

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
فرع علم الاجتماع



تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم
المتوسط.

دراسة ميدانية في متوسطة أوسماعيل حسين-تامدة- تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

تحت إشراف الاستاذة:

د. سليمي ساسية

إعداد الطالبتين:

-خنان سوهيلة

-معمري نبيلة

السنة الدراسية: 2021-2022

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
فرع علم الاجتماع



تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم
المتوسط.

دراسة ميدانية في متوسطة أوسماعيل حسين-تامدة- تيزي وزو

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل.

تحت إشراف الاستاذة:

د. سليمي ساسية

إعداد الطالبتين:

-خنان سوهيلة

-معمري نبيلة

السنة الدراسية: 2021-2022

كلمة شكر

أوجه الشكر الى رب العالمين الذي امدنا العون والتوفيق
يسعدنا ويشرفنا ان نتقدم ببالغ احترامنا وتقديرنا وتشكراتنا الخالصة للأستاذة المشرفة " ساسية
سليمي" التي أشرفت علينا احسن اشراف وامتدتا يد العون في كل مراحل اعدادنا لهذا العمل
المتواضع ووجهتنا احسن توجيه اطل الله في عمرها.
ونتقدم بجزيل الشكر والتقدير لكل أساتذتنا خاصة الأستاذ حمامي فريد و الأستاذ قريمس
مسعودي، والى كل من ساهم في مساعدتنا على انجاز بحثنا.
كما يسعدني ان أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المناقشة واثرائهم بآرائهم السديدة.

اهداء

اشكر الله عز وجل الذي امدني الصحة والصبر والعزيمة والإصرار لإتمام هذا البحث المتواضع .

اهدي ثمرة جهدي الى امي الغالية وابي رحمه الله واسكنه فسيح جناته والى كل عائلتي واخوتي خاصة كريمو وياسين الأقرب الى قلبي، والى امقران، وحسن وزوجته زاهية وابنائهم الصغار صفيان سمير وفرح النسخة الصغيرة مني والى اختي الوحيدة ذهبية الام الثانية لي وزوجها وابنائها الثلاثة، ولا انسي الشخص الذي ساندني في كل مشواري الدراسي زوجي الغالي وروحي الثانية اغيلاس اطلال الله عمره ويحفظه والى كل عائلته خاصة امه وابوه .

والى كل أصدقائي واحبابي خاصة معمرى نبيلة التي تشركنا معا كل الصعوبات من اجل النجاح والى كريمة لعور ونايت عبد الرحمان طاوس.
والى شهيرة وسيليا وايمان وسعاد.
والى كل أصدقائي في الجامعة .

خنان سوهيلة

الاهداء

قال تعالى بعد بسم الله "يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات"
الى من كلفه الله بالهبة والوقار الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه
بكل افتخار والدي العزيز.

والى ملاكي في الحياة ونبع الحنان امي الغالية.

الى اخواني الذين كانوا سندي في الحياة.

والى خطيبي العزيز الذي كان دعمي.

وكل المقربين من القلب واصدقائي من قريب ومن بعيد وأخيرا اسال الله ان يوفقنا جميعا في
درب الحياة .

معمرى نبيلة

الفهرس

الشكر

الاهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الاشكال

01..... مقدمة

الجانب المنهجي.

الفصل الأول الإطار العام للإشكالية

06..... 1- الإشكالية

10..... 2- الفرضيات الدراسة

11..... 3- أهمية واهداف الدراسة

11..... 4- أسباب اختيار الموضوع

12..... 5- تحديد المفاهيم

15..... 6- الدراسات السابقة

30..... 7- صعوبات البحث

الجانب النظري

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

تمهيد.....	32
1- خصائص و أهمية المناخ التنظيمي.....	33
2- ابعاد وعناصر المناخ التنظيمي.....	34
3- أنواع المناخ التنظيمي.....	44
4- نماذج ومجالات المناخ التنظيمي.....	47
5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.....	55
6- مستويات ومداخل المناخ التنظيمي.....	59
7- مناهج قياس المناخ التنظيمي.....	60
8- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.....	62
خلاصة الفصل.....	69

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

تمهيد.....	71
1- أهمية الأداء الوظيفي.....	72
2- عناصر الأداء الوظيفي.....	73
3- معايير الأداء الوظيفي.....	77
4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.....	80

82.....	5- تقييم الأداء الوظيفي
89.....	6- خطوات تقييم الأداء الوظيفي
91.....	7- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
97.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع تحليل وعرض نتائج المعطيات

100.....	تمهيد
101.....	1- تحديد الاطار المكاني والزمني
101.....	2- منهج البحث أدوات جمع البيانات
103.....	3- تحديد عينة البحث وطريقة اختيارها
104.....	4- خصائص العينة

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات.

112.....	1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات
112.....	1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
129.....	1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
144.....	3- الاستنتاج العام
146.....	الخاتمة
148.....	التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس.	104
02	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب السن.	105
03	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة المدنية.	106
04	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب التخصص.	107
05	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب	108
06	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية.	109
07	يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الاقدمية.	110
08	يمثل مشاكل الاتصال داخل المدرسة.	112
09	يبين وجود اتصال بين الأساتذة وبين الإدارة ومدى تبادل المعلومات بينهما.	113
10	يبين نوع الاتصال المتبع من طرف الإدارة واهم المعوقات التي تعيق الأساتذة في عملية الاتصال.	114
11	يوضح تأثير المناخ التنظيمي على الأداء حسب الاقدمية.	116
12	يبين مدى استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال ونقل المعلومات داخل المدرسة.	119
13	يمثل مدى توفر قاعة الأساتذة على المعايير اللازمة لراحة الأساتذة حسب المنصب.	119
14	يوضح مدى توفر المدرسة الى الأجهزة والأدوات التعليمية ومدى تأثيرها على أداء الأساتذة.	121
15	يبين العلاقة بين الوسائل المستخدمة في عملية الايصال ومدى توضيح الإدارة للقوانين والانظمة للأساتذة.	122

