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها الوصول إلى حلول المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل؛
- 5- دعم وتأكيد السعي نحو تحقيق الفعالية التنظيمية.

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر على قدرة المنظمة على نجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفاعلية، وحيث إن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الموارد البشرية، ورضاهم وعلى إدراكهم واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي.

### 04 - مستويات المناخ التنظيمي و مداخله

#### 04-01 - مستويات المناخ التنظيمي:

هناك ثلاثة مستويات للمناخ التنظيمي هي:<sup>2</sup>

#### 1-المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل :

أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

#### 2- المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة :

أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ وتكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، عمان، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007 ، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> محمد حسن حمدات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الأردن، دار الحامد، 2008 ، ص 15.

### 3- المناخ التنظيمي على المستوى الفردي :

يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل (السن، الجنس، التعليم وغيرها من العوامل الأخرى).

#### 02-04 - مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي:

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال نذكر أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:

#### 02-04 - 01 - المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.
- حجم المنظمة.
- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.
- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.<sup>1</sup>

#### 02 - 02 - 04 - المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يتكون لهم تفسير ورد فعل تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل<sup>2</sup>

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص 14.

الشكل رقم (01): يوضح تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي



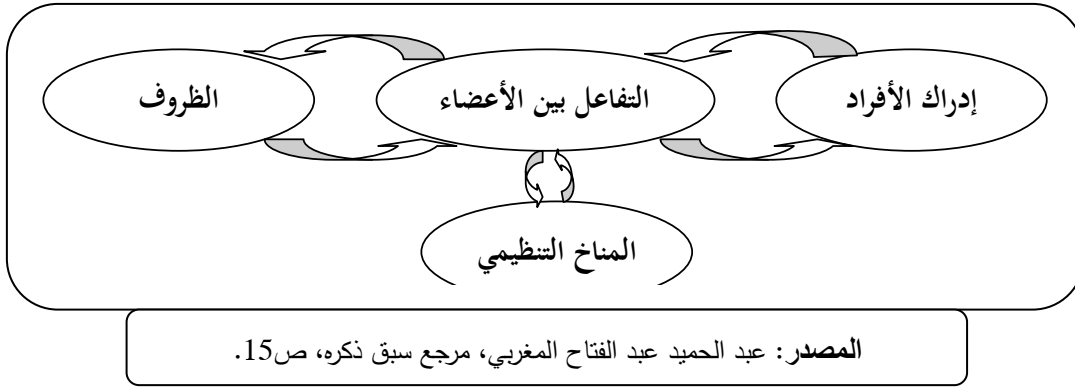
المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ( عمان: المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007 ) ص 14.

يتضح من هذا الشكل أن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرار... الخ).

02 - 03 - المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم اتجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة، وطبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 02 ): يوضح مفهوم المدخل التفاعلي للمناخ التنظيمي.



يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة والمتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

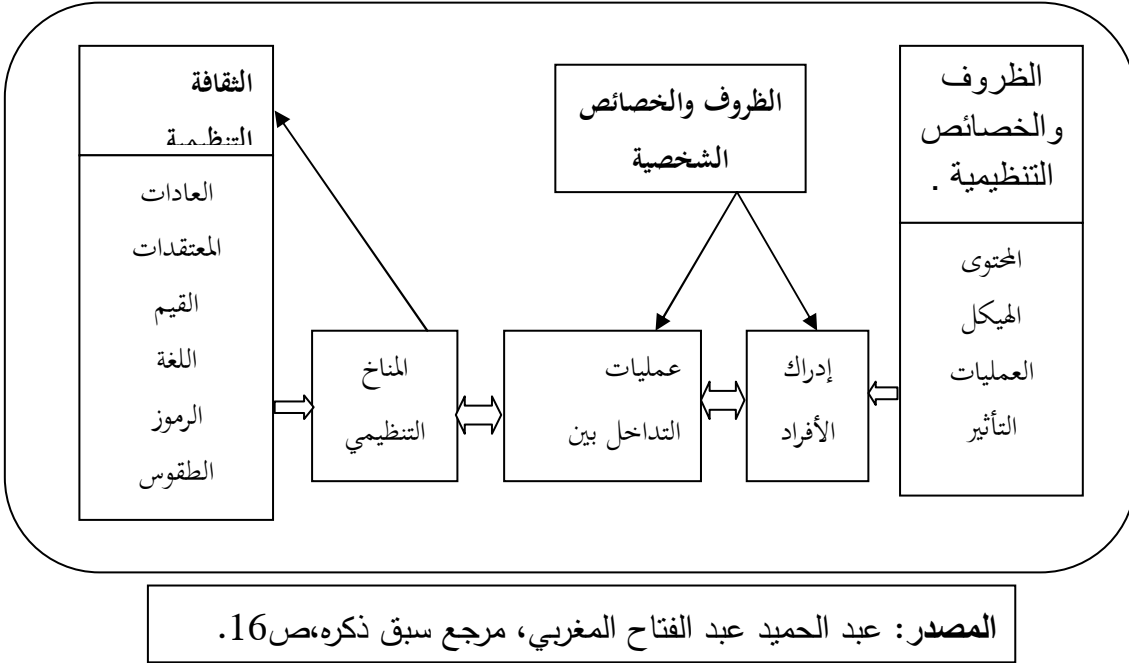
<sup>3. 1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، نفس المرجع، ص15.

02 - 04 - المدخل الثقافي:

يرى المؤيدون لهذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظم،، يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساس للمناخ التنظيمي<sup>1</sup>

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03) : يوضح المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.



يتضح من الشكل السابق أن هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية ، كما يرى أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية ويتفاعل الأفراد من ناحية أخرى وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي .

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص306.



## 05 - أبعاد المناخ التنظيمي و أنواعه

يمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف تغيراتها و خصائصها و تفاعلاتها وله عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية للمنظمة، تعرضنا في هذا المبحث إلى مختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي و أنواعه وبعدها تطرقنا إلى مناهج قياسه و معاييرهِ.

### 05 - 01 - أبعاد المناخ التنظيمي

من أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي نجد ما يلي:

#### 1- مرونة التنظيم:

و يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية، فكلما تميز التنظيم بالمرونة و القدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات و احتوائها دون تغيير في هيكل تنظيمي الأساسي أو دون انهيارهِ.

#### 2- طبيعة العمل:

إن طبيعة الأعمال الروتينية و المتكررة تقضي إلى الملل و السأم و عدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد و تدفعه إلى التفكير و الابتكار.<sup>1</sup>

#### 3- أهمية الإنجاز :

تؤكد المنظمات على الإنجاز و الإنتاجية كأساس للمكافأة المادية و المعنوية ، الترقية و التقدم أم لا.<sup>2</sup>

#### 4- أهمية التنمية الإدارية:

التنمية الإدارية هي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير و تنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف و المهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية ، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين و تنمية القدرة على التفكير الخلاق و اتخاذ القرارات الرشيدة؛ أما التدريب فيقصد به تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة و الفاعلية في أعمالهم الحالية و المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية و العملية الملائمة، و كذلك المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يتناسب و تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>، محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص306.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره ، ص306.

<sup>3</sup>الكتيبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 100 - 101.

## 5- أنماط السلطة :

السلطة أنواع منها اللامركزية و المركزية ، وتعني هذه الأخيرة تركيز السلطة بيد الرؤساء ، وهي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع لدى المرؤوسين ، بينما تعني الأولى تشتيت السلطة و دفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد و اقتراح الحلول و المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

## 6- أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين :

إن الأسلوب التي تعتمد الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق و الأمانة و الإخلاص و تعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين و إخلاصهم في العمل و حرصهم على مصلحة المنظمة، و ذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى إثارة الشائعات و المشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها.<sup>2</sup>

إن أسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين و خلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات و تشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي ، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة و الحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الأساليب أن تعزز روح الانتماء و الولاء.<sup>3</sup>

## 7- أنماط الثواب و العقاب :

إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطي للمنجز وقليل التغيب و للمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، و العكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب و غير المنجز و المستهتر بالقانون و النظام و الكسول و غير الملتزم بما هو مطلوب منه.<sup>4</sup>

## 8- الأمن الوظيفي :

وهو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية و بالتالي تحسين الأداء و توثيق الولاء.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص306.

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه و أساسيته ، الأردن: دار أسامة، 2006 ، ص123.

<sup>3</sup> حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002 ، ص167.

<sup>4</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص123.

<sup>5</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص124.

## 05 - 02 - أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فهناك من يميز بين ثلاثة أنواع من المناخ التنظيمي و هي:

المناخ التنظيمي السلطوي و المناخ الإنتمائي، الإنجازي. وفيما يلي شرحها:<sup>1</sup>

### 1-المناخ السلطوي:

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر به العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سلبية تجاه العامل.

### 2-المناخ الإنتمائي:

حيث يتيح الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية.

### 3- المناخ لإنجازي :

حيث يتيح للمدربين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها .

كما هناك من يميز بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

### 1-المناخ المفتوح:

يتميز العاملون فيه بارتفاع مستوى الروح المعنوية، و ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، كما يتميزون بدرجة من التلاحم و التأزر بينهم .

### 2-المناخ المستقل:

ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر .

### 3-المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات أدوارهم إلا أنهم يعانون من زيادة في و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

<sup>2</sup> محمد حسن حمدات، مرجع سبق ذكره، ص ص 24-25.

#### 4-المناخ العائلي:

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصلية و لكنها تؤثر على رصانة الإنجاز و الأداء، فالعاملون هنا يشيرون بحميمة العلاقات بينهم أكثر من أحاسيسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.

#### 5-المناخ الأبوي:

يتميز بانخفاض الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، يقوم المدير بالأعمال الإدارية و يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجته الاجتماعية و يفشل في تحفيزهم .كما يسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الإنتاجية و لكن و بالرغم من محاولة الإداري من التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بالمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.

#### 6-المناخ المغلق:

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية و الرضا، انفصال و عزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء و ارتفاع معدلات ترك العمل، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على حفز الأفراد ، الاهتمام بالإنتاج و عدم اهتمامه بحاجات الأفراد، كما يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز و الرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم و غير مترابطين تنهكهم الأعمال الروتينية و روحهم المعنوية المنخفضة إلى حد كبير ، و المسؤول في النظام غالبا ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار.

أما "LIKERT RENSIS" يرى أن هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة و ذلك حسب المستويات الإدارية، و كل مناخ يختلف عن الآخر:<sup>1</sup>

1- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا: و هو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة.

2-مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: هو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا و هو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.

#### 3- مناخ تنظيمي بالإدارة الدنيا:

و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، و هو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

<sup>1</sup> المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الأردن، دار الفكر، بدون سنة النشر، ص306.

## 06 - مناهج قياس المناخ التنظيمي و معاييرهِ.

يؤكد بعض الكتاب و الباحثين أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف باختلاف تقنيات القياس المستعملة وفي هذا الصدد تطرقنا في هذا العنصر إلى مناهج قياس المناخ التنظيمي و معاييرهِ .

### 06-01- مناهج قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي:<sup>1</sup>

1-مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

2-مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

3-مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول ( المتعدد للصفات التنظيمية ) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم و مستويات السلطة، و الهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني ( الإدراكي للصفات التنظيمية ) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث ( مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية ) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

و يعد المدخل الثاني ( مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، و هذا راجع إلى الإمكانات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، و ما تتمتع به المنظمة من جهة أخرى، بالإضافة إلى هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيه .

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص302-305.

06-02- معايير قياس المناخ التنظيمي: حسب ( Daniel Pemartin , Jacques Legres ) يقاس

المناخ التنظيمي انطلاقا من المعايير التالية:<sup>1</sup>

- 1- معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- 2- معدل الدوران الشخصي.
- 3- تطور الإنتاجية.
- 4- عدد حوادث العمل.
- 5- الأمراض من النوع الجسدي و النفسي.
- 6- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- 7- العلاقات ( سلطة - الخاضع لها ).
- 8- تطور الاتصالات غير الشكلية؛
- 9- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.
- 10- كمية و طبيعة الانتقادات.

كما نجد هناك بعض الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام معيارين لقياسه هما:<sup>2</sup>

1- المقاييس الموضوعية :

التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا و المتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين و غيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام و كل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

2- المقاييس الوصفية :

و التي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. و قد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في وقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار و ثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائمًا في مدى دقة و استقرار و ثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما.

<sup>1</sup> Pemartin Daniel, Jacques Legres, Pratique des relations humaines dans l'entreprise ( Paris Les éditions d'organisations, 1981 ) P179.

<sup>2</sup> فاروق عبده قليه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص304.

### ثالثاً: نماذج المناخ التنظيمي وعناصر المناخ التنظيمي

تتألف عناصر المناخ التنظيمي من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي تشكل البيئة الداخلية للتنظيم و باعتبار أن المنظمة نظام اجتماعي مفتوح سوف يؤثر على البيئة المحيطة به وينتثر بها ومن أجل ذلك تعرضنا إلى عناصر المناخ التنظيمي و بعدها تطرقنا إلى العوامل المؤثرة فيه.

#### 01 - نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له ، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج ما يلي:

#### 01 - نموذج كروفيت و هالبين ( croft et halpin 1966 ):

يهدف هذا النموذج لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان ، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر وهي<sup>1</sup>:

##### المجموعة الأولى :

- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لانجاز العمل.
- المسافة العاطفية بين المدير والمرؤوسين.
- الانطباع المتولد عند الافراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

##### المجموعة الثانية:

- السرور الذي يلاقه الافراد نتيجة علاقتهم الاجتماعية في المنظمة.
- الرغبة التي تبذلها الإدارة لتحفيز العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.
- تصور الافراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.
- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

<sup>1</sup> قيقوب عيسى: 'المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين'، مرجع سابق، ص.163.

