

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مولود معمري ولاية تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
تخصص تنظيم و عمل



واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
للعمال داخل المؤسسة الصناعية.

دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية الكهرومنزلية ENIEM بواد
عيسي تيزي وزو.

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل.

تحت إشراف الأستاذ
- شاوش حميد

من إعداد الطالبة
بلحارت فطيمة .
- حاج بن عبد المولى .

السنة الجامعية 2014 - 2015



كلمة شكر


بعد شكر المولى عز وجل و الثناء على نعمه كلها و الذي أمدنا بالعقل و الصحة والعزيمة أشكر كل العائلة على ما أسدته لي من نصح و إرشاد، و أتوجه بالشكر الجزيل، التقدير الكبير إلى أستاذنا و مشرفنا الأستاذ: شاوش حميد على تفاضله بالإشراف على هذا البحث و الذي لم يبخل علينا بالنصائح و التوجيهات، و الذي مدنا يد العون.

أيضا أتقدم بالشكر الجزيل و امتنان عظيم إلى كل أساتذة علم الاجتماع، كما يسعدني أن أتقدم بالشكر و التقدير لأعضاء اللجنة لتفضلها بقبول مناقشة هذه المذكرة و إثرائهم بأرائهم السديدة

فطيمة

لطيفة





الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح والدي رحمهما الله.

إلى من ساندني طوال هذا المشوار، ووقف إلى جانبي خطيبي عبد
الرحمان، وعائلته الكريمة.

كما أهدي هذا العمل إلى إخوتي: يسن، رمضان، ليلى.

إلى جل عائلة حاج بن عبد المولى.

والى كل صديقات المشوار

الدراسي خاصة: وهيبة، تسعديت، ثنينة، فريدة، جججيقة، لدية، صافية، صايحة،
أم الخير.

إلى كل من أعرفه من قريب أو بعيد.



فطيمة



الإهداء

أهدي عملي هذا إلى كل من ساعدني و أحاطني بنصيحة
لانجازة منهم أفراد عائلتي خاصة الوالدين .
أتقدم باهدائه إلى كل من يحمل لقب: حاج بن عبد المولى
و لقب: عبدي.

أهديه بوجه الخصوص إلى الجدة الغالية: عكاش تسعديت.
و لي الشرف باهدائه إلى الأستاذ المشرف و إلى كل الأصدقاء
و الأقارب من قريب و من بعيد.



حاج بن عبد المولى الطبية
حاج بن عبد المولى الطبية

فهرس المحتويات

الصفحة

كلمة شكر

إهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

مقدمة عامة..... أ - ب

الإطار النظري

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.

- I- إشكالية البحث..... 06
- II- فرضيات البحث..... 08
- III- أهداف البحث..... 09
- IV- أهمية البحث..... 09
- V- أسباب اختيار الموضوع..... 10
- VI- تحديد المفاهيم..... 11
- VII- الدراسات السابقة..... 13
- VIII- صعوبات البحث..... 18

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

- تمهيد..... 20

- 21.....I- مفهوم المناخ التنظيمي
- 22.....II- أنواع المناخ التنظيمي
- 23.....III- أبعاد المناخ التنظيمي
- 24.....IV- عناصر المناخ التنظيمي
- 25.....V- أهمية المناخ التنظيمي
- 26.....VI- قياس المناخ التنظيمي
- 27.....VII- العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
- 31.....VIII- الأسس النظرية للمناخ التنظيمي
- 35.....خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

- 37.....- تمهيد
- 38.....I- تعريف الأداء الوظيفي
- 39.....II- محددات الأداء الوظيفي
- 40.....III- تخطيط الأداء الوظيفي
- 41.....IV- معايير الأداء الوظيفي
- 42.....V- قياس الأداء الوظيفي
- 44.....VI- عناصر الأداء الوظيفي
- 45.....VII- تقييم الأداء
- 45.....أ. تعريف تقييم الأداء
- 46.....ب. أهمية تقييم الأداء

47.....	ت. أهداف تقييم الأداء.....
49.....	ث. معوقات تقييم الأداء.....
50.....	VIII- علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.....
51.....	خلاصة الفصل.....

الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: منهجية البحث و إجراءاته التطبيقية.

54.....	- تمهيد.....
55.....	I- الدراسة الاستطلاعية.....
56.....	II- ميدان البحث.....
58.....	III- منهج البحث.....
58.....	IV- أدوات جمع البيانات.....
59.....	V- أدوات تحليل البيانات.....
60.....	VI- عينة البحث.....
61.....	VII- خصائص العينة.....

الفصل الخامس: عرض و تحليل الفرضيات.

68.....	II- عرض و تحليل الفرضية الأولى.....
84.....	- استنتاج نتائج الفرضية الأولى.....

86.....-II عرض وتحليل الفرضية الثانية.

100.....- استنتاج نتائج الفرضية الثانية.

- استنتاج عام.

- خاتمة.

- الاقتراحات.

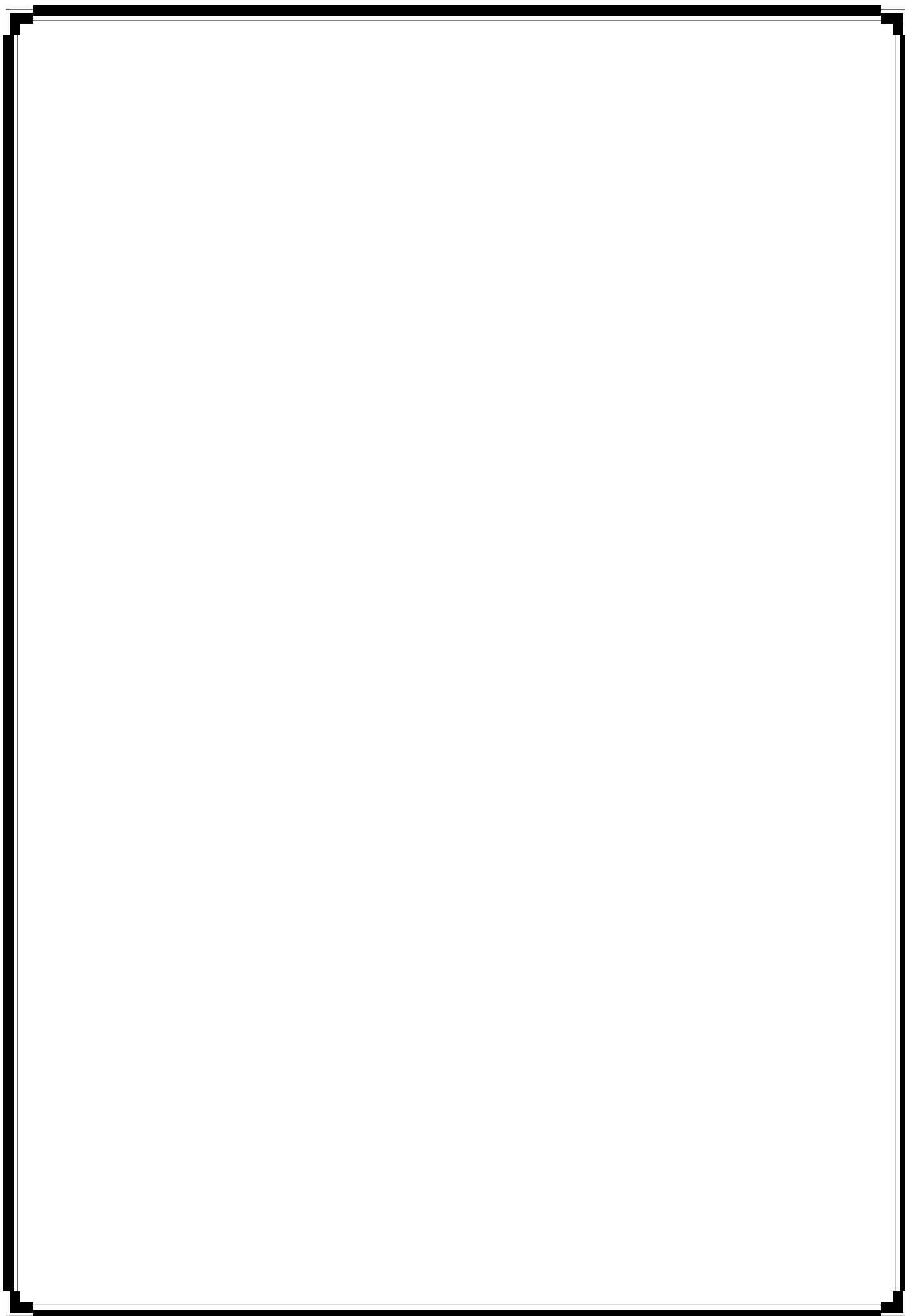
- قائمة المراجع.

- الملاحق.

فهرس الجداول.

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	61
2	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	62
3	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	63
4	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	64
5	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	65
6	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب	66
7	يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي في المؤسسة	68
8	يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي و علاقته بالجنس	69
9	يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي و علاقته بالمنصب	70
10	يمثل رأي أفراد العينة من التغيير في المناخ التنظيمي	71
11	يمثل موقف أفراد العينة من التغيير في المناخ التنظيمي و علاقته بالمستوى التعليمي	72
12	يمثل موقف أفراد العينة من تغيير المناخ التنظيمي و علاقته بالأقدمية	73
13	يمثل رأي أفراد العينة من تناسب طبيعة تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم	74
14	يمثل موقف أفراد العينة من تناسب طبيعة تخصصات العمال مع وظائفهم وعلاقتها بالمستوى التعليمي	75
15	يمثل موقف أفراد العينة من اهتمام المؤسسة بالاقتراحات	77
16	يمثل موقف أفراد العينة من الاتصال بين الإدارة و العمال	77
17	يمثل رأي أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	78
18	يمثل موقف أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و علاقتها بالمنصب.	79
19	يمثل رأي أفراد العينة من الثقة و التعاون بين المسؤول و العامل	80

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
20	يمثل رأي أفراد العينة من طريقة تنظيم العمل	81
21	يمثل موقف أفراد العينة من إنجاز العمل المكلف به	81
22	يمثل موقف أفراد العينة من الرضا عن إنجاز العمل المكلف به و علاقته بالجنس	82
23	يمثل رأي أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق النزعات	83
24	يمثل رأي أفراد مساعدة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي	86
25	يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي و علاقته بالسن	87
26	يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في أداء الوظيفي و علاقته بالأقدمية	89
27	يمثل موقف أفراد العينة من وضوح المهام و الأهداف و مساعدتها في الأداء الوظيفي	90
28	يمثل رأي أفراد العينة من إنجاز العمل في الوقت المحدد	90
29	يمثل رأي أفراد العينة من تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية	91
30	يمثل موقف أفراد العينة من تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية و علاقته بالأقدمية	92
31	يمثل موقف أفراد العينة من توفر الإمكانيات اللازمة يطور الأداء الوظيفي	93
32	يمثل رأي أفراد العينة من مساعدة الإشراف الإداري المستمر للأداء الوظيفي	93
33	يمثل موقف أفراد العينة من مساعدة الإشراف الإداري للأداء الوظيفي و علاقته بالمنصب	94
34	يمثل موقف أفراد العينة من تشجيع الرؤساء يدفع لإنجاز العمل بكفاءة	95
35	يمثل رأي أفراد العينة من نقص التفاعل بين الرئيس و العامل يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي	96
36	يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق روح العمل الجماعي	97
37	يمثل موقف أفراد العينة من دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي	98
38	يمثل موقف أفراد العينة من دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي و علاقته بالمستوى التعليمي	99



مقدمة

مقدمة .

إن المنظمة أيا كانت أهدافها و أيا كانت مجالات نشاطها فإن العنصر البشري هو المحرك الأساسي و العنصر الأهم في تحديد فعالية استخدام عناصر الإنتاج . والأداء الوظيفي يمثل مصدر التطوير و الإبداع في المنظمات خصوصا و المجتمع عموما . لقد أبدت المنظمات اهتماما خاصا بخلق مناخ تنظيمي ملائم لهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها، فالمناخ العام داخل المنظمة قد يؤثر بشكل فعال على أداء العاملين إذ أصبح موضوع المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام العديد من الباحثين نظرا لأهميته باعتباره بيئة العمل الداخلية لمختلف متغيراتها وخصائصها و فيها تتفاعل أهداف التنظيم وعملياته مع إمكانيات الأفراد و قيمهم واتجاهاتهم . والمناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، حيث يلعب دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين فيها إذ يمكن القول أنه يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها ففي وسط أجواء هذا المناخ يعمل أفراد التنظيم على القيام بمهامهم، مسؤولياتهم التي تحقق في مجملها أهداف المنظمة التي يعملون فيها . وفي مناخ تنظيمي يؤديون أعمالهم و يكونون تجاربهم و يكسبون خبراتهم و يقيمون علاقات عمل فيما بينهم ويسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم، وحسب المناخ السائد و ما يتصف به من خصائص و أبعاد تخلق مشاعرهم و تتكون اتجاهاتهم سواء نحو أعمالهم أو نحو منظماتهم وبذلك يتحدد مستوى أدائهم الوظيفي الذي يتأثر به سلوكهم مما ينعكس على مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة . وباعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة ، حاجات الفرد فان جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الفرد على حد سواء حتى يتكيف مع ميولاتهم و رغباتهم، بهدف تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى .

لذلك ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه من أشد العوامل تأثيرا في تحقيق المنظمة لمستوى جيد من الرضا الوظيفي للأفراد، و بالتالي كفاءة المنظمة و فعاليتها في تحقيق أهدافها، و نظرا لمحددات المناخ التنظيمي و تأثيرها على اتجاهات العمال و على أدائهم الوظيفي في ضوء البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة .

وقد أكدت العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد وأبعاده في أية منظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، تحسين النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين و بروحهم المعنوية، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع حاجات الفرد .

و من هذا المنطلق برز موضوع بحثنا، و قصد الخوض فيها قسمنا البحث إلى جانبين:
الإطار النظري و الإطار التطبيقي.

فالإطار النظري للبحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول:

إذ خصصنا الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية.

للإطار العام للإشكالية، حيث تعرفنا فيه على إشكالية البحث و فرضياته، بالإضافة إلى أهداف البحث وأهميته، وكذلك أسباب اختيار الموضوع، ثم تحديد المفاهيم، وبعض من الدراسات السابقة، و صعوبات البحث.

وتطرقنا في الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

إلى مفهوم المناخ التنظيمي، ثم أنواعه، أبعاده و عناصره، بالإضافة إلى أهميته و قياس المناخ التنظيمي، و كذا خصائصه وتليها العوامل المؤثرة عليه، لنصل في الأخير إلى الأسس النظرية للمناخ التنظيمي.

أما الفصل الثالث: الأداء الوظيفي، فاحتوى على:

تعريف الأداء الوظيفي ثم تطرقنا إلى محدداته و تخطيطه، بالإضافة إلى معايير، و كذا قياس الأداء الوظيفي، عناصره، و أيضا تحدثنا على تقييم الأداء الذي نجد فيه: تعريفه، أهميته و كذا أهدافه و معوقاته.

لنتطرق في آخر الفصل إلى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي.

أما الإطار التطبيقي فقد قسمناه إلى فصلين يتمثلان في:

أولاً- الفصل الرابع: منهجية البحث وإجراءاته التطبيقية.

الذي تم تخصيصه لمنهجية البحث و إجراءاته:

فتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، ثم ميدان البحث، وأيضا منهج البحث، وكذا أدوات جمع و تحليل البيانات، ثم عينة البحث، وفي الأخير خصائص العينة.

وثانيا- الفصل الخامس: عرض وتحليل الفرضيات.

إذ تم تخصيصه لعرض نتائج البحث و تحليلها، استنتاج عام، ثم ختمنا البحث بخاتمة و بعض الاقتراحات.

الأطوار النظرية

الفصل الأول:

الإطار العام للإشكالية.

تمهيد.

I - إشكالية البحث

II - فرضيات البحث

III - أهداف البحث

IV - أهمية البحث

V - أسباب اختيار الموضوع

VI - تحديد المفاهيم

VII - الدراسات السابقة

VIII - صعوبات البحث

تمهيد

تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد إشكالية الدراسة، و تمت الإجابة عن هذه الإشكالية بفرضيات كحلول مؤقتة، أيضا تم ذكر أهداف الدراسة و أهميتها العلمية العملية، و في الأخير تم التطرق إلى إعطاء التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة و تعريف ببعض المصطلحات.

1 - إشكالية البحث:

المؤسسة كمجتمع بشري الذي يتم على مستواه استثمار جزء كبير و هائل من خبرات وقدرات الأفراد العاملين فيها، و هي المكان الوحيد الذي يشترك و يجتمع المواطنين فيه لتحقيق هدف واحد موحد.

تعتبر الموارد البشرية أهم المداخلات و أكثرها تأثيرا على المنظمة، و تمثل الأداة الحقيقية لتحقيق أهدافها، لذا فإن المنظمة تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يكون محفزا لهذا المورد، و كذلك يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه.

"فالمناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، و يشير إلى كافة الظروف الداخلية و الخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل في أثناء عمله، و التي تؤثر في سلوكه و تشكل اتجاهاته نحو عمله و نحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه." (1)

أن المناخ التنظيمي ينتج عن تفاعل الفرد بمكوناته الشخصية مع التغيرات التنظيمية، فقد تعددت الآراء و الأفكار النظرية حول هذا المفهوم "فالمناخ التنظيمي يتكون من سلوكيات الأفراد وسياسات التنظيم و مستويات مختلفة من إدراك الأفراد لهذا التنظيم، بحيث تعمل كعوامل ضاغطة نحو توجيه أنشطة و سلوكيات الأفراد." (2)

و يعرف كذلك العمري المناخ التنظيمي " بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون، هذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات أو يمثل جزء أساسيا من المنظمة مثل مصنع من المصانع و قد يعبر عن الوحدة الاقتصادية ككل، فهو عبارة المفهوم الذي يتبناه التطوير التنظيمي." (3)

1- فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، 2005، ص 291.

2- محمد حسين رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط 1، دار الوعاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2004، ص 87.

3- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، د ط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 393.

و تؤكد الكثير من الدراسات و البحوث على أن المناخ التنظيمي يعد أحد محددات قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين و إدراك اتجاهات العاملين فيها، و كذلك في تشكيل سلوكهم الوظيفي و الإداري داخل المنظمة، و من ثم بناء قدرة المنظمة على استخدام إمكانياتها و مواردها المادية و الفنية، و البشرية و المالية لتحقيق البقاء و الاستقرار. من بين هذه الدراسات نجد دراسة "العوامل التي تهدف إلى التعرف على واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة في الأردن ممثلة في الوزارات و الدوائر المركزية، و قد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود استقرار و رضا عام متوسط عن المناخ المؤسسي، و أن أسباب التغيير تعود إلى الأوضاع الداخلية للأجهزة المبحوثة، و أوصلت الدراسة بضرورة إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة و الحد من التأثيرات الشخصية، و زيادة الاهتمام بالعاملين و بالإنتاجية".

في حين نجد دراسة "الذنبات التي هدفت إلى معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسية (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، و البيئة الخارجية، و التكنولوجيا) في أداء العاملين بأجهزة الرقابة المالية و الإدارية في الأردن، و أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة، ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، و أن لإبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية و الإدارية".⁽¹⁾

كما تبين هذه الدراسات و البحوث أن أهم ما يواجه المنظمات المعاصرة من تحديات، تتمثل في بناء و تنمية مناخ تنظيمي بعمق الالتزام التنظيمي و ينمي مهارات الإبداع و الابتكار لدى العاملين في هذه المنظمات المعاصرة و لا يمكننا التحدث عن المناخ التنظيمي دون التطرق إلى الأداء الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، و إذ يعتبر "الأداء على أنه تحديد وتنظيم الأولويات و تحقيق و مراجعة الأهداف العالمية من أجل الأداء الحالي المتميز و من

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 127.

أجل الوصول إلى ذلك يجب أن يركز فريق الإدارة على تلك المناطق الحيوية، و التي تؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق معرفة أداء كل موظف و كيفية التعامل مع العمل المنسوب إليه".⁽¹⁾

و يعتبر أيضا الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوضعية الفرد. إضافة إلى أن المناخ التنظيمي يعد أهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، و قد وقع اختيارنا على موضوع المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي للعمال لما له من أهمية تكمن في الكشف على الانعكاسات السلبية و الإيجابية لنوع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، و بذلك العمل على توفير مناخ تنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة. و يعمل على إشباع رغبات العاملين و يلبي حاجاتهم، إضافة إلى أنه يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي.⁽²⁾

و انطلاقا من كل هذه المعلومات و الأفكار التي تطرقنا إليها ينبغي التساؤل حول:

- كيف هو واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الصناعية ENIEM؟
- هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة الصناعية؟

II - تحديد الفرضيات:

- واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصناعية ENIEM غير ملائم.
- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل هذه المؤسسة الصناعية.