124	النمط القيادي السائد في المدرسة.	16
129	توفر الأمن والسلامة.	17
130	يمثل القيادة الإدارية وتحفيزها على أداء العمل من حيث الجنس.	18
131	يبين علاقة الاشراف المستمر من الإدارة وتحسين الأداء حسب الاتصال الأكثر استعمالا في المدرسة.	19
133	يبين مدى تلبية النمط القيادي السائد في المدرسة لحاجيات الأساتذة حسب الدرجة العلمية.	20
136	مدى توفر قاعة خاصة للأساتذة.	21
138	يبرز نوع الضغوطات حسب الحالة المدنية.	22
139	يبين توفير الحوافز.	23
141	يوضح تأثير المناخ التنظيمي على الأداء حسب الاقدمية.	24

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج بين أهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.	40
02	المناخات السنة وما يقبلها من سلوكيات كل من الإداريين وجماعات العمل.	47
03	تأثير الكلي على المناخ التنظيمي.	61
04	محددات الأداء.	76
05	أمثلة عن معايير تقييم الأداء.	77
06	مثال لمعايير التقييم أوزانها.	79
07	توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس.	104
08	توزيع افراد عينة البحث حسب السن.	105
09	توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة المدنية.	106
10	توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب.	108
11	توزيع افراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية.	109
12	توزيع افراد عينة البحث حسب الاقدمية.	110

مقدمة:

تبحث المجتمعات الإنسانية والدول باستمرار عن تطوير الإمكانيات المعرفية التي تمتلكها وتسعى نحو تحقيق التقدم والرفاهية سواء اكانت عن طريق التعليم واسسه وطرائقه، لهذا تسعى المنظمات في الوقت الراهن بمختلف أنواعها الى خلق محيط عمل ملائم يتوفر على كل المعايير والامكانيات الحديثة ليتماشى مع متطلبات العمل وتحقيق راحة للعمال في نفس الوقت وفعاليته في أداء العمل.

لهذا يعتبر المناخ التنظيمي من اهم عناصر عملية التطور الإداري التي لا يمكن اغفالها وتجنبها، لذى فالتطورات الهائلة التي يشهدها العالم وما ترتب عليها من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة، لهذا استوحت حدوث تغيير شامل في العلوم والمعارف المختلفة، وهذا مادي بالدراسات الى التأكد ان العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذى يتطلب الرقى بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له وتوفير المناخ الملائم الذى يتحقق معه الأداء الوظيفي. فلاحظنا ان المناخ التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية التي حصلت على قدر كبير من الاهتمام من طرف الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، واصبح تحسين المناخ التنظيمي من اهم واجبات الإدارة، والتي عليها ان تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسينه بالشكل الذى يساهم في الرقى بمستوى الأداء الوظيفي، ولتتمكن أي مؤسسة من تحسين مستوى أداء مواردها البشرية لا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها الاتصال المتوازن والسائد

في المؤسسة وأيضا القيادة الإدارة العادلة والتي تنظم قوانين وطرق سيرورة العمل داخل المؤسسة.

ونجد الجانب التعليمي الذي يحظى باهتمام بالغ وملحوظ في جميع دول العالم فتسعى الى تحسينه وعلى كل ما تتطلبه لتحسينها وتطويرها، والتعليم يؤدي دورا مركزيا في تطوير حركة المجتمع بمختلف مراحله، فاذا اقتصر التطور على مجرد عمليات التحديث والتطوير المادي دون ان يرافقه تطور مماثل على مستوى العلم والعامل البشري المتعلم فان هذا التطور المادي سيتلاشى، بسبب عدم وجود العقول التي تستطيع الحفاظ عليه، وللحفاظ على استمرارية دور العمل البشري معا في تطوير المجتمعات. كان لابد من ادخال المفاهيم الإدارية الحديثة الى المدارس خاصة والعملية التعليمية عامة، لذي سعت المجتمعات الى ادخال مفهوم المناخ التنظيمي الى المدارس وتجربته فيها، لما له من تأثيرات لا يمكن اغفالها في المجالات الخاصة بإنتاجية العاملين ورضاهم وادائهم لنجاح المنظمة، فقد اخذت المجتمعات الى اصلاح المدارس وتحسين أوضاعها الإدارية لأنها أسس تطوير التعليم والتي تعمل على تربية الناشئ وتكوينه لهذا تكتسب المدرسة أهمية كبيرة في كل المجتمعات.

وقد قسمنا هذه الدراسة الي بابين الباب الأول يتمثل في النظري والثاني التطبيقي وهذين البابين مسبوقين بمقدمة عامة وخاتمة في نهاية الدراسة، ويحتوي كل باب على فصول، وحاولنا من خلالهم الإجابة قدر المستطاع على التساؤلات التي تم طرحها.

تتمحور هذه الفصول حول الجانب المنهجي تم التطرق فيه إلى الفصل الأول الذي يحتوي على الإطار العام للإشكالية حيث تناولنا فيه، أسباب اختيار الموضوع، أهمية واهداف الدراسة وتحديد فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، وصعوبات البحث وتحديد المفاهيم.

الجانب النظري: الذي يحتوي علي فصلين **الفصل الأول** الذي تناول المناخ التنظيمي عالجنا فيه خصائص المناخ التنظيمي، وأهمية المناخ التنظيمي، ابعاد وعناصر المناخ التنظيمي، وأنواع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التعليمية، ونماذج ومجالات المناخ والعوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي، ومستويات ومداخل المناخ، وأخيرا النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي. **الفصل الثالث** عرضنا فيه الأداء الوظيفي والذي تناول أهمية الأداء الوظيفي وتقييم الأداء، عناصر ومحددات الأداء الوظيفي، ومعايير الأداء، وأيضا العوامل المؤثرة في الأداء، وطرق تقييم الأداء، وخطوات تقييم الأداء وأخيرا النظريات المفسرة للأداء الوظيفي. **الجانب التطبيقي** يحتوي على **الفصل الرابع** نعرض فيه تحليل وعرض نتائج المعطيات، عالجنا فيه تحديد الإطار المكاني والزمني، منهج البحث وأدوات جمع البيانات، وخصائص العينة، وقمنا بعرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى والثانية، وأدرجنا الاستنتاج العام والخاتمة مع التوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

الجانِب المنهجي

الجانب المنهجي

- 1- الإشكالية.
- 2- الفرضيات الدراسة.
- 3- أهمية وأهداف الدراسة.
- 4- أسباب اختيار الموضوع.
- 5- تحديد المفاهيم.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- صعوبات البحث.