تناول هذا النموذج العناصر المكونة للمناخ التنظيمي مركزا على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

## 2 - نموذج ليكرت ( likert 1967):

اعتمد ليكرت على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.

## 3 - نموذج دوني وزملائه ( 1974 ).

حسب هذا النموذج فان عناصر المناخ التنظيمي تتكون من ستة عناصر تتمثل في :  
اتخاذ القرار، الدفاء، المخاطرة، المكافآت، الهيكل التنظيمي.  
1) اهتم هذا النموذج بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين وجماعة العمل وكذا بوجوب تحديد السياسات ووضوحها<sup>1</sup>.

## 4 - نموذج كوزلوسكي و دوهرتي ( kozloski et doherthy )

يضم هذا النموذج إحدى عشر عنصرا للمناخ التنظيمي حيث يقوم على أهمية النمط القيادي وطبيعة العمل القائمة بين الرئيس والمرؤوس في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه، وهذه العناصر هي: هيكل العمل، فهم الوظيفة، المساءلة الشخصية، المسؤولية، تركيز المشرف على العمل، المشاركة، الإشراف المساند أو الداعم، العمل الجماعي، التعاون بين المجموعات، وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها، انسياب الاتصالات<sup>2</sup>.

## 5 - نموذج فرهاد وجيلمر (forehand et gilmer)<sup>3</sup>

أن الباحثان في تحديد عناصر المناخ التنظيمي على أربع عناصر هي:

- الهيكل التنظيمي : ويتضمن متغيرات فرعية كحجم المنظمة، درجة التركيز السلطة، الرسمية في الإجراءات درجة الحرية في اتخاذ القرارات.
- درجة تعقيد التنظيم: يدل على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقة بينهما.
- اتجاهات الأهداف: الأهمية التي توليها المنظمة للأهداف الخاصة.

<sup>1</sup> البديري طارق: تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ،مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر 2005 .

<sup>2</sup> شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر 2010 ص 67.

<sup>3</sup> شامي صليحة: المرجع السابق ص 68.



- نمط القيادة: إذا كان نمط متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة والتشاور في المواقف والمشاكل المختلفة.

## 6 - نموذج كويز و توماس ( koys et tomas )

اعتمد على ثمانية متغيرات في تحديد عناصر المناخ التنظيمي وهي هي:

- الاستقلالية: إدراك الفرد لاستقلاليتته في إجراءات العمل.
- درجة التماسك: إدراك الفرد لدرجة مشاركته داخل المنظمة.
- الثقة: مدى إدراك الفرد لقدرته على الاتصال بحرية مع الإدارة العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لا يؤثر على مستقبله الوظيفي .
- ضغط العمل: إدراك الفرد لضغط الوقت في إنهاء المهام الموكلة له.
- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
- التقدير: إدراك الفرد بأن عطائه محل تقدير من الإدارة.
- العدالة: إدراك الفرد سلوكيات الإدارة على أنها عادلة في نظام المكافآت والترقيات.
- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الصائب والتجديد ومدى تحمل المخاطر.<sup>1</sup>

## 02- عناصر المناخ التنظيمي

يمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

### 01: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي لها، حيث يوضح مختلف التقسيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة و مراكز 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 و تخصصها و استيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات و الوظائف و قدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات و كذا الاقتراحات و الأفكار 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 عنصر سلبي في المناخ التنظيمي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الصيرفي محمد ، مرجع سابق ص233.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص296.

## 02: نمط القيادة

تعرف القيادة على أنها: عملية التأثير في التابعين، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركزية و التسلطية، العقاب و الاتصال الهابط و الاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء و الأفكار، المشاركة و الإبداع، و توجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة و الاتصال ذي الاتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل و الأفكار الخلاقة.<sup>1</sup> إذ تعتبر أنماط القيادة و الإشراف من العناصر الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة و أنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء.<sup>2</sup>

## 03: نمط الاتصال

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها مسئولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات و التوجيهات 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 بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.<sup>3</sup>

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (دينامكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة و تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 308.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 296.

<sup>4</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 170.

#### 04: التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت 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 إن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير.<sup>1</sup>

#### 05: مشاركة العاملين في صنع القرارات

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق الأهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.<sup>2</sup>

#### 06: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية.<sup>3</sup>

#### 07: الحوافز

يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيدا.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 297.

<sup>4</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

### 03- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية و نفسية و ذلك على النحو الموالي:

#### أولاً: العوامل الخارجية

من بين أهم العوامل الخارجية المؤثرة على المناخ التنظيمي نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- البيئة الخارجية:

و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيها بينهم.

#### 2- البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغييب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز.

#### 3- البيئة الاجتماعية:

يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية و الاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.

#### 4- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

#### ثانياً: العوامل التنظيمية

نذكر منها:

#### 1- السياسات و الممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات و على احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات المختلفة ، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009،

اتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي, كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار و الترقيات و للأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكلما كانت موضوعية و عادلة كانت الأجواء مريحة و المناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة و عشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبت للعزائم و المعنويات و الروح المعنوية.<sup>1</sup>

## 2-القيم المهنية :

تعتبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري, فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرية و تحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم و تنميتهم و تحافظ على كرامتهم و احترامهم تصبح عشا أمنا و دافئا للطاء, في حين إذا سادت القيم المادية و الاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو توظيف حاجاتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة, كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين, فالقيم الصالحة تهئى مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس.<sup>2</sup>

## 3-الثقافة التنظيمية :

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل و أداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد و كذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة, كما لها تأثير على اتجاهات القادة و اهتماماتهم و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.<sup>3</sup>

كما يشير موريس تيفوني في تعريفه للثقافة التنظيمية أنها:"الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، وهي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها وطرق التفكير والعمل فيها."<sup>4</sup>

## 4-البيئة التكنولوجية :

كلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية و ينخفض فيه الإبداع إما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ و بالتالي زيادة الإبداع و تحمل المسؤولية في انجاز العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن حمدات، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>4</sup> Nizard George, Les métamorphoses de l'entreprise ( Paris : economica, 1991 ) p88.

### ثالثا : العوامل الشخصية

نذكر بعض العوامل الشخصية التي تؤثر على المناخ التنظيمي فيما يلي:<sup>2</sup>

1- قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوط إليه يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخضع إنتاجيته.

2- تناقص القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف, مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجيته.

3- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز, بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء.

رابعا : العوامل النفسية: نذكر منها:<sup>3</sup>

#### 1- الضيق و القلق:

إن الضيق و القلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقف من العمل الذي يقوم به و الجماعة المتصل بها, ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة و التي تحتاج إلى جهد و أداء مميزين.

#### 2- الصراع النفسي:

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي هو أحد أنواع القلق و الضيق, فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي و تؤثر في المستقبل, كما نجده ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي, وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل.

#### 3- الولاء و الانتماء:

يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة و مشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة, وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين, مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز و يفخر بالانتماء إليها و هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا و رغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 266-267.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 24-25.

### خلاصة الفصل الأول :

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي انتشرت بشكل كبير خاصة في الآونة الأخيرة و استحوذت على اهتمام الباحثين و مفكرو الإدارة في مجال السلوك التنظيمي ورغم تباين آراءهم حول هذا الموضوع لاختلاف اختصاصاتهم و اتجاهاتهم الفكرية إلا أنهم لم يهملوا دوره البارز في فعالية المنظمة و إنما ذهبوا إلى أبعد من ذلك حيث وصفوه بأنه يمثل شخصية المنظمة لما له من أهمية بالغة في تطويرها و تحسين فعاليتها.

قدمت في هذا الفصل صورة عامة عن ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه و استنتاج خصائصه و من ثمة تبيان أهميته و أنواعه و كذا أبعاده و مناهج قياسه و بعدها عناصره لنتوصل إلى العوامل المؤثرة فيه.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا أنه انعكاس للسلوك و الاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن أداء العاملين يتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بالعمل الجيد و تساهم في تنمية و تطوير المنظمة، هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية.



## الفصل الثاني:

---

الأداء الوظيفي.



## تمهيد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي حظيت بنصيب كبير من الاهتمام في الدراسات الإدارية بشكل عام حيث أجريت الكثير من البحوث و الدراسات حوله تبحث عن حلول للمشاكل المتعلقة بأداء الموظف، مثل البحث عن قيادات جديدة، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، إشراك العاملين في وضع السياسات بصورة أكبر، خلق حوافز جديدة و العديد من الأساليب التي تؤدي إلى زيادة و تحسين الأداء كونه يعبر بشكل مباشر عن مجهود الموظف في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات و مهارات الموظف التي تتوقف على مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات العلمية والخبرة و الميول وغيرها من العوامل ، فالأداء الراقى يرتكز على خلفية علمية و تأهيل علمي تطبيقي يوضح مهام العمل و يبسط إجراءاته و خطواته بشرط توفير المناخ التنظيمي الملائم الذي يشجع على ذلك ، لان أي عملية إدارية تتألف من عدة مراحل حتى تخرج للوجود حيث يعتبر الأداء هو المكون الرئيس لهذه العملية، و هو الجزء الحي منها كونه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية و يحول المورد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية.

## مفهوم الأداء الوظيفي و أهميته

### 01- مفهوم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي عند العلماء و الباحثين، وهذا راجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نستعرض ما يلي :

تعريف راوية حسن: الأداء يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>1</sup>

**يعرفه كامل على أنه:** هو الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد و الجماعات و المؤسسات و يقصد به من زاوية أخرى إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة.<sup>2</sup>

**يعرفه عاشور على أنه:** قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكن أن نميز بين ثلاثة أبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء.<sup>3</sup>

الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، فبناء على هذا السلوك يتحدد المستوى 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 واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> راوية حسن، إدارة الموارد البشرية ، مصر، المكتب المعرفة الجامعية، 2005 ، ص209.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية ، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2008 ، ص172.

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات ، مصر، المكتب المعرفة الجامعية، 2005 ، ص ص25-26.

<sup>4</sup> وهاب يوسف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، رسالة ماستر، الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2013/2012 ص24.

إذا فإداء الموارد البشرية هو قيام الفرد بالمهام و الأنشطة المختلفة لعمله من خلال بذل جهد بكفاءة و فعالية كما يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

## 02- تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء

نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى سوف نحاوّر رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها. من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الكفاءة الفعالية و الإنتاجية نتطرق إليها فيما يلي:

1-**الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام

ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا و العكس صحيح.<sup>1</sup>

2-**الإنتاجية :** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج ( القيمة المضافة ) باستخدام عوامل إنتاج

محددة خلال قدرة زمنية معينة ، وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية

معينة من الإنتاج ( السلع و الخدمات ) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.<sup>2</sup>

3-**الكفاءة:** تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة و المنفعة التي يحصل

عليها أعوان المنظمة.<sup>3</sup>

◀ كما نجد أن الأداء يرتبط بالسلوك و الإنجاز و يتضح ذلك من خلال التعاريف التالية:<sup>4</sup>

1-**تعريف السلوك:** هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات و أعمال في المنظمة التي يعملون بها.

2-**تعريف الإنجاز:** هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه

مخرج أو نتاج أو نتائج.

3 - **تعريف الأداء:** أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، هو ما تسعى المنظمة

الوصول إليه

<sup>1</sup> Boislandelle, Gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise ( Paris, economica, 1998 ) p39.

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>3</sup> J barraux, entreprise et performance globale ( paris, economica, 2000 ) p164.

<sup>4</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: مفهوم و أساليب القياس و النماذج، الأردن، المكتبة الوطنية، 2001 ، ص96.

### 03- أهمية الأداء:

لأداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها: <sup>1</sup>

1- للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

2- تتألف أية عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المسطرة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، و قد تكزن العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، و الأداء هو المكون الرئيس للعملية، و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان ( المورد البشري ) الذي يدير العملية و يحول المواد الخام ( الموارد ) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها، و قيمة جهد و عمل ( إنتاجية ) المورد البشري و بذلك تحقق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية المورد، وبذلك تحقيق الربح، و عليه فإن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية المورد البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية و أفضل قدرة و اقل كلفة و أكثر ربحا.

3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى إلى أهمية الأداء في

نجاح خطط التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة .

### 04 - عناصر الأداء:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية يمكن حصرها فيما يلي: <sup>1</sup>

1- المعرفة بمتطلبات العمل: و يشمل المعارف العامة ، المهارات الفنية و البراعة و القدرة على التنظيم

<sup>1</sup> الدحلة فيصل عبد الرؤوف، نفس المرجع السابق، ص ص 98 - 99.

وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء ، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

2- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و سرعة هذا الإنجاز.

3- **المثابرة و الوثوق:** و تشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

## ثانيا - محددات الأداء الوظيفي و معاييره

### 01- محددات الأداء :

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء هي:<sup>2</sup>

1- **الجهد :** حيث يشير يسير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقة الجسمانية و العقلية.

2- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عماله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

3- **القدرات :** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ، و التي لا تتغير و لا تتقلب خلال فترة زمنية معينة.

◀ وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات أداء الموارد البشرية في ما يلي:<sup>3</sup>

1- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- **قدرات الفرد و خبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

<sup>1</sup> العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008 ، ص52.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص216.

<sup>3</sup> عاشور أحمد صقر، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، و تقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

كما يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي:<sup>1</sup>  
1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد و تتألف من محصلة اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها و المواقف التي يسعى لإشباعها.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل و المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة مع مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، و الأدوات المستخدمة، و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و المرؤوسين.