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: نفس المرجع السابق، ص 125.

2- عبد الرحمن توفيق: قمة الأداء، ط 1، دار اليرموك، القاهرة، 1988، ص 221.

III - أهداف البحث:

تهدف دراستنا إلى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العمال، و هذا بدراسة المناخ التنظيمي داخل المنظمة، و كذلك تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة، إضافة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

أن دراسة المناخ التنظيمي يمكن أن تساعد المسيرين في عملية تشخيص جوانب الضعف و التدهور في المنظمة.

تزويد المشرفين في التسيير التنظيمي بما يرفع من مستوياتهم و فئاتهم المهنية بالتالي تطوير و تحسين إنتاج المؤسسة.

فتح آفاق لدى الباحثين الجامعيين للبحث عن أبعاد أخرى لهذا الموضوع.

IV - أهمية البحث:

يؤثر المناخ التنظيمي في الحياة المهنية، و في أداء العمال في مختلف التنظيمات، و حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين، و ذلك لتوفير الظروف المناسبة للعمل من الناحيتين المادية و الفكرية.

- كذلك معرفة العوامل التي قد تحول دون الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للتنظيم والعمل على تعزيز السلوكيات الإيجابية للعاملين، و تفادي ما قد يؤثر على الأداء داخل المؤسسة.

- و كذلك لتسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات و المعلومات اللازمة و التعرف على توجيهات العمال نحو المناخ التنظيمي و علاقة ذلك بأدائهم الوظيفي، و هذا من أجل الكشف عن بعض المشكلات التي تواجههم و إيجاد بعض الحلول المناسبة.

بالإضافة إلى ما سيحققه هذا البحث لاحقاً وذلك في ما سيقدمه ويثري به الأعمال في المستقبل و التي تصب كلها في فائدة سير المؤسسات و تبنيها لمناهج علمية تواكب تطورات العصر.

V - أسباب اختيار الموضوع :

حظي موضوع المناخ التنظيمي اهتماما كبيرا حيث تم تطبيقه على العديد من القطاعات الصناعية و الخدمات الإنتاجية، و قدم وساهم الخبراء المهتمين بالنمو الصناعي في تحقيق قاعدة سليمة للأداء الجيد داخل المنظمة.

و لقد أشار اغلب الباحثين إلى أنه بالرغم من انتشار الدراسات المرتبطة بالمناخ التنظيمي إلا و أنه لا يزال موضع جدل مما يستدعي تناوله للبحث و الدراسة و توضيح مدى تأثيره على الأداء الوظيفي.

فاختيارنا لهذا الموضوع راجع إلى:

-الأهمية البالغة لموضوع المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.

- قلة الدراسات حول هذا الموضوع في جامعتنا(مولود معمر).تخصص:علم اجتماع تنظيم و عمل) و قلة الأعمال التي تناولت هذا الموضوع، حيث يجب التأكيد في الدراسات حوله لإثرائه بالمعلومات، الاهتمام بمشاكل تورق العمل قصد إضفاء دراسة نظرية و تطبيقية .

- رغبتنا في التخصص أكثر في موضوع المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي.

- نجد في المنظمات اغلب الرؤساء يسعون إلى رفع مردود الإنتاج و ذلك من خلال رفع مستوى أداء العاملين.

- التغييرات و الإصلاحات التي عرفتها مختلف المؤسسات أدت بالتالي إلى تغيير المناهج، نوعية التسيير و توجيه القرارات ، الحوافز و ظروف العمل ككل.

VI - تحديد المفاهيم:

أ- المناخ التنظيمي:

- **المناخ لغة:** المناخ التنظيمي تعبير مجازي، ذلك أن المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة، و طبيعة الجو من حيث الحرارة و الرطوبة في أوقات أو فصول السنة المختلفة، و يدرس المناخ في هذا المعنى لتأثيره على الحياة الطبيعية نباتية كانت أم حيوانية.(1)

1- إبراهيم بدر شهاب أخلادي: معجم الإدارة، ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2001، ص 430.

- اصطلاحاً:

هو مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة التي يتحدد نتيجة السياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة يكون لها تأثير أو انعكاس في دوافعهم وسلوكهم، تتشكل هذه الخصائص نتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارساتها إلى جانب نظم العمل و سياسات المنظمة، و تتخذ أساساً لتفسير القرارات و توجيه الإدارة و تحديد معدلاته.(1)

- إجرائياً: هو مجموعة من الخصائص الثابتة نسبياً التي تصف المنظمة و تميزها عن المنظمات الأخرى، و التي تنشأ عن طريق تفاعل أبعاد المنظمة و أعضائها بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- الأداء الوظيفي:

الأداء :

- لغة:

لفظ مشتق من الفعل (أدا) ، و يعني (أدى) الشيء، قام به.(2)

- اصطلاحاً:

العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به، و يكون محدد الكمية، و من مستوى جودة معينة النوعية، و يؤدي بأسلوب أو طريقة معينة أي محدد النمط.
- مجموعة الاستجابات التي يقوم بها الفرد في موقف معين و هذا الأداء هو ما نلاحظه ملاحظة مباشرة.(3)

1- إبراهيم بدر شهاب أخلادي: نفس المرجع السابق، ص 430 .

2- سهيلة محسن كاظم الفيلاوي: الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب الأداء)، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 24 .

3- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 270 .

- كما يشير إلى نتائج جهد معين قد يبذله فرد أو مجموعة أفراد لانجاز عمل معين، و يشير إلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال، و من ثم يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية الفردية و مناخ أو بيئة العمل، القدرة على انجاز العمل.

فهو بصفة عامة تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية و المواد نصف مصنعة، الآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية و معدلات محددة.

إجرائيا:

هو الجهد أو النشاط الذي يقوم به الفرد إزاء تنفيذ عمل معين بطرق مختلفة، و هذا حسب نوعية العمل المراد القيام به، و الذي يتحدد بمستوى الدافعية و القدرة.(1)

- تقييم الأداء:

يمثل مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، و يمثل التحليل و الدراسة التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المنتج، و بالذات الموارد البشرية باعتبارها هي التي تنفرد بتشغيل الموارد و استثمارها، و في ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة منها بالعاملين، كالتثبيت في الخدمة، الترقية و النقل، العلاوات، التدريب.(2)

يرى عادل رمضان الزيايدي أن تقييم أداء العاملين هو أن يقاس أدائهم بالنسبة للعمل الذي يؤديه، و معرفة مستوى الأداء و مدى تعاونهم مع رؤسائهم وسلوكهم نحو المتعاملين، و معرفة مدى توفر القدرات اللازمة لشغل وظائف أعلى في المستقبل بالمنظمة.(3)

1- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2006، ص 48.

2- سيونى محمد أبردعي: تنمية مهارات تخطيط، الموارد البشرية، ط1، ايزاك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 117.

3- زهيرة شوقي: تقييم الأداء لدى الأطارات الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي، رسالة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2007، 2008، ص 26.

التنظيم: هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم و المعايير الاجتماعية. (1)

يعرف دونالد كسلو التنظيم "بأنه ترتيب الأعمال و الأنشطة إلى وحدات طبيعية و سهلة القيادة، مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون أو يتخصصون للقيام بتلك الأعمال المختلفة". (2)

الوظيفة: عبارة عن مجموعة من الواجبات التي يكلف بأدائها شخص واحد، و على هذا فإن أية مؤسسة عمل تضم عددا من الوظائف بقدر عدد العاملين فيها، حيث يكلف كل منهم بمجموعة من الواجبات التي يكلف بها كل منهم. (3)

VII - الدراسات السابقة:

- دراسة عماد الدين " (1985) تصورات العاملين في وزارة التربية و التعليم، المركز في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة، هدفت إلى التعرف على تصورات العاملين في وزارة التربية و التعليم للمناخ التنظيمي و التعرف على أثر بعض المتغيرات كالمستوى الإداري و الخبرة و الجنس، و قد تكونت عينة الدراسة من (226) فردا من مستويات الإدارة الثلاثة: المديرين و رؤساء الأقسام و الموظفين ثم اختياريهم عشوائيا، و أظهرت النتائج أن الاتجاه العام لدى أفراد عينة الدراسة نحو المناخ التنظيمي بشكل عام اتجاه سلبي و قد أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات فنتي : الذكور والإناث للمناخ التنظيمي لصالح الذكور". (4)

1- قريمس مسعود: الاستثمار الأجنبي و الأشكال الجديدة في التنظيم، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 14.

2- هناء حافظ بدوي: إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية (في الخدمة الاجتماعية)، د ط، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، 2008، ص 142.

3- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط 6، دار المعارف، القاهرة، 1988، ص 79.

4- أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 128.

كما أظهرت فروق ذات دلالة بين تصورات المستويات الثلاثة للمناخ التنظيمي لصالح المديرين و رؤساء الأقسام، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح ذوي الخبرة الوظيفية الطويلة ثم المتوسطة ثم القصيرة.

- دراسة "عمران" (1988) بعنوان دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، فقد هدفت إلى توضيح ماهية المناخ التنظيمي و أبعاده الرئيسية، و كذلك الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة علمية تطبيقية)، و قد تكونت عينة الدراسة من (300) فرد تمثل بيانات أماكن العمل الوظائف، الجنس، و المستوى العلمي، كما هدف البحث إلى فحص و اختيار العلاقات الديالكتيكية بين بعض الأبعاد الهامة للمناخ التنظيمي و أحد مظاهر مشاعر، اتجاهات العاملين، و الذي يطلق عليه الباحثون و الكتاب "الرضا الوظيفي" كما هدف البحث إلى التعرف على العناصر أو العمليات المختلفة و التي يمكن أن تسهم في تكوين مشاعر و الاتجاهات الإيجابية للعاملين تجاه أعمالهم الأمر الذي يعتبر أمرا لازما و ضروريا قبل اتخاذ أية إجراءات أو البدء في أية برامج علاجية لظواهر الاستياء و سلبية المشاعر بين الأفراد العاملين، و قد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للعاملين".

- "دراسة عكاشة": (1989) و التي كان عنوانها المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن و علاقته بالرضا الوظيفي للعاملين"، فقد هدفت إلى تحديد أنماط المناخ التنظيمي السائدة في كليات المجتمع الأردنية، و تحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها و تحديد العلاقة بين النمط المناخي السائد و الرضا الوظيفي، و قد تكونت عينة الدراسة من (152) عاملا، و أظهرت النتائج أن كليات المجتمع الخاصة يسودها مناخ تنظيمي مفتوح، في حين يسود كليتين حكوميتين مناخ مغلق و أظهرت الدراسة أن الرضا الوظيفي يرتفع في الكليات التي يسودها مناخ مغلق". (1)

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: مرجع سابق ذكره، ص 128-129.

- دراسة "الدقس و عليان": (1991) " بعنوان تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، دراسة ميدانية في منجم الحسا" فقد هدفت إلى تقييم المناخ التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات الأردنية، منجم الحسا من خلال التعرف على أهمية هذا المناخ في تحقيق المؤسسة لأهدافها و أهداف مستخدميها، و على تعزيز فاعليتها، و قد تألفت العينة من (200) فردا عاملا يمثلون المجتمع العمالي في منجم الحسا".

- دراسة "شهاب": (1992) " بعنوان أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى معلمي و معلمات المدارس الثانوية في وادي الأردن من خلال أربعة أبعاد و هي: العمل نفسه، المرتب، الفرص المتاحة للترقية زملاء العمل. و تكونت عينة الدراسة من (481) معلما و معلمة ثم اختياريهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي العام، و كذلك وجود أثر لمتغير المناخ التنظيمي على درجة الرضا من بعد المرتب و ممارسة المهنة الحالية".

- دراسة " جاهان شاه ": (1985) دراسة بعنوان "العلاقة بين الرضا الوظيفي و المناخ التنظيمي عند المديرين الأكاديميين في كليات و جامعات مختارة، و قد أجريت الدراسة في ثلاث من ولايات الوسط الغربي و الولايات المتحدة الأمريكية و تكونت عينة الدراسة من (256) إداريا في كليات المجتمع، و قد استخدم الباحث إستبانة للمناخ التنظيمي و استبانته دليل وصف المهنة. و هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة بين المناخ التنظيمي و الرضا المهني و كانت نتيجة الدراسة أن هناك ارتباطا قويا بينهما، و كانت نتيجة الدراسة أن هناك ارتباطا قويا بين المناخ التنظيمي للمعاهد و الكليات العليا و الرضا الوظيفي للإداريين و الأكاديميين". (1)

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: نفس المرجع السابق، ص 127-131.

- دراسة " لوفلانديا: (1985) " بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارس مختارة من المدارس الحكومية في مقاطعة كولومبيا في أمريكا، فقد هدفت إلى استقصاء العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، وصف المناخ من المفتوح إلى المغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ، و قد استخدم الباحث مقياسين إحداهما للمناخ التنظيمي و الآخر للرضا الوظيفي ، وبينت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة لنوع المناخ على الرضا الوظيفي". (1)

- دراسة ميلز: بعنوان "المناخ التنظيمي في دراسة للصحة التنظيمية بالتطبيق على التنظيم المدرسي، محددًا خصائص التنظيم الجيد في مجموعة للأبعاد العشر التالية:

- وضوح الأهداف: مدى وضوح الأهداف، قبول الأفراد قابلية تحقيقها بالمواد المتاحة، تناسب الأهداف مع متطلبات البيئة.

- كفاية عملية الاتصال: توافر قنوات الاتصال، تدفق الاتصال الأفقي و الرأسي، عوائق الاتصال، مدى توافر البيانات، مدى كفاية البيانات الخاصة بمشكلات التنظيم.

- التوزيع الجيد للسلطة: و يرتبط بكيفية توزيع السلطة على المستوى الهرمي، مدى الصراع بين الجماعات الأقسام..

- استخدام الموارد: و يرتبط بمدى الاستخدام الفعال لمدخلات التنظيم، التنسيق، مدة تناسب الدور و الفرد، مدى الشعور بتحقيق الذات.

- تجانس و تماسك الجماعة: و تربط بمستوى التفاعل، الانتماء، الالتزام و العضوية، الاعتزاز.

- الروح المعنوية: و ترتبط بمدى الشعور بالرضا، القلق، الصراع، و مدى استثارة مشاعر الفرد. (2)

1- أحمد محمد عوض بني أحمد: نفس المرجع السابق، ص 131.

2- أحمد محمد عوض بني أحمد: نفس المرجع، ص 103.

- **التحديث:** مدى استخدام الأساليب الجديدة، مدى الثبات و الاختلاف بمرور الوقت، الروتينية و النمو و التغيير، الاتجاه نحو الجديد من الأهداف.
- **التحكم الذاتي:** مدى الاستجابة لمتطلبات البيئة مدى الاستقلال عن التنظيم أم مدى الاستقلال عن البيئة.
- **التكيف:** ترتبط بجوانب التحديث و الحكم الذاتي، الاتصال الخارجي و تشير إلى مدى الاتساق بين متطلبات البيئة و قدرة التنظيم. و مدى قدرة التنظيم على إعادة هيكلة الأنشطة، مدى القدرة على تحمل الضغوط، مدى القدرة على إدارة المشكلات الناجمة عن التكيف مع البيئة.
- **كفاية عملية حل المشكلات:** طبيعة ميكانزمات اتخاذ القرار، القدرة على تناول المشكلات، وضع الحلول تحديد إجراءات التنفيذ و تقويم مدى فاعلية تلك الإجراءات⁽¹⁾.

1- محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء الدنيا الطباعة، الإسكندرية،

2004، ص 103_104.

VIII - صعوبات البحث:

- اعترضتنا صعوبات كثيرة في بحثنا هذا خاصة على المستوى التطبيقي (الميداني) منها:
- رفض بعض العمال للاستبيان تماما حسبهم مضيعة للوقت.
- التأخر في استعادة الاستبيانات بسبب تماطل العمال في الإجابة عليها.
- إعطاء بعض العمال حجج لعدم توفر الوقت لملئ الاستبيان والإجابة عليها.
- إبداء بعض العمال ارتباك من الإجابة على الاستبيان انه تقييمي لهم و لقدراتهم.
- وجدنا كذلك صعوبة لدى بعض العمال أنهم لا يتقنون اللغة العربية مما اضطررنا إلى ترجمة بعض الاستمارات إلى اللغة الفرنسية لكي يفهم الأسئلة.
- قلة المراجع في مكتبتنا الجامعية ما جعلنا نستعين بجامعة بوزريعة (جامعة الجزائر 2).
- الصعوبة التي واجهتنا في عدم إيجاد التسهيلات في الكثير من الجوانب كالنقل.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

تمهيد.

- ١- مفهوم المناخ التنظيمي
- ٢- أنواع المناخ التنظيمي
- ٣- أبعاد المناخ التنظيمي
- ٤- عناصر المناخ التنظيمي
- ٥- أهمية المناخ التنظيمي
- ٦- قياس المناخ التنظيمي
- ٧- العوامل المؤثر على المناخ التنظيمي
- ٨- الأسس النظرية للمناخ التنظيمي

خلاصة الفصل .

تمهيد

يعد المناخ التنظيمي من الموضوعات التي خلفتها الأبحاث و الدراسات السلوكية في مجال الإدارة العامة، و يركز مفكرو المدرسة السلوكية على الجوانب النفسية و الاجتماعية داخل المنظمة و جعل المناخ التنظيمي أكثر إنسانية. من خلال وجود مناخ تسوده العلاقات الجيدة و الروح و المعنوية العالية و الجمع بين تحقيق أهداف الأفراد العاملين و تحقيق أهداف المنظمة. و منه سنتناول في هذا الفصل من الدراسة مفهوم المناخ التنظيمي، أنواع المناخ التنظيمي، أيضا أبعاده، عناصر المناخ التنظيمي، و كذلك أهميته، قياس المناخ التنظيمي، و أخير التطرق إلى العوامل المؤثرة عليه.

1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

" فالمناخ التنظيمي يعتبر صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة".⁽¹⁾

فيؤكد C. Milton: " أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له، إنه ليس واقعا موضوعيا فكل شخص يستوعب بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية و الحوافز، الترقيات تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقا من إدراك الفرد لمنظمة العمل. و هذا الإدراك يؤثر على دوافعه و التي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه، كالغايات و الحوادث النوعية و الكمية في العمل و الدوران و الرضا في العمل".

و لخص هذا المفهوم بالشكل التالي:

مناخ العمل ← الإدراك الشخصي للمناخ ← الدافع ← ناتج السلوك

و يمكن القول أن رئيس المنظمة ليس بإمكانه افتراض أنه قدم مناخا صحيا أو مريحا لعماله، بل عليه أن يكون على يقين من رؤية العاملين لهذا المناخ. لذا فالقياس يجب أن يعتمد على المزج بين الاثنين أي بين المقاييس الموضوعية ، الإدراكية للمناخ التنظيمي.⁽²⁾

- يعرفه عبد الفتاح الشربيني " تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية، و التي تتحدد كنتيجة لسياسات و أنظمة العمل المتبعة في المنظمة. فضلا عن اتجاه و فلسفة الإدارة العليا فيها، و يكون لها تأثير على السلوك الوظيفي لأفراد المنظمة".⁽³⁾

1- فاروق عبده فليح السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر و الطباعة، الأردن، 2005، ص 303.

2- ميهوبي فوزي: المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية و علاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر، 1993، ص 49.

3- الشربيني عبد الفتاح: المناخ التنظيمي و تطوره، ط2، الخدمة المعرفية للبنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، 1987، ص 20.

II - أنواع المناخ التنظيمي:

يتسم المناخ التنظيمي بخواص و حالات تعبر عن فعاليته، و تتأثر بمؤثرات داخلية أو خارجية، و هذه الحالات تشمل مدى تماسك و المرونة و الاستقرار و التوازن و الانفتاح و التجدد و البساطة. و يمكن تقسيم المناخ إلى نوعين:

أ- المناخ المفتوح: يتصف بحرية الأفراد في سلوكهم و أن سلوكهم يكون حقيقياً، و يقلل هذا المناخ من سلوك الإداري المكتبي و العبء الناتج عن ذلك، و تتصف القيادة الإشرافية بالتأكيد على الإنتاج و السهولة في مواجهة المواقف و ترفع العلاقات بين المشرفين.