1- الإشكالية:

المجتمع هو مجموعة من الافراد والمؤسسات والتنظيمات المتفاعلة فيما بينها والمكملة لبعضها البعض، حيث تسعى كل منها الى تحقيق أهدافها التي انشأت من اجلها سواء كانت تلك المؤسسات حكومية او خاصة، صغيرة او كبيرة ولا يمكنها ان تحقق تلك الأهداف عن طريق مواردها المادية والبشرية حيث تعد هذه الأخيرة المورد الأساسي في أي منظمة، تعمل المنظمات على توفير لمواردها لبشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على اكمل وجه من اجل الحفاظ على استمراريته ونجاحها، فالعنصر البشري من العناصر الأكثر أهمية في البيئة العملية فهو يؤثر ويتأثر بها، ولكي يستقر هذا العنصر يجب ان تحمل مسؤولية خلق مناخ ملائم تتوفر فيه كل شروط العمل اللائق حيث تتضح أهمية المناخ التنظيمي داخل المؤسسة بمختلف أنواعها من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها.(1)

ويعد توفير المناخ التنظيمي الملائم من المتطلبات الملحة والضروري في المنظمات. ومن بين اهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين، لما له من ارتباط مباشر بالأداء والإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، الامر الذي جعل المنظمات تولي له أهمية كبيرة .لان التحدي الحقيقي ليس في توفير المناخ التنظيمي الملائم لكنه يكمن بالضرورة في مستوى تكيف المورد البشري مع طبيعة المناخ السائد بالمنظمات، لان عدم

(1): فروق عبدة فليو وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة عمان، 2005، ص 254.

توفر جو مناسب للعمل داخل التنظيمات من شأنه ان ينعكس سلبا على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل والإدارة الحقة هي التي تبحث في الأساليب وتوفير المناخ المناسب للعاملين والذي يمكنهم بالنهوض بأدائهم و تطوير قدراتهم . (1)

حيث أشار دوركا يم الى مسألة المناخ التنظيمي بشكل مباشر او غير مباشر، نجد دراسته لقضية التضامن الالي والعضوي حيث يري انه رغم وجود فرق بين أعضاء التنظيم الا ان المناخ الذي يحكم المنظمة يؤمن لها الاستقرار من خلال وجود جو تضامني، ومن جانب اخر نجد ركز فيبير على ضرورة وجود لوائح، نظم وقوانين تنظم وتضمن عدم حدوث تضارب بين كل هذه الوحدات فمنها ركز فيبير على العوامل التنظيمية للمناخ داخل المؤسسة وعلى أهميتها في تحقيق الاستقرار، في حين أشار بارسونز الى العوامل الخارجية التي تؤثر ويتأثر بها التنظيم باعتباره مناخ مفتوح. (2) في نفس السياق يعرف فورهند وجلمر المناخ التنظيمي على انه مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها (3) فهذا التعريف يشير الى ان كل منظمة لها صفاتها التي تميزها عن غيرها من المنظمات وتعطي لها هوية خاصة تأثر على سلوك العاملين فيها حيث نجد ان القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وانها مفتاح الإدارة، وان أهمية مكانتها ودورها كونها تقوم بدور أساسي يسرى في كل الجوانب العملية

(1): هشام بوخاري، المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر ، الجزائر، 2018-2019، ص 15.

(2): فريدة العيفاويو جمال العيفة، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 24، السنة 2016، ص42.

(3): الاستاذ ساسي بلال، فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية، الجزائر 2 ص 50

الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه أي تنظيم اداري، وهي من الأسباب الأساسية لنجاح القيادة الإدارية وفعاليتها هو فعالية الاتصال التنظيمي لديها، وهذا يعتمد بدوره على ما يتمتع به المدير والقائد من مهارات، فمن الضروري وجود اتصالات فيما بينهم سواء كأشخاص في نفس المجموعة، او كأفراد في التنفيذ وتسمح لهم هذه الاتصالات في الواقع بتحقيق هدفين أساسيين وهما أولاً إمكانية الحياة الحركية في نفس الاطار التنفيذي لما يوفره الاتصال فيما بينهم من نقل للمعلومات والمعاني، تفيد في الانسجام والتنسيق في الحركات، والثاني هو خاص بالمنظمة الاقتصادية باعتبارها ذات خصائص واهداف محددة وعلى راسها تحقيق الربح والنمو والتوسع وهو الهدف الذي يحدد ضرورة وجود او بقاء التنظيم . (1)

كما ان تحقيق الاتصال الفعال لدى المديرين والمعلمين في المؤسسة التربوية ينعكس إيجاباً على تطوير الأداء الفردي للمعلمين وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها، ويتطلب من المدير لكي يمارس اتصالاً فعالاً، ان يؤمن بضرورة الاتصال بالآخرين وخاصة المعلمين، ويتبنى طرقاً مختلفة للاتصال بالمعلمين، ويمتلك مهارات الاتصال، ويعمل على إزالة معوقات عملية الاتصال ويسعى الى تحقيق اهداف

(1): محمد مسفر الغامدي، العلاقة بين الأنماط القيادية والأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، عمارة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2013، صص 10، 11

عملية الاتصال له وللمعلمين، ويعد الاتصال احد الدعائم الرئيسية في العملية الإدارية في أي منظمة تربوية، فالاتصال من وظائف القيادة الإدارية الضرورية، وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف القيادة الإدارية الأساسية، لذى فان تحقيق الاتصال الفعال لدى المديرين والمعلمين في المؤسسة التربوية ينعكس إيجابا على تطوير الأداء الفردي للمعلمين، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها وفعاليتها. (1)

ويرى الباحثين ان الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وتأثيره على الأداء الوظيفي يمثل عنصرا أساسيا في الاعداد لعمليات التطوير ومحددات الكفاءات العمل في مختلف الأجهزة حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقة للنمو مع العاملين. (2)

ومنها يعتبر الأداء الوظيفي الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات وادراك الدور او المهام الذي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوضعية الفرد ويعد المناخ التنظيمي اهم المؤثرات على الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة.