◀ رغم اختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:<sup>2</sup>

- 1- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل؛
- 2- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات، تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛
- 3- الموقف: و ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

## 02- معايير الأداء:

<sup>1</sup> بركان نسيمة، مزارى محمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البويرة: المركز الجامعي العقيد ألكي محند أولحاج، 2012/2011، ص60.

<sup>2</sup> العميرة محمد بن عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص52.

هناك خمسة معايير هي:<sup>1</sup>

**1- التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات و أهداف و ثقافة المنظمة .

**2- الصلاحية :** يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجديد للوظيفة و يشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى ) وحتى يتمتع مقياس الأداء بالصلاحية فإنه يجب ألا يكون معيبا أو فاسدا.

**3- الاعتمادية :** و تتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين يعتمد إليهم بمهمة تقييم العاملين.

**4- القبول:** و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و إقناعهم به و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية من الصلاحية و الاعتمادية ولكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين مما يجعلهم يرفضون استخدامها.

**5- التحديد:** و يقصد به المدى الذي يوفر المستخدم إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنمية لإدارة الأداء.

### ثالثا: تقييم الأداء الوظيفي:

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية أحد الوظائف الهامة و الأساسية المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية لأي منظمة حيث تلجأ إليها للتعرف على مواطن القوة و الضعف التي تحيط بأداء العاملين. و الغرض من هذا المبحث هو تعريف تقييم الأداء و أهميته، مراحل وطرق تقييمه.

#### 01- تعريف تقييم الأداء

لقد تعددت تعاريف تقييم الأداء نذكر منها :

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2011 ، ص ص223-224.

**تعريف كامل بربر:** يقصد بتقييم الأداء هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء و الحصول على المعلومات المرتبة حول هذه الفعالية، و استخدامها لإبراز نقاط القوة و الضعف في أداء الأفراد و الجماعات و المؤسسات، و التي على ضوءها يتم اتخاذ الكثير من القرارات.<sup>1</sup>

**تعريف ماهر أحمد:** تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.<sup>2</sup>

**يعرفه آخرون على أنه:** يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>3</sup>

◀ بمراجعة التعريف السابقة و تعاريف أخرى يتضح أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية:<sup>4</sup>

1- تقييم الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال مشواره الوظيفي.

2- عملية تقييم الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.

3- عملية التقييم تتطلب وجود معايير إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل حيث يخضع جميع العاملين غي المنظمة لعملية تقييم الأداء.

4- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، الفصل والتعيين.

## 02- أهمية تقييم الأداء:

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص406.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2000، ص285.

<sup>4</sup> درة عبد الباروي و آخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2008، ص ص 270-271.



يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تحديد مدى كفاءة الفرد.
- 2- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه.
- 3- زيادة مستوى الرضا.
- 4- خلق مستوى الاحتكاك بين الرئيس و المرؤوس.
- 5- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية تجاه أنفسهم وعملهم معا.
- 6- تمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين.
- 7- يمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية.
- 8- التعرف على نقاط القوة و الضعف.

## 02- مراحل تقييم الأداء:

تعتبر عملية تقييم الأداء جزء لا يتجزأ من إدارة و توجيه أداء الموارد البشرية، فهي من جهة تستند على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم، ومن جهة أخرى التزام الرؤساء بتطوير و تحسين أداء مرؤوسيهـم في مواجهة الأهداف المحددة، هذه القناعة و هذا الالتزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل الأساسية التالية:<sup>2</sup>

### 1- تحليل الوظيفة :

هي المدخل لعملية تقييم الأداء و بموجبها يتم تحديد مكونات الوظيفة كما سبق و أشرنا في مجال سابق، وعلى ضوء تحليل الوظيفة يتم تحديد سمات و خصائص الوظيفة ( وصف الوظيفة ) و سمات ( شاغل الوظيفة ) توصيف الوظائف.

### 2- تحديد معايير الأداء:

<sup>1</sup> غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية ، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007 ،صص 139-140.

<sup>2</sup> كامل بريس، مرجع سبق ذكره، صص 174-175.

بموجب وصف الوظيفة و الأهداف المرسومة لها يتم تحديد معايير الأداء PERFORM STANDARDS، و هنا لابد و أن نشير إلى ضرورة وضوح هذه الأهداف تشجيعا للموارد البشرية على رفع مستويات أدائها.

### 3-الإعلان عن هذه المعايير:

لابد من إبلاغ كافة الموارد البشرية بمعايير أدائهم كي يكونوا على دراية بها، وما هو متوقع منهم، كما يجب على الرئيس التأكد من أن كافة مرؤوسيه قد فهموا بشكل واضح المعايير الخاصة بأدائهم.

### 4-قياس الإنجاز الفعلي:

يعني قياس الإنجاز الفعلي PERFORMANCE MEASURE ACTUEL للفرد بناء للمعلومات المتوفرة عن إنجازهم، و يتم الحصول على هذه البيانات إما من خلال الملاحظة المباشرة للرئيس أو من خلال التقارير عن الإنجاز.

### 5-مقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير:

و يتم في هذه المرحلة تلك المقارنة و ذلك بتحديد الانحرافات DEVIATION بين الإنجاز الفعلي للأداء و بين المعايير المحددة لقياسها.

### 6-مناقشة عملية التقييم :

تتم هذه المناقشة من خلال ما يعرف بالمقابلة ، فبموجبها يقوم الرئيس باستعراض نقاط القوة و الضعف في أداء المرؤوسين، سنناقش هذا الموضوع لاحقا بالتفصيل . و طبيعة المشكلات التي تعترض أداءه و سيل علاجها بهدف تحسين مستويات تحسين أدائه مستقبلا .

### 7-اتخاذ القرارات:

وبموجب هذه المرحلة و على ضوء نتائج التقييم سلبية كانت أو إيجابية تتخذ إدارة الموارد

البشرية سلسلة من القرارات بعضها يتعلق بالمسار الوظيفي للمرؤوس، أما البعض الآخر يتعلق بكيفية تطوير وتحسين أداء المرؤوس، و أما البعض الآخر فيتناول إجراء تحسينات على ظروف و نظم العمل أو إعادة النظر في بعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

### 03- طرق تقييم أداء الموارد البشرية:

هناك العديد من طرق تقييم الموارد البشرية نذكر منها:

#### 1- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين و من أهمها:<sup>1</sup>

- **طريقة الترتيب البسيط:** من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب على أداء أفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى الأسوأ ، و هي طريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- **طريقة المقارنة المزدوجة:** يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم و يتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل و بتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيب تنازلي للعاملين.

- **طريقة التدرج:** توضع حسب هذه الطريقة عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية و يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء و يتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا.

- **طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات و الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء و يتم تقييم كل فرد حسب مقياس التدرج البياني المحدد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، و ترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات و الخصائص المرتبطة بالأداء.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2006 ، ص ص 130-131.

- طريقة القوائم المرجعية : يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل ، و تحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر وتأثيره على أداء الفرد و قيمة هذه الأهمية، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

- طريقة الاختيار الإجباري: حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل و تتكون كل صفة من زوج من الصفات يصف في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو السلب.

## 2-الطرق الحديثة :

لتفادي عيوب و أخطاء الطرق التقليدية في التقييم ظهرت الطرق الحديثة و من أهمها مايلي <sup>1</sup>:

### - مقياس التدرج على الأساس السلوكي :

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني و المواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد و تصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك و درجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

### - مقياس الملاحظة السلوكية :

يعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة، و تركز هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف، وهو أسلوب حديث في الإدارة و تقييم الأداء و يحدث بهذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال و التي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل و يقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم و ترتيبهم حسب خمسة أوزان لكل بعد ( بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة ) ومن ثم، تجمع الدرجات التي يحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

### - طريقة مراكز التقييم:

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص132-133.

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات و صفات معينة مثل : التخطيط ، التنظيم و العلاقات الإنسانية ...إلخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مديري مختلف المستويات الإدارية و بصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

#### رابعاً: تحديد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي:

معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء عاملها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج هؤلاء الأفراد إلى التطوير، وبالنظر لأهمية العاملين في المنظمات يتطلب الأمر إعداد نظام لتحديد مستوى أداء هذا المورد الثمين.

#### 01-تحديد مستوى الأداء الوظيفي:

يتفق معظم المختصين والكتاب على أن وجود نوعين لتحديد مستوى الأداء هما: القياس والتقييم الرسمي والقياس والتقييم غير الرسمي.

1-القياس والتقييم الأداء الرسمي: التقييم الذي يقوم به الرؤساء أو المشرفون المباشرون في وقت معين أو محدد غالباً ما يكون مرة واحدة أو مرتين في السنة الواحدة بشكل دوري.

2- القياس والتقييم غير الرسمي: فإنه يشير إلى القياس والتقييم الذي يعده الرؤساء أو المشرفون المباشرون وقت الحاجة إليه في غير الأوقات المحددة للتقييم الرسمي، مثال ذلك، إذا كان أداء أحد الموظفين يصل دائماً إلى مستوى المعايير الموضوعية، أو يتجاوزها، فإن هذه الحقيقة بحاجة إلى تثبيت من خلال تقييم الأداء غير الرسمي.<sup>1</sup>

#### 02-أهمية تحديد مستوى أداء العاملين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القريوتي محمد قاسم، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5 دار وائل ، الأردن 2009 ،ص228.

<sup>2</sup> نفس المرجع،ص230.

1. تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الموارد البشرية.
2. تستطيع المنظمة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة.
3. رفع معنويات العاملين، حيث إن توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساس من تحديد مستوى أداء الموارد البشرية هو معالجة نقاط الضعف في أداءهم على ضوء ما تظهره نتائج التقييم للأداء.
4. يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين، ويسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.
5. تشكل فرصاً للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويضات مجزية.

#### خامساً : تحسين مستوى الأداء الوظيفي:

هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف جهد الموظف و رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة، والإنتاجية والتكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.<sup>1</sup>

#### 01- قواعد والقوانين تحسين الأداء الوظيفي: تتمثل في:

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة.

<sup>1</sup> السيد مصطفى أحمد ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر، 2008، ص85  
<sup>2</sup>فانتن أبو بكر ، نظم الإدارة المفتوحة، ثورة الأعمال القادمة للقرن الحادي والعشرين، ط1، اينترنا للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2000 ص167.

- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء.
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- يجب أن تحتاط المنظمة من تعمد بعض العاملين عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
- يجب أن تقي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.<sup>2</sup>

## 02- أهداف عملية تقييم الأداء: من أهدافه هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### • 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 تقويم 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 و القابليات 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 الى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الإشراف ، ونوعية التدريب وظروف العمل.

- **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

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره،ص 126.

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، ولا بد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً 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 و يؤدونها بشكل ممتاز.

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

ب- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً 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.

### 03- معوقات تحسين الأداء الوظيفي:

#### 1 غياب الأهداف المحددة:



إن المنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المنظمة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أداءه محدوداً أو معدوماً، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء.<sup>1</sup>

## 2 - عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا، وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج.<sup>2</sup>

## 3 - مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء، ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية - على سبيل المثال - العادات والتقاليد، كما

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 223 .

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 224.

يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة - خاصة بيئة العمل - كالترقي والتكليف بمسئوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في ، العمل وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها.<sup>1</sup>

#### 4 - مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المنظمات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل . إن عجز المنظمة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلي ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم.<sup>2</sup>

#### 5 - اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كالمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم<sup>3</sup>

#### 06 - ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المنظمات تتزايد، ونظراً لكبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات بين المنظمة والعاملين والرؤساء

<sup>1</sup> درة عبد الباري ابراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات ، ط1 الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن ، 2003،ص130

<sup>2</sup> شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق للنشر والتوزيع، دون بلد 2005 ، ص58.

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق ص225.

فإن لنطاق الإشراف دوراً في التأثير على الأداء الوظيفي ، فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم<sup>1</sup>.

#### 07 ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزيد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المنظمات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلائم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلي أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي تؤثر على أدائهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> وهاب يوسف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، مرجع سابق ص 29.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق ص 226.

## خاتمة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل اتضح لنا أن الأداء الوظيفي هو سلوك يقوم به الموظف بهدف انجاز مهام وظيفته، و بناء على هذا السلوك يقاس أداء الموظف إذا كان في المستوى.

إن هدف تحسين مستوى الأداء هو من الأهداف المنطقية التي لا يمكن تصور وجود أو قيام إدارة بدونها مهما كانت الإمكانيات المتاحة و درجة ارتفاع مستويات الأداء و معدلاته ، لان العمليات الإدارية كثيرا ما تحتاج إلى تعديلات أو تحسينات حتى تزيد من تدفق العمل و استمراريته، و هناك العديد من الإجراءات التي تحاول إدارة إنجازها، كأن تعمل على رفع الروح المعنوية للقوى البشرية بهدف خلق الحماس المستمر بين هؤلاء لأداء المهام بالمستوى المطلوب و ذلك للتغلب على الاختناقات أو الصعوبات التي تواجهها.



## الفصل الثالث

---

علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

## تمهيد

موضوع المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي أخذ حيزا كبيرا من اهتمام علماء الإدارة والباحثين حيث تبلورت الأفكار في العديد من النظريات التي أرسيت قواعد ومبادئ الإدارة خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس وعلم الاجتماع وإن كان بعض هذه النظريات يشوبها شيء من القصور ، فلا شك أن تعددها كان عاملا رئيسا في سد الثغرات ، بحيث أن كل نظرية تكمل الأخرى هذا ما ساعد على تفسير السلوك الوظيفي للفرد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتقاء بمستوى أدائه ، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرسيت مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكارا تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونظرا لإمكانية الاستفادة من تلك النظريات في تحديد علاقة المناخ التنظيمي وتحسين أداء الموظف فإنه يجدر بنا استعراض في هذا الفصل دراسة تأثير المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية من خلال دراسة تأثير العناصر التالية: ( الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، الحوافز) على أداء الموارد البشرية.

## تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

### 01 - الهيكل التنظيمي

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب وأبعاد ومقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

#### 01-01- تعريف الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية و الفرعية التي تتطلع بمختلف الأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة إضافة لبيان أشكال و أنماط الاتصالات و شبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي يمثل البناء الهرمي للعلاقات و تدفق الاتصالات و هو لا يمثل غاية في حد ذاته بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف وفق رؤية شاملة و متكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة.<sup>1</sup>

#### 01-02- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

- إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بخاصية التوازن و المرونة و الاستمرارية من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، و رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية و بالتالي زيادة أدائهم.<sup>2</sup>

- يؤدي المناخ التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق.<sup>3</sup>

- إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من

<sup>1</sup> العلاق بشير، مبادئ الإدارة، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2008 ، ص201.

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص170.

<sup>3</sup> الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص266.

شأنه تحسين العمل كذلك فهو يفقد الشعور بالمبادأة و المسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين الأداء و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف. كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود و ضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، و لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيود مفروضة عليه لا مبرر لها.<sup>1</sup>

## 02- نمط القيادة

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

### 02-01- تعريف القيادة :

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كانوا مرؤوسين في العمل ، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي.

### 02-02- تأثير نمط القيادة على الأداء الوظيفي:

نذكر في تأثير نمط القيادة على أداء الموارد البشرية ما يلي:

- تمثل القيادة محورا مهما في العملية الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم و التخطيط و الرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكفاءة أبعادها ، و القيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيماء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عال و مثابرة كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الكتبي محسن علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

<sup>2</sup> رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، مصر، دار الوفاء، 2004 .



- إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات ، ولكن الدور الأساسي و المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ن أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم و تمكّنهم من استخدام مهاراتهم في العمل.<sup>1</sup>

### 03- نمط الاتصال.

من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير القيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة، الذي يؤدي<sup>2</sup> إلى ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المؤسسة الواحدة. بالإضافة إلى نقص أو تقادم الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء بواسطة القيم التنظيمية، نتيجة عدم الاهتمام بتزويد المؤسسة بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار، كنظم المعلومات الإدارية ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار. كما يؤدي عدم توافر التدريب المناسب لتنمية مهارات ورفع قدرات وصقل خبرات الموارد البشرية، إلى ضعف قدرة تلك الموارد البشرية على مواكبة التطور التقني والحضاري، نتيجة صعوبة نقل واستخدام التقنية الحديثة، وما يرتبط بها من قيم تنظيمية جديدة في العمل.

### 03-01- تعريف الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه: الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup> علي بن هادي بن معيض البشري، دور الحاسب الآلي في التطوير التنظيمي لتجربة الدورات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود بالرياض-السعودية، قسم العلوم الإدارية، سنة 1998 م، ص 27.

<sup>3</sup> فاروق عبده فليح، مرجع سبق ذكره، ص 297.

### 03-02- تأثير الاتصال على أداء الموارد البشرية:

يمثل المورد البشري الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها ، فالاتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوط بهم ، ومن تأثيره على أداء الموارد البشرية ما يلي :

- تساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها من جهة تعني أن هناك خلا ما في المناخ التنظيمي أما إذا كانت هناك اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثرا إيجابيا في فعالية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

- يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تحسن المنظمة و تتعكس على بيئتهم العملية كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم نحو صانعي القرار و كذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.<sup>2</sup>

- يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه يترتب عليه ضعف الروح المعنوية و انعزالية الأفراد و عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم.<sup>3</sup>

- يتمثل الهدف الرئيس للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد و العمال على تحريك و تعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص297.

<sup>2</sup> الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص105.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص106.

<sup>4</sup> الصيرفي محمد، مرجع سبق ذكره، ص109.

#### 04-تكنولوجيا العمل.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات بكل أبعادها وقدراتها من الأمور المهمة الإستراتيجية في نقل المعرفة وتوليدها والمشاركة فيها. فالتطور الفكر الإداري الأكاديمي والتطبيقي خلال العقود الأخيرة قد أوجد الحل لكثير من مشاكل الإدارة، وكنتيجة لهذا التطور قد حدث تغيير هيكل في وظائف الإدارة وأساليب العمل في المنظمات الحديثة بعد معالجة وتحليل المعلومات التي أصبحت تشكل موردا هاما لأيئة منظمة بل أصبحت من الأبعاد الأساسية للعملية الإدارية، ومن هنا فإن ظهور تكنولوجيا المعلومات أوجد فرصا جديدة أمام المنظمات لإيجاد مجالات لاستخدامها في استراتيجيات الأعمال.<sup>1</sup>

#### 04- 01- تعريف التكنولوجيا:

تعرف على أنها تطوير العملية الإنتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل و هناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات و تحويلها إلى مخرجات.<sup>2</sup>

#### 04-02-أهم التطبيقات الملموسة لتكنولوجيا المعلومات في الإدارة:<sup>3</sup>

أ- تلعب تقنيات المعلومات و الاتصال دورا أساسيا في عملية التدريب و التطوير الإداري في كل

مرحلة من المراحل التالية:

- مرحلة تحديد الاحتياجات.

-مرحلة تخطيط و تصميم البرامج المناسبة.

-مرحلة تنفيذ البرامج.

-مرحلة التقييم و المراجعة.

-مرحلة التحسين والتطوير.

<sup>1</sup> د. حسين عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى 2008، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن. ص56.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، التنظيم و إجراءات العمل ، الأردن: دار وائل للنشر، 2005 ، ص 146.

<sup>3</sup> د. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات -الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الرياءة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 19.

- هذا بالإضافة إلى اتخاذ القرارات و تحليل البيانات .

ب- إن أثر تكنولوجيا المعلومات على هذه المراحل يكمن في دقة تحديدها و تحليلها، و من الممكن أن تتم عن بعد و بدقة و سرعة عالية و كذلك إمكانية الاستفادة من الخبرات في أماكن أخرى و بتكلفة أقل، ومن الممكن الإشارة هنا إلى التطبيقات الملموسة التالية:

-الاتصال المباشر On-line

-تعبئة مختلف النماذج إلكترونيا On line formes

-الانتشار السريع باستخدام البريد الإلكتروني و الإنترنت

-المرونة في تعديل الخطط و البرامج و المعلومات

- تحليل مختلف البيانات بدقة و كفاءة عالية، و سرعة تحيينها مما ينعكس إيجابا على اتخاذ القرار المناسب في التوقيت المناسب.

#### 04-03- تأثير التكنولوجيا على أداء الموارد البشرية.

لقد تناول الكثير من الكتاب و من المفكرين هذا الدور، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي و البعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي، و ذلك كما يلي:

- لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيرا إلى سيطرة الآلة على الأفراد و انعزالهم و ضعف علاقاتهم الاجتماعية و بالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

- إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة إلا أنه يثير لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف، كزيادة عدد البطالة و خفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي يجب اجتثاثها و اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد و المنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 148.

إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فعالية كما تحسن الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت و غيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة من الأداء.<sup>1</sup>

## 05- العمل الجماعي

### 05-01-تعريف الجماعة:

تتكون الجماعة من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام.<sup>2</sup>

### 05-02- تأثير العمل الجماعي على الأداء الوظيفي:

- تؤكد بعض و الدراسات و الأبحاث مثل بحث ليتوين و سترنجل أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين بينما التأكيد على مبدأ الفردية و التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و مناخ يميل إلى السلبية.<sup>3</sup>

- تتطلب الجماعات بدون استثناء الامتثال و ذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة و سلامتها و المساعدة على تحقيق أهدافها ، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا و مكاسب ، عليه أن يلتزم ما تضعه من ضوابط و معايير سلوكية و يمتثل لها، و هكذا تؤثر الجماعة على الفرد و إدراكه و دوافعه و تصرفاته و جهوده و إنتاجيته في العمل كما يشير الكاتب ( fulmer ) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجاباً أو سلباً اتجاه المنظمة بواسطة الوسيلة الأولى هي ضغط الجماعة فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دوراً هاماً في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال و التصرفات تتأثر كثيراً بالخوف مما سيقوله الغير مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، ولكن ضغط الجماعة يتواجد دوماً في ذهن الفرد؛ و الوسيلة الثانية هي تطبيق العقاب و هو امتداد لضغط الجماعة ولكنه بشك فعلي و حقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 187.

<sup>3</sup> حريم حسن، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2004 ، ص 170.

عليها أما الوسيلة الثالثة فهي القيم الشخصية حيث تطور الجماعات غالبا نظم قيم لأهدافها فتصبح أهداف الجماعة و آرائها مقبولة من قبل الفرد.<sup>1</sup>

## 06- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يمثل صنع القرار و اتخاذه وظيفة هامة من وظائف الإدارة، و تأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع و اتخاذ القرار السليم.

### 06-01- تعريف المشاركة في صنع القرار

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار كالتالي: إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة للمشاركة في صنع القرارات و الاستفادة من آرائهم و خبراتهم مما يقوي علاقاتهم برؤسائهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم.<sup>2</sup>

### 06-02- تأثير المشاركة في صنع القرار على أداء الموارد البشرية:

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

- إن المشاركة في صنع القرار يعطي للعمال الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص و التفاني في العمل، و العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تكوين إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة و ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين.<sup>3</sup>

- إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرار و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل ، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيلة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب.<sup>4</sup>

- تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء، و زيادة الإبداع و المبادرات و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم و المساعدة على إطلاق طاقات أفراد العاملين و

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>2</sup> حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 208.

<sup>4</sup> حريم حسن، مرجع سبق ذكره، ص 236.

تنمية قدراتهم على العمل و الابتكار و جعل الأفراد أكثر حرية على التعبير على أنفسهم و أقل اعتمادا على رؤسائهم ، و كذا زيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم .<sup>1</sup>

## 07 - الحوافز و تأثيرها على أداء الموارد البشرية.

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بداية اهتمام بحث الأفراد على العمل حيث تكفل الحوافز الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.

### 07-01- تعريف الحوافز:

مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>2</sup>

### 7-02- تأثير الحوافز على الموارد البشري:

- تؤكد الكثير من البحوث و الدراسات أن تبني المنظمة نظام الحوافز أو المكافآت عمل يشجع الأفراد المؤهلين للالتحاق بها كما يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم و يشجعهم على الاستمرار بها، حيث يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها المساواة، القوة، نوع الحاجة و عدالة التوزيع، و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقرار دورها في جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل في المنظمة لأداء مهام الوظيفة و الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 170.

<sup>2</sup> عربيات ياسر، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الأردن، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، 2008 ، ص 205.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 172.

### خلاصة:

ما يمكن أن نستخلصه بعد تطرقنا في هذا الفصل الى علاقة عناصر المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية أن لأداء الموارد البشرية أهمية بالغة في أية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وللمناخ التنظيمي السائد أهمية بالغة حيث أن معظم النظريات التي تناولته اعتبرته ظاهرة بيئية تنظيمية ذات أثر في السلوك الوظيفي، وأن عناصر البيئة التنظيمية المتعلقة بالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية تتفاعل مع بعضها بصورة تبادلية لتؤثر في السلوك الوظيفي للعاملين، حيث يحدد المناخ التنظيمي سلوك العامل الوظيفي وأخلاقياته في العمل ويؤثر في قيمه واتجاهاته ورضاه الوظيفي، هذا فضلاً عن أن المناخ التنظيمي الصحي يساعد على نجاح المنظمة ويعزز الفاعلية التنظيمية ويؤثر في المخرجات التنظيمية كالعقاب ودوران العمل والدافعية نحو العمل ، وتشكل الانطباعات و الإدراكات التي يكونها العاملون عن المناخ التنظيمي إذ يولد لديهم حافزاً للعمل بجدية ورفع مستوى الروح المعنوية. متابعة هذا الأداء و تقييمه بصفة مستمرة و منتظمة حتى تتمكن من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله، كما يوضح لنا نقاط القوة و الضعف في أداء العاملين و يوضح للمنظمة إمكانيات في استثمار الطاقات البشرية الفعلية.

أداء الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل المكونة للمناخ التنظيمي وهذا ما استعرضناه في هذا الفصل من خلال دراسة تأثير بعض عناصر المناخ التنظيمي وتبين أن كل عنصر يؤثر على أداء الموارد البشرية إما سلباً أو إيجاباً.