ب- المناخ المغلق: هو مناخ يعاكس المناخ المفتوح و يتسم بقلة الترابط بين الأفراد و قلة المسؤولية، و تكثر فيه المشاحنات بين الأفراد. حيث يقوم القائد بفرض الروتين و أعباء غير ضرورية تعتبر عوائق لعمل الأفراد و تؤدي إلى مستوى منخفض من الأداء.⁽¹⁾

ت- المناخ المستقبل: فيه يمارس القائد سلطته بمرونة و تتبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل ضمنها القائد و لذا فإن القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين.

ث- المناخ المسيطر عليه: فيه تتقدم العلاقات الشخصية و يسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام العاملين، و يتم توجيه سلوك الجماعات صوب إنجاز العمل دون التركيز على إشباع رغبات و حاجات العاملين.

ج- المناخ المألوف: حيث يميل هذا النمط إلى الشخصية و إشباع الأفراد لحاجاتهم و لا يكثرث العاملين للضغوط التي تمارس عليهم لإنجاز الأعمال.

ح- المناخ الأبوي: هذا النمط يحدد القائد المهام و الأعمال المطلوب تنفيذها و إنجازها و لا يفسح المجال للموظفين للمشاركة.⁽²⁾

1- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة و الإشراف التربوي، ط2، دار الفرقان للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 225-226.

2- أحمد محمد عوض بني أحمد: الاحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص 51.

III - أبعاد المناخ التنظيمي:

إن أبعاد المناخ التنظيمي يتحدد بالعوامل المختلفة لبيئة المشروع الداخلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- مرونة التنظيم و قدرته على الاستجابة و التأقلم بمتغيرات الظروف الداخلية و الخارجية.
 ب- متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل و تحد من الإبداع، أو أنها تثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم إلى التجربة و الابتكار و الإبداع.
 ت- التركيز على الإنجاز حيث أن معظم المشروعات تؤكد على الإنجاز كأساس للمكافأة أو الترقية و التقدم.

ث- أهمية التدريب: و هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب و تطوير العاملين، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات و ذلك ما يسبب من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه و يرفع من معنوياتهم، و بالتالي يؤدي استقرار العمالة في المشروع. (1)

ج- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب و عدم المرونة و بالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، و هذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجربة و الاجتهاد و اقتراح الحلول البديلة.

ح- أسلوب التعامل بين العاملين و الإدارة: فالأسلوب الذي تتبعه 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 الحرص على مصلحة المشروع. (2)

1- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 303-304.

2- كامل محمد المغربي: نفس المرجع، ص 304.

خ- أسلوب التحفيز: إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد بمختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع على إعادة تكرار السلوك، إذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز و الإبداع في الأداء تشجع في استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد، بالحصول على مستوى رضا معين بين رؤسائه بالعمل مما يسمح بتدعيم فعالية الولاء و الانتماء.

د- الأمن الوظيفي: و هو مجموعة الضمانات و المنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن ن فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي و رفع الروح المعنوية.(1)

IV - عناصر المناخ التنظيمي:

أ- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقتها و مستوياتها.(2)

ب- السياسات و الممارسات الإدارية (القيادة): كلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرارات و على تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه، فإن شعورا بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد بما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام و العاملين فيه.(3)

ت- التكنولوجيا: تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العامل في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء فهم يستخدمون أساليب تكنولوجية معينة في العمل، فالتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما أنها تؤثر في العاملين و سلوكهم في العمل.(4)

1- خضر كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 168.

2- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، ط 1، دار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة، ص 19.

3- محمد حسن محمد حمدان: السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 17.

4- صلاح الدين محمد عبد الباقي: نفس المرجع، ص 19.

ث- **نمط الاتصالات:** إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار، حيث أن الاتصالات وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد والجماعة. إذ يتم من خلالها نقل المعلومات، الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

ج- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و الأفكار و الاقتراحات ... الخ، و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل ، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات. إذ يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و تكمن أهمية اتخاذ القرار في المنظمات أن النشاطات التي تمارسها في ظل السياق العلمي و التكنولوجي و الحضاري يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء.

ح- **طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني يؤدي إلى حدوث الملل و السأم و زيادة الإهمال و اللامبالاة، حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي تتسم بالتحسن و التطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم في نجاح العمل و تحقيق الأهداف.⁽¹⁾

V - أهمية المناخ التنظيمي:

- استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا لأهمية المباشرة و غير المباشرة في مختلف المظاهر و السلوكيات الإدارية و المتصلة بالأفراد داخل المنظمة.⁽²⁾

1- خضر كاظم حمود: نفس المرجع السابق، ص 170-171.

2- واصل جميل الممني: **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 30-31.

- تأثير واضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها أو تحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة.
- تأثير المناخ السائد في المنظمات على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.
- تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه و بين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه و بين القيادة في المنظمة، و تظهر العلاقة أيضا بينه و بين التخطيط ، و الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية و أهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك علاقة المناخ بسلوك الأفراد و بالتالي السلوك التنظيمي. لقد حدد **عطا الله** أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ التنظيمي و هي:
- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الشخصية، و معرفة الفروق الفردية.
- وجود قواعدها عادلة و أنظمة للمكافآت و العقوبات الرادعة.
- إتباع أساليب تخدم التطور و التقدم المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات. (1)

VI - قياس المناخ التنظيمي:

اتفق الباحثون على نوعين من المقاييس لقياس المناخ التنظيمي و هما المقاييس الموضوعية و المقاييس الذاتية و الإدراكية.

أ- **المقاييس الموضوعية:** إن المقاييس الموضوعية تؤدي إلى تقديرات مباشرة بدون أي تحولات تصورية، فالانشغال بكيفية تأثير المنظمة على سلوكيات الفرد في إطار شامل تقف على مفهوم التكيف الشامل للأفراد داخل المنظمة، و هذا التكيف يقاس بمعايير كالرضا في العمل و ارتباطه بالغيابات، الإنتاجية، و الدوران في العمل. و يؤيد P. Albou هذه النظرية حيث يعتبر أن " كلما زادت نسبة الغياب كلما كان مناخ المؤسسة سيئا". (2)

1- واصل جميل الممني: نفس المرجع السابق، ص 31-32.

2. طوطاوي زوليخة: الجو السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة و أداؤهم، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، جامعة الجزائر، 1993، ص 57.

و من أهم المؤشرات الأخرى تقنية الملاحظة التي يقدمها Parker لوصف السلوك أو تسلسله.

و من خلال هذين المؤشرين التغييب و الملاحظة يمكن قياس الخصائص الموضوعية لأي منظمة بالتحليل الموضوعي و المتمثلة في التنظيم الهيكلي و المكافأة، التعويضات، الترقية، أنظمة الإعلام... الخ.

ب- المقاييس الذاتية (الإدراكية):

يستند أغلب الباحثون في قياس المناخ التنظيمي على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تميزهم لمختلف الحالات انطلاقا من وضعياتهم في العمل، و من خلال ما يشعرون به و هم يؤدون عملهم و واجباتهم في العمل. و واجباتهم تتعدد ما بين القبول التام و الرفض التام.⁽¹⁾

VII - العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة التي تتفاعل فيما بينها، و تؤثر على متغيرات رئيسية مثل: دافعية العاملين بالمنظمة و رضاهم الوظيفي، و درجة الالتزام، الابتكار، و كذا على إنتاجية و كفاءة المنظمة.

و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاثة أقسام و هي:

1- العوامل الخارجية: و تتمثل في:

أ- البيئة الخارجية: و هي مجموعة من القيود التي تؤثر على العمل بالمنظمة، سواء كانت الظروف السياسية أو الاقتصادية أو القانونية أو الاجتماعية السائدة. فقد تؤدي لكل القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة، مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.⁽²⁾

1- أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي و علاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، ط 2، 2012، ص 35.

2- المغربي عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 26.

ب- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على ايجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة و احتمال الاستغناء عن جزء من العمال، فيسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغييب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز.(1)

ت- **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد، القيم و الثقافات المحلية، الاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم، و من ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.(2)

ث- **البيئة الثقافية:** يقصد بها ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم، و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها، تلك العوامل التي تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ المنظمات في البلدان النامية يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي تتعرض لها المنظمات الأخرى داخل البلدان المتقدمة، و هذا لاختلاف الثقافات بينهم.

ج- **ظروف العمل:** و يقصد بها البيئة العمل المادية كالإضاءة الضوضاء، التهوية، الحرارة... الخ، الأثاث، تنظيم المكاتب، التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر على عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد و ربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

ح- **المشاكل الأسرية:** و هي المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة، فتكون مصدرا للقلق، و بالتالي تؤثر سلبا على مستوى أداء العاملين.(3)

1- المغربي عبد الفتاح: نفس المرجع السابق، ص 26.

2- الصرفي محمد: السلوك التنظيمي، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص 265.

3- عبد الله عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي، مفاهيم و نظريات و تنظيمات، د ط، دار النشر و التوزيع ، السعودية،

1996، ص 250_ 252.

2- العوامل التنظيمية:

تتمثل فيما يلي:

أ- السياسات و الممارسات الإدارية: تعد السياسات الإدارية المحدد للاختيار و الترقيات و للأجور و غيرها من القضايا و المواضيع التي تنظم علاقة العاملين و تحدد 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 للجزائم و الروح المعنوية.

ب- طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير المرن البيروقراطي سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات، قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط، الشعور بالقلق. فكلما كانت الهياكل مرنة و مفتوحة و مستوعبة للظروف و المواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق و الإبداع و التكيف مع الحالات، أما الجمود و الروتين، المركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات و الهرمية في الاتصالات، فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشكلات التي تجعل المناخ التنظيمي جافا و مثبتا.

ت- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك الاقتصادي المتبع على سلوك و أداء المرؤوسين. لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد، تعتبر هي الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

ث- نظام الأجور و الحوافز: إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز مادية و معنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، يدفعهم للأداء أيضا في الاستمرار بالمنظمة. (1)

1- عبد الله عبد الغني الطجم: نفس المرجع السابق، ص 250.

ج- أهداف المؤسسة:

كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، و كذا الأدوار و المسؤوليات المناطة للأفراد، كلما ضعف وجود التعارض و التناقضات في الأداء و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين و من ثم زاد مستوى إنتاجهم.

ح- الثقافة التنظيمية:

" هي الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد". (1)

خ- الصراع التنظيمي:

يلاحظ أن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم إنتاجيتهم.

3- العوامل الشخصية:

أ- قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال الموكلة إليه قد يسبب له نوع من الإحباط، و من ثم تنخفض إنتاجيته.

ب- تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي تتفق مع قيم، كذا أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و نصيبه من القلق الدائم و تأنيب الضمير مما ينعكس على إنتاجه.

ت- درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع لمزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج العشوائي، سيدفع إلى مزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء. (2)

1- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة بين الإنسان الفردي و الجماعي في تنظيم الأعمال، د ط، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 127.

2- الشربيني عبد الفتاح: المناخ التنظيمي و تطويره، ط 2، الخدمة المعرفية للبنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، عمان، الأردن، 1987، ص 22.

ث- الانتماء و الهوية: هي درجة الشعور بالانتماء للمنظمة و درجة إحساس الفرد بأهميته كعضو في فريق متكامل.(1)

VIII - الأسس النظرية للمناخ التنظيمي:

أ- نظرية النسق الاجتماعي لبارسونز (1964) (Parsons):
مفهوم النظرية:

تتسم نظرية النسق الاجتماعي بكونها تسعى إلى تحقيق الأهداف " فنسق الفعل يعني في أكثر صورة تبسيطا تنظيما للعلاقات التفاعلية بين الفاعل و الموقف المحيط به".
و يرى بارسونز أن الفعل ضروري ضمن هذا الإطار المرجعي و مقنن من خلال نسق معياري غائي و الأصح طوعي، أما الهدف فيعرف كوضع مرغوب فيه، أما عدم الوصول إليه فيعني الفشل و الإحباط.

و بناء على ذلك فإن نسق الفعل، أي نسق السلوك الإنساني المحفز من خلال التفاعل بين مجموعة من الفاعلين تنشأ الأنساق الاجتماعية هي أنساق الفعل التي تنظم التفاعل و تقننه، أو إن النسق مجموعة من الفاعلين الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أو شبكة من العلاقات التفاعلية، أما الخطوة اللاحقة لنظرية الفعل فتمثل في تحليل الأشكال التي تدمج فيها الأفعال أي وحدات الفعل في الأنساق.

فالنسق الاجتماعي كما يعرفه بارسونز على: مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاته، و تحدد العلاقات القائمة بين هذه المجموعة بمقتضى النسق الثقافي المشترك.

إن العلاقات الاجتماعية يسميها بارسونز بالنسق الاجتماعي، و الشخصية المكونة اجتماعيا بالنسق الشخصي، و مجموعة القيم و الرموز و التوجيه أقيمي بالنسق الثقافي، فالثقافة نتائج التفاعل الإنساني و عامل محدد لأنساق التفاعل الاجتماعي فهي مشتركة بين الناس، و هي تؤثر في الأنساق الاجتماعية و الشخصية.(2)

1- الشربيني عبد الفتاح: نفس المرجع السابق، ص 22.

2- أكساس نريمان: المناخ التنظيمي، تأثير النمط القيادي و علاقات على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، 2012، ص 27-28.

إن النسق قادر على أن ينظم و يولد الأنشطة الضرورية و هذا مفهوم بارسونز عن الوظيفة فداخل كل نسق من أنساق الفعل توجد بعض الوظائف أو مركبات الأنشطة، بعضها يرتبط بعلاقات النسق ببيئة و البعض الآخر يرتبط بالحاجات التنظيمية الداخلية للنسق.

و يتحدث بارسونز عن بناء النسق المؤسساتي و يقول: إن المؤسسات هي بذات الوقت نتائج و عوامل موجه لفعل الإنسان في المجتمع، و لذلك ينبغي أن يرد النسق المؤسساتي إلى المتطلبات الوظيفية للفاعلين كأفراد و إلى الأنساق الاجتماعية المكونة من قبلهم، و يميز بارسونز ثلاث أنماط من المؤسسات المرتبطة بالموقف و تلك الأنماط هي:

- **النمط الأول:** تضم مؤسساته سائر الحالات التي تكون الأدوار فيها منظمة حول أبعاد الموقف الذي يوجد فيه الفاعلون و الأنساق الاجتماعية.

- **النمط الثاني:** المؤسسات الأدائية، الموجه مباشرة إلى الوصول إلى الأهداف من نوع معين.

- **النمط الثالث:** المؤسسات (الدامجة)، و هي الموجهة إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد حتى يتم التغلب على الصراع.

فالنظام هو العملية التي تخلف التكامل و الاستقرار حقيقة، فهو يخلق همزة وصل و طيدة بين المجتمع من ناحية و الشخصية و الدوافع من ناحية أخرى.

ب- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر (Max Weber):

تعد النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، و قد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء و السلوك التنظيمي.

و قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاءة في الإدارة و في تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة. (1)

1- أكساس نريمان: نفس المرجع السابق، ص 29-30.

و لقد خضع النموذج للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، باعتبار أن التنظيم البيروقراطي يوفر الموضوعية و الرشد و الانضباط و الدقة و السرعة و الاستقرار و الاستمرارية للجهاز الحكومي و المنظمات التي تنتج نمطه، إلا أن الالتزام به يقود إلى آثار و نتائج غير متوقعة مناقصة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذا النموذج يحققها.

و قد كان سلزنيك و ميرتون من أوائل علماء الاجتماع الذين تنبهوا إلى ما بالنموذج من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يرى أن الإشراف الدقيق و الرقابة التامة على أعمال و سلوك أعضاء التنظيم و تطبيق القواعد و التعليمات، يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد. إلا أن ميرتون رأى في ذلك احتمال انتشار الجمود في التنظيم و تغليب الوسائل على الغايات، أي أن التركيز على القواعد و الإجراءات و التمسك بها قد يجعل الفرد يؤمن بهذه القواعد و الإجراءات لذاتها، باعتبارها هدفا يسعى إليه و ليس مجرد وسيلة للوصول إلى أهداف التنظيم.

كما أن هذه النتائج غير المقصودة للتنظيم البيروقراطي قد تصل إلى الجمود كذلك الثبات حيث يؤدي شكوى المواطنين و تدمرهم إلى شدة تمسك الموظف بالتعليمات ، اللوائح خوفا من المساءلة، أي تؤدي إلى مزيد من الجمود و الروتين و بالتالي تؤدي إلى مزيد من الرقابة و الإشراف. و بينما يركز ميرتون على القواعد و التعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق أكبر من الرقابة.

و على ضوءه رأى ماكس فيبر أن النظرية البيروقراطية تهتم بالأسلوب القيادي و الإنتاجية أكثر مما تهتم بالعنصر البشري أو القوى العاملة بالتنظيم.⁽¹⁾

عليه فإن المناخ التنظيمي الذي يسوده الأسلوب الإداري البيروقراطي إنما هو مناخ جامد و روتيني تتقيد فيه كفاءة الأداء و تغليب الوسائل على الغايات، ذلك نتيجة تركيز الإدارة

1- أكساس نريمان: نفس المرجع السابق، ص 30-31.

على اللوائح و الأنظمة و القوانين و تنفيذها دون مراعاة للعلاقات الاجتماعية، الإنسانية كذا إمكانات و قدرات العمال، و بالتالي تصبح مظاهر المناخ التنظيمي في ظل القيادة البيروقراطية و شكلياتها مناخ غير ملائم. حين يجد العمال أنفسهم مهملين من قبل الإدارة لأنها تتمسك و تهتم بتحقيق الأهداف أكثر من اهتماماتها بالعمال أو ربما بما يؤديه من أدوار. (1)

1- أكساس نريمان: نفس المرجع السابق، ص 31-32.

خلاصة الفصل:

من هذا الفصل نستنتج أن هناك دور مهم وفعال للمناخ التنظيمي إذ أدركنا أنه البيئة التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم و أبعاده مع إمكانيات أفرادها و تقييمهم و تطلعاتهم، اتجاهاتهم وسط أجواء هذا المناخ. إذ يعمل الأفراد في التنظيم على أداء أعمالهم إذا ما توفر لهم مناخا مناسباً، كذلك من الضروري تحقيق التوازن و خلق جو من التفاهم بين مختلف الفئات التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد.

- ١- تعريف الأداء الوظيفي
- ٢- محددات الأداء الوظيفي
- ٣- تخطيط الأداء الوظيفي
- ٤- معايير الأداء الوظيفي
- ٥- قياس الأداء الوظيفي
- ٦- عناصر الأداء الوظيفي
- ٧- تقييم الأداء:
 - أ- تعريف تقييم الأداء
 - ب- أهمية تقييم الأداء
 - ت - أهداف تقييم الأداء
 - ث- معوقات تقييم الأداء
- ٨-علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعتبر موضوع الأداء الوظيفي من المواضيع الهامة التي نالت اهتماما كبيرا إذ أنه يعد الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة لتحقيقها. إذ أنه يعتبر المؤشر الذي يعتمد عليه لمعرفة مدى فاعلية الأفراد، الجماعات و المنظمات، لذلك نجد أغلبية المسؤولين الإداريين يعطون الأهمية لموضوع أداء العالمين و العوامل المؤثرة فيه لأن أداء إداراتهم ما هو إلا للانعكاس الأداء الفردي.

و منه سنتناول في هذا الفصل من الدراسة مفهوم الأداء، ثم عناصره، أيضا محددات الأداء، وكذلك تخطيط الأداء، من ثم معايير، و كذا قياس الأداء، و في الأخير تقويم الأداء.

1 - تعريف الأداء الوظيفي:

عرف الأداء بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله التي تكلفه بها المنظمة و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ".⁽¹⁾

و هو " الأثر لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام، و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ".⁽²⁾

يقصد كذلك بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها ".⁽³⁾

عرفته المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم " الفعل الإيجابي النشط لاكتساب

المهارة، أو القدرة أو المعلومة و التمكن الجيد من أدائها تبعاً للمعايير الموضوعية ".⁽⁴⁾

- هو جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لانجاز مهام معينة و يتحدد الأداء

الجيد ، و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة و التكوين الجيد للعاملين،

التكنولوجية العالية و تصميم المهام و التنظيم و الأفراد و قواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم

التحكم في العمل من الناحيتين الكمية و النوعية.⁽⁵⁾

1- H.Block, All : **dictionnaire fondamental de la psychologie**, Edition Larousse, 2002, P 312.

2-F.Guring, F. Pigerai : **gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie**, Dunod, Paris, 2002, P 53.

3- توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء** ، د ط، دار النهضة العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2002، ص³.