(1): عيسى فبقوب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة دكتوراة، سنة 2008، 2007 باقي المعلومات
(2): عبد الرحمان توفيق، قمة الأداء، ط1، دار اليرموك، القاهرة، سنة 1928، ص 221.

وفي دراستنا هذه سنحاول ان نصب الاهتمام على المناخ التنظيمي الذي توفره متوسطة إسماعيل حسين بتامة تيزي وزو، لأساتذة وكيف تؤثر هذه البيئة على أدائهم الوظيفي وعلى ضوء ما سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل التالي .

السؤال العام:

- كيف يؤثر المناخ التنظيمي السائد في متوسطة إسماعيل حسين تامة تيزي وزو على الأداء الوظيفي للأساتذة ؟.

الأسئلة الفرعية:

1- هل هناك تأثير نمط الاتصال السائد على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسطة إسماعيل حسين تامة تيزي وزو ؟

2- هل هناك تأثير النمط القيادي السائد على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط إسماعيل حسين تامة تيزي وزو ؟

2- تحديد فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- للمناخ التنظيمي تأثير على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم لمتوسطة إسماعيل حسين تامة تيزي وزو .

الفرضيات الجزئية:

1- هناك تأثير نمط الاتصال السائد على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم لمتوسطة

إسماعيل حسين تامدة تيزي وزو .

2- هناك تأثير النمط القيادي السائد على الأداء الوظيفي في متوسطة إسماعيل حسين

تامدة تيزي وزو .

3- أهمية واهداف الدراسة

- اثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة

في مجال السلوك التنظيمي .

- تقديم معلومات واقتراحات وتوصيات تساهم في استفادة المسؤولين في هذا المجال.

- تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي داخل المؤسسة التعليمية .

- اجراء دراسة ميدانية لواقع المناخ التنظيمي في المؤسسة التعليمية ومعرفة القيم

التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة .

- معرفة التأثير الموجود بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي .

- التعرف على مستويات ادراك الأساتذة لأبعاد المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

- التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده المختلفة .

4- أسباب اختيار الموضوع

- التجربة من خلال دراسة وملاحظة الباحث لعناصر تستدعي اجراء دراسة ميدانية.

- اثراء رصيدنا المعرفي.
- كوين فكرة واضحة عن دور المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المؤسسة التعليمية.
- تزودنا اكثر بمعلومات عن الواقع المهني وما يدور فيه من قضايا ومشاكل وضغوطات وصراعات مختلفة وكيفية التعامل معها.
- رغبتنا الشخصية في البحث حول المناخ التنظيمي.
- الموضوع جدير بالدراسة وينسجم مع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.
- السعي الى إضافة شيء مختلف للمعرفة واثراء المكتبة بمراجع جديدة في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .

5- تحديد المفاهيم.

5-1-تعريف المناخ التنظيمي.

يعرفه محمد قريوتي على انه مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم. (1)

يعرفه محارمة 123، 1996 على انه مجموعة من الخصائص والمميزات التي يمكن

ادراكها عن منظمة معينة وانظمتها الفرعية التي يمكن استقراؤها من خلال الطريقة

(1): محمد قريوتي، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردية والجماعية في منظمات الاعمال، ط1، عمان دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 169 170.

التي تتعامل بها المنظمة وانظمتها الفرعية مع أعضائها وبيئتها.

يعرفه الطجم السواط 249، 2003 على انه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة

العمل الداخلية للمنظمة من غيرها من المنظمات. (1)

يعرفه ليتوين وسترنجر هو مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة

والمدركة بصورة مباشرة او غير مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة تو الشيء

ويكون لها انعكاسات او تأثير على دوافعهم وسلوكهم . (2)

تعريف التنظيم هو الاطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الافراد ويحدد

سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق اهداف المنظمة.

تعريف النظام هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين . (3)

مفهوم الأداء لغويا يشير المعني اللغوي للفعل أدى الى معنى مش مشيا ليس بالسريع

ملا بالبطيء وادى اليه او أدى الشيء قام به وادى الشهادة ادلى بها، وادى الشيء اوصله

اليه، وهكذا يتضح بان المعنى الدقيق في اللغة العربية لكلمة أداء هو قضاء الشيء او

القيام به .

اصطلاحا تعريف معجم مصطلحات العلوم الإدارية الذي عرفه بانه القيام بأعباء

الوظيفة من مسؤولية وواجبات وفقا للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفوء المدرب .

(1): سعيد بن عبد الله ناصر الشفيعي، فعالية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة، عمان، رسالة ماجستير، 2011، ص 10

(2): احمد بطاح، قضايا في الإدارة التربوية ، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005.

(3): شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2009، 2010.

يعرفه العدلي 499 ، 1995 هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله في فترة زمنية محددة ، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعلمية والعملية للنهوض بأعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله في الحاضر والمستقبل.

يعرفه الحوامدة والفهداوي 2002، بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة والعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل المسؤولية وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية⁽¹⁾

التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميز المؤسسة وهو البيئة المحيطة بأساتذة متوسطة إسماعيل حسين تامدة تيزي وزو الذي يميزها عن باقي المؤسسات، حيث يدركها العاملون فيها ويعملون حسب النظام الذي يفرضه المناخ التنظيمي في المؤسسة .

التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات المهنية المرتبطة بمتوسطة إسماعيل حسين تامدة تيزي وزو، وقيام الأساتذة بمهامهم وتحمل المسؤوليات التي تفرضها المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف .

⁽¹⁾: فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي ، عمان ، ط1 ، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع ، 2010، ص 44، 42 .