# الجانب التطبيقي.

---

## تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية وسيلة هامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة عن طريق الميدان فيصبح بالإمكان جمع البيانات وتحليلها لتدعيم الجانب النظري وتأكيدهما، وفي هذا الفصل نستعرض الإجراءات المنهجية التي اتبعناها وذلك بإعطاء فكرة حول مجال الدراسة الجغرافي والبشري والزمني، وبالإضافة إلى ذكر الأدوات المستعملة في جميع البيانات والتي تتمثل في استمارة الاستبيان والمقابلة حيث أن الهدف من الدراسة الميدانية هو البرهنة على صحة الفروض أو أخطائها لذلك سنحاول أن نلم بجميع الإجراءات الميدانية قصد الوصول إلى الغاية التي تسعى إليها البحوث عموماً، وهي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

## 01 - الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولية التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة استشرافية من أجل الإلمام بجوانب دراسته الميدانية، وبما أننا كنا بصدد إجراء دراسة ميدانية لأبد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجه الباحث إلى مديرية الشباب والرياضة ، حيث قام بمقابلة مع موظفين و رؤساء مصالح وكذا مفتشين ، كل ذلك من أجل معرفة آرائهم واقتراحاتهم ووجهات نظرهم حول مجموعة من النقاط الأساسية التي لها صلة وثيقة بموضوع الدراسة، وكانت عبارة عن أسئلة مغلقة تتمحور أساسا حول المناخ التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي ، وحول البرامج ومهام الإداريين داخل الهيئة أو المنظمة، كذلك للوقوف على الظروف التي سيتم فيها إجراء البحث والتعرف على الأفراد الذين سيطبق عليهم أداة الدراسة وعلى مدى استعدادهم و استعداد المسؤولين عنهم للتعاون معنا، ومن خلال ذلك اتضحت لنا الصورة أكثر على مشكلة الدراسة التي نحن بصدد مناقشتها و على واقع هذه الدراسة من حيث الزمان والمكان ، كما تم التعرف على مجتمع الدراسة وعدد العينة التي نأخذها في الدراسة كذلك ساعدتنا هذه الدراسة الاستطلاعية في ضبط فرضيات الدراسة، و تحديد وقت توزيع الاستبيان لكي لا نزعج الموظفين وبعد ضبط الاستبيان، قمت بتوزيعه على عينة الدراسة، للتعرف على مدى استيعاب واستجابة أفراد العينة لأسئلته ومدى فهم عباراته.

وكان الهدف من هذا الجراء ما يلي:

للم التأكد من واقعية إشكالية الدراسة.

للم إعداد أرضية تناسب العمل والتنبؤ بالمشاكل المحتمل وقوعها لتجنبها.

للم تحديد أفراد العينة من أجل التعرف على أهم إجراءات التطبيق الميداني.

## 02- المنهج المستخدم:

يعتبر تحديد المنهج من الخطوات الرئيسية التي يتبعها الباحث في دراسته لمشكلة ما وتعني كلمة منهج مجموعة القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية وتستخدم لتشير إلى الطرق التي تؤدي للكشف عن الحقيقة.

ونظرا لطبيعة الموضوع التي هي معرفة علاقة المناخ التنظيمي بمستوى الأداء الوظيفي وبناء على طبيعة الموضوع البحث والإشكال المطروح يتطلب جمع معلومات ووصف الظاهرة كما هي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، فيصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميّاً. "يهدف المنهج الوصفي إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً"<sup>(1)</sup>، أما بشير صالح الرشدي فيعرف المنهج الوصفي ((بأنه مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أي الموضوع محل البحث)).<sup>(2)</sup>

### 03- متغيرات الدراسة:

للـ المتغير المستقل: وهو الذي يؤدي التغير في قيمته إلى التأثير في قيم متغيرات أخرى لها علاقة به وفي هذه الدراسة المتغير المستقل هو: المناخ التنظيمي أي العناصر المكونة له وتضم الهيكل التنظيمي، نمط القيادة ، التكنولوجيا ، طبيعة العمل .

للـ المتغير التابع: وهو الذي تتوقف قيمته على قيم متغيرات أخرى ، وفي هذه الدراسة المتغير التابع هو مستوى الأداء الوظيفي

### 04 - مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو الذي تجمع منه البيانات الميدانية، حيث يتكون مجتمع دراستنا هذه من جميع الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح لمديرية الشباب والرياضة بولاية البويرة ، والبالغ عددهم 53 موظف وموظفة.

### 05- عينة البحث:

عينة البحث تعتبر جزء من الكل ،بمعنى أنه تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الأصلي ،ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل(الأصلي) ويعد تحديد المجتمع الأصلي للدراسة و المتكون من جميع الموظفين لمديرية الشباب والرياضة و من أجل اختيار عينة بصورة ممثلة لمجتمع الدراسة ارتأينا أن نختار

(1) عمار بوحوش، محمد الذنبيات: دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990، ص22.

2 - بشير صالح الرشدي: مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص59.

عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بنسبة تقارب (50%) من مجتمع الدراسة ومن مختلف المستويات الإدارية حيث بلغ حجم عينة الدراسة (25) موظف وموظفة.

#### 5-01- خصائص أفراد العينة:

تمثلت خصائص أفراد العينة المدروسة في:

- 16 ذكور
- 09 إناث.
- سنها يتراوح ما بين سنة 25 الى 41 سنة فما فوق.
- أما المستوى التعليمي فكان من تقني سامي في الرياضة إلى مستشار في الرياضة بالإضافة إلى شهادة ليسانس.

#### 6-06- مجالات البحث:

نقسم مجالات الدراسة إلى ثلاثة أقسام، وهي المجال المكاني، أي المنطقة التي يجري فيها البحث، والمجال البشري أي الأفراد الذين أجرى عليهم البحث، وأخيرا المجال الزمني أي المدة التي يستغرقها البحث الميداني وهي موضحة كآتي:

#### 6-06-01- المجال المكاني:

تم البحث بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.

#### 6-06-02- المجال الزمني:

وهي الفترة التي تمت فيها الدراسة وتوزيع الاستمارات وتاريخ إجراء المقابلات، حيث ينقسم إلى

قسمين:

- مجال خاص بالجانب النظري يمتد من أوائل ديسمبر 2014.
- مجال خاص بالجانب التطبيقي يمتد من شهر مارس 2015 الى 05 ماي 2015.

#### 6-06-03-المجال البشري:

يتمثل في الموظفين الإداريين والمسيرين الموجودين في مديرية الشباب والرياضة وهم 53 موظف .

#### 7-07- أدوات البحث:

لأدوات البحث أهمية كبرى هي الأخرى، وتتجلى هذه الأهمية من خلال استعانة الباحث بها في جمع المعلومات، والبيانات حول موضوع الدراسة، فهو يستعمل مجموعة من التقنيات والأساليب، لفهم والإحاطة بجوانب الدراسة، غير أن طبيعة الموضوع تلزم الباحث اختيار وانتقاء الأداة الملائمة.

فاعتمدنا في بحثنا هذا على جمع المعلومات النظرية والميدانية حتى تمكننا من الحقائق التي نسعى

إليها بإتباع الخطوات التالية:

## 07-01- أدوات الجانب النظري:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على مراجع تتقارب من حيث القيمة العلمية ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة.

## 07-02- أدوات الجانب التطبيقي:

- استمارة الاستبيان: بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة" التي يمكن تعريفها بأنها " نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما" <sup>(1)</sup>، حيث تم تصميم إستبانة أولية ، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختباريه ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي مجتمع الدراسة، ليتم إجراء التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية مكونة من (19) سؤال مقسمة على (5) محاور وفقاً للترتيب التالي:

أولاً: بيانات شخصية.

ثانياً: علاقة الهيكل التنظيمي بتحسين الأداء الوظيفي

ثالثاً: علاقة نمط القيادة بتحسين الأداء الوظيفي

رابعاً: علاقة التكنولوجيا بتحسين الأداء الوظيفي.

خامساً : علاقة طبيعة العمل بتحسين الأداء الوظيفي.

## - المقابلة:

الهدف من إجراء المقابلة هو أخذ صورة واضحة ودقيقة عن علاقة المناخ التنظيمي بتحسين مستوى الأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ولهذا الغرض تم استخدام مقابلتين، مقابلة مع مدير الشباب والرياضة من أجل إعطائنا معلومات داخل الهيئة من حيث المرافق والأجهزة والبرامج المستخدمة وسياسة المديرية في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي، ومقابلة مع رؤساء مصالح ووحدات ومفتشين من أجل معرفة مدى اهتمامهم في تجسيد برامج وسياسة المديرية.

<sup>1</sup> - الرفاعي حسين أحمد: مناهج البحث العلمي، تطبيقات الإدارة الاقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، 1996، ص122.

08- الأسس العلمية للأداة:

08-01 - الصدق:

يقصد بالصدق " شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمه.(1)

تم التحقق من الصدق الظاهري لفقرات الاستبيان والمجالات الرئيسة لها من خلال عرض الاستبيان في صورته الأولية علي خمسة محكمين من أهل الاختصاص ، وقد طلب منهم تحكيم الاستبيان من حيث مدى صدقها في قياس الأهداف التي وضعت من أجلها، ومدى ارتباط الفقرة بالمحور الذي تتدرج تحته، ومدى دقة الفقرات لغوياً، ومدى صلاحيتها للتطبيق، وما إذا كان هناك اقتراحات لتعديل صياغة أسئلة المحاور .

وبعد جمع الاستمارة التحكيمية والاطلاع على ملاحظات المحكمين، تم الأخذ بملاحظاتهم وتوصياتهم التي زودت الباحث بتغذية راجعة حول صياغة بعض الفقرات ومناسبتها لأهداف الدراسة ومن حيث انتمائها للمحور الذي يتضمنها، كما تم الأخذ باقتراح اختصار أسئلة الاستبيان.

08-02- الثبات:

يعني الثبات أن الاختبار يحقق نفس النتائج تقريبا إذا أعيد تطبيقه على نفس الأفراد تحت نفس الظروف أكثر من مرة، اعتمدنا طريقة الاختبار و إعادة الاختبار، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على عينة بلغت (10) أفراد من الموظفين ، وبعد مدة أسبوع تم إعادة توزيع الاستمارة للمرة الثانية على نفس العينة وفي نفس الظروف.

09- الوسائل الإحصائية :

بعد جمع كل الاستمارات الخاصة بأفراد العينة قمنا بتفريغ وفرز الإجابات، تمت هذه العملية بحساب عدد تكرارات الأجوبة الخاصة بكل سؤال وبعدها تم حساب النسب المئوية بالطريقة الإحصائية التالية:

$$\text{عدد التكرارات} \times 100 / \text{مجموع العينة}$$

$$\text{ع} \leftarrow 100\%$$

$$\text{ت} \leftarrow \text{س}$$

$$\text{س} = \text{ت} \times 100 / \text{ع} . \text{ع: عدد العينة. ت: عدد التكرارات . س: النسبة المئوية.}$$

# عرض وتحليل النتائج.



---



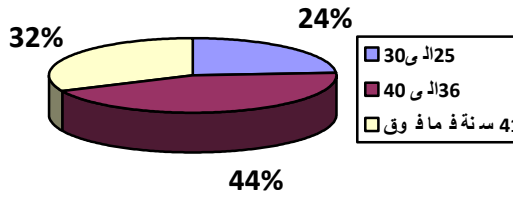
## 01-05 - تفرغ و تحليل البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة.

من خلال المعلومات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية عن طريق الاستبيان ، يمكن القول أن أفراد العينة تتميز بالصفات التالية :

- السؤال رقم 01: حول السن

- الهدف من السؤال: ترتيب المبحوثين حسب السن

الشكل رقم (04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.



الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	[30-25]
44%	11	[40-31]
24%	06	[41-فما فوق]
100%	25	المجموع

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في النسب المئوية بخصوص سن المبحوثين، وترتيب هذه النسب حسب أهميتها كان على النحو التالي:

- 44% مثلها السن الذي ما بين [40-31].

- 32% مثلها السن الذي ما بين [40-31]

- 24% مثلها السن الذي ما بين [41-فما فوق]

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة سن المبحوثين المتراوحة ما بين [40-31] سنة سجلت

أعلى نسبة، مما يبين أن جل المبحوثين شباب.

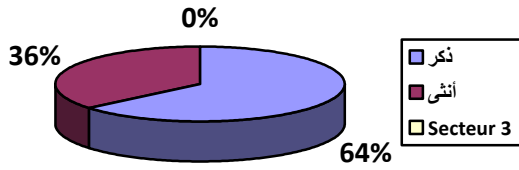
الاستنتاج:

من خلال الجدول نستنتج أن جل المبحوثين شباب في السن، أي أن أفراد العينة لهم القدرة على

بذل جهد كافي للعمل.

- السؤال رقم 02: حول الجنس  
- الهدف من السؤال: تحديد نوع الجنس السائد في فئة المبحوثين.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر .



الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	16	64%
أنثى	09	36%
المجموع	25	100%

التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أن هناك اختلاف في النسب المئوية بخصوص جنس المبحوثين، وترتب هذه النسب حسب أهميتها على النحو التالي:
- قدرت نسبة الذكور بـ 64%.
  - أما نسبة الإناث بـ 36%.

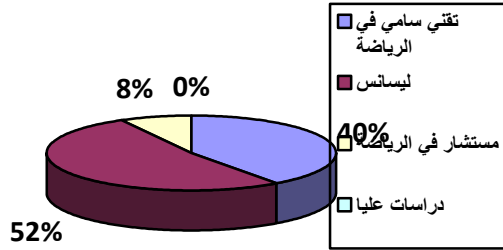
الاستنتاج:

نستنتج من نتائج الجدول أعلاه أن أعلى نسبة سجلت هي للذكور، مما يدل أن عينة البحث جُلها ذكور.

- السؤال رقم 03: حول المؤهل العلمي

- الهدف من السؤال: معرفة المؤهلات العلمية لعينة البحث.

الشكل رقم (06): تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الإجابة	التكرار	النسبة
تقني سامي في الرياضة	10	40%
ليسانس	13	52%
مستشار في الرياضة	02	08%
دراسات عليا	00	00%
المجموع	25	100%

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ اختلاف نسب المؤهل العلمي للمبحوثين، حيث ترتب هذه النسب ترتيباً

تنازلي على النحو التالي:

- نسبة مؤهل ليسانس قدرت بـ 52%
- أما نسبة تقني سامي في الرياضة قدرت بـ 40%
- بيد أن نسبة مستشار في الرياضة قدرت بـ 08%
- في حين نسبة دراسات عليا قدرت بـ 00%

من خلال الجدول يتبين أن أعلى نسبة سجلت بخصوص المؤهل العلمي للمبحوثين هي نسبة المتحصلين على شهادة الليسانس، في حين تلتها المتحصلين على شهادة تقني سامي أما مستشار في الرياضة جاءت في الترتيب الثالث، بيد أن لم يوجد أي فرد من أفراد العينة متحصل على الدراسات العليا.