4- سهيلة محسن كاظم الفيلاوي: **الكفايات التدريسية و المفهوم، التدريب، الأداء**، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص²⁴.

5- ناصر قاسمي: **مصطلحات علم الاجتماع**، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص⁴⁴.

II - محددات الأداء:

يتطلب مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد مستوى التفاعل بينها لتعدد هذه العوامل و الصعوبات. و معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء و اختلاف الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، فان الباحثون يواجهون صعوبات في تحديد محددات الأداء الوظيفي.

هناك من يرى أن الأداء لا يتحدد بناء على توفير - أو عدم توفر بعض المحددات، حيث أن الأداء ما هو إلا نتيجة لمحصلة التفاعل أو نتاج للعلاقة المتداخلة بين محددات ثلاثة رئيسية هي:

أ- الدافعية:

و هذا يوجب أن يتوفر الدافع نحو العمل لدى الفرد و التي يمكن أن تظهر من خلال حماسه و إقباله على العمل.

إن الدافع المتوفر لدى العامل متغير أساسي و رئيسي في محددات الأداء. فأحيانا نجد العامل يمتلك أفضل المهارات و القدرات ولكنها تكون بلا جدوى دون توافر الدافعية للعمل، العكس صحيح فقد يتوافر الدافع القوي للعمل ولكن دون قدرته على العمل سوف تنعدم توافر العلاقة بين الدافع و الأداء الوظيفي. (1)

ب- مناخ أو بيئة العمل:

و يجب أن تتوافر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، و محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، و مناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل أو الاستياء العام منه. (2)

1- محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي: اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2006، ص 51.

2- سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي و الأداء، د ط، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978، ص 222.

ت- قدرة الفرد على أداء العمل: أي يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له، و محصلة التفاعل بين الدافع الفردي على العمل من ناحية، ومناخ العمل من ناحية أخرى، هي الشعور العام بالرضا عن العمل. هناك نموذج بوتر و لولر الذي يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج و التي تتمثل:

- الجهد المبذول
- القدرات و الخصائص الفردية.
- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.(1)

III - تخطيط الأداء:

تعتمد الخطط الخاصة بأداء العاملين على ثلاثة عناصر، و تتمثل هذه العناصر فيما يلي:

أ- بيانات المسؤولية: التي يتراوح عددها عادة بين ستة و ثمانية بيانات، و يتم من خلالها تحديد النتائج الأساسية التي ينبغي أن يتم تحقيقها من خلال الوظائف.

ب- مؤشرات الكفاءة: التي تتمثل في المعايير التي يتم تقييم كل مسؤولية على أساسها.

ت- الإضافات السنوية: و التي تتمثل في بعض المهام المحددة أو المشروعات التي يتم التعهد بها، بالإضافة إلى مسؤوليات الشخص الذي يشغل الوظيفة علاوة على ذلك، فإنه تم تحديد ستة جزئيات أساسية لعملية توزيع المسؤوليات، و هذه الجزئيات هي:

- الإستراتيجية: تساعد في صياغة أهداف المجلس.
- التوجيه: بتعلق بوضع خطط العمل.
- التنفيذ: تتعلق بتوفير الخدمات في حدود الوقت الذي يتم تحدد.
- التطوير و التحكم المؤسسي: يساعد في دعم بنية المجلس و التطورات الخاصة به وتطويرها.(2)

1- حمود بن منطلق العاج: دور الإدارة الإلكترونية، د ط ، جامعة نايف، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 86.

2- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط 2، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص 113.

ث- إدارة و تطوير العاملين: تتعلق بتعين و إدارة و تطوير العاملين بهدف تحقيق الأهداف.

ج- الكفاءة الشخصية: يتم بها دعم و تطوير نطاق كامل من المعرفة و المهارات المرتبطة بالعمل.(1)

IV - معايير الأداء:

إن معايير الأداء عبارة عن إجراءات و بيانات تصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عمل معين. حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء و المرؤوسين لتحديد الكيفية التي يوصلون بها إلى أفضل مستوى أداء، في الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور للتدخل في الوقت المناسب قبل تدني مستوى الأداء. و تنحصر أهم معايير الأداء كما يلي:

أ- الجودة: ترتبط الجودة بجميع نشاطات المنظمة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل. فقد عرفها ديتر و تونر " بأنها إستراتيجية ترضى بشكل كبير العملاء في الداخل و الخارج و ذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية و الصريحة".

الجودة من هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق و جودة المنتج سواء كان خدمة أو سلعة. لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، و بفضل وجود مرجع و تائق لدى الرؤساء و المرؤوسين بالاحتكام إليه إذا دعت إليه الضرورة، فضلا عن ضرورة الاتفاق على المستوى المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات للإنتاج و الأهداف و التوقعات.

ب- الكمية:

" يقصد بالكمية حجم العمل المنجز، و هذا يجب أن لا يتعدى قدرات و إمكانيات الأفراد، في الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم و إمكانياتهم، و بذلك يفضل الاتفاق على حجم و كمية العمل المنتج كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء".(2)

1- باري كشواي: نفس المرجع السابق، ص 113.

2- هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الموارد البشرية و التنمية، ط 1، د دار النشر، القاهرة، 1999،

بما يناسب ما يكتسبه الفرد من خبرات و تدريب و قدرات... الخ.

ت- الوقت: إن الوقت مورد حساسا من موارد الإدارة لا يمكن للمنظمة التحكم فيه إلا من خلال حسن إدارته، و تعد إدارة الوقت مهارة أساسية من المدير الفعال، يستطيع عن طريقه توجيه سلوك الأفراد و العاملين، و تحقيق النتائج و الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. إن أهمية الوقت ترجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو توقعي يحدد متى تنفيذ مسؤوليات العمل. و يؤثر عنصر الوقت على العاملين و على العمل المنجز من النواحي الكمية و الكيفية، لذلك يراعي وجود محددات لتحديد الوقت الذي يستغرقه لتحقيق أهداف المنظمة.

ث- الإجراءات: " الإجراءات هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات و الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ مهام الوظيفة. لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في إنجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و نظم و قوانين و تعليمات، إلا أنه بفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل، تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، و هذا يعني الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في إنجاز العمل، و لضمان اتفائه عدم مخالفته للنظم، التعليمات، اللوائح و القوانين " (1).

V - قياس الأداء:

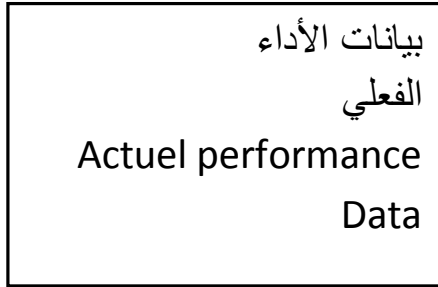
القياس هو البحث عن الوسائل و المصادر التي من خلالها نستطيع قياس أداء الأفراد. هناك أربعة مصادر رئيسية تستخدمها المنظمات للحصول على البيانات المتعلقة بأداء الأفراد (2)

1- هلال محمد عبد الغني حسن: نفس المرجع السابق، ص 100.

2- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت، د ط، دار الفكر العربي الجامعي، مصر، 2006،

تتمثل كما يلي:

مصادر الحصول على بيانات الأداء:



- 1- التقارير المكتوبة. ←
- 2- التقارير الإحصائية. ←
- 3- التقارير الشفهية. ←
- 4- الملاحظة الشخصية. ←

أ- **التقارير المكتوبة:** و تمثل الوسيلة الأكثر رسمية في الحصول على المعلومات حول الأداء الفعلي للأفراد. و يقوم الرئيس المباشر بكتابة تقرير يرفعه للمستوى الإداري الأعلى، حول حجم الإنجاز المحقق، و معدلات الأداء الحالية و يجب أن يكون هذا التقرير شاملاً.

ب- **التقارير الإحصائية:** تشمل التقارير التي تعتمد على بيانات الأداء التي تم معالجتها إحصائياً و تحليلها لاستخراج مؤشرات دقيقة، و عادة ما يتم الاستعانة بقدرات الحاسبات الآلية في هذا المجال، و تعد تطبيقات الجداول الإلكترونية مثل برامج (Excel) من أكثر الوسائل المستخدمة في هذا الشأن.

ت- **التقارير الشفهية:** يتم الحصول على المعلومات المتعلقة بالأداء من خلال المقابلات التي تتم بين الرئيس المباشر للمرؤوسين و المستويات الإدارية العليا، أو الاجتماعات، المؤتمرات التي تعقد لهذا الغرض، بالإضافة إلى أنها تعطي معلومات تفصيلية.

مثال: يمكن لمسؤولي البيع الشخصي نقل انطباعاتهم الشخصية عن العملاء، عندما يقومون بتقديم تقرير شفهي في نهاية اليوم لرئيسهم المباشر حول أدائهم البيعي، و المتعلق بعدد العملاء الذين تم زيادتهم.⁽¹⁾

1- طارق طه: نفس المرجع السابق، ص 370-371.

ث- الملاحظات الشخصية: تتمثل في قياس الرئيس المباشر بملاحظة أداء المرؤوسين شخصيا للوقوف على مدى تقدمهم. و حجم الجهد المبذول في الأداء، و مستوى الإنجاز المحقق.

و لكن يعاب على هذا الأسلوب وجود ما يسمى بالتحفيز الإدراكي، بمعنى قد يدرك أو يلاحظ مدير معين بعض الجوانب الإيجابية أو السلبية في أداء المرؤوسين، بينما لا يتمكن مدير آخر من إدراك أو ملاحظة نفس هذه الجوانب لدى مرؤوسيه.

VI - عناصر الأداء:

إن النتائج التي تحقها المنظمة تعتمد على عدة عوامل رئيسية و هناك عدة عناصر للأداء و التي لها تأثير بالغ على المنظمة و المتمثلة فيما يلي:

- المعرفة الفنية و المهنية و الخلقية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل: و تتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، و ما يمتلكه من رغبة و مهارات فنية و براحة و قدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و سرعة الإنجاز.
- المثابرة و الوثوق: و تشمل الجدية و التفاني في العمل، و قدرة الموظف على تحمل المسؤولية في إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله. (1)

1- عبد الحكيم أحمد الحزامي: تكنولوجيا المعلومات من التقييم إلى التحسين، د ط، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1989، ص 19.

VII - تقييم الأداء:

أ- تعريف تقييم الأداء:

تنوعت المسميات التي استخدمها الباحثون في هذا المجال، فهي تقييم الموظف عند البعض و تقييم الأداء عند البعض الآخر، قياس الكفاءة عند البعض الثالث و أخيرا قياس فعالية الأداء.

و إن شاع استخدام مصطلح تقييم الأداء في غالبية الكتابات و الأطروحات، و سوف يستخدم الكاتب مصطلح تقييم الأداء.

و قد تعددت التعارف لمصطلح تقييم الأداء نذكر منها:

" الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية، لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور، الحوافز و الترقيات، و النقل، و الجزاءات و التدريب ".
 "قياس الأداء الفعلي، و مقارنته بالمستهدف، حتى تتكون صورة واضحة عن مدى تحقيق الأهداف و من ثم مدى النجاح حتى يمكن اتخاذ القرارات " (1).

و هناك تسمية أخرى لتقييم الأداء:

"كونها وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفية، و التحقق كذلك من سلوكه و تصرفاته في أثناء العمل، و من مدى التحسن الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجبات و مسؤوليات إضافية، بما يضمن فعالية المؤسسة أو المنظمة في الحاضر، و استمرار بقائها و فعاليتها في المستقبل أيضا". (2)

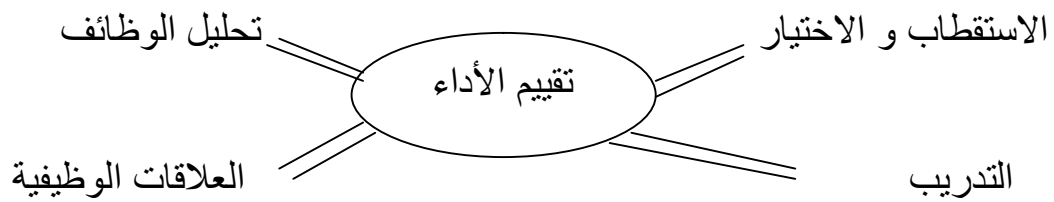
1- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 270-271.

2- نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، (إطار نظري مجالات عملية)، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع،

عمان، 2010، ص 331-332.

ب- أهمية تقييم الأداء:

تتبع أهمية تقييم الأداء للعاملين من طبيعة العلاقات التي تربط بنية كمنشأ من أنشطة إدارة الموارد البشرية و غيره من الأنشطة الأخرى مثل الاستقطاب و الاختيار و تحليل الوظائف، و تخطيط الموارد البشرية، و التدريب، الحوافز و التعويضات و العلاقات الوظيفية، و فيما يلي شرح لهذه العلاقات كما يوضحها الشكل:
أنشطة إدارة الموارد البشرية المرتبطة بنشاط تقييم الأداء.



- الاستقطاب و الاختيار: يمكن من خلال تحديد و معرفة نتائج تقييم الأداء، الحكم على مدى كفاءة مصادر الاستقطاب للموارد البشرية، و كما يمكن على ضوء ذلك البحث عن مصادر استقطاب بديلة. في حالة ثبوت عدم كفاءة المصادر العالية كما أن الاختيار الجيد للأفراد سوف ينعكس أيضا في تقارير الأداء و العكس صحيح، هنا يمكن التأكد من مدى كفاءة عملية الاختيار لشغل الوظائف.

- التدريب: يلعب تقييم الأداء دورا مهما في تحديد الاحتياجات التدريبية، فعلى ضوء نتائج تقارير تقييم الأداء يتم معرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد و للمنظمة، كما يتم في نفس الوقت اختيار الأفراد الذين يجب أن يخصصوا للتدريب، لمعالجة جوانب الضعف و القصور لديهم و يساعد تقييم الأداء أيضا في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين. (1)

1- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البر ادعى: إدارة الموارد البشرية، د ط، مركز دراسات و استثمارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006، ص 99-100.

- **الأجور و التعويضات:** تعتبر عملية تقييم الأداء أحد العناصر المؤثرة في تحديد زيادة الأجور و الحوافز، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن الحصول على علاوة أو مكافأة أو زيادة المرتب، أو إنقاظه أو الحرمان من العلاوة. الهدف من ربط المكافأة و الأجور بتقييم الأداء هو تشجيع الموظفين و تحسين أدائهم الوظيفي.

- **الحوافز:** يساعد تقييم الأداء في وضع معايير موضوعية يتم على أساسها الترقية و النقل و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، كما أن تقييم الأداء يعطي العامل معلومات عن سلوكياته في العمل، و عن مدى تقدمه فيه و مدى تحقيق معايير و أهداف العمل المتفق بينه و بين الإدارة.

- **العلاقات الوظيفية:** للنقابات العمالية دور في تحديد الطرق و الوسائل التي تتبعها الإدارة في وظيفة التقييم، كما يساعد الأخير في التأكد على أهمية الأداء و ليس الأقدمية.

- **تحليل الوظيفة:** يستلزم تقييم الأداء وجود تحليل للوظائف، بحيث يسهل وضع معايير تستند للواجبات الوظيفية المحددة. و يترتب على عدم وجود وصف وظيفي زيادة في صعوبة تقييم الأداء في الوظائف، و قد يعزز الميل نحو تقييم الجوانب السلوكية للوظيفة وإهمال الأداء الفعلي لها و النتيجة المتوقعة عن عدم وجود معايير تستند إلى الواجبات الوظيفية.(1)

ت- أهداف تقييم أداء العاملين:

لتقييم أداء العاملين أهداف عديدة تسعى المؤسسات إلى تحقيقها منها:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين:** يساعد التقييم في تحديد مواطن الضعف عند تحديد مواطن الضعف عند العاملين من حيث القدرات و المهارات الفنية و الإدارية.

1- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البر ادعى: نفس المرجع السابق، ص 100-101.

- وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف و مدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، و على هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه و النتائج التي يحصل عليها.
- يساعد التقييم في إنجاز عملية النقل و الترقية و تحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهماتهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في الوظيفة المناسبة لمؤهلاتهم العلمية و العملية، و عند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم.
- يساهم التقييم في تخطيط القوى العاملة: رسم سياسات الاختيار و التعيين و بين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذي تم تعيينهم و اختيارهم.
- كذلك يساهم التقييم في تحسين عملية الإشراف: حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء و سلوك المرؤوسين باستمرار، بعينة الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة و رفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب.
- كل هذا إضافة إلى أن التقييم يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات، اللوائح و التعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات و الأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.⁽¹⁾

1- محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 137-138.

ث- معوقات تقييم الأداء:

هناك العديد من الأخطاء الإنسانية الراجعة إلى الفروق الفردية و اختلاف الانطباع وانعكاس الأثر التي يقع فيها الرئيس التي شاعت في نتائج عملية تقييم أداء الأفراد و من هذه الأخطاء:

- **الانطباع الشخصي:** و يتمثل في قيام الرئيس بالاسناد في حكمه في تقييم أداء مرؤوسه على أساس افتراض خاطئ، حيث يفترض التقويم أن الفرد الممتاز في عمل معين ممتاز في كل الأعمال الأخرى، فإن تقييم الأداء في هذه الحالة يرتكز على حكم عشوائي، مما يعد ظاهرة خطيرة في مجال عملية تقييم الأداء الإنساني.

- **التحيز:** و تتمثل هذه الحال عندما يرتكز تقييم أداء الأفراد على عوامل سياسية اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلي للعمل، ففي هذه الحالة يتميز التقييم بعدم عدالته لبعده عن الموضوعية و السلامة و الصحة.

- **التساهل:** و يتمثل ذلك في تقييم أداء العاملين على أسس عشوائية تهدف في مجموعها لتحقيق نتائج طيبة أو إيجابية للعاملين على السواء، بصرف النظر عن التفرقة أو التفاوت الفعلي في مستوى الأداء.

- **التشدد:** و تتمثل في هذه الظاهرة في اتجاه الرئيس إلى تقييم أداء المرؤوسين تقييماً منخفضاً في اغلب الحالات، و من النادر أن يصل و إلى تقييم عالي و السبب في هذا الاتجاه عادة ما يرجع إلى شخصية الرئيس و صفاته الجامدة.

- **الاتجاه نحو الوسط:** و تتمثل هذه الظاهرة في ميل المقوم نحو تقييم أداء العاملين تقييماً وسطاً، أي متوسطاً للأغلبية منهم، و تسود هذه الظاهرة بسبب جهل الرئيس بالبيانات الخاصة بالمرؤوس أو عدم توفر الوقت الكافي لديه و الذي تتطلبه عملية التقييم أو عدم اهتمام الرئيس أو تقديره لعملية التقييم.

1- عمرو غانم، علي الشرفاوي: تنظيم و إدارة الأعمال (الأسس و الأصول العلمية مدخل تحليلي)، د ط، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1980، ص 619-621.

VIII - علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي:

" تظهر علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى العاملين، ذلك من خلال تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناط بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها " (1)

فكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد التي تتفاعل معا لتحديد تأثيره الإيجابي أو السبي على الأداء الوظيفي. و يعد الهيكل التنظيمي أحد أهم أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على الأداء الوظيفي بالمنظمة، و ذلك لقدرته على تبسيط إجراءات العمل، و تحقيق مدى وفائه باحتياجات العمل و العلاقات الوظيفية و تجديد نظم العمل و معدلات الأداء الوظيفي، فكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابيا على توفير تلك الخصائص أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها.

و تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه، و عن فاعلية الاتصالات تعني ببساطة خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي و أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها من ناحية أخرى أن هناك خلل واضح في المناخ، و ان وجود اتصالات فعالة تعد مؤشرا مهما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثرا إيجابيا في فاعلية الأداء الوظيفي.

و إن الاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات يعد جانبا حيويا في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات و تأكيد استمرارية نجاحها، و أن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز و ارتباطها بمعدلات الأداء بعمق في نفوسهم الثقة و الانتماء لعملهم و يشجعهم على تحمل المسؤولية، و أن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل يسعى لأداء عمله بكفاءة و فاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل في دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء. (2)

1- أشمري فهد بن حايض: المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية و علاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001، ص 3.

2- الربيع محمد بن إبراهيم: العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص 79-80.

خلاصة الفصل

يعتبر الأداء الوظيفي من العمليات البالغة الأهمية في حياة العامل المهنية، و كذلك المنظمة حيث من خلاله يتعرف العامل على أدائه الحقيقي الذي من خلاله تتعرف المنظمة فعالية العاملين بها. و هو ما يساعدها في اتخاذ القرارات التنظيمية لذلك على المنظمة إتباع طرق أكثر موضوعية من أجل تقسيم فعال لغرض تحقيق أهدافها.