6-الدراسات السابقة:

من خلال الإطلاع على أدبيات الدراسات السابقة وجدنا دراسات تتحدث أغلبها على المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حيث لا توجد دراسات تتناول الجانب الذي عالجته هذه الدراسة وفي المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي وفيما يلي نستعرض الدراسات التي تطرقنا إليها:

6-1 الدراسات السابقة للمناخ التنظيمي:

أ- الدراسات المحلية:

دراسة صليحة شامي، أطروحة دكتوراه (2009 2010):⁽¹⁾

تناولت هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على أداء الوظيفي للعاملين وقامت بدراسة حالة لجامعة احمد بوقرة بومرداس، وتمحورت إشكالية الدراسة ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للأفراد العاملين؟ والذي تفرع الى مجموعة من الأسئلة الجزئية المتمثلة فيما يلي:

- ما المقصود بالمناخ التنظيمي وماهي عناصره؟

- ما مفهوم المناخ التنظيمي وماهي محدداته؟

- ماهي علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين؟

والتي تطرقت بدورها الى الفرضيات التالية:

⁽¹⁾: صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، جامعة احمد بوقرة بومرداس ، 2009 . 2010

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من مسؤولية الإدارة العليا في المنظمة.
 - الأداء الوظيفي ناتج عن عوامل شخصية تنظيمية، اجتماعية بيئية.
 - المناخ التنظيمي له تأثير مرتفع جدا على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين.
- حيث توصلت الباحثة الى النتائج التالية:
- هناك تصور معتدل لدى معظم الموظفين الإداريين في المناخ التنظيمي السائد فيها.
 - هناك تصور سلبي لدى معظم الأساتذة عن المناخ التنظيمي السائد فيها.
 - هناك تأثير مرتفع جدا بين عناصر المناخ التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين، إداريين ام أساتذة .

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

من خلال الدراسة هناك متغير متشابهين مع متغيرات دراستنا ألا وهو المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتختلف في ميدان الدراسة فهي إختارت الجامعة ونحن إختارنا المؤسسة التعليمية، أما فيما يخص مجتمع الدراسة فإن عينتها تناولت الأساتذة الجامعيين مع المزج بين الإداريين، بينما نحن عينتنا ركزت على الأساتذة فقط في الطور المتوسط.

- دراسة خشعي عمر رسالة ماجستير 2016، 2015: (1)

تناولت هذه الدراسة موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج، وقام بدراسة ميدانية بمصنع الاسمنت لفارج بالمسيلة وتمحورت إشكالية الدراسة.

- هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج ؟

والذي تفرع الى مجموعة من الأسئلة الفرعية المتمثلة في:

- هل هناك علاقة بين الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج؟.
- هل هناك علاقة بين الاشراف ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج؟.
- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج؟.

ومنها صغيت الفرضيات التالية:

- هناك علاقة بين الاتصال و الدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج.
- هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لفارج.

(1): خشعي عمر، المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت لفارج، دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت لفارج بالمسيلة، رسالة ماجستير، 2016، 2015

- هناك علاقة بين الاشراف والدافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرار ودافعية للإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج.
- حيث توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:
- يؤثر المناخ التنظيمي على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسية .
- يؤثر المناخ التنظيمي في استقرار التنظيم اذ يعد من اهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العام داخلها .
- ترتبط دافعية الإنجاز بمجموعة من الأمور والعديد من المتغيرات النفسية والظروف المحيطة بالفرد العامل والتي يمثلها المناخ التنظيمي .
- توجد علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الاسمنت لافارج.

مجال الإستفادة من هذه الدراسة:

هناك عدة نقاط إلتقاء بين هذه الدراسة ودراستنا ومن بين هذه النقاط نجد: الإشتراك في متغير المناخ التنظيمي، أي هناك جانب من الدراسة يتوافق مع موضوعنا في حين إختلفنا في نوع المؤسسة التي أجرينا بحثنا نجد الباحث إختار المؤسسة الصناعية بينما نحن إختارنا المؤسسة التعليمية، أما فيما يخص طرق تحليل النتائج إعتمدنا كلانا على البرامج الإحصائي SPSS.

ب- الدراسات العربية:

دراسة القريوتي 1994: (1)

بعنوان تقييم المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية في وجهة نظر أعضاء التدريس .
سعت هذه الدراسة الى التعرف بتقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والمتمثل بستة ابعاد للمناخ التنظيمي، هي فلسفة الإدارة، نمط الاتصال، نمط العلاقات بين العاملين، ونمط تقييم الأداء، وسياسة التحفيز، والتي تشكل المناخ التنظيمي، اختار الباحث عينة عشوائية طبقية شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الرتب العلمية عدا مساعد البحث والمحاضرين غير المتفرغين حيث لم تشملهم الدراسة، وقد توصلت الدراسة الى نتائج أهمها:

- ان تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله .
- ان اهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز، يليه نمط الاتصال.

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

من نقاط الالتقاء بين هذه الدراسة ودراستنا هو متغير المناخ التنظيمي، وتختلف الدراستين في ميدان الدراسة هو اختيار الجامعة كميدان للدراسة وعينة ركزت على أعضاء

(1): القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعة في المنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط5، 2009 .

التدريس أما نحن إختارنا المؤسسة التعليمية كميدان للدراسة وركزنا على الأساتذة وتأثير المناخ التنظيمي على أدائهم.

دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران 2004:⁽¹⁾

عنوان الدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الامن الخاصة لمدينة الرياض .

هدف الدراسة الى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الامن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد، ومستوى الأداء الوظيفي من جهة نظرهم، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوي أدائهم الوظيفي بالإضافة الى بحث اثر المتغيرات الوظيفية كالمؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة، لدى ضباط قطاع قوات الامن الخاصة على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، وتكونت عينة الدراسة من 223 ضابطا من العاملين في قطاع قوات الامن الخاصة لمدينة الرياض، استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات، كما اتبع المنهج الوصفي التحليلي واستخدم برنامج SPSS للمعالجة الإحصائية للبيانات، وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور نظم وإجراءات العمل كأحد محاور المناخ التنظيمي.

⁽¹⁾: فوزية هواين ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، جامعة سطيف 2 الجزائر 2014، 2013 ، ص 15، 16 .