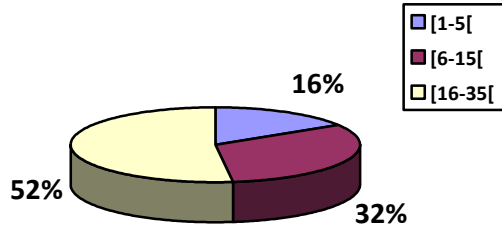
الاستنتاج:

من خلال الجدول نستنتج أن أكثر من نصف عينة البحث خريجي الجامعات، كذلك تدل البيانات على أن مديرية الشباب والرياضة لها موظفي من الطبقة المثقفة والجامعية.

- السؤال رقم 04: حول الخبرة.

- الهدف من السؤال: معرفة نسبة الخبرة للمبحوثين.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة. الشكل رقم (07): تمثيل بياني يوضح الخبرة المهنية.



النسبة	التكرار	الإجابة
%16	4	[5-1]
%32	08	[15-6]
%52	13	[35-16]
%100	25	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ اختلاف نسب الخبرة للمبحوثين، حيث ترتب هذه النسب ترتيباً تنازلياً على النحو التالي:

- 52% مثلتها الخبرة التي ما بين [35-16]

- 32% مثلها الخبرة المحصورة ما بين [15-6]

- 16% مثلها لخبرة التي ما بين [6-1]

يلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة في مجال خبرة المبحوثين، حددت في الفئة المحصورة ما بين [35-16] سنة.

الاستنتاج:

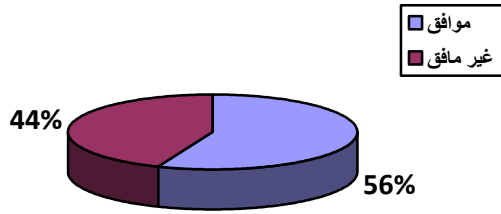
يستنتج من خلال الجدول أن المبحوثين ذوو أقدمية في الخبرة الإدارية، مع تنوع النصف الآخر من المبحوثين بين توسط وضعف في الخبرة في مجال الإدارة الرياضية.

## 02- تحليل نتائج محاور الاستبيان:

- المحور الأول: الهيكل التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 01: الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في انجاز المهام بسرعة.
- الهدف من السؤال: معرفة مدى توافق الوظائف الإدارية مع طبيعة الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (08): يمثل توجهات أفراد العينة نحو توافق الهيكل التنظيمي.



الجدول رقم (05) يوضح توجهات أفراد العينة نحو توافق الهيكل التنظيمي.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	14	56%
غير موافق	11	44%
المجموع	25	100%

### التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:

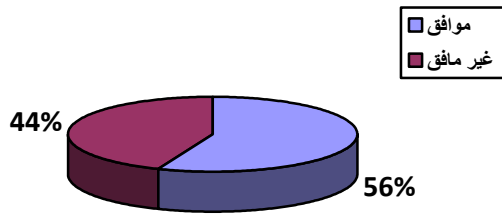
- نسبة 56% من آراء المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ موافق على توافق الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة مع طبيعة العمل
- ونسبة 44% كانت إجابتهم بـ غير موافق على توافق الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة مع طبيعة العمل

### الاستنتاج:

من خلال تحليل الجدول نستنتج أن هناك هيكل تنظيمي مناسب لعمل مديرية الشباب والرياضة .

- السؤال رقم 02: وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي.  
 - الهدف من السؤال: معرفة ما إن العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (09): يمثل توجهات أفراد العينة حول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في تحسين مستوى الأداء.



الجدول رقم (06) يوضح نسب توجهات أفراد العينة حول العلاقة بين الرئيس والمرؤوس في تحسين مستوى الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	14	56%
غير موافق	11	44%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

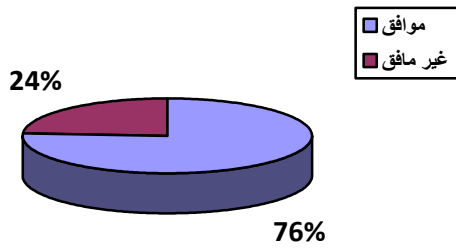
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتبين أن أغلبية الإجابات كانت تؤيد وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي بنسبة (56% ) ، أما نسبة الأفراد الغير موافقين فقدرت ( 44% ).

#### الاستنتاج:

من خلال تحليل الجدول نستنتج أن وضوح العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس ترفع من فعالية الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 03: تتناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة وواجبات وظائفهم ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة ما إن كانت تتناسب التخصصات الموظف تتناسب مع طبيعة ومهام وظائفهم.

الشكل رقم (10): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تخصص الموظف في تحسين الأداء.



الجدول رقم (07) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تخصص الموظف في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
76%	19	موافق
24%	06	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

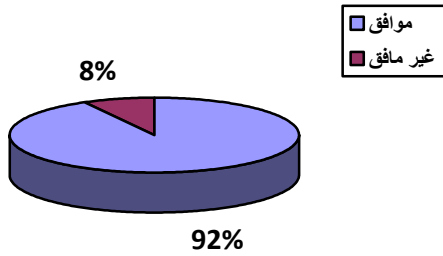
- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:
- نسبة 76% من آراء المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بـ موافق على تتناسب تخصص الموظف مع طبيعة مهام و واجبات وظائفه ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.
- ونسبة 24% كانت إجاباتهم بـ غير موافق أي أن تتناسب تخصص الموظف مع طبيعة عمله لا تؤثر على مستوى أدائه

#### الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن تتناسب تخصصات الموظفين مع طبيعة وظائفهم ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، أي أن اعتماد الإدارة على مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تتيح الفرصة أمام الموظف لاستثمار قدراته العلمية لأداء اجبه على أحسن وجه.

- السؤال رقم 04: تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء.  
 - الهدف من السؤال: معرفة تأثير التعاون بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي في رفع مستوى الأداء.

الشكل رقم (11): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء.



الجدول رقم (08) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	23	92%
غير موافق	02	08%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:

قدرت نسبة موافقة آراء المبحوثين على تأثير التعاون بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي في رفع مستوى الأداء بـ 92%

- ونسبة 08% كانت إجاباتهم بـ غير موافق أي أن التعاون بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي لا تؤثر على الرفع مستوى الأداء الوظيفي.

#### الاستنتاج:

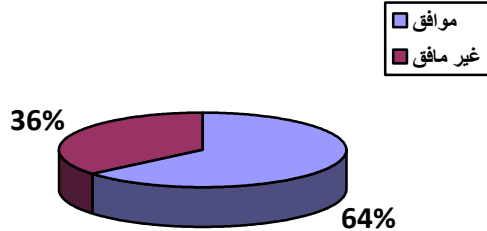
نستنتج مما سبق أن تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء.



• المحور الثاني : نمط القيادة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 01: حسن التعامل بينك و بين المسئول تسهم في الرفع من مستوى أدائك الوظيفي.  
- الهدف من السؤال: معرفة علاقة حسن التعامل بين الموظف والمسئول في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (12): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور  
دور حسن التعامل في تحسين الأداء.



الجدول رقم (09) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول  
دور حسن التعامل في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	16	64%
غير موافق	09	36%
المجموع	25	100%

التحليل:

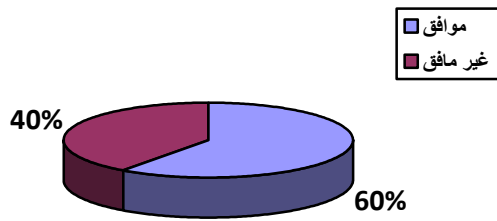
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح أن نسبة موافقة آراء المبحوثين على حسن التعامل بينك و بين المسئول تسهم في الرفع من مستوى أدائك الوظيفي قدرت بـ 92% أما نسبة 36% من إجابة أفراد العينة كانت بغير موافق أي أن لا توجد علاقة بين حسن تعامل الموظف والمسئول في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

الاستنتاج:

نستنتج مما سبق أن تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء.

- السؤال رقم 02: ثقة المسئول بقدراتي توفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز المهام بإتقان.  
 - الهدف من السؤال: معرفة إن كانت الثقة التي يمنحها المسئول للموظف تزيد رغبة هذا الأخير رغبة وحماس في مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (13): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الثقة في تحسين الأداء.



الجدول رقم (10) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الثقة في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	15	60%
غير موافق	10	40%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

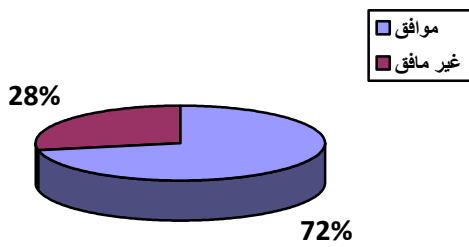
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:  
 أن نسبة موافقة آراء المبحوثين على ثقة المسئول بقدرات الموظف تزيد من رغبة وحماس الموظف في إنجاز المهام بإتقان بـ 60% أما نسبة 40% من إجابة أفراد العينة كانت عكس ذلك أي أن ثقة المسئول في قدرات الموظف لا ترفع من رغبته في إنجاز المهام بإتقان.

#### الاستنتاج:

بما أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت بموافق نستنتج من ذلك أن ثقة المسئول بقدرات الموظفين يزيدهم دافعية في إنجاز المهام بإتقان مما يرفع مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 03: اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يرفع من مستوى الأداء.
- الهدف من السؤال: معرفة مدى تأثير اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف على تحسين مستوى الأداء.

الشكل رقم (14): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الاهتمام برغبات الموظف في تحسين الأداء.



الجدول رقم (11) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الاهتمام برغبات الموظف في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
72%	18	موافق
28%	07	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

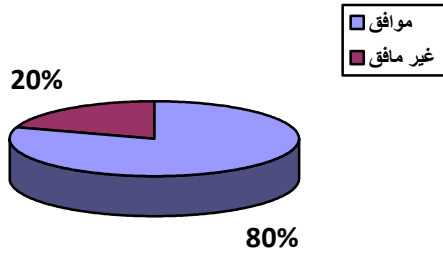
- من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:
- قدرت نسبة موافقة آراء المبحوثين على اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يرفع من مستوى الأداء بـ 72%
  - ونسبة 28% كانت إجاباتهم بـ غير موافق أي أن اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف لا يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

#### الاستنتاج:

بما أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت بموافق نستنتج من ذلك أن اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يرفع من مستوى أداءه الوظيفي.

- السؤال رقم 04: المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة مدى تأثير المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء على تحسين مستوى الأداء.

الشكل رقم (15): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور المتابعة المستمرة في تحسين الأداء.



الجدول رقم (12) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور المتابعة المستمرة في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
80%	20	موافق
20%	05	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة موافقة آراء المبحوثين على المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي قدرت بـ 80% ، في حين قدرت نسبة آراء المبحوثين بـ غير موافق على المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي بـ 20%

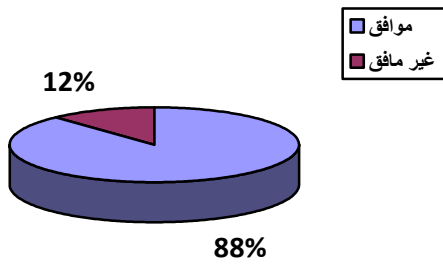
#### الاستنتاج:

من خلال إجابة أفراد العينة نستنتج أن المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

• المحور الثالث : التكنولوجيا وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 01: حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة مدى إسهام حداثة الوسائل التكنولوجية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (16): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور حداثة الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.



الجدول رقم (13) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور حداثة الوسائل التكنولوجية في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
88%	22	موافق
12%	03	غير موافق
100%	25	المجموع

التحليل:

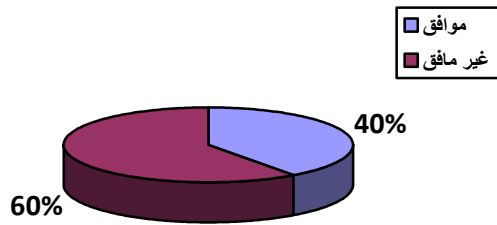
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة موافقة آراء المبحوثين على حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي قدرت بـ 88% ، في حين قدرت نسبة آراء المبحوثين بـ غير موافق على حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بـ 12%

الاستنتاج:

من خلال إجابة أفراد العينة نستنتج أن حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 02: تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.  
 - الهدف من السؤال: معرفة مدى إسهام التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية في توفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (17): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الأداء.



الجدول رقم (14) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور التكنولوجيا المستخدمة في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	10	40%
غير موافق	15	60%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

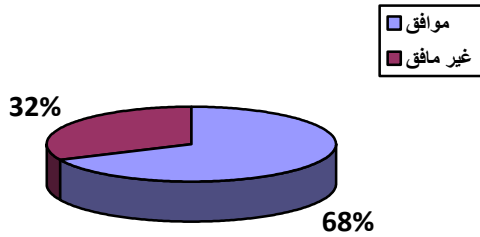
من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة 60% مثلت آراء المبحوثين على إسهام التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بغير موافق، في حين قدرت نسبة آراء المبحوثين بـ موافق على إسهام التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بـ 40%.

#### الاستنتاج:

من خلال إجابة أفراد العينة نستنتج أن التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية لا توفر الجهد ولا تعمل على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 03: انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل ترفع مستوى الأداء الوظيفي.  
 - الهدف من السؤال: معرفة علاقة انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل بمستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (18): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل في تحسين الأداء.