و كذلك يعتبر تقييم أداء العاملين وسيلة تكمن من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف في أداء واجبات و مسؤوليات وظيفية خلال فترة زمنية معينة.

الأطار التنظيمي

الفصل الرابع:

منهجية البحث و إجراءاته التطبيقية.

تمهيد.

١- الدراسة الاستطلاعية

٢- ميدان البحث

٣- منهج البحث

٤- أدوات جمع البيانات

٥- أدوات تحليل البيانات

٦- عينة البحث

٧- خصائص العينة

تمهيد

بعد معالجة الموضوع من الجانب النظري، سوف نتطرق إلى الجانب التطبيقي الذي يوسع مجال الدراسة . يعرض أهم الأسس المنهجية و العلمية أثناء إجرائنا للبحث، و يبين ذلك في منهج البحث المتبع في الدراسة الاستطلاعية، و مجتمع البحث، و كذلك أدوات البحث المستعملة و الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات المحصل عليها، من ثم عينة البحث، و في الأخير خصائص العينة فهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل.

I - الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي دراسة تسمح لنا بالحصول على معلومات حول موضوع بحثنا، و هي تسمح لنا بالتأكد من وجود عينة البحث و مدى صلاحية الأداة المستعملة. هي تعتبر أهم خطوة في الفصل المنهجي فحسب عبد الرحمن العيسوي: " الدراسة الاستطلاعية هي دراسة استكشافية تسمح للباحث الحصول على معلومات أولية حول موضوع بحثه، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف و الإمكانيات المتوفرة في الميدان، مدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة فيه، و مدى صلاحية الوسائل المنهجية المستعملة قصد ضبط متغيرات البحث " (1)

و لقد قمنا بإجراء هذه الدراسة في وحدة الطبخ للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM. و عند احتكاكنا بالميدان قمنا بمناقشة موضوع بحثنا مع المشرف المكلف بتأطيرنا من مختلف الجوانب، كمدى إمكانية تطبيق موضوع بحثنا على عينة من عمال المؤسسة، خصائص هذه العينة، توفرها، مدى ملائمة الاستمارة لجمع البيانات. فقمنا بتطبيق الاستمارة على عينة من الموظفين قدرها (15)، إلا أننا تلقينا بعض العوائق والصعوبات خلال توزيع الاستمارة كعدم توفر الوقت لدى العمال للإجابة على الاستمارة، كذلك معظم العمال لا يتقنون اللغة العربية مما اضطرنا إلى القيام بترجمة بعض الاستمارات إلى اللغة الفرنسية، وهناك من العمال من لا يتقن كلتا اللغتين مما جعلنا نضطر إلى ترجمتها إلى اللغة التي يفهمونها، و كذلك بعض الأسئلة الغير المفهومة و الغامضة بالنسبة لهم و قمنا بتوضيحها. و في الأسبوع التالي عدنا إلى المؤسسة و قمنا بتوزيع الاستمارات الباقية مثل المرة السابقة وقد تمت الإجابة عليها، وفي الأخير تحصلنا على العينة الموزعة قدرها 60.

1- عبد الرحمن العيسوي: القياس و التجريب في علم النفس و التربية، ط2، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1998،

II - ميدان البحث:

بعد البحث عن منظمة لإجراء الجانب التطبيقي و في صدد دراستنا حول الموضوع حطينا بانتقاء المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM لتكون ميدان بحثنا ، لما تتمتع بها من خصائص و التي تخدم موضوعنا من جهة، و من أجل التسهيلات التي وفرت لنا من جهة أخرى.

أ- تعريف المؤسسة:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM هي مؤسسة عمومية ذات أسهم، وهي تابعة 100% لشركة توظيف الأموال تحت تسمية NONELLE. تم إنشاؤها بمرسوم رقم 73- 19 بتاريخ 02 جانفي 1983 و ذلك في إطار الإصلاحات الاقتصادية المقررة من قبل الحكومة.

ب- الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع المؤسسة الوطنية لصناعة الكهرومنزلية في قلب المنطقة الصناعية عيسات أيدير، على 10 كلم مقر ولاية تيزي وزو، و تمتد على مساحة تقدر بـ 55 هكتار، و تشرف عليها الإدارة العامة في وسط مدينة تيزي وزو، و نجد فئات مختلفة من العمال يعملون داخل وحدات متعددة مثلا:

- وحدة التجميد: 1000 عامل.
- وحدة الطبخ: 300 عامل.
- وحدة المكيفات: 152 عامل.
- وحدة التسويق: 203 عامل.
- وحدة الخدمات: 164 عامل.

ت- وحدات المؤسسة:

- وحدة التبريد: مهمتها إنتاج و تركيب و تطوير أجهزة التبريد المنزلية.
- وحدة الطبخ: مهمتها صناعة و تركيب منتجات الطهي.
- وحدة التكييف: تتمثل مهمتها في إنتاج و تركيب و تطوير أجهزة المكيفات الهوائية، الغسالات و مسخّنات الماء.
- وحدة الخدمات التقنية: مكلفة بتقديم الخدمات في تصميم و صناعة قطاع غيار آلات الإنتاج، الماء و الكهرباء، نقل البضائع، أمن المؤسسة و خدمات الاجتماعية.
- الوحدة التجارية: تهتم بتسويق منتجات المؤسسة و توفير خدمات ما بعد البيع.
- فرع العقاد الصحي.
- فرع إنتاج المصابيح.

ث- مهام المؤسسة:

- ضمان إنتاج و تركيب أجهزة التبريد، الطبخ، التهوية بانتماء وطني يقدر بـ 70%.
- تعد المؤسسة الوطنية لصناعات الكهرومنزلية من المؤسسات الإستراتيجية على المستوى الاقتصادي للبلاد، كما أنها تشارك و تساهم في رفع الإنتاج الداخلي العام.
- تساهم في رفع الإنتاج الوطني لأجهزة الكهرومنزلية و ازدهارها.

ج- أهداف المؤسسة:

- التحكم في تكاليف الإنتاج.
- تلبية الطب المحلي من منتجات الكهرومنزلية.
- تحسين نوعية الإنتاج و تشكيلية المنتجات.
- رفع إنتاجها في السوق و الرفع من رقم الأعمال.
- تحسين شكل الثلاجات.
- مواصلة الجهود في مجال الاستثمارات المتعلقة بصناعة أجهزة الكهرومنزلية.
- الاكتساب لمكانة معتبرة في الأسواق المحلية و الأجنبية.
- تطبيق نظام المنجّمات المحيطي وفق معيار (iso 4001).

III - منهج البحث:

يعرف المنهج بأنه: " الطريق الذي يستخدمه الباحث في الوصول إلى حل للمشكلة التي يدرسها، و بعبارة أخرى هو الطريقة التي يتبعها العقل لدراسة موضوع ما، من أجل كشف الحقيقة المجهولة أو البرهنة على صفة دقيقة ".⁽¹⁾

إن طبيعة البحث هي التي تتحكم و تحدد المنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته، و اتبعنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي لكونه المناسب لمثل هذه البحوث الذي "يدرس الظاهرة الموجودة في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيرا عن طريق وصف الظاهرة مع بيان خصائصها، أو تغييرا كميًا فيعطينا وصفا رقميا مع بيان مقدار هذه الظاهرة أو حجمها، و درجات ارتباطها مع غيرها من الظواهر الأخرى، و يعد المنهج الوصفي الأكثر استخداما في الدراسات الإنسانية".⁽²⁾

IV - أدوات جمع البيانات:

إن الأدوات المستعملة متعددة و مختلفة من بحث لآخر بكيفيات قد تكون مختلفة، حتى تتلاءم هذه الوسائل و طبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث دراستها ميدانيا. وقد اعتمد على:

-استمارة بالمقابلة:

الاستمارة : عبارة عن تقنية تتكون من عدد صغير أو كبير من الأسئلة يقدم كتابيا على ورقة، و يطلب من الأشخاص الإجابة عليها بـ نعم أو لا، و تهدف أسئلة الاستمارة عادة إلى كشف آراء و أحاسيس و اهتمامات و انطباعات الأشخاص الذين توجه إليهم هذه الأسئلة.⁽³⁾

1- تركي رابح: مناهج البحث و علوم التربية و علم النفس، ط1، د دار النشر، د بلد النشر، 1984، ص 15.

2- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: مناهج و طرق البحث العلمي، د ط، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 75.

3 - P. Pichot: **Les testes mentaux**, édition DAHLEB Algérie, 1994, P ,65.

و تعرف أيضا " بأنها إحدى وسائل البحث العلمي التي تستعمل على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم و دوافعهم أو معتقداتهم". (1)

V - أدوات تحليل البيانات:

اعتمدنا على الوسائل الإحصائية للحصول على نتائج كمية تمكنا من تفسيرها و تحليلها بطريقة أكثر دقة، و من أجل ذلك بتحويل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال إجابات العمال و إلى قيم عديدة لتسهيل العمليات الإحصائية الأساسية في عرض ثم تحليل تلك النتائج، فبعد ما جمعنا الإجابات، قمنا بتفريغها و حساب النسب المئوية.

النسب المئوية:

هي من بين أدوات الإحصاء الوصفي تستخدم في تحليل المعطيات معتمدين على التوزيعات التكرارية، نظرا لحجم العينة (60) فردا، و النسبة المئوية استخدمناها للتدعيم و التفسير.

بحيث يلجا الباحث أحيانا إلى استخدام النسبة المئوية لمتغيرات سؤال معين في عينة واحدة، للمقارنة بين هذه المتغيرات، حيث تجعل عملية المقارنة سهلة بدلا من تحليل المعطيات معتمدا على التوزيعات التكرارية فقط. "خاصة إذا كان حجم العينة كبيرا و تزداد أهمية النسبة المئوية عن مقارنة نتائج عينتين في متغير محدد، و خاصة إذا كانت العينتين مختلفتين من حيث الحجم و حساب النسبة لتكرار معين، يقسم التكرار على المجموع الكلي و يضرب في 100، فتستخرج النسبة المئوية ". (2)

1- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرق الإحصائي، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 99.

2- عاشور علوطي: الضغوط المهنية بنظام التقاعد و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007-2008، ص 89.

التكرار

النسبة المئوية: $100 \times \frac{\text{التكرار}}{\text{المجموع الكلي}}$

المجموع الكلي

VI - عينة البحث:

تعريف العينة:

" ذلك الجزء من المجتمع و يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث يمثل المجتمع تمثيلا صحيحا " (1)

و ليس بمقدرنا دراسة كل الطاقات البشرية العاملة في تلك المؤسسة، قمنا بتطبيق الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية بسيطة تضم 60 عامل من مجموع 563 عامل في وحدة الطبخ، و قد تم اختيار هذه العينة بالطريقة العشوائية لأنها الأكثر استعمالا في العلوم الاجتماعية.

تعريف العينة العشوائية البسيطة:

" تعتبر العشوائية البسيطة الأسلوب الأمثل لاختيار العينة إذا كان المجتمع المدروس متجانسا (أي يتشابه معظم أفراد في معظم الصفات التي تكون في المجتمع)، و ذلك لتميزها بسهولة الحصول عليها و قلة تكلفتها، و تعتمد العينة البسيطة على إعطاء نفس فرصة الاختيار لجميع مفردات المجتمع دون تدخل الباحث" (2)

1- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 159.

2- محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي الاستدلالي في العلوم النفسية و التربوية و الاجتماعية، ط 2، دار الأمل للنشر و التوزيع، تيزي وزو، الجزائر، 2012، ص 18.

لقد أجرينا هذه الدراسة على عينة مكونة من 60 فرد، ا لمأخوذة من المجتمع الكلي 563 عامل: (عمال مختصين الذين تصل عددهم إلى: 280 عامل، وعمال مؤهلين: يقدر عددهم بحوالي: 155 عامل، أيضا أعوان تحكم: الذين يبلغ عددهم، 83 عامل، ونجد في الأخير فئة الإطارات: ب 45 عامل). كما أن اختيارنا للعمال كان بطريقة عشوائية، فقمنا بتوزيع الاستبيان عليهم بعدما قبلوا الإجابة عليه. مع الإشارة انه تم إجراء مقابلاتنا مع العمال لشرح الهدف من هذه الدراسة و البحث، كما تم شرح كيفية الإجابة و تركنا لهم الحرية في ذلك أو مباشرة.

و هذا ما سنحاول أن نبينه من خلال الجداول التالية المتعلقة بمتغيرات الدراسة و هي على النحو التالي:

VII - خصائص العينة :

توضح هذه الجداول الخصائص التي تتميز بها عينة البحث و تتمثل فيما يلي:

1- السن:

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	السن
10 %	6	29 - 20
63,33 %	38	39 - 30
20 %	12	49 - 40
6,66 %	4	59 - 50
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة 30- 39 سنة، هي التي تمثل أكبر نسبة و هذا بـ 63,33 %، ثم تليها فئة 40 - 49 سنة و ذلك بنسبة 20%، لتأتي بعدها الفئة الشابة و ذلك بنسبة 10 % التي تتراوح أعمارهم ما بين 20- 29 سنة، في حين نجد الفئة المسنة بنسبة 6,66 % إذ تتراوح أعمارهم ما بين 50- 59 سنة. يرجع ملاحظة اليد العاملة الفتية إلى أن المؤسسة تحتاج إلى فئة العمال التي تتميز بقوة عضلية و جسمية، باعتبار أن العمل شاق يتطلب بذل الجهد لذلك المؤسسة بحاجة إلى توظيف اليد العاملة الفتية و الشابة.

2- الجنس:

الجدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات الجنس
93,33 %	56	ذكور
6,66 %	4	إناث
100 %	60	المجموع

بناء على الجدول أعلاه يتضح أن نسبة الذكور تشكل الأغلبية في المؤسسة، و هذا نسبة 93,33 % تفوق بكثير الإناث التي هي نسبتها 6,66 %، و يراجع ذلك إلى طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة تحتاج إلى بذل الجهد العضلي، كما أنها توجد فيها العديد من الأخطار و المتاعب التي لا يمكن للمرأة أن تواجهها و تتعامل معها نظرا لصعوبتها، لذلك يتطلب على الرجل أن يكون هو أولى في هذه الوظيفة أكثر من المرأة، و هذا ما جعل الفارق في

النسبة تعود للذكور أكثر من الأثاث في هذه المؤسسة.

3- الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات الحالة الاجتماعية
35 %	21	أعزب
65 %	39	متزوج
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة متزوجون و ذلك بنسبة 65 %، أما الباقي فهم عزاب و ذلك بنسبة 35 %. و ملاحظة أن الأكثرية هم المتزوجون راجع إلى أن هؤلاء العمال لديهم مسؤوليات أكبر اتجاه عائلاتهم و تجعلهم يتمسكون بأعمالهم و وظائفهم و تجعلهم يحاولون التكيف أكثر مع الظروف السائدة في المؤسسة، ذلك مهما كلفهم الأمر من اجل الحصول على لقمة عيشهم. كما أنهم يحاولون تخطي الصعوبات و الضغوطات التي يتعرضون إليها، فالحاجة و الضرورة للعمل تدفعهم لتحسين طرق معيشتهم، و تلبية احتياجاتهم اليومية لعائلاتهم .

4- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات / المستوى التعليمي
6,66 %	4	ابتدائي
35 %	21	متوسط
45 %	27	ثانوي
13,33 %	8	جامعي
100 %	60	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن النسبة الكبيرة من المستجوبين في العينة من المستوى الثانوي و هذا ما يعادل نسبة 45 %، ثم تليها فئة العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 35%، أما بالنسبة لفئة العمال ذوي المستوى الجامعي فنسبتهم تقدر بـ 13,33 %، و بعدها نجد فئة العمال ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 6,66 %، فهي تمثل أصغر نسبة من أفراد العينة. وإيجاد النسبة الكبيرة من الثانويين و المتوسطين ووجود فئة من ذو المستوى الابتدائي و لو بنسبة ضئيلة راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة حيث تعتمد على التكوين و المستوى المقبول و ليس شريطة الحصول على الشهادات العليا.

5- الأقدمية:

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
الأقدمية		
10 - 1	37	61,66 %
21 - 11	19	31,66 %
31 - 22	04	6,66 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 61,66 % من أفراد العينة تتراوح خبراتهم بالمؤسسة ما بين سنة و 10 سنوات، أما نسبة 31,66 % منهم فإن أقدميتهم نجدها تتراوح ما بين 11- 21 سنة، في حين نلاحظ ما نسبته 6,66% من أفراد العينة نجد أن خبرتهم تتراوح ما بين 22 - 31 سنة. إذن يتضح لنا أن معظم العمال يتميزون بالحدأة فأقدميتهم تتراوح ما بين 1-10 سنوات، فخيرتهم صغيرة مقارنة بالذين يتمتعون بأقدمية كبيرة. فكلما كانت سنوات الأقدمية كبيرة لدى العامل كلما و جدنا لديه فهم و وعي في الكثير من أمور وطريقة العمل كسهولة التحكم و التسيير.

6- المنصب:

الجدول رقم (6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المنصب .

التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
المنصب		
عامل مختص	18	30 %
عامل مؤهل	13	21,66 %
أعوان التحكم	17	28,33 %
إطارات	12	20 %
المجموع	60	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة التي تقدر ب 30 % من أفراد العينة هم عمال مختصين، ثم تليها نسبة 28,33 % التي تمثل عمال التحكم، ثم نجد 21,66 % من أفراد العينة يتمثلون في فئة المؤهلين، لنبغ اصغر نسبة وهي 20 % تمثل فئة الإطارات. وبلوغ فئة المختصين لأكثر نسبة راجع إلى نوع العمل الذي يتطلب عمال مختصين، إذ أن أغلبية وحدات المؤسسة يعتمد عملها داخل المصانع على الآلات خصوصا التي تحتاج في استخدامها و تسييرها إلى عمال مختصين، الذين لهم فهم بها إذ أن لهم سهولة في التحكم و تسيير هذه الآلات.

الفصل الخامس:

عرض و تحليل الفرضيات.

- ا- عرض وتحليل الفرضية الأولى
- استنتاج نتائج الفرضية الأولى
- اا- عرض و تحليل الفرضية الثانية
- استنتاج الفرضية الثانية
- استنتاج عام
- خاتمة
- الاقتراحات
- قائمة المراجع
- الملاحق

1 - عرض و تحليل الفرضية الأولى:

انطلاقاً من المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و بعد التعرف على البيانات الشخصية، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى تحليل معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها: واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ENIEM غير ملائم. و ذلك للوصول إلى نتائج موضوعية.

الجدول رقم (7): يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي في المؤسسة .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات الرضا عن المناخ التنظيمي
23,33 %	14	نعم
76,66 %	46	لا
100 %	60	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 76,66 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضون عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، في حين أن نسبة 23,33 % راضين عن المناخ التنظيمي. وعدم رضا أغلبية أفراد العينة عن المناخ التنظيمي السائد راجع إلى عدم توفر شروط ضرورية و مناخ تنظيمي ملائم لتأدية العمال لوظائفهم. بالإضافة إلى قلة الوسائل و الإمكانيات، أما الذين يشعرون بالرضا راجع إلى تكيفهم مع مجال عملهم وكذا تناسب مناصبهم مع المؤهلات التي يملكونها.

الجدول رقم (8): يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي و علاقته بالجنس.

المجموع	الموقف من المناخ التنظيمي السائد		الجنس
	لا	نعم	
56 %100	42 %75	14 %25	ذكر
04 %100	04 %100	0 0	أنثى
60 %100	46 %76,66	14 %25	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الذكور غير راضون عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة و هذا بنسبة 75%، في حين نجد أن مجمل الإناث صرحت بأنهن غير راضيات عن المناخ التنظيمي. رغم أنهن يعملن في الإدارة داخل مكاتب أين يعترض أنه هناك توفر كل شروط العمل، على عكس العمال الذين يقومون بأعمالهم في ورشات لا تتوفر على ظروف ملائمة لهم بالرغم من وجوب توفرها. و هذا راجع إلى أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة غير ملائم لا يشبع حاجات العمال فهو مناخ يتصف باللامبالاة خاصة من قبل القيادة التي تتميز بسوء التسيير و التسلط، حيث ينعكس سلبا على العامل و أدائه، كما يؤثر على نمو المنظمة و تطورها مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا و الروح المعنوية، و فقدان المبادرة و الإبداع لدى العامل و يؤثر على مردودية المؤسسة.