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور الاتصالات كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور الهيكل التنظيمي للمنظمة كأحد محاور المناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة نحو المحاور الثلاثة الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة لدى افراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور ادراك الموظف لدوره الوظيفي كأحد محاور الأداء الوظيفي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور القدرات والخصائص الفردية للموظف كأحد محاور الأداء الوظيفي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور أداء واجبات الوظيفة كأحد محاور الأداء الوظيفي .
- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

هناك نقاط مشتركة بين هذه الدراسة ودراستنا ومن بينها نجد الإشتراك في الظاهرة المدروسة وهو المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتختلف في ميدان الدراسة فهو إختيار قطاع قوات الأمن الخاصة لمدينة الرياض، ونحن إختارنا المؤسسة التعليمية.

ج-الدراسات الأجنبية:

دراسة بريتشارد وكارزيك 1973: (1)

قام كل من بريتشارد و كارزيك بدراسة المناخ التنظيمي واثره على متغيري الأداء الوظيفي بشركتين متميزتين باختبار عينة.

- الشركة أ يوجد فيها 46 مديرا.

- الشركة ب يوجد فيها 30 مديرا .

بحيث تتميز الشركة أ بالديناميكية بقيم إنجازيه تميل الى التوسع والمخاطرة في الاعمال . وتميل الشركة ب الى الأسلوب التقليدي المحافظ على المهام كما انهما اقل ديناميكية وإنجاز حيث قام بتطبيق مقياس المناخ التنظيمي مكون من 6 درجات ويتكون المقياس من احدى عشر بعدا، تم اختيارها على أساس الثبات والوضوح وهي الحرية الإعاقه العلاقات الاجتماعية، الهيكل، مستوى المكافاة، الدافع للإنجاز، التبعية، الانجذاب المركز الاجتماعي المرونة والتجديد، تمركز القرارات، المساعدة، وفي الأخير توصلوا الى

النتائج التالية:

(1): عيسى قبوقب ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل ، رسالة دكتوراة ، بسكرة ، 2007 ، 2008 .

1- الشركة أ المتميزة بالتوجيه الإيجازي والديناميكي ذات مستوى اعلى في الدافعية للإنجاز، المرونة والتوجيه ، ومستوى الكفاءة اقل في ابعاد تركز القرارات والمركز الاجتماعي.

2- الوحدات الأكثر فعالية ترتبط إيجابا مع ابعاد الانجذاب للمركز الاجتماعي المرونة والتجديد غير انها ترتبط سلبا مع البعد الهيكلي وتتركز القرارات كما ان الوحدات الأكثر رضى كانت ترتبط إيجابا من تركز القرارات كما ان الوحدات الأكثر رضى كانت ترتبط إيجابا من تركز القرارات والهيكل استخلص الباحثان ان فعالية الأداء والرضى غير ملازمين بالضرورة.

3- بينت الدراسة ان من بين احدى عشر بعدا توجد عشرة ابعاد ترتبط ارتباطا ذات دلالة إحصائية من الرضى عن العمل اكثر منه مع الأداء .

هذا الاتجاه اظهر دلالة قوية ان المناخ التنظيمي له ارتباطا بالرضى اكثر من الأداء وعلاقة ضعيفة بين المناخ والأداء ، كما ان هناك ارتباطا كبير بين الرضى وبعدي المكافاة والمساعدة وكيفية التعامل مع المشاكل التنافسية في منظمة ما الى جانب كيفية توجيه العمال ودرجة ديمقراطية الإنجاز في الوحدة .

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

من خلال هذه الدراسة هناك نقاط مشتركة بينهما ونجد متغير المناخ التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي ويختلفان في ميدان الدراسة فهو اختار ميدان الدراسة في شركتين مختلفتين وتمحورت عينة على المدراء في تلك الشركات، أما دراستنا تمت في المؤسسة التعليمية وتمحورت عينة بحثنا على الأساتذة.

دراسة بإنجيل وأصدقائه 2007 2008: (1)

بعنوان العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت ابعاد المناخ التنظيمي المكافاة المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد شملت الدراسة 1020 موظفا في 17 موقفا حيث تم توزيع 60 استبانة في كل موقع، وتم استيرادها جميعا وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها:

- توفير مناخ تنظيمي منخفض يؤدي الى رضى وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها اثر سلبي على الرضى الوظيفي بمعنى ان الموظفين

(1): محمد على عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، مملكة البحرين ،

في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم، عب عال عليهم .

- وجود ارتباط جوهري إيجابي بين المناخ التنظيمي والرضى الوظيفي بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات الذي له ارتباط جوهري سلبي مع الرضى الوظيفي .

- انخفاض ابعاد المناخ التنظيمي، المكافاة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، أدى الى انخفاض الرضى الوظيفي .

مجال الإستفادة من هذه الدراسة:

من بين نقاط الإشتراك بين هذه الدراسة ودراستنا هو متغير المناخ التنظيمي وتختلف في ميدان الدراسة فهو قام بدراسته في المؤسسة الحكومية ونحن دراستنا أقمّت في المؤسسة التعليمية.

2- الدراسات السابقة للأداء الوظيفي:

1-الدراسات العربية:

دراسة الذيبان 1999، بعنوان المناخ التنظيمي واثاره على الأداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى اثر كل من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المتبعة والتكنولوجية في أداء العاملين في هذه الأجهزة وقد توصلت هذه الدراسة الى:

- ان عوامل السياسات الإدارية وأساليب العمل ، ومدى استخدام التكنولوجيا ، اثر في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن .

- ان هناك تفاوتاً واضحاً في رأي المبحوثين فيما يتعلق بالتكنولوجيا مما يعطي انطباعات واضحة عن عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في أجهزة الرقابة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة في اعمال الإدارية . (1)

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

من بين نقاط الإشتراك بين هذه الدراسة ودراستنا هو متغير المناخ التنظيمي ويختلفان في ميدان البحث.

دراسة بحر وسوبراج 2010 بعنوان اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة: (2)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل والتكنولوجيا المستخدمة.

(1): فايز عبد الرحمن الفروخ ، مرجع سبق ذكره

(2): سامي محمود عبيد، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2 مارس 2016

هدفت كذلك الى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات تعزى للخصائص الديمقراطية لأفراد مجتمع الدراسة وقد استخدمت للدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة لجمع البيانات .

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

أظهرت الدراسة توجهها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، وبينت وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0، 05 بين توفر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية. بينت عدم وجود ظروف ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0، 05 في اراء العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العملي ولمكان العمل .