الجدول رقم (15) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
68%	17	موافق
32%	08	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا ما يلي:

- قدرت نسبة موافقة آراء الباحثين على انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل ترفع مستوى الأداء الوظيفي. بـ 68%  
 - ونسبة 32% كانت إجاباتهم بـ غير موافق.

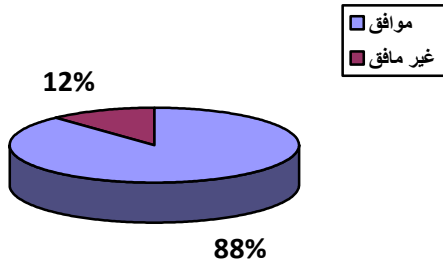
#### الاستنتاج:

بما أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت بموافق نستنتج أن انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل لها علاقة برفع مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 04: استخدام التكنولوجيا تساعد على سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.

- الهدف من السؤال: معرفة ما إن كان استخدام التكنولوجيا تساعد على سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (19): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور استخدام التكنولوجيا جودة الأداء الوظيفي



الجدول رقم (16) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور استخدام التكنولوجيا جودة الأداء الوظيفي.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	22	88%
غير موافق	03	12%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة 88% مثلت موافقة آراء المبحوثين على استخدام التكنولوجيا تساعد في سرعة إنجاز المهام وتحسين مستوى جودة الأداء، أما نسبة آراء المبحوثين بـ غير موافق على ذلك قدرت بـ 12%

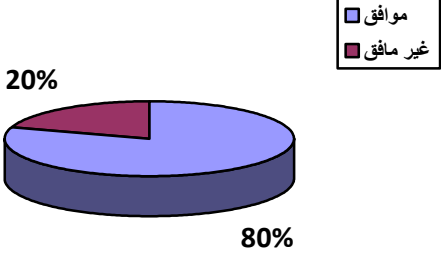
#### الاستنتاج:

من خلال إجابة أفراد العينة نستنتج استخدام التكنولوجيا تساعد في سرعة إنجاز المهام وتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.



• المحور الرابع : طبيعة العمل وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 01: تتناسب حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية يحسن مستوى أدائي الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة ما إن تتناسب حجم العمل مع القدرات والمؤهلات العلمية للموظف يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (20): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور تناسب حجم العمل في تحسين الأداء.	الجدول رقم (17) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور تناسب حجم العمل في تحسين الأداء.												
 <p>20%</p> <p>80%</p> <p>موافق</p> <p>غير موافق</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>النسبة %</th> <th>التكرار</th> <th>الإجابة</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>80%</td> <td>20</td> <td>موافق</td> </tr> <tr> <td>20%</td> <td>05</td> <td>غير موافق</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>25</td> <td>المجموع</td> </tr> </tbody> </table>	النسبة %	التكرار	الإجابة	80%	20	موافق	20%	05	غير موافق	100%	25	المجموع
النسبة %	التكرار	الإجابة											
80%	20	موافق											
20%	05	غير موافق											
100%	25	المجموع											

التحليل:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول يتضح لنا أن نسبة 80% مثلت موافقة آراء الباحثين على تناسب حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية يحسن مستوى أدائي الوظيفي، في حين نلاحظ أن ما يقدر بنسبة 20% كانت إجاباتهم بغير موافق على ذلك.

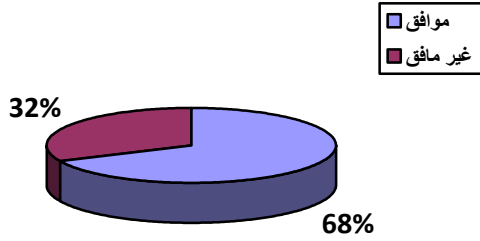
الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن تناسب حجم العمل مع القدرات والمؤهلات العلمية للموظف يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 02: وجود قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي تجعلني أحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

- الهدف من السؤال: معرفة دور فرض قيود صارمة على أداء واجبات العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (21): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور فروض قيود صارمة على أداء واجبات العمل في تحسين الأداء



الجدول رقم (18) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور فروض قيود صارمة على أداء واجبات العمل في تحسين الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
68%	17	موافق
32%	08	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

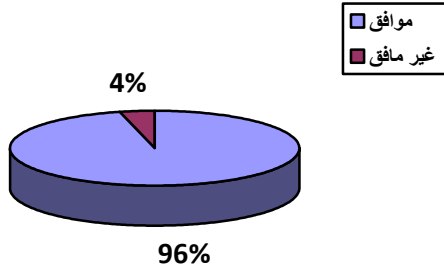
نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن نسبة 68% مثلت موافقة آراء المبحوثين على وجود قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي تجعلني أحسن من مستوى الأداء الوظيفي، في حين نلاحظ أن ما يقدر بنسبة 32% كانت إجاباتهم بغير موافق على ذلك.

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن تتناسب حجم العمل مع القدرات والمؤهلات العلمية للموظف يحسن من مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 03: وجود مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة دور مقومات الأمن والسلامة في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (22): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور مقومات الأمن والسلامة في تحسين الأداء



الجدول رقم (19) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور مقومات الأمن والسلامة في تحسين الأداء.

الإجابة	التكرار	النسبة %
موافق	24	96%
غير موافق	01	04%
المجموع	25	100%

#### التحليل:

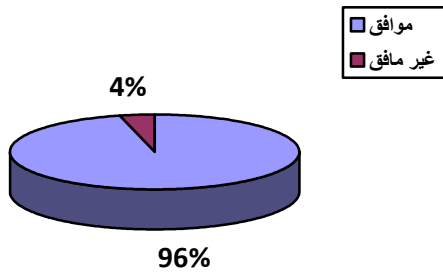
نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الأغلبية مثلت موافقة آراء المبحوثين على وجود مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 96% ، في حين نلاحظ أن ما يقدر بنسبة 04% كانت إجاباتهم بغير موافق على ذلك.

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- السؤال رقم 04: الأعمال الروتينية في واجباتي الوظيفية تسهم في انخفاض مستوى أداءي الوظيفي.
- الهدف من السؤال: معرفة دور الأعمال الروتينية في خفض مستوى الأداء الوظيفي.

الشكل رقم (23): يمثل نسب آراء أفراد العينة حول دور الأعمال الروتينية في خفض مستوى الأداء.



الجدول رقم (20) يوضح نسب آراء أفراد العينة حول دور الأعمال الروتينية في خفض مستوى الأداء.

النسبة %	التكرار	الإجابة
96%	24	موافق
04%	01	غير موافق
100%	25	المجموع

#### التحليل:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أن الأغلبية مثلت موافقة آراء المبحوثين على الأعمال الروتينية في واجباتي الوظيفية تسهم في انخفاض مستوى أداءي الوظيفي بنسبة 96% ، في حين نلاحظ أن ما يقدر بنسبة 04% كانت إجاباتهم بغير موافق على ذلك.

#### الاستنتاج:

نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

### 03-05- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

#### 01-03-05- مناقشة الفرضية الأولى:

من خلال عرض نتائج المحور الأول " الهيكل التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي." الذي يخدم لنا الفرضية الأول والتي تأسست على وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة اتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أغلبية آراء أفراد العينة كانت إجابتهم ب موافق على توافق الهيكل التنظيمي لمديرية الشباب والرياضة مع طبيعة العمل أي ما يعادل نسبة 56% ،أما ما يعرضه الجدول رقم (06) حول وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي تبين أن نسبة (56%) مثلت موافقة أفراد العينة على ذلك ، في حين يعرض لنا الجدول رقم (07) نسبة 76% من آراء أفراد العينة على تناسب تخصص الموظف مع طبيعة مهام و واجبات وظائفه ترفع من مستوى الأداء الوظيفي، أما الجدول رقم (8) فيبين لنا أن نسبة 92% والتي مثلت وجهة رأي أغلبية المبحوثين الموافقة على تأثير التعاون بين أقسام ومصالح الهيكل التنظيمي في رفع مستوى الأداء الوظيفي.

اعتمادا على نتائج أسئلة محور الهيكل التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي نستنتج من نسب إجابة أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي له علاقة برفع مستوى الأداء الوظيفي وهذا ما اتفق مع ما تطرقنا إليه في الجانب النظري حيث يرى الكتيبي محسن علي أن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين الأداء و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف. كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي و الغير الرسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود و ضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المتغيرات، و لا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيود مفروضة عليه لا مبرر لها.

### 05-03-02- مناقشة الفرضية الثانية

من خلال عرض نتائج المحور الثاني " نمط القيادة وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي." الذي يخدم لنا الفرضية الثانية التي كان مفادها ووجد علاقة بين نمط القيادة و تحسين مستوى أداء الموارد البشرية فمن خلال الجدول رقم (09) اتضح لنا أن نسبة 64 % من آراء العينة وافقت على حسن التعامل بين المسئول والموظف تسهم في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي و من النتائج التي يظهرها الجدول رقم (10) تبين أن نسبة 60% من المبحوثين وافقوا على ثقة المسئول بقدرات الموظف تزيد من رغبة وحماس الموظف في إنجاز المهام بإتقان، أما فيما يخص الجدول رقم (11) اتضح منه أن نسبة 72 % من أفراد العينة عبروا على اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يرفع من مستوى الأداء الوظيفي ، و الجدول رقم (12) وضح نسبة 80% من إجابة الموظفين على المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي .

نستنتج من النسب المذكورة أعلاه توجد علاقة بين نمط القيادة و تحسين مستوى أداء الموارد البشرية حيث تعتبر القيادة العامل المؤثر في الموظفين لجعلهم يؤدون مهامهم بالتزام عال و مثابرة كبيرة لإنجاز المهام المطلوبة منهم، وهذا ما يتوافق مع ما يراه رسمي محمد حسن "" أن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات ، ولكن الدور الأساسي و المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم وتمكنهم من استخدام مهاراتهم في العمل.

### 05-03-03- مناقشة الفرضية الثالثة:

بعد تفريغ نتائج الأسئلة التي تخدم لنا الفرضية الثالثة التي افترضنا فيها ووجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية ، تبين من الجدول رقم (13) أن آراء المبحوثين تراوحت بين موافق وغير موافق إلا أننا لاحظنا أن الأغلبية وافقت على حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 88% ومن نتائج الجدول رقم (14) تبين أن النسبة الغالبة مثلت آراء المبحوثين على إسهام التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي بغير موافق بـ60% و الجدول رقم (15) أظهر لنا نسبة 66% موافقة آراء المبحوثين على انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل ترفع مستوى الأداء الوظيفي، في حين مثل الجدول رقم (16) موافقة آراء أفراد العينة على استخدام التكنولوجيا تساعد في سرعة إنجاز المهام وتحسين مستوى جودة الأداء.

ومنه نستنتج أن استخدام التكنولوجيا لها علاقة بتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة تسمح بالعمل عن بعد و كذلك إعطاء التوجيه عن بعد مما يساعد على الاقتصاد في عنصري الزمن و الكلفة، كذلك تساعد على سرعة تداول المعلومات ، بالإضافة تعمل على تحرير العنصر البشري من قيود الأعمال الروتينية و منه إلى الأعمال الإبداعية و الفكرية. في هذا الطرح يرى خضير كاظم حمود أن "اعتماد التكنولوجيا بالشكل الصحيح تساهم في تحقيق توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات، إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقق التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فعالية كما تحسن الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت و غيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة من الأداء."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص172.

#### 05-03-04- مناقشة الفرضية الرابعة:

من خلال قراءة نتائج المحور الرابع الذي يخدم لنا الفرضية الرابعة التي نصت على وجود علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية أسفرت نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة 80% مثلت موافقة آراء المبحوثين على تناسب حجم العمل مع القدرات الشخصية والمؤهلات العلمية يحسن مستوى الأداء الوظيفي، و نسبة 68% مثلت موافقة آراء المبحوثين على وجود قيود صارمة مفروضة على أداء الواجبات تجعل الموظف يحسن من مستوى الأداء الوظيفي، كما هو موضح في الجدول الأول (18)، أما ما تبين من نتائج في الجدول رقم (19) أن الأغلبية مثلت موافقة آراء المبحوثين على وجود مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الموظف الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 96%، كذلك ما بينه الجدول رقم (20) اتضح أن أغلبية آراء الموظفين وافقت على مساهمة الأعمال الروتينية في الواجبات الوظيفية تسهم في انخفاض مستوى الأداء الوظيفي بنسبة 96%.

و لهذا أستطيع القول أن الفرضية قد تحققت ونسنتج وجود علاقة بين طبيعة العمل و تحسين مستوى أداء الموارد البشرية .

#### استنتاج عام:

بعد الدراسة الميدانية التي كانت على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- 1- توجد علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة.
- 2- توجد علاقة طردية موجبة بين المناخ التنظيمي وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية.
- 3- توجد علاقة طردية موجبة بين نمط القيادة وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية.
- 4- توجد علاقة طردية موجبة بين التكنولوجيا وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية.
- 5- توجد علاقة طردية موجبة بين طبيعة العمل وتحسين مستوى أداء الموارد البشرية.



### فرضيات مستقبلية:

نأمل أن تكون هذه الدراسة مساهمة علمية تجلب الإضافة و تفتح آفاق البحث و الدراسة، من خلال تناول موضوع المناخ التنظيمي في المنظمات الرياضية وتحديد طبيعته السائدة بها، لأنه يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم فيه ،و في ضوء الإطار النظري لهذه الدراسة و النتائج التي أسفرت عنها نقترح ما يلي:

1. ضرورة اهتمام الإدارة الرياضية بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما له علاقة بتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم وزيادة مستوى أداءهم الوظيفي.
2. تصميم هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من التكيف مع مستجدات التطور.
3. حسن معاملة الموظفين بالعدل والمساواة فيما بينهم دون أي تمييز، وزرع ثقافة الشعور بالعدالة .
4. إتاحة الفرصة للموظفين للتجديد والابتكار والتغيير مما يزيد في عطائهم الوظيفي و إبداعهم.
5. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية واقتراح استراتيجيات فعالة في هذا الشأن.
6. أثار انتباهنا خلال دراسة هذا الموضوع مواضيع أخرى للبحث في المستقبل تتمثل في ما يلي:
  - إجراء دراسة عن علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي تتضمن متغيرات لم تتناول في هذه الدراسة
  - إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على عينات أخرى .
  - علاقة المناخ التنظيمي بالولاء التنظيمي.
  - علاقة المناخ التنظيمي بالإبداع الإداري.