فكلما كان العامل راض عن المناخ التنظيمي السائد، كلما زادت رغبته في تقديم أفضل ما عنده من اجل انجاز عمله على أكمل وجه، كذلك الرغبة في الابتكار و التطور.

الجدول رقم (09): يمثل موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي و علاقته بالمنصب .

الموقف من المناخ التنظيمي السائد	نعم	لا	المجموع	المنصب
				عامل مختص
	03	15	18	عامل مختص
	%16,66	%83,33	%100	
	04	09	13	عون المؤهل
	%30,76	%69,23	%100	
	04	13	17	عون التحكم
	%23,52	%76,47	%100	
	03	09	12	إطارات
	25%	%75	%100	
	14	46	60	المجموع
	%23,33	%76,66	%100	

يشير الجدول إلى أن معظم العمال المختصين غير راضون عن المناخ التنظيمي و هذا بنسبة 83,33%، كون الأكثر عددا منهم يعملون في الورشة، ونجد العمال المؤهلين كذلك غير راضون عن المناخ التنظيمي بنسبة 69,23%، ثم تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 76,47%، و هم أيضا غير راضون عن المناخ التنظيمي، تدعمها بنفس الإجابة فئة الإطارات التي بلغت نسبتهم 75%.

نستخلص من خلال قراءتنا لهذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة غير راضون عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. و هذا يدل على أن الظروف المحيطة ببيئة العمل غير محفزة للعمال، و هذا ما يجعلهم يشعرون بعدم أهميتهم في العمل خاصة من حيث المشاركة في

اتخاذ القرارات وعدم الأخذ باقتراحاتهم بعين الاعتبار، رسم البيانات وكذلك الشعور بعدم وجود درجة من الثقة المتبادلة، النقاش والاتصال وعدم الاستقلالية وحرية التصرف. فالبيئة التنظيمية التي لا تتوفر على مناخ تنظيمي سليم يعاني من انتشار بعض السلبيات المتمثلة في زيادة الدوران الوظيفي و اللامبالاة و عدم الشعور بالرضا، الحيوية و النشاط و يؤدي إلى تدني الإنتاجية. أما الراضون عن المناخ التنظيمي ارجعوا ذلك إلى توفر الشروط الملائمة التي تساعدهم على أدائهم لأعمالهم، وتكيفهم مع الظروف البيئية التي يعملون فيها.

الجدول رقم (10): يمثل رأي أفراد العينة من التغيير في المناخ التنظيمي .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات التغيير في المناخ التنظيمي
85 %	51	نعم
15 %	09	لا
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يريدون التغيير في المناخ التنظيمي هذا بنسبة 85 %، مقابل نسبة ضئيلة جدا تتمثل في 15 % لا يريدون أن يحدث أي تغيير في المناخ التنظيمي. والرغبة في التغيير راجع إلى الظروف التي يعيشها العمال داخل المؤسسة، كعدم تلقي العمال المساعدات المالية لأن أجرهم لا يفي بالغرض، كثرة ساعات العمل، صعوبات النقل مما يدفعهم بالنهوض باكرا و الرجوع ليلا و كذلك الصعوبات التي تواجههم أثناء قيامهم لأعمالهم المنوطة لهم فالعامل لا يجد ما يحفز.

الجدول رقم (11): موقف أفراد العينة من التغيير في المناخ التنظيمي وعلاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	التغيير في المناخ التنظيمي المستوى التعليمي
4 %100	1 %25	03 %75	ابتدائي
21 %100	3 %14.28	18 %85	متوسط
27 %100	5 %18,51	22 %81,84	ثانوي
8 %100	0	08 %100	جامعي
60 %100	9 %15	51 %85	المجموع

نلمح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة بمختلف مستوياتهم يريدون التغيير في المناخ التنظيمي، حيث نلاحظ أن عمال ذوي المستوى الابتدائي يريدون التغيير في هذا المناخ بنسبة 75%، ثم تليها نسبة 85% من العمال ذوي المستوى المتوسط هم أيضا يريدون إحداث تغيير في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وكما نجد ما نسبته 81,84% من أفراد العينة كذلك يريدون التغيير في المناخ التنظيمي الموجود بالمؤسسة، ثم تليها أخيرا نسبة 100% من الأفراد الذين يتمتعون بالمستوى الجامعي إذ صرحوا برغبتهم الشديدة أن

يكون هناك التغيير في المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. و يرجع هذا الموقف إلى أن المناخ المتوفر داخلها ناقص من حيث سوء التسيير الإداري، خاصة فيما يتعلق بتوزيع أوقات و عدد ساعات العمل و كذلك توزيع الموظفين حسب المنصب في العمل، و من جهة أخرى عدم الحرص على حماية الموظفين من الأخطار و الحوادث المهنية التي يمكن أن يتعرض لها العامل، و ما هي الإجراءات التي يجب أن تتحدد حيال ذلك، كما أن هناك التأخر في دفع الأجور الشهرية للعمال أي أنها في غير أوقاتها. فكل هذه العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي تجعل العامل غير محفز على تأدية نشاطه الوظيفي و هذا ما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف و غايات المؤسسة.

الجدول رقم (12): يمثل موقف أفراد العينة من التغيير المناخ التنظيمي و علاقته بالأقدمية.

المجموع	لا	نعم	التغيير في المناخ التنظيمي
			الأقدمية
37 %100	05 %13,51	32 %86,48	10 - 1
19 %100	03 %15,78	16 %84,21	21 - 11
04 %100	01 %25	03 %75	30 - 22
60 %100	09 %15	51 %85	المجموع

تدل نسب هذا الجدول على أن أغلبية العمال يميلون إلى الإجابة "نعم" حيث نجد ذوي

الأقدمية التي تتراوح من 1 إلى 10 سنوات بحيث تقدر نسبتهم 86,48%، أرادوا و فضلوا إحداث تغيير في المناخ التنظيمي، أيضا الفئة التي تتراوح أقديمتهم من 11-21 سنة يردون التغيير في المناخ التنظيمي السائد، نجد نفس الاجابة عند الفئة الأخيرة التي تتراوح أقديمتهم من 22-31 سنة، كذلك يرغبون في إحداث تغيير للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. و يرجع سبب ذلك إلى عدم تناسب المناخ التنظيمي مع جميع رغباتهم، مؤهلاتهم المهنية و كذلك عدم اهتمام المسؤولين بالأوضاع المزرية التي يعيشها العمال خاصة داخل الورشة من حيث ظروف العمل الفيزيائية مثل الإضاءة، التهوية الضوضاء، الروائح المنبعثة من المواد الكيماوية. باعتبار أن هذه الظروف أحد العوامل المهمة داخل محيط العمل فهي التي تساعد العمال على العمل و عدم شعوره بالتعب و الملل و الإرهاق، و ما نلاحظه كذلك من خلال هذه النتائج أنه رغم ان بعض العمال يتمتعون بخبرة و أقدمية طويلة لكنهم كلهم يشكون من سوء الأوضاع داخل المؤسسة. و هذا يدل على أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة غير ملائم منذ زمن طويل، بالتالي كل هذا يؤدي إلى حدوث صراع و نقص التواصل و النقاش فيما بين كل الأطراف الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم (13): يمثل رأي أفراد العينة من تناسب طبيعة تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات تناسب طبيعة تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم
31,66 %	19	نعم
68,33 %	41	لا
100 %	60	المجموع

بعد قراءتنا للجدول أعلاه نجد أن نسبة 68,33 % من أفراد عينة البحث يرون انه لا يوجد التناسب لطبيعة تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم، بينما نجد نسبة 31,66 % منهم يرون أن هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين مع طبيعة وظائفهم. وعدم التناسب بين طبيعة التخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم راجع إلى عدم الشعور بالاطمئنان والاستقرار في المناصب المتاحة لهم، وعدم الأخذ بعين الاعتبار للمؤهلات و القدرات التي تميز العامل عن زميله في العمل، مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الاستياء و ظهور جانب السلوك العدوانى التخريبي بينهم، كذا انتشار المنافسة و الصراع مما يخلق الانفصال فيما بين الأطراف.

الجدول رقم(14): يمثل موقف أفراد العينة من تناسب طبيعة تخصصات العمال مع وظائفهم وعلاقتها بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	تناسب طبيعة تخصصات العمال
			المستوى التعليمي
04 %100	02 %50	02 %50	ابتدائي
21 %100	16 % 76.19	05 % 23.80	متوسط
27 %100	16 %59.25	11 % 40.74	ثانوي
8 %100	07 %87.50	01 %12.50	جامعي
60 %100	41 %68.33	19 %31.66	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم العمال أقرروا بأن ليس هناك تناسب فيما بين طبيعة التخصصات والمستوى التعليمي، حيث نجد ذوي المستوى الابتدائي 50% منهم قالوا أن ليس هناك تناسب بين طبيعة التخصصات و المستوى التعليمي بخلاف 50% الأخرى صرحوا بأن هناك تناسب بين تخصصات العمال و مستواهم التعليمي، ثم تليها فئة ذات مستوى تعليمي متوسط صرحوا بعدم وجود تناسب بين طبيعة التخصصات و المستوى التعليمي ذلك بنسبة 76.16%، كما صرحت فئة الثانويين بنفس الإجابة بنسبة 59.25%، تدعمها فئة ذات المستوى الجامعي الذين قالوا أن شهاداتهم الجامعية لا تتناسب تماما مع طبيعة عملهم في المؤسسة التي يعملون بها وذلك بنسبة قدرت بـ 87.50% .

بالاطلاع على الجدول نستنتج أن أكثرية العمال صرحوا بعدم وجود تناسب بين طبيعة التخصصات و المستوى التعليمي. وهذا يسبب الخمول و فقدان روح المبادرة ويعيق عملية الإبداع و عطاء العامل خاصة ذوي الشهادات العليا، ما يدفعه إلى عدم مزاولة النشاط المكلف به كما يلزم لكونه لا يتلاءم مع مؤهلاته و قدراته، فينعكس سلبا على بيئة العمل و التنظيم بالتالي التعرض للتأنيب من طرف المشرف مما يؤدي إلى التذمر و عدم الرضا، هذا ما يجعل المنظمة لا تستفيد من مهارات و مؤهلات العاملين بها، ما يؤدي إلى وقوع اضطراب بين الطرفين. فتلجأ المؤسسة إلى تضييع الوقت في إقامة تربية تكوينية إضافية للعمال من أجل تمكينهم من استيعاب ما يقومون به، فتسعى الإدارة إلى خلق نوع من الأمن و الاستقرار و تهدئة الأوضاع في المؤسسة و لعاملين بها.

كما لاحظنا من خلال استطلاعنا للمؤسسة أن الآلات لا تتطلب في استخدامها مستويات تعليمية عالية و قدرات فكرية بقدر ما تتطلب قدرات جسمية، حيث لاحظنا تمركز وتوظيف الفئة الجامعية و الثانوية في الإدارة.

الجدول رقم (15): يمثل موقف أفراد العينة من اهتمام المؤسسة بالاقترحات .

النسبة المنوية (%)	التكرارات	اهتمام المؤسسة بالاقترحات
25 %	15	نعم
75 %	45	لا
100 %	60	المجموع

نستخلص من الجدول أعلاه أن نسبة 75 % من أفراد عينة البحث أقرروا بأن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار باقتراحاتهم، بينما نسبة 25% منهم أقرروا بأن المؤسسة تهتم بالاقترحات التي يقدمها العمال. و هذا يدل على أن المؤسسة تصدر الأوامر فقط و لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحات و آراء العمال.

الجدول رقم (16): يمثل موقف أفراد العينة من الاتصال بين الإدارة و العمال.

النسبة المنوية (%)	التكرارات	الاتصال بين الإدارة و العمال
35 %	21	نعم
65 %	39	لا
100 %	60	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 65% من أفراد العينة أجابوا بأن ليس هناك اتصال بين الإدارة و العمال، في حين نجد نسبة 35% من أفراد العينة أجابوا بأن ثمة اتصال بين الإدارة و العمال. و هذا يدل على الإشراف المحكم من طرف الإدارة التي لا تترك الفرصة للعمال للإدلاء بأرائهم والطلب بحقوقهم، فالإدارة تعمل على إصدار الأوامر تنفيذها، بالرغم من أن الاتصال يسمح باكتساب المعايير الاجتماعية كما يؤدي بالعامل إلى الشعور بالاعتزاز والمشاركة في فريق واحد و بالتالي التوصل إلى مكانة اجتماعية جيدة، و جهود العامل هي التي تنمي و تطورا لمؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية، إلا و أن الإدارة لم تأخذ بعين الاعتبار كل هذه الأمور، مما أدى بالعمال لإدلائهم بعدم و جود اتصال بين الإدارة و العامل.

الجدول رقم (17): يمثل رأي أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
26,66 %	16	نعم
73,33 %	44	لا
100 %	60	المجموع

من خلال قرأتنا للجدول أعلاه تبين أن نسبة 73.33% من مجموع أفراد العينة أدلت أنه لا توجد أية مشاركة للعمال في اتخاذ القرارات، في حين أدلت نسبة 26.66% من أفراد العينة أدلوا بوجود مشاركة العمال في اتخاذ القرارات لكن بنسبة صغيرة. و يرجع للتحكم الإداري في توزيع القرارات، و لا تترك أية فرصة للعمال بالمشاركة أو الانخراط فيها.

الجدول رقم (18): يمثل موقف أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالمنصب.

المجموع	لا	نعم	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المنصب
18 %100	15 %83.33	03 %16.66	عامل مختص
13 %100	07 %53.84	06 %46.15	عامل مؤهل
17 %100	10 %58.82	07 %41.17	عون التحكم
12 %100	12 %100	/	إطارات
60 %100	44 %73.33	16 %26.66	المجموع

يتضح لنا من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة بمختلف مستوياتهم كانت إجاباتهم سلبية نحو المشاركة في اتخاذ القرارات. و هذا ما صرح به فئة العمال المختصين بنسبة 83%، و تليها فئتي العمال المؤهلين بنسبة 53.84% و فئة أعوان التحكم 58.82% الذين كانت لهم نفس الإجابة، و نجد في الأخير فئة الإطارات الذين أقرروا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرارات و ذلك بنسبة 100%.

من خلال دراستنا لهذا الجدول نجد أغلبية العمال بمختلف فئاتهم المهنية يتذمرون لعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات سواء الخاصة بهم أو الخاصة بالتنظيم أو الأهداف المسطرة، و يدخل في سياق الكلام القرارات الخاصة بنوعية التسيير والتنظيم و ممارسة السلطة داخل المؤسسة.

و عند حديثنا مع العمال سواء كانوا مختصين أو إطارات قالوا لنا بان مشاركتهم في اتخاذ القرارات تزيد من اهتمامهم و حماسهم للعمل، بالتالي الزيادة من درجة الرضا لديهم و كذلك الزيادة في العمل و الرفع من مستوى المر دودية. كما نجد العمال الذين لهم أقدمية و إلمام بجميع الأمور و طريقة تسيير العمل يقرون بأهمية مشاركتهم في اتخاذ القرارات كذا مدى إحساسهم بأهميتهم من ذلك، بحيث تساهم في تسهيل العمل و خلق روح التعاون فيما بينهم، ومنهم من أرجع السبب في عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات للاعتبارات الشخصية واصطدام المصالح.

الجدول رقم (19): يمثل رأي أفراد العينة من الثقة و التعاون بين المسؤول و العامل.

النسبة النئوية(%)	التكرارات	الثقة و التعاون بين المسؤول و العامل
33,33 %	20	نعم
66,66 %	40	لا
100 %	60	المجموع

من الجدول أعلاه يتجلى لنا أن نسبة 66,66 % من أفراد العينة أجابوا بأنه لا يوجد أي ثقة و تعاون بين المسؤولين و العمال، في حين نلاحظ أن نسبة 33,33 % أجابوا بأن هناك ثقة و تعاون بين المسؤولين و العامل. و هذا راجع إلى أن العلاقة التي تربط بين العامل و المسؤول هي علاقة عمل فقط، بالرغم أنه من الأفضل أن تكون هناك علاقة عمل و صداقة في آن واحد و ذلك لتحقيق كل طرف ما يصبوا إليه.

الجدول رقم (20): يمثل رأي أفراد العينة من طريقة تنظيم العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الرضا عن طريقة تنظيم العمل
26,66 %	16	نعم
73,33 %	44	لا
100 %	60	المجموع

بعد اطلاعنا على الجدول أعلاه أن نسبة 73,33 % من أفراد العينة صرحوا بأنهم غير راضون عن طريقة تنظيم العمل، على عكس النسبة التي تليها تقدر بـ 26,66 % إذ صرحوا بأنهم راضون عن الطريقة التي يتم تنظيم العمل بها. و عدم الرضا راجع لغياب الترتيب و التنظيم بين المستخدمين خاصة فيما يخص توزيع الوظائف و المهام، باعتبار أن التنظيم هو تجمع الأفراد فيما بينهم و تعاونهم لتنفيذ المهام.

الجدول رقم (21): موقف أفراد العينة من إنجاز العمل المكلف به.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الرضا عن العمل المكلف به
70 %	42	نعم
30 %	18	لا
100 %	60	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 70 % من مجموع أفراد العينة أدلت بأنهم راضون عن إنجاز العمل المكلف به، في حين أدلت نسبة 30% من أفراد العينة أنهم غير راضون عن إنجاز العمل المكلف لهم. و هذا راجع كثرة الأعمال واكتضاؤها، ضيق الوقت، أما رضا الأغلبية يرجع إلى قدرة العامل على القيام بالأعمال المناسبة لهم، و كذا توفر كل المعلومات الكافية حول عملهم و التي تساعدهم على تأدية مهامهم و وظائفهم على أحسن وجه دون مشاكل كل عامل راض عن العمل الذي ينجزه.

الجدول رقم(22): يمثل موقف أفراد العينة من إنجاز العمل المكلف به و علاقته بالجنس.

المجموع	الرضا عن إنجاز العمل المكلف به		الجنس
	لا	نعم	
56 %100	16 %28.57	40 %71.42	ذكر
04 %100	02 %50	02 %50	أنثى
60 %100	18 %30	42 %70	المجموع

نستخلص من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين راضون عن إنجاز العمل الذي يكلف لهم و ذلك بنسبة تقدر ب 71.42 %، في حين نجد الإناث يختلفن في رأيهن إذ نجد 50 % منهن راضيات عن القيام بالعمل الذي ينسب لهن أما 50 % منهن غير راضيات عن القيام بالعمل الذي يناط لهن.

نستنتج من الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم راضون عن قيامهم بالأعمال المسندة لهم ذلك راجع إلى أن العمال يهتمون كثيرا بالأعمال الموكلة إليهم بكل كفاءة، رغم أن الإدارة لا تعطي الأهمية لانشغالاتهم و لا تراعي أوضاعهم و لا تحقق من مطالبهم، و لا تخلق جو الحوار و النقاش من اجل التوصل للتفاهم فيما بينهم. فكلما أحس العامل بالرضا كلما أحس بقدرته على انجاز العمل و الابتكار العطاء.

ونستخلص أيضا أن أغلبية العمال هم ذكور ذلك راجع إلى نوع العمل الذي يتطلب القدرات الجسمية و الحرص، التعامل مع الآلات لصنع الأجهزة الكهرومنزلية، و عندما تحدثنا إلى العمال وجدنا الذكور يفضلون هذا النوع من العمل. إذ أن المؤسسة تقوم بتوظيف فئة الشباب بكثرة نظرا لكون هذا العمل يتطلب قدرات جسدية و ذاكرة قوية، و من حديثنا مع المسؤولين اتضح لنا أنهم يعتبرون أن ظروف العمل لها تأثيرات على رضا العمال لانجاز عملهم وذلك على أساس ظروف داخلية ذات علاقة مباشرة بالعامل و خصائصه، وأخرى خارجية و التي تتكون على أساس الطبيعة المهنية و البيئة المحيطة. و أضافوا انه بالرغم من الجهود المبذولة لتوفير كل هذه الشروط إلا أن هناك نسبة من العمال غير راضين عن انجاز العمل الذي يكلفون به بنسبة 28.57%، بحيث قالوا أن هذه المؤسسة لم تبلغ بعد المستوى المطلوب لنيل رضاهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي سبق لها أن حققت ذلك.

الجدول رقم (23): يمثل رأي أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق النزعات.

النسبة المنوية (%)	التكرارات	خلق المناخ التنظيمي للنزاعات
60 %	36	نعم
40 %	24	لا
100 %	60	المجموع

نلمح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 60% تمثل تسبب المناخ التنظيمي للنزاعات يتعرض لها العمال داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 40% تمثل عدم تسبب المناخ التنظيمي للنزاعات داخل المؤسسة.