وقدمت الدراسة على توصيات أهمها:

ضرورة ان تولى إدارة الجامعة اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما سيؤدي الى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائها وانتمائهم للجامعة، ان تقوم بتطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة، وذلك لتعزيز قدراتها على التكيف مع الظروف الطارئة والظروف البيئية الخارجية التي تواجهها.

مجال الإستفادة من هذه الدراسة:

من خلال هذه الدراسة هناك نقاط إشتراك مع دراستنا وهو في متغير المناخ التنظيمي ومتغير الأداء الوظيفي، بحيث يختلفان في ميدان الدراسة فهما إختاروا الجامعة كمجتمع للبحث ونحن إختارنا المؤسسة التعليمية، وأيضا من بين نقاط الإلتقاء عنصر من عناصر المناخ التنظيمي المتمثل في متغير القيادة ونمط الإتصال، وأيضا إعتدنا على نفس أداة جمع البيانات وهو الإستبيان.

الدراسات الأجنبية:

:Nurse forest et Al 1999

هدفت الدراسة الى معرفة مسببات ضغوط العمل على الممرضين والممرضات العاملين في قسم العناية الحديثة في مستشفيات شمال كاليفورنيا والاثار المترتبة على ذلك وأيضا لمعرفة الاستراتيجيات التي يتبعونها للتكيف مع مسبباته، حيث أجريت الدراسة على عينة من الممرضين والممرضات وقد بلغ عددهم 400 ممرض وممرضة من خلال استبانة وزعت عليهم، اعتمدت الدراسة على المنهج البحثي، وقد توصلت الدراسة الى ان اهم مسببات ضغوط العمل تتمثل في عبء العمل الناتج عن نقص الكادر الوظيفي والشعور بالاغتراب الوظيفي وتحمل درجة عالية من المسؤولية، اما الاثار المترتبة عن التعرض المستمر لضغط العمل فتتمثل في الإحباط والمزاج الحاد والشعور بعدم القدرة على الاستمرار بنفس

مستوى الأداء وواصلت الدراسة بمحاولة خلق قناعات بان العمل ذو معنى وقيمة عالية والاحساس بقيمة الإنجاز والتركيز على حل المشكلات دون القصر على التفكير بها .

(1) :Rubina et Al 2008

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي وقد طبقت هذه الدراسة على 55 ضابط في باكستان، وقد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان على مجتمع الدراسة وتم تحليل المعلومات باستخدام الطرق الإحصائية وتشمل الإحصاءات الوظيفية ومعامل ارتباط سييرمان والانحراف .اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وقد اظهرت نتائج الدراسة .

وجود علاقة عكسية بين الضغط ي العمل والأداء الوظيفي مشيرا الى انه هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط مما أدى الى أداء وظيفي منخفض وكان تأثير العوامل على الضباط الذكور اكثر من الاناث، وقد اوصت الدراسة بانه يجب تحسين العلاقات بين الأشخاص وعدم خلق ضغوط عمل من قبل الإدارة حيث ان ثقافة الانفتاح والتفهم جوهرية اكثر من ثقافة الانتقاد، وان هؤلاء الضباط لديهم مستوى ضغط مهني عال وأداء مهني منخفض.

(1): لبنى زياد خالد الساكت، اثر ضغوط العمل على الأداء لوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة عمان العربية ، 2014 ص 55 57 .

مجال الاستفادة من هذه الدراسة:

تتشترك هذه الدراسات مع دراستنا في المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، بحيث يختلفان في ميدان البحث فالدراسة الأولى إختارت المستشفيات وعيبتها الممرضين والمرضات والدراسة الثانية إختارت مركز الضباط ويشتركان في أداة جمع البيانات وهو الإستبيان.

7- صعوبات البحث:

لكل بحث صعوبات خاصة به وبطبيعته ولقد واجهت البحث جملة من الصعوبات اثناء انجاز هذا البحث نذكر منها ما يلي:

- صعوبة اللجوء الى الميدان لإجراء الدراسة الميدانية الا بعد جهد وطول الانتظار بسبب خروج الأساتذة في العطلة الصيفية لمدة شهرين .
- وجود صعوبة في توزيع الاستمارة ورفض بعض الأساتذة اخذ الاستمارة .
- رفض الإجابة من طرف الأساتذة على الاستمارة الا بعد ضغط من طرف المدير والمستشار التربوي.

- استغراق وقت في استرجاع في استرجاع الاستثمارات من المدرسة.
- نقص في عدد الاستثمارات ما أدى بنا الى طباعة استمارات أخرى.
- كافتنا الكثير من الأموال.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي.

تمهيد

- 1- خصائص وأهمية المناخ التنظيمي.
- 2- ابعاد وعناصر المناخ التنظيمي.
- 3-أنواع المناخ التنظيمي.
- 4- نماذج ومجالات المناخ التنظيمي .
- 5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي .
- 6- مستويات ومداخل المناخ التنظيمي .
- 7- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة الإدارية وكلاهما يخضع لعملية تأثير وتأثر متبادلة، ونجد أن المناخ التنظيمي السائد يلعب دور أساسيا في ممارسة أي عمل وفي أي مؤسسة إدارية وهو الذي يحدد التأثيرات التي تأثر في المؤسسة، بالتالي التأثيرات السلبية على الفرد لها انعكاساتها على المؤسسة كما أن الظروف الصعبة التي تمر بها أي مؤسسة وكل ما يخص مناخها التنظيمي يؤثر بطريقة مباشرة وغير مباشرة على آراء مواردها البشرية وينعكس سلبا على المؤسسة.

1- خصائص وأهمية المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي، وتتمثل في السمات التالية:

- إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً. أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها. وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

- إن المناخ التنظيمي يمتاز بتوعية ثابتة أي أنها تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه خاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة إلى أن المناخ الذي تسعى المؤسسة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم.

- المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

- المناخ التنظيمي الناشئ في المنظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في

المؤسسة. مما يكون له تأثيراً كبيراً على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

- المناخ فكرة من نسيج واحد يتجزأ مثل شخصية الإنسانية.