## خاتمة

من خلال بحثنا هذا تبين أن المناخ التنظيمي يمثل أهم السمات التنظيمية الرئيسية التي تميز البيئة الداخلية للمؤسسة فهي تؤثر على سلوك العاملين بها إما سلبيا أم ايجابيا ، كذلك يعبر عنه بتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية. أما فيما يخص عناصر و أبعاد المناخ التنظيمي فهناك اختلاف بشأن تحديدهما ، حيث تتألف عناصره من مجموعة من المتغيرات المتداخلة فيما بينها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للمنظمة. و انطلاقا من حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، لا بد على المسؤولين في أية منظمة الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال الاعتماد على تنمية وتطوير عناصره كالهيكـل التنظيمي و نمط القيادة و طبيعة المعمل و غيرها من العناصر بالإضافة إلى عدة سبل تساهم في خلق المناخ التنظيمي الفعال.

أما أداء الموارد البشرية فهو قيام العاملين بالمهام المختلفة المكونة لعملهم من خلال بذل جهد ذي نوعية معينة وفق نمط أداء معين، وهو ما يسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وبأقصر وقت ممكن و أقل تكلفة ، و رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات أداء الموارد البشرية و ذلك لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التي تتمثل في الموظف و ما يمتلكه من معرفة ومهارة و قيم و اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل و هي عوامل شخصية ترتبط بالعامل، أما النقطة الثانية فهي الوظيفة و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل، و النقطة الثالثة هي الموقف و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة المواد و الأنظمة الإدارية و الهيكـل التنظيمي.

تؤثر عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية إما سلبا أو إيجابا فالهيكـل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة و يشجع العاملين على الاجتهاد و الإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يسهم في

زيادة أداء العاملين، و العكس فإن الهيكل الذي يتسم بالجمود و ضعف المرونة فمن شأنه أن يؤدي إلى ضعف أداء العاملين؛ أما القيادة فهي تمثل محورا مهما في العملية و الممارسة الإدارية، ففي ظل النمط القيادي الديمقراطي ترتفع كل من كفاءة و فعالية أداء الموارد البشرية، و العكس في ظل النمط القيادي المتسلط؛ كما تلعب التكنولوجيا بالنسبة للمنظمات دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسيابية المعلومات و ترتفع كفاءة أداء العاملين كلما كانت هناك أنظمة متطورة للتكنولوجيا؛ إن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال و القادر على قتل الروتين في أداء العاملين و رفع كفاءته؛ كذلك ملائمة طبيعة العمل للعاملين من حيث عدد ساعات العمل وتصميم المكاتب وتوفير الراحة ومقومات الأمن والسلامة، بالإضافة إلى ملائمة قدرات ومؤهلات ومهارات الموظفين مع متطلبات الوظيفة كلها عوامل ترفع من مستوى الأداء الفعال، كما يجب على الإدارة أن تعمل على إيجاد وظائف تخلو من الروتين وتتيح للعاملين الفرصة للتجديد لكي لا تقتل روح الإبداع لديهم.



## قائمة المصادر والمراجع.

---



أ- المصادر

القرآن الكريم.

ب- المراجع باللغة العربية.

1. البدرى طارق، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2005 .
2. بشير صالح الرشيدى، مناهج البحث التربوي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 59.
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2006.
4. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، الأردن: دار صفاء، 2002 .
5. الدحلة فيصل عبد الرؤوف، تكنولوجيا الأداء البشري: مفهوم وأساليب القياس و النماذج، الأردن، المكتبة الوطنية، 2001 ..
6. درة عبد الباري و آخرون، إدارة القوى البشرية، مصر، الشركة العربية للتسويق و التوريدات، 2008.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مصر: المكتب المعرفة الجامعية، 2005.
8. الرفاعي حسين أحمد، مناهج البحث العلمي، تطبيقات الإدارة الاقتصادية، دار وائل للطباعة والنشر، 1996، ص 122.
9. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الفكر للنشر و التوزيع، 2011 .
10. السيد مصطفى أحمد، ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2008، ص 85
11. شاويش مصطفى نجيب: إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الشروق للنشر والتوزيع، دون بلد 2005 .
12. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2000.
13. عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، المكتب المعرفة الجامعية، 2005 .
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، عمان، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، 2007 .
15. عبوي زيد منير، التنظيم الإداري مبادئه و أساسيته، الأردن: دار أسامة، 2006 .
16. عمار بوحوش، محمد الذنبيات، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط2، الجزائر، 1990، ص 22.
17. غربي علي و آخرون، تنمية الموارد البشرية، مصر، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007 .
18. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الأردن، دار المسيرة، 2005، ص 292.
19. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الأردن، دار وائل، الطبعة الخامسة، 2009.
20. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، لبنان، دار المنهل اللبناني، 2008 .
21. الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، بدون بلد النشر، بدون دار النشر، 2005.





## المصادر والمراجع.

22. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، مصر، الدار الجامعية، 2007 .
23. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات المختلفة ، مصر، المكتب الجامعي الحديث، الجزء الرابع، 2009.
24. محمد حسن حمدات ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية،الأردن، دار الحامد، 2008 .
25. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،الأردن، دار الميسرة ، الطبعة الثالثة، 2005.
26. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم،الأردن، دار الفكر، بدون سنة النشر.
27. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التنظيمية ، الأردن: دار الحامد، 2006 .
- 30) Boislandelle, Gestion de ressources humaines dans la petite et moyenne entreprise , Paris, economica, 1998 , p39.
- 31) J barraux, entreprise et performance globale, paris, economica, 2000 ,p164.
- 29)Nizard George, Les métamorphoses de l'entreprise , Paris : economica, 1991 , p88.
- 32)Pemartin Daniel, Jacques Legres, Pratique des relations humaines dans l'entreprise ,Paris Les éditions d'organisations, 1981 , P179.
- ثالثا: المجلات و الرسائل.
- 1) العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2008 ، ص52.
- 2) وهاب يوسف: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة،رسالة ماستر، الجزائر،جامعة محمد بوضياف المسيلة،معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية 2013/2012 ص24.
- 3) شامي صليحة: المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة، بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس الجزائر 2010 ص 67.
- 4) بركان نسيمية، مزارى محمد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر ،البويرة: المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج، 2012/2011 ، ص60.





## المصادر والمراجع.

---

(5) قبوق عيسى: 'المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين', مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009. ص.163.



الملحق رقم 02  
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي امحمد اولحاج . البويرة .  
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

# استمارة استبيان

في إطار انجاز مذكرة بحث موضوعها: علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية ' دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة ' يرجى منكم أختي الكريمة ، أخي الكريم، الإجابة عن الفقرات المقترحة مع مراعات الموضوعية، بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة أو بتقديم رأي مختصر بجانب الأسئلة المفتوحة .

مع جزيل الشكر و التقدير .

ملاحظة: هذه الاستمارة سرية تستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية 2015/2014



معلومات شخصية:

السن: 25 إلى 30  31 إلى 40  41 فما فوق

• الجنس: ذكر  أنثى

• المؤهل العلمي:

تقني سامي في الرياضة  ليسانس

مستشار في الرياضة  دراسات عليا

• الخبرة:

سنة 1 إلى 5 سنوات  6 سنوات إلى 15 سنة  16 إلى 35 سنة

1. الهيكل التنظيمي الحالي يساعد في تحديد المهام بسرعة.  موافق  غير موافق
2. وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
3. تناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم.  موافق  غير موافق
4. تكامل أجزاء الهيكل التنظيمي يلعب دور مهم في تحسين مستوى الأداء.  موافق  غير موافق
5. حسن التعامل بينك و بين المسئول يسهم في الرفع من مستوى أدائك.  موافق  غير موافق
6. ثقة المسئول بقدراتي توفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز المهام بإتقان.  موافق  غير موافق
7. اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يرفع من مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
8. المتابعة المستمرة من قبل الرؤساء تؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
9. حداثة الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
10. تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق

11. انسجام التكنولوجيا المستخدمة مع متطلبات العمل ترفع مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
12. استخدام التكنولوجيا تساعد على سرعة إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
13. تناسب حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية يحسن مستوى أدائي الوظيفي.  موافق  غير موافق
14. وجود قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي تجعلني أحسن من مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
15. وجود مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الحماس في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.  موافق  غير موافق
16. الأعمال الروتينية في واجباتي الوظيفية تسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي.  موافق  غير موافق

## الملحق رقم 01

أستاذي المحترم ، تحية طيبة وبعد:

أتشرف بالتقدم إليك ، راجيا منك التكرم بتحكيم هذه الاستبانة المرفقة والمقترح استخدامها في **انجاز مذكرة تخرج**

تحت عنوان **علاقة المناخ التنظيمي بمستوى أداء الموارد البشرية ' دراسة ميدانية في مديرية الشباب والرياضة لولاية**

**البويرة ' تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس تخصص الإدارة والتنظيم في الرياضة**

اسم الاستاذ

الدرجة العلمية

التخصص

مكان العمل

- إشكالية البحث:

- ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية لموظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية البويرة؟

01 - هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية ؟

02 - هل توجد علاقة بين نمط القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية ؟

03 - هل توجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية؟

04 - هل توجد علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية؟

02 - فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي و أداء الموارد البشرية لموظفي مديرية الشباب والرياضة.

ومن هنا تفرعت الفرضيات الجزئية التالية:

01 - توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي و مستوى أداء الموارد البشرية.

02 - توجد علاقة بين نمط القيادة و مستوى أداء الموارد البشرية .

03 - توجد علاقة بين التكنولوجيا و مستوى أداء الموارد البشرية.

04 - توجد علاقة بين طبيعة العمل و مستوى أداء الموارد البشرية.

ملاحظات	ملائمتها لمحور الدراسة		وضوح العبارة		الأسئلة	الرقم	المحور
	غير ملائمة	ملائمة	غير واضحة	واضحة			
					المبني التنظيمي الحالي يساعد في إنجاز المهام بسرعة.	01	المبني التنظيمي
					وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين ترفع من فعالية الأداء الوظيفي.	02	
					تناسب تخصصات الموظفين بالمديرية مع طبيعة مهام وواجبات وظائفهم ترفع من مستوى الأداء الوظيفي.	03	
					وضوح العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين تحسّن مستوى الأداء.	04	
					سوء التعامل بينك و بين المسئول يسهم في انخفاض مستوى أدائك.	01	نمط القيادة
					ثقة المسئول بقدراتي توفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز المهام بإتقان.	02	
					اهتمام المسئول المباشر برغبات الموظف يزيد من الحماس للعمل أكثر.	03	
					الإشراف المباشر والمتابعة المستمرة من قبل الرؤساء يؤدي إلى تحسّن مستوى أداء العاملين	04	
					حدثة الوسائل التكنولوجية تساهم في إنجاز واجباتي الوظيفية على أحسن وجه	01	التكنولوجيا
					تساهم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية بتوفير الجهد.	02	
					تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمديرية مع متطلبات العمل	03	
					لدي الاستعداد للتأقلم مع تغيرات التكنولوجيا بهدف الزيادة من فعالية الأداء	04	
					تناسب حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية يحسن مستوى أدائي الوظيفي.	01	طبيعة العمل
					وجود قيود صارمة مفروضة على أداء واجباتي تجعلني أنجز العمل المطلوب في الوقت المحدد لإنجازه	02	
					وجود مقومات الأمن والسلامة توفر لدي الرغبة والحماس لإنجاز مهامي.	03	
					الأعمال الروتينية في واجباتي الوظيفية تسهم في انخفاض مستوى أدائي الوظيفي	04	



**Titre de l'étude : la relation du** Climat organisationnel avec le niveau de réalisation des ressources humaines. Etude de cas au niveau de la direction de la jeunesse et du sport de la wilaya de Bouira.

Le but de cette étude est de connaître la relation entre le climat organisationnel et le niveau de la performance des ressources humaines de la direction de la jeunesse et du sport de la wilaya de Bouira.

-Limitation de la problématique de l'étude dans la question générale suivante :

y a-t-il une relation entre le climat organisationnel et le niveau de fonctionnalité des employés de la jeunesse et des sports ?

-L'étude a démarré à partir de l'hypothèse générale suivante :

il y a une relation entre le climat organisationnel et le niveau de performance des employés de la jeunesse et des sports

On a utilisé la méthode descriptive, et On s'est basé dans la collecte des données sur un questionnaire formé de 19 questions, distribués de façon aléatoires sur (25) personnes du personnel de la direction de la jeunesse et du sport.

-L'étude a révélé les résultats suivants :

1-Il y a une relation positive entre les éléments du climat organisationnel et le niveau de fonctionnalité des employés de la direction de la jeunesse et du sport.

Les recommandations de l'étude :

1-La nécessité pour la direction de développer une structure organisationnelle pour renforcer ses capacités d'adaptation avec les nouveautés du développement Technologique.

2- traitement des employés avec justice et égalité sans discrimination et installation d'une culture de justice dans la promotion et les récompenses .

4-Donner l'occasion aux employés de participer , à l'innovation, au développement et au changement. ce qui va augmenter leur rendement et leurs créativité .