وخلق المناخ التنظيمي للنزاعات راجع لعدم توفر الأمن و الحماية داخل المؤسسة وعدم وعي المسؤولين بكل هذه الظروف السائدة في بيئة العمل.

استنتاج نتائج الفرضية الأولى:

مما ذكرناه فقد توصلنا إلى إبراز النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها: واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ENIEM غير ملائم .

بالاعتماد على النسب المئوية و ذلك بتفريغ أسئلة الاستمارة، حيث أثبتت المعطيات الإحصائية من الجدول رقم(07) بأن 76.66% من أفراد العينة بكل خصائصهم صرحوا بأنهم غير راضون عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. واستدلالا بالجدول المركب رقم (08) الخاص بموقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي و علاقته بالجنس حيث أثبتت نتائج الجدول بأن أغلبية الذكور بنسبة 75% صرحوا بعدم رضاهم عن المناخ التنظيمي، نجد مجمل الإناث أيضا غير راضيات عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، واستنادا بالجدول رقم (09) الذي يوضح موقف أفراد العينة من المناخ التنظيمي السائد نلاحظ أن معظم العمال بتنوع وظائفهم غير راضون عنه، خاصة فئة المختصين بنسبة كبيرة 83.33%، وبالتطرق للجدول رقم(10) بعنوان التغيير في المناخ التنظيمي نرى أن معظم المبحوثين أقروا بأنهم يريدون التغيير من المناخ التنظيمي وذلك بنسبة 85 %، واستدلالا بالجدول المركب رقم (11) الذي يمثل موقف أفراد العينة من التغيير في المناخ التنظيمي و علاقته بالمستوى التعليمي، نلمح أن الأكثرية من العمال بمختلف مستوياتهم العلمية يريدون أن يحدث تغيير في المناخ التنظيمي، فالذين يتمتعون بالمستوى الابتدائي أقروا برغبتهم الشديدة من التغيير في المناخ التنظيمي بنسبة 75%، كما نجد فئة العمال الذين يتمتعون بالمستويين الثانوي و الجامعي يريدون التغيير من المناخ التنظيمي السائد داخل

المؤسسة، بالتطلع على الجدول رقم (13) الذي يدل على أن كل أفراد العينة صرحوا بأن تخصصاتهم لم تتناسب مع طبيعة وظائفهم و هذا بنسبة 68.66%، إثباتا من الجدول المركب رقم (14) الذي يبين موقف أفراد العينة من تناسب طبيعة تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم و علاقته بالمستوى التعليمي تعكس نتائجه الأكثرية منهم صرحوا بعدم وجود تناسب فيما بين طبيعة العمل مع طبيعة الوظيفة، إلا أن نصف من أفراد العينة الذين يتمتعون بالمستوى الابتدائي صرحوا بأن ثمة تناسب لطبيعة تخصصات العمال مع طبيعة وظائفهم أما نصف أفراد العينة الآخر قالوا العكس، و كذلك فئة العمال الذين يتمتعون بالمستوى المتوسط و الثانوي أجابوا بعدم وجود التناسب، تدعمها فئة العمال ذوي المستوى الجامعي بعدم وجود تناسب تماما بين طبيعة تخصصات العمال مع طبيعة الوظائف بنسبة 87.50%، بتفحص الجدول رقم (15) الدال على اهتمام المؤسسة باقتراحات العمال، نستنتج أن 75% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، كما نجد الجدول رقم (16) الذي يمثل موقف أفراد العينة من الاتصال بين الإدارة و العمال، فمن خلاله نرى أن نسبة 65% من المبحوثين أدلوا بأن ليس هناك اتصال بين الإدارة و العمال، ومن تفحص الجدول رقم (17) الذي يبين رأي أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات نلاحظ أن نسبة 73.33% منهم أجابوا: " ليس ثمة أي مشاركة للعمال في اتخاذ القرارات"، و تدعيما بالجدول المركب رقم (18) الذي يمثل موقف أفراد العينة من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و علاقته بالمنصب يوضح أن أغلبية أفراد العينة بمختلف مستوياتهم المهنية كانت إجابتهم سلبية نحو المشاركة في اتخاذ القرارات، و هذا ما صرحت به فئة العمال المختصين ذلك بنسبة 83.33%، ثم تليها الفئات الأخرى بنفس الإجابة، بمعنى عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرارات سواء كانت تخصهم أو تخص المؤسسة، وأخيرا بمعالجة الجدول رقم (23) الذي يوضح رأي أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق النزاعات، نرى أن أكبر نسبة من العمال أقروا بأن المناخ التنظيمي يسبب في خلق النزاعات.

من خلال المعطيات و النتائج المستخلصة من خلال جداول الفرضية الأولى التي تنص: واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ENIEM غير ملائم. فقد توصلنا إلى أن هذه الفرضية تحققت أي أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة غير ملائم، و هذا راجع للظروف و الأوضاع التي يعاني منها العمال من جميع النواحي المادية و المعنوية، و التي صرح بها أفراد العينة من خلال إجاباتهم المختلفة.

II- عرض و تحليل الفرضية الثانية:

من المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية و بعد تعرفنا على نتائج الفرضية الأولى. و الآن سوف نتطرق إلى تحليل معطيات الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (24): يمثل رأي أفراد العينة من مساعدة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي.

النسبة المنوية (%)	التكرارات	التكرارات مساعدة المناخ في الأداء
30 %	18	نعم
70 %	42	لا
100 %	60	المجموع

يعكس لنا الجدول أن نسبة 70% من أفراد العينة صرحوا بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة لا يساعدهم في أدائهم الوظيفي، بينما نجد نسبة 30% من أفراد العينة أدلوا بأن

المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يساعدهم في أدائهم الوظيفي. وعدم مساعدة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي راجع لعدم توفر الظروف الملائمة و كذلك انعدام مناخ تنظيمي مثالي يخدم مصلحة الجميع.

الجدول رقم (25): يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي و علاقته بالسن.

المجموع	لا	نعم	مساهمة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي	
			السن	
06	0	02	29 - 20	
%100	%66,66	%33,33		
38	30	08	39 - 30	
%25	%78,94	%21,05		
12	06	06	49 - 40	
%25	%50	%50		
04	02	02	60 - 50	
%25	%50	%50		
60	42	18	المجموع	
%100	%70	%30		

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 66,66% من أفراد المبحوثين التي تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة، صرحوا كلهم بأن المناخ التنظيمي لا يساعدهم خلال

أدائهم الوظيفي، و نجد كذلك نسبة 78,94% من مجموع العاملين داخل المؤسسة الذين تتراوح أعمارهم بين 30- 39 سنة أقروا كلهم بعدم مساعدة المناخ التنظيمي للأداء الوظيفي. بينما نجد الفئتين التي تتراوح أعمارهم ما بين 40- 49 و 50- 60 لم يحدد الإجابة التي تبين إذا ما كان المناخ التنظيمي يساعدهم على أدائهم الوظيفي أم لا يساعدهم، و هذا من خلال حصولهم على نسبة 50% في كلى الإجابتين التي تفصل بين الفئتين. لذلك نستنتج من خلال إجابة الفئتين الأولى و الثانية على قولهم أن المناخ التنظيمي لا يساعدهم على أدائهم الوظيفي، باعتبارهم ينتمون إلى فئة الشباب حديثي التوظيف لهذا وجدت صعوبة في التكيف و التأقلم مع ظروف و نوعية العمل، و كذلك العمل تحت قواعد صارمة يصعب على البعض تنفيذها و تحملها و التحكم فيها، بالإضافة إلى أنهم مقيدون بالأداء الوظيفي بمتطلباتهم الشخصية. أما بالنسبة للفئتين الأخرى التي تتراوح أعمارهم ما بين 40- 49 و 50- 60 سنة فان هاتان الفئتان تشملان الكبار في السن الذين يتمتعون بالخبرة و التجربة، فتصريحهم لا يوجه إلى أي جانب على أن المناخ التنظيمي يساعد في الأداء الوظيفي بسبب تعودهم على ذلك النظام الذي تسير به الأمور و الأعمال، فهم معتادون على ذلك المناخ. و هذا ما جعلهم يتأقلمون مع نفس العوامل السالفة الذكر و التقيد بها فالمهم عندهم هو العمل و الحصول على أجر من أجل حل مشاكلهم خاصة الأسرية باعتبارهم أرباب منازل و معيلي عائلاتهم.

الجدول رقم (26): يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في أداء الوظيفي و علاقته بالأقدمية.

المجموع	لا	نعم	مساهمة المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي	الأقدمية
37 %100	28 %75,67	09 %24,32		10 - 1
19 %100	13 %68,42	06 %31,57		21 - 11
04 %100	01 %25	03 %75		31- 22
60 %100	42 %70	18 %30		المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة التي تتراوح أقدمتهم ما بين 1 إلى 10 سنوات كانت إجاباتهم بـ "لا"، حيث صرحوا بأن المناخ التنظيمي لا يساعد الأداء الوظيفي و ذلك بنسبة تقدر بـ 75,67%، أيضا نجد نفس الإجابة عند المبحوثين الذين تتراوح أقدمتهم ما بين 11- 21 سنة لقد كان ذلك بنسبة 68,42%، في مقابل ذلك نجد الفئة التي أقدمتها من 22- 30 سنة فقد كانت إجاباتهم بـ "نعم" و ذلك بنسبة 75%، حيث أقرروا بأن المناخ التنظيمي يساعد الأداء الوظيفي. إذ نجد منهم من يقول: "الزيادة في سنوات الأقدمية يعني الزيادة في التفاعل و الاحتكاك فيما بين الموظفين و المناخ التنظيمي بالتالي مساعدة هذا الأخير في أداء هؤلاء الموظفين". منه أعلى نسبة من الأفراد العينة لديهم توجه سلبي نحو مساعدة المناخ التنظيمي للأداء الوظيفي.

الجدول رقم (27): يمثل موقف أفراد العينة من وضوح المهام و الأهداف و مساعدتها في الأداء الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	وضوح المهام و الأهداف و مساعدتها في الأداء الوظيفي
68,33 %	41	نعم
31,66 %	19	لا
100 %	60	المجموع

نرى من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 68,33 % من أفراد العينة أجابوا بأن الوضوح في المهام و الأهداف يساعدهم على أدائهم الوظيفي. و هذا يدل على أنّ كل المهام، والأدوار المكلفة بها واضحة و الأهداف المسطرة قابلة للتحقيق، في حين نسبة 31,66 % من أفراد العينة أقرروا رغم وضوح المهام و الأهداف إلا أنه لا تساعدهم في أدائهم لعملهم.

الجدول رقم (28): يمثل رأي أفراد العينة من إنجاز العمل في الوقت المحدد.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	إنجاز العمل في الوقت المحدد
60 %	36	نعم
40 %	24	لا
100 %	60	المجموع

يعكس لنا الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة ينجزون العمل الذي يكلفون به في الوقت المحدد، في حين أن نسبة 40% يؤدون العمل المكلفين به في وقته. النسبة التي لا تنجز الأعمال المنسوبة إليها راجع إلى كثرة الأعمال المطلوب انجازها في أوقات قصيرة، محددة مما يؤدي لتراكم الأعمال، بالتالي التأخر في انجازها، أو التسارع لإنهائها فتتجر عنه أخطاء و عدم الإتقان. وكون الرؤساء متشددين في تقييمهم للعمل وعدم تسامحهم يؤدي بالعمال للتهاون في انجازها، أما الذين ينجزون أعمالهم في أوقاتها راجع إلى التقييم الجدي لمنجزات العمال، ووعيهم وإحساسهم بمسؤولياتهم.

الجدول رقم (29): يمثل رأي أفراد العينة من تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية
26,66 %	16	نعم
73,33 %	44	لا
100 %	60	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 73,33% من أفراد العينة لا يتلقون أية تشجيعات لمبادراتهم الفردية من طرف القيادة الإدارية، بينما 26,66% أفادوا أن هناك تشجيع لمبادراتهم الفردية. فعدم تلقي التشجيع من طرف القيادة الإدارية راجع إلى عدم وجود اتصال مباشر بين العمال و الإدارة التي تصدر الأوامر و ما على العامل إلا تنفيذها والقيام بالأعمال فقط.

الجدول رقم (30): موقف أفراد العينة من تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية وعلاقته بالأقدمية.

المجموع	لا	نعم	تشجيع القيادة الإدارية للمبادرات الفردية / الأقدمية
37 %100	29 %78.37	08 %21,62	10 - 1
19 %100	03 %68,42	06 %31,57	21 - 11
04 %100	02 %50	02 %50	31 - 22
60 %100	44 %73.33	16 %26,66	المجموع

تشير معطيات هذا الجدول إلى أن أغلبية عينة البحث بنسبة 78.37% أشاروا إلى عدم وجود تشجيعات من طرف القيادة للمبادرات الفردية. و التي كانت أقدميتها تتراوح ما بين سنة و 10 سنوات، مدعمة من طرف فئة العمال ذوي الأقدمية التي تتراوح بين 11- 21 سنة هذا بنسبة 68,42%، في مقابل نجد أصغر نسبة عند الفئة التي تتميز بأقدمية من 22 إلى 31 سنة، و ذلك بنسبة 50%. و هذا راجع إلى أن القيادة لا تؤدي مهامها و أدوارها كما يجب باعتبار القيادة داخل المؤسسة تعتبر العنصر الأساسي لذا عليها أن تمارس سلطاتها بطريقة مرنة، و إبراز نفسها داخل الجماعة. فالرئيس في العمل يجب أن يعترف بالعامل كإنسان، حيث يقدر كفاءته فيما يؤديه من عمل و لا يحاول أن يفرض سيادته على المرؤوسين، بالتالي تتحقق سياسة المساواة و عدم التعالي فيطفوا الاحترام المتبادل.

الجدول رقم (31): يمثل موقف أفراد العينة من توفر الإمكانيات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	توفر الإمكانيات اللازمة لتطوير الأداء الوظيفي
65 %	39	نعم
35 %	21	لا
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65% من أفراد العينة البحث صرحوا بأن توفر الإمكانيات اللازمة لتطوير أداء الوظيفي، في مقابل ذلك نجد أن نسبة 35% من أفراد العينة أقرروا بأن توفر الإمكانيات لا تطور الأداء الوظيفي. و هذا راجع إلى أن توفر الإمكانيات والشروط الضرورية داخل المصنع يساهم إسهاما كبيرا في أداء العمال لوظائفهم بكفاءة و فعالية.

الجدول رقم(32): يمثل رأي أفراد العينة من مساعدة الإشراف الإداري المستمر للأداء الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مساعدة الإشراف الإداري المستمر للأداء الوظيفي
51,66 %	31	نعم
48,33 %	29	لا
100 %	60	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن نسبة 48,33 % من أفراد العينة أدلوا بأن الإشراف المستمر من طرف الإدارة لا يساعد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، في حين أن نسبة 51,66 %، أدلوا بأن الإشراف المستمر من قبل الإدارة يساعد في تحسين الأداء الوظيفي. و هذا راجع إلى أن حسن الإشراف يشعر العامل كأنه يعمل ضمن أسرة واحدة، فالإشراف يكون حسب المشرف و طريقته المتبعة أحيانا مرنة و أخرى صعبة، أما عدم مساعدة إشراف الإدارة في رفع مستوى الأداء الوظيفي راجع لعدم وجود التواصل، النقاش فيما بين الرؤساء والعمال أثناء أدائهم لإعمالهم، أيضا الإشراف المستمر و المتشدد يشعر العمال أنهم مقيدون و ذلك لا يريحهم.

الجدول رقم (33): يمثل موقف أفراد العينة من مساعدة الإشراف الإداري للأداء الوظيفي و علاقته بالمنصب.

المجموع	لا	نعم	مساعدة الإشراف الإداري للأداء الوظيفي المنصب
18 %100	08 %44,44	10 %55,55	عامل مختص
13 %100	05 %38,46	08 %61,53	عامل مؤهل
17 %100	10 %58,82	07 %41,17	عون التحكم
12 %100	06 %50	06 50%	إطارات
60 %100	29 %48,33	31 %51,66	المجموع

من خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 55,55% من عينة المختصين يرون بأن الإشراف الإداري يحسن من الأداء الوظيفي، بينما نجد نسبة 61,53% تعبر عن فئة العمال المؤهلين الذي يرون كذلك بأن الإشراف من الإدارة يحسن من الأداء الوظيفي، في حين أن نسبة 58,82% التي تمثل فئة أعوان التحكم نجدهم صرحوا بأن الإشراف من طرف الإدارة لا يحسن من أدائهم الوظيفي، و أخيرا نجد نسبة متعادلة اي 50% من فئة الإطارات صرحوا بأن الإشراف الإداري له دور كبير و مهم في المؤسسة على غرار 50% الأخرى صرحوا بالعكس. منه نستنتج أن كلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور و المشاركة في عملية صنع القرارات كلما زاد احترام و تقدير للاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين. بالتالي ازدياد شعورهم بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية، و هذا ما يساهم في خلق ورفع من الروح المعنوية للعمال. ويكون إنجاز العمل عاليا من طرف العمال. والإشراف من قبل الإدارة يساعدها في التطلع على مشكلات العمال والعمل والسعي إلى حلها بأية طريقة كانت، إن لم تحل ينعكس سلبا على أوضاع المؤسسة. العمال بمختلف خصائصهم المهنية على يقين بأن الإشراف يخدم الأداء الوظيفي

الجدول رقم (34): يمثل موقف أفراد العينة من تشجيع الرؤساء يدفع لإنجاز العمل بكفاءة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	تشجيع الرؤساء يدفع لإنجاز العمل بكفاءة
61,66 %	37	نعم
38,33 %	23	لا
100 %	60	المجموع

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 61,66 % أجابوا بأن التشجيع من طرف الرؤساء يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة، في حين أن نسبة 38,33 % من أفراد العينة صرحوا بأن تشجيع من طرف الرؤساء لا يدفعهم لإنجاز العمل بكفاءة. و هذا راجع إلا أن الرؤساء في المؤسسة عليهم إتباع كل الإجراءات العمل خاصة المتعلقة بالعمال، فالتشجيع من طرف المشرف يساهم في خلق الثقة و التعاون بين الرئيس و المرؤوس، و كذلك الرئيس الذي يعترف بالعامل كإنسان و يقدر كفاءته يؤدي إلى خلق التفاهم بين الطرفين مما يساهم في تطوير العمل. فالعامل بحاجة إلى التقدير و الاحترام و تشجيع من طرف الرؤساء و هذا ما يجعله يحس بمكانته و يشعر بأهميته و قيمته في المؤسسة، و ذلك ما يحقق إنجاز المهام والأدوار في وقتها و بكفاءة عالية.

الجدول رقم (35): يمثل رأي أفراد العينة من نقص التفاعل بين الرئيس و العامل يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي .

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات نقص التفاعل يؤدي إلى تخفيض الأداء الوظيفي
66,66 %	40	نعم
33,33 %	20	لا
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بنسبة 66,66 %، بأن ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس يساهم في انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي، في حين أن نسبة 33,33 % من أفراد العينة أجابوا بأن ضعف التفاعل بين الرئيس و المرؤوس لا يساهم في انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي. و هذا راجع إلى العمل داخل المؤسسة الذي

يتطلب الاندماج و التفاعل بين الرئيس و المرؤوس خاصة أثناء القيام بالوظائف مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (36): يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق روح العمل الجماعي.

النسبة النئوية(%)	التكرارات	التكرارات المناخ التنظيمي يساهم خلق روح العمل الجماعي
51,66 %	31	نعم
48,33 %	29	لا
100 %	60	المجموع

يشير الجدول أعلاه أن 51,66 % من عينة البحث أجابوا أن المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة يساهم في خلق روح العمل الجماعي، على غرار ما نسبته 48,33 % من أفراد العينة أجابوا بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة لا يساهم في خلق روح العمل الجماعي. و هذا راجع إلى أن توفر المناخ الملائم يساهم في خلق روح العمل الجماعي الذي يتميز بوجود التشاور المتبادل و المشاركة في إنجاز الأعمال الذي يولد لدى الموظفين الثقة المتبادلة، و كذلك تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال و المهام على أكمل وجه و مساهمة كافة العمال في تحسين طرق العمل.

الجدول رقم (37): يمثل موقف أفراد العينة من دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	التكرارات دور التقنيات الحديثة في أداء الوظيفي
63,33%	38	نعم
36,33%	22	لا
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 63,33% من أفراد العينة صرحوا بأن التقنيات الحديثة تؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي، في حين نجد أن النسبة الباقية التي تقدر 36,33% أجابوا بأن التقنيات الحديثة لا تؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي. و مساهمة التقنيات الحديثة في تحسين الأداء الوظيفي راجع إلى أن توفر الإمكانيات الحديثة له دور كبير و فعال في تحسين و رفع من مستوى أداء العمال خاصة. باعتبار أن طبيعة عملهم تحتاج إلى استخدام وسائل و تقنيات حديثة خصوصا استعمال أحدث الوسائل و كذا التقنيات، من أجل ربح الوقت و الجهد المبذول، و كذلك الرفع من نوعية المنتج و تحسين من جودته، و تأدية كل المهام و الأدوار على أحسن ما يرام دون اللجوء إلى بذل جهد عضلي خاصة في رفع المواد و المنتجات الثقيلة. كل هذا يساهم في تحقيق المؤسسة للتقدم و الازدهار و رفع نوعية الإنتاج مما يحقق الأرباح و الاستمرارية للمؤسسة.

الجدول رقم (38): يمثل موقف أفراد العينة من دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي و علاقته بالمستوى التعليمي.

المجموع	لا	نعم	دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي المستوى التعليمي
04 %100	01 %25	03 %75	ابتدائي
22 %100	10 %45,45	12 %54,54	متوسط
26 %100	11 %42,30	15 %57,69	ثانوي
08 %100	/	08 %100	جامعي
60 %100	22 %36,66	38 %63,33	المجموع

بعد قراءتنا للجدول أعلاه يبين أن أغلبية العمال ذوي المستوى الابتدائي أقرروا بأن التقنيات الحديثة تزيد من الأداء الوظيفي للعمل و ذلك بنسبة 75%، ثم تليها نسبة 54,54% من فئة العمال الذين يتمتعون بمستوى متوسط حيث صرحوا بأن التقنيات الحديثة تزيد من أدائهم الوظيفي، لتأتي بعدها الفئتين الأخيرتين الثانوي و الجامعي حيث صرحوا كلهم بأن التقنيات الحديثة تزيد من أدائهم الوظيفي، خاصة الجامعين ذلك بنسبة 100%، و هذا يدل أن التقنيات الحديثة تلعب دورا هاما، وفعال في المؤسسة حيث تساهم في تحسين أداء العمال. إذ توفر لهم الراحة و ربح الوقت و الجهد و تعتبر وسيلة هامة لتسهيل عملية الإنتاج خاصة من حيث جودته و نوعيته، كما تساعد الرؤساء على تسهيل عمليات الاتصال بإيصال المعلومات، فالتقنيات الحديثة هي التي تساهم في ازدهار، تطور و استمرارية المؤسسة.

استنتاج نتائج الفرضية الثانية:

مما ذكرناه فقد توصلنا إلى إبراز النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها: هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

بالاعتماد على النسب المئوية و ذلك بتفريغ أسئلة الاستمارة، أثبتت المعطيات الإحصائية من الجدول رقم (27) الذي يمثل موقف أفراد العينة من وضوح المهام و الأهداف يساعد في الأداء الوظيفي، إذ أن معظم أفراد عينة البحث بنسبة 68.33%، صرحوا بأن الوضوح في المهام و الأهداف يساعدهم في أدائهم الوظيفي بشكل جيد. و بالتطرق إلى الجدول رقم (31) الذي يمثل موقف أفراد العينة من توفر الإمكانيات اللازمة يطور الأداء الوظيفي، استنتجنا أن معظم المبحوثين صرحوا بأن توفر الإمكانيات اللازمة يطور الأداء الوظيفي للعمال و ذلك بنسبة 65 %، وأيضا بتفحص الجدول رقم (32) الذي يبين أن الإشراف الإداري المستمر يساعد الأداء الوظيفي، نجد أن أكثرية المبحوثين اقرروا بأن الإشراف المستمر من قبل الإدارة يحسن من أدائهم الوظيفي. و استدلالا بالجدول المركب رقم (33) الذي يوضح الإشراف الإداري المستمر يساعد الأداء الوظيفي، فقد كانت إجابات العمال حول ذلك ايجابية و ذلك بنسبة 51.66 %، إذ قالوا أن الإشراف من قبل الإدارة يحسن مستوى أدائهم الوظيفي. أيضا بالنسبة للجدول رقم (34) بعنوان تشجيع الرؤساء يدفع لانجاز العمل بكفاءة، و نجد 61.60 % من المستجوبين يؤكدون على أن التشجيع من قبل الرئيس يدفعهم لانجاز أعمالهم بكفاءة عالية، و نجد الجدول رقم(36) الذي يمثل موقف أفراد العينة من مساهمة المناخ التنظيمي في خلق روح العمل الجماعي، نلمح أن أكبر نسبة 51.66 % من العمال يرون أن المناخ التنظيمي يساعد في خلق روح العمل الجماعي بالتالي انجاز العمل بكل راحة و رضا. و بالنظر للجدول رقم (37) الذي يشير إلى دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي، نلاحظ من خلاله أن أكثرية العمال كانت إجاباتهم ايجابية أي أن للتقنيات الحديثة دور كبير في زيادة أدائهم الوظيفي. و استدلالا بالجدول المركب رقم (38) الذي يمثل موقف أفراد العينة من دور التقنيات الحديثة في الأداء الوظيفي و علاقته بالمستوى التعليمي، من خلال الجدول لاحظنا أن أغلبية العمال بمختلف

مستوى تعليمهم قالوا بأن التقنيات الحديثة تزيد من أدائهم الوظيفي ذلك بنسبة 63.33 %، حيث أن ذوي المستوى الابتدائي صرحوا بأن التقنيات الحديثة تحسن أدائهم الوظيفي بنسبة عالية، و تدعمها الفئات الأخرى ذوي المستوى المتوسط، الثانوي و الجامعي بنفس الإجابة. و بناءا على كل هذه المعطيات و النتائج الموصلة إليها من الجداول المعروضة فقد تبين أن الفرضية الثانية تحققت، أي أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة، و ذلك من خلال إجابات العمال حول مدى وجود علاقة بالنسبة للظروف السائدة في بيئة العمل و أدائهم الوظيفي. بحيث أن التصريحات التي أدلى بها العمال حول الأوضاع و الوسائل التي يجب أن تتوفر لأداء وظائفهم كانت ايجابية، باعتبار أن المناخ التنظيمي يشمل جميع الأمور التي تحدث داخل المؤسسة من إشراف و تسيير، إدارة و اتصال. كلها أمور متعلقة بالمناخ التنظيمي فان توفرت هذه الشروط بالطبع فان الأداء الوظيفي للعمال يكون عاليا، كما أن المناخ التنظيمي الجيد يرفع من معنويات العمال لتأدية أعمالهم و وظائفهم بفعالية و كفاءة، هذا ما يسهم إسهاما كبيرا في رفع مردود المؤسسة و إنجاحها. وما يثبت أيضا صحة الفرضية أن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل الجهد ذو نوعية معينة وفق نمط معين، وهو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات ذلك بمواصفات محددة، بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل بيئة عمل ملائمة تساعد على القيام بالمهام، و نتيجة لمحصلة التفاعل بين المحددات الثلاث و الرئيسية للأداء الوظيفي ألا و هي: الدافعية، بيئة العمل، و القدرة و هو السلوك الوظيفي الهادف للانجاز المهام بدقة وفي وقت اقصر بأقل تكلفة.

- استنتاج عام:

لقد أجريت الدراسة الحالية على واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية باعتبار أن موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الحساسة التي تكون سبب الصراعات وتذبذب الحياة الاجتماعية والعملية داخل المنظمة، وانخفاض إنتاجها وهذا ما أدى بنا إلى محاولة التطرق إلى فهم معنى المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصناعية.

فمن خلال إسقاطنا لهذه الدراسة في الميدان، وتم تحليل البيانات توصلنا إلى نتائج الفرضيات وهي كالتالي:

- واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصناعية ENIEM غير ملائم.

- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة هذه المؤسسة الصناعية.

تستنتج أن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ENIEM غير ملائم حيث لا يساهم في تلبية جميع متطلبات واحتياجات العمال المختلفة، وهذا ما يظهره الجدول رقم(07).

وأيضاً أن المناخ التنظيمي له علاقة وطيدة بالأداء الوظيفي للعمال باعتبار أن المناخ التنظيمي يشمل جميع الأعمال والأدوار التي تحدث داخل المؤسسة من تسيير و إشراف إدارة، أداء ، تحكم، وهذا ما يظهره الجدول رقم (33).

بعد البحث و الدراسة توصلنا إلى الإجابة على الأسئلة التي طرحناها في الإشكالية، والتأكد من صحة الفرضيات التي بنيناها.

خاتمة

خاتمة:

إن موضوع بحثنا لا يقل أهمية عن المواضيع الأخرى التي قد تثير اهتمام الباحثين فمادامت الظواهر الاجتماعية كثيرة و مختلفة تمس أفراد و جماعات بدرجات مختلفة، فمن الضروري البحث عن أسبابها و أغراضها قصد معالجتها و التوصل إلى حلول تقلل نتائجها السلبية.

و على هذا الأساس ارتأينا إلى أن يكون موضوع دراستنا منصبا في هذا القالب باعتبار المناخ التنظيمي من المواضيع الحساسة التي يمكن أن تكون سبب الصراعات و تذبذب الحياة الاجتماعية و العملية داخل المنظمة و انخفاض إنتاجها، و هذا ما أدى بنا إلى محاولة التطرف إلى فهم معنى المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي.

ثم قمنا بدراسة ميدانية و التي ساعدتنا في بحثنا حيث سمحت لنا بتعرف على وجود العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي، والتي مكنتنا من الحصول على نتائج موضوعية و ذلك باستغلال جل المعطيات المتوفرة لدينا من بحث نظري حول متغيرات الموضوع بالإضافة إلى دراسة ميدانية امبريقية. فوجدنا أن المناخ التنظيمي يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء الوظيفي للعمال، و إبراز مدى أهمية العنصر البشري في المؤسسة، حيث يعتبر المحرك الأساسي لهذه الأخيرة، كما أنه مصدر الإبداع و التطور، و على هذا الأساس فإنه من الضروري الاعتناء به.

و تبقى هذه النتائج التي توصلنا إليها نسبية فهي محدودة في إطار بحثنا و خصائص عينة البحث و كذا الوسائل المستخدمة. و لهذا السبب لا يمكن تعميم النتائج على جميع أفراد المجتمع الأصلي و نأمل أن تكون دراسات و أبحاث و مبادرات أخرى تؤكد و تدعم النتائج. و أن يجذب هذا الموضوع انتباه الطلبة الجامعيين الآخرين من أجل التعمق أكثر فيه، و إثرائه كل بمعلوماته باعتباره موضوع يبقى مجاله مفتوح نظرا لتوسعه و لمدى أهميته.

الأقضية والحالات

الاقتراحات:

- يجب الاهتمام بهيكلية المؤسسة العمومية بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية و المستقبلية للمؤسسة بما يساهم في تحسين مستوى أداء العاملين في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
- العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات بالمؤسسة و اشتراك العاملين في وضع القرارات و حل المشكلات.
- التوجه نحو اللامركزية و العمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية بما يحقق تطويره و تأهيل القدرات الفكرية و البدنية لديه عن طريق التدريب المستمر و تعزيز الإمكانيات اللازمة و ذلك من خلال دراسة تحليل الاحتياجات على أسس موضوعية.
- تحسين تدفق الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت و الجهد و ذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة و التحسين من عملية الاتصال بين العاملين بالإدارة.
- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى العاملين بالمؤسسة و الحد منها و وضع الخطط للتغلب عليها و تهيئة مناخ ملائم .
- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة و تجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي لتطوير الأداء و تحسين العمل .
- الاستفادة من التطوير التكنولوجي في أنظمة المعلومات و الحاسوب و في الاتصالات الحديثة و العمل على استغلالها بشكل أفضل و امثل.
- تسهيل فرص التعاون بين العاملين و الإدارة وزيادة التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- زرع و ترسيخ روح التحدي بالخروج عن المألوف و زيادة درجة الثقة و المصارحة والنقاش بين الأطراف المختلفة.
- توفير المخصصات المالية و الإمكانيات اللازمة لدعم و تطوير الأداء الوظيفي للعامل.
- من الضروري أن تكون الإدارة القدوة في تحمل المخاطر المترتبة عن استخدام

العاملين للأساليب الجديدة في العمل.

- إعادة توزيع العاملين بحيث يشغل الموظفون طبيعة الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات و القدرات الحاصلة عليها هؤلاء العاملين.
- العمل على عقد المزيد من الدورات و البرامج التدريبية للعاملين وفقا لاحتياجاتهم و الاستفادة منه.
- مواصلة الإدارة بالاهتمام و بالتحسين المستمر للأداء الوظيفي للعاملين، و مواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا، وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.

قائمة المراجع

المراجع.

1- الكتب باللغة العربية.

1- إبراهيم عبد العزيز الدعليج: **مناهج وطرق البحث العلمي**، دون طبعة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

2- أحمد محمد عوض بني أحمد: **الاحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

3- باريكشواي: **إدارة الموارد البشرية الطبعة الثانية**، دارا لفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

4- تركي رابح: **مناهج البحث وعلوم التربية وعلم النفس**، الطبعة الأولى، دون دار النشر، دون بلد النشر، 1984.

5- توفيق محمد عبد المحسن: **تقييم الأداء**، دون طبعة، دار النهضة العربية، جامعة الزقازيق، مصر، 2002.

6- جودت عزت عطوي: **أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية** الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

7- حمود بن منطلق العاج: **دور الإدارة الإلكترونية**، دون طبعة، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2003.

8- خضر كاظم حمود: **السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)**، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

9-خضير حمود: السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان،2002

10-سليمان حنفي محمود: السلوك التنظيمي والأداء، دون طبعة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1978.

11-سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البر داعي: إدارة الموارد البشرية، دون طبعة، مركز دراسات واستثمارات الإدارة العامة، القاهرة، 2006.

12-سهيلة محسن كاظم الفيلاوي: الكفايات التدريسية (المفهوم، التدريب، الأداء)، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان،2003.

13-سيونى محمد البراد عي: تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، الطبعة الأولى، ايزاك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005.

14-الصرفي محمد: السلوك التنظيمي، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، مصر، 2005.

15-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، دون سنة.

16-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس (سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

17-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك التنظيمي(مدخل تطبيقي معاصر)، دون طبعة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

18-طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دون طبعة، دار الفكر العربي الجامعي، مصر، 2006.

- 19- عبد الحكيم احمد الحزامي: تكنولوجيا المعلومات من التقييم إلى التحسين، دون طبعة، مكتبة ابن سينا، القاهرة، مصر، 1989.
- 20- عبد الرحمن العيسوي: القياس والتجريب في علم النفس والتربية، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 1998.
- 21- عبد الرحمن توفيق: قمة الأداء، الطبعة الأولى، دار اليرموك، القاهرة، 1988.
- 22- عبد الله بن عبد الغني الطجم: السلوك التنظيمي مفاهيم و نظريات وتنظيمات، دون دار النشر، السعودية، 1996 .
- 23- عمرو غانم علي الشرفاوي: تنظيم وإدارة الأعمال (الأسس والأصول العلمية مدخل تحليلي)، دون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980 .
- 24- فاروق عبده فليبه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005.
- 25- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، الطبعة السادسة، دار المعارف القاهرة، 1988.
- 26- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية مكتبة الشرق، عمان، 1994.
- 27- كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 28- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- 29-محمد بوعلاق: الموجه في الإحصاء الوصفي الاستدلالي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الأمل للنشر والتوزيع، تيزي وزو، 2012.
- 30-محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لعنبا الطباعة والنشر، مصر، 2007.
- 31-محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دون طبعة، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004.
- 32-محمد حسن محمد حمدات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- 33-محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 34-محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة بين الإنسان الفردي والجماعي في تنظيم الأعمال، دون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 35-المغربي عبد الفتاح: الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- 36-نادرا حمد أبو شيخه: إدارة الموارد البشرية (إطار نظري مجالات عملية)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 37-هلال محمد عبد الغني حسن: مهارات إدارة الموارد البشرية والتنمية، الطبعة الأولى، دون دار النشر، القاهرة، 1999.
- 38-هناء حافظ بدوي: إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية (في الخدمة الاجتماعية)، دون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.

39- واصل جميل المومني: **المناخ التنظيمي في إدارة الصراع في المؤسسات التربوية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

40- يعقوب حسن نشوان، جميل عمر نشوان: **السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي**، الطبعة الثانية، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

2- الكتب باللغة الفرنسية:

41.(F).Guring, (F).Pigerai : **gestion des ressources humaines pratique et éléments de théorie**, dunod, paris, 2002.

42.(P).Pichot : **les testes mentaux**, Edition dahleb, Algérie, 1994.

3- الرسائل الجامعية.

43- زهيرة شوقي: **تقييم الأداء لدى الإطارات الجزائرية و علاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم، الجزائر، 2007-2008.

44- أكساس نريمان: **المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2012.

45-الشمري فهد بن حايض: **المناخ التنظيمي في المنافذ الجمر وكية وعلاقته بالإبداع الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2001.

46-البدري إبراهيم حميد: **المناخ التنظيمي و علاقته بضغط العمل**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض 2006 .

47-الربيع محمد بن إبراهيم: **العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للقيادات الأمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004 .

48-طوطوي زوليخة: **الجو السائد في الجامعة الجزائرية و علاقته برضا الأساتذة وادائهم**، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، الجزائر،1993.

49-عاشور علوي: **الضغوط المهنية بنظام التقاعد و علاقتها بالرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة قسنطينة، الجزائر،2007-2008.

50-قريمس مسعود: **الاستثمار الأجنبي و الأشكال الجديدة في التنظيم**، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة الجزائر،2008-2009.

51-محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي: **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة،2006.

52-ميهوبي فوزي: **المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين**، رسالة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة الجزائر، 1993.

4- قائمة القواميس.

أ- باللغة العربية:

53- إبراهيم بدر شهاب الخالدي: **معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.**

54- ناصر قاسمي: **مصطلحات علم الاجتماع، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.**

ب- باللغة الفرنسية:

55. H.Blok, All : **dictionnaire fondamental de la psychologie, 1^{er} edition, Larousse, 2002.**

5- المجالات.

56- الشريبي عبد الفتاح: **المناخ التنظيمي وتطويره، الطبعة الثانية، الخدمة المعرفية للبنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 1987.**

العلماء حقا

جامعة مولود معمري تيزي- وزو

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الملحق رقم (01)

المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

الاستبيان

بصدد تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة "الماستر" في علم الاجتماع تنظيم و عمل نتقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يدخل في إطار البحث لعلمي. الرجاء منكم الإجابة على قائمة الأسئلة المقدمة لكم بكل صدق و موضوعية.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

البيانات الشخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية : سنة
- 6- المنصب: عامل مختص عامل مؤهل عون التحكم إطارات

المحور الأول المناخ التنظيمي

1- هل أنت راض عن المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟

2- هل تريد أن يحدث تغيير في المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسة؟

نعم لا

3- هل هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في المؤسسة مع طبيعة وظائفهم؟

نعم لا

4- هل تهتم المؤسسة باقتراحات التي يقدمها العمال؟

نعم لا

5- هل هناك اتصال بين الإدارة و العمال؟

نعم لا

6- هل ثمة مشاركة للعمال في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

7- هل هناك ثقة و تعاون بين المسؤول و العمال؟

نعم لا

8- هل أنت راض عن الطريقة التي ينظم بها العمال؟

نعم لا

9- هل انت راض عن انجاز العمل الذي تكلف به؟

نعم لا

10 - هل يسبب المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة في خلق النزاعات؟

نعم لا

المحور الثاني

تأثير المناخ التنظيمي على أدائك الوظيفي

1- هل يساعدك المناخ التنظيمي على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب "نعم" فما هو السبب؟

2- هل وضوح المهام و الأهداف يساعدك على أدائك الوظيفي؟

نعم لا

3- هل يتم انجاز العمل المحدد في الوقت المحدد؟

نعم لا

4- هل القيادة الإدارية تشجع المبادرات الفردية؟

نعم لا

5- هل تتوفر الإمكانيات اللازمة لتطوير أدائك الوظيفي؟

نعم لا

6- هل الإشراف المستمر من الإدارة يساعدك على تحسين أدائك الوظيفي؟

نعم لا

7- هل تشجيع رؤسائك يدفعك لانجاز عملك بكفاءة؟

نعم لا

8- هل ضعف الفاعل بينك و بين رئيسك يساهم في انخفاض مستوى أدائك الوظيفي؟

نعم لا

9- هل المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسة يساهم في خلق روح العمل الجماعي؟

نعم لا

10- هل تؤدي التقنيات الحديثة في عملك إلى زيادة أدائك الوظيفي؟

نعم لا

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