- المناخ تجسيد معين لمتغيرات موضوعية.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما.
- المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية.
- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس المناخ.
- للمناخ نتائج سلوكية قوية.
- المناخ محدد للسلوك لأنه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات للسلوك. (1)

2- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المؤسسات التربوية وتظهر هذه الأهمية بوضوح من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر في العديد من الأبعاد التنظيمية مثل أسلوب القيادة والسياسات التنظيمية وخصائص العاملين وأدائهم الوظيفي، وطبيعة العمل داخل المنظمة. فهو عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ويساهم في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ونمو إمكانات العاملين في حل مشكلاتهم بأنفسهم بشكل مؤثر وفعال، تأثير المناخ التنظيم مباشرة على قدرة المؤسسة على إنجاز وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية وله تأثير واضح

(1): د. فاروق عيدة فليح والدكتور السيد محمد المجيد، السلوك التنظيمي إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان 2005، ص 294-295.

على أداء الأفراد ورضاهم على إدراكاتهم واتجاهاتهم ودافعيتهم، ويؤثر مباشرة في السلوك التنظيمي.⁽¹⁾

2- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

2-1- أبعاد المناخ التنظيمي: يمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي إلى ثلاثة فئات على

النحو التالي:

2-1-2- عوامل خارجية وتشمل العديد من الأبعاد منها:

• **البيئة الاجتماعية:** وتتمثل في نواحي عديدة تتعلق بالأفراد ورغباتهم وتشمل درجات الذكاء والمستوى التعليمي والثقافي السائد في المجتمع إضافة إلى العادات والتقاليد والمعتقدات الدينية، وتعمل المنظمات على التعرف على البيئة الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.

• **البيئة التقنية:** ويقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة التي تساهم في إتمامه العمل الإداري وتحديثه من حين لآخر، وما تقتضيه من تسهيلات في تنفيذ والإبداع، وأن توفير التكنولوجيا المناسبة يؤثر إيجابيا على كمية وجودة الخدمات والإنتاج وكذلك على تخفيض الوقت اللازم لذلك وبالتالي تخفيض الجهد المبذول.

• **المسؤولية الاجتماعية:** وهي علاقة أخذ وعطاء في حدود القوانين والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة، إن المنظمة مع أطراف عديدة منها

⁽¹⁾: د. فاروق عيدة فليه والدكتور السيد محمد المجيد، المرجع السابق، ص 296.

البيئة المحلية والعاملين بالمنظمة، إن المنظمة تتعامل مع البيئة الخارجية من خلال علاقات التأثير والتبادل والاعتماد فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئية.

• **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل التي تحدث للعاملين داخل الأسرة وبالتالي تؤثر على أدائهم في العمل، وتسعى المنظمات لتحد من الآثار السلبية الناتجة عن المشاكل الأسرية.

2-1-3 عوامل تنظيمية وتشمل العديد من الأبعاد منها:

• **طبيعة البناء الوظيفي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة، وبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات. فالهيكل التنظيمية المرنة تنتج للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الغير المرنة فهي لا تنتج فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير رسمية ولا تتعامل معها.

• **النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبين الإدارة فلسفة إنسانية خلال اشتراك الفرد في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته، إسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة.

• **تحمل المسؤوليات والاستقلالية:** يقصد بها السماح للأفراد بالعمل باستقلالية وتحملهم المسؤولية وهذا يكسب الأفراد الكثير من المهارات الإدارية التي تؤهلهم لشغل مناصب ومسؤوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلاً.

• **التدريب:** يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف لا سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار أفاق المعارف الإنسانية ورفع روح المعنوية لديهم.

• **ثقافة التنظيم:** ويقصد بها تركيبة من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة، إذ أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تمد للعاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة.

• **التركيز على الإنجاز:** حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف إذ أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء.

• **متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** وما تقتزن به أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وإبعادها عن حالة الرتانة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم إثارة الإبداع والابتكار والتحدي لدى الأفراد.

• **نمط الاتصالات:** إن نمط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم، ومن خلالها يتم نقل المعلومات والبيانات والأفكار لتحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

- **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.
- **السياسات والممارسات الإدارية:** يتضمن وضوح القواعد والإجراءات ومدى مشاركة العاملين في ذلك ويتضمن سياسات الإدارة في التدريب والاختيار.
- **الغموض:** عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي قد ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة أو سبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلهام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات.
- **التناقضات والصراعات التنظيمية:** مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين، والأهداف التنظيمية للمنظمة، فقد يكون تعارض مثلاً بين هدف تحقيق الربح من جهة المنظمة وبين هدف زيادة الأجور من جانب العاملين.
- **الحوافز:** ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك، فالحوافز تشجيع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة.
- **وجود معايير واضحة للتقييم:** ويقصد بها مدى وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء العاملين ومدى المحاسبة على النتائج وتحقيق الأهداف.

• **طبيعة وظروف العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفز العاملين أو إحباطهم، إذ إن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل والسام وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث.

2-1-4- عوامل شخصية وتشمل العديد من الأبعاد منها :

• **المودة والدفء:** وهي درجة الدفء والمودة التي يشعر بها الأفراد في العلاقة مع بعضهم البعض ومدى سيادة روح العمل كفريق.

• **الانتماء والهوية:** ويقصد بها درجة الشعور بالانتماء للمنظمة ودرجة إحساس الفرد بأهميته كعضو في فريق متكامل.

• **روح المبادرة:** ويقصد بها تحفيز الأفراد على أن يكون لديهم حب المخاطرة والإمساك بزمام الأمور، حيث أن الأفكار والأداء الجيد يحتاج إلى قدر من الجرأة والمخاطرة عند طرحها أمام الآخرين.

• **الصراحة:** وتعني حرية في شرح أفكارهم وأنشطتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو لزملائهم مما يساهم في وجود تفاهم بين الأفراد مع بعضهم البعض ومع الرؤساء.

• **الثقة:** يقصد ضرورة اعتناق الأفراد للقيم الصحيحة وبما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وبهذا يؤدي إلى وجود التزام بين الأفراد والرؤساء لإتمام الأعمال التي توكل إليهم في الوقت وبالجودة المناسبة.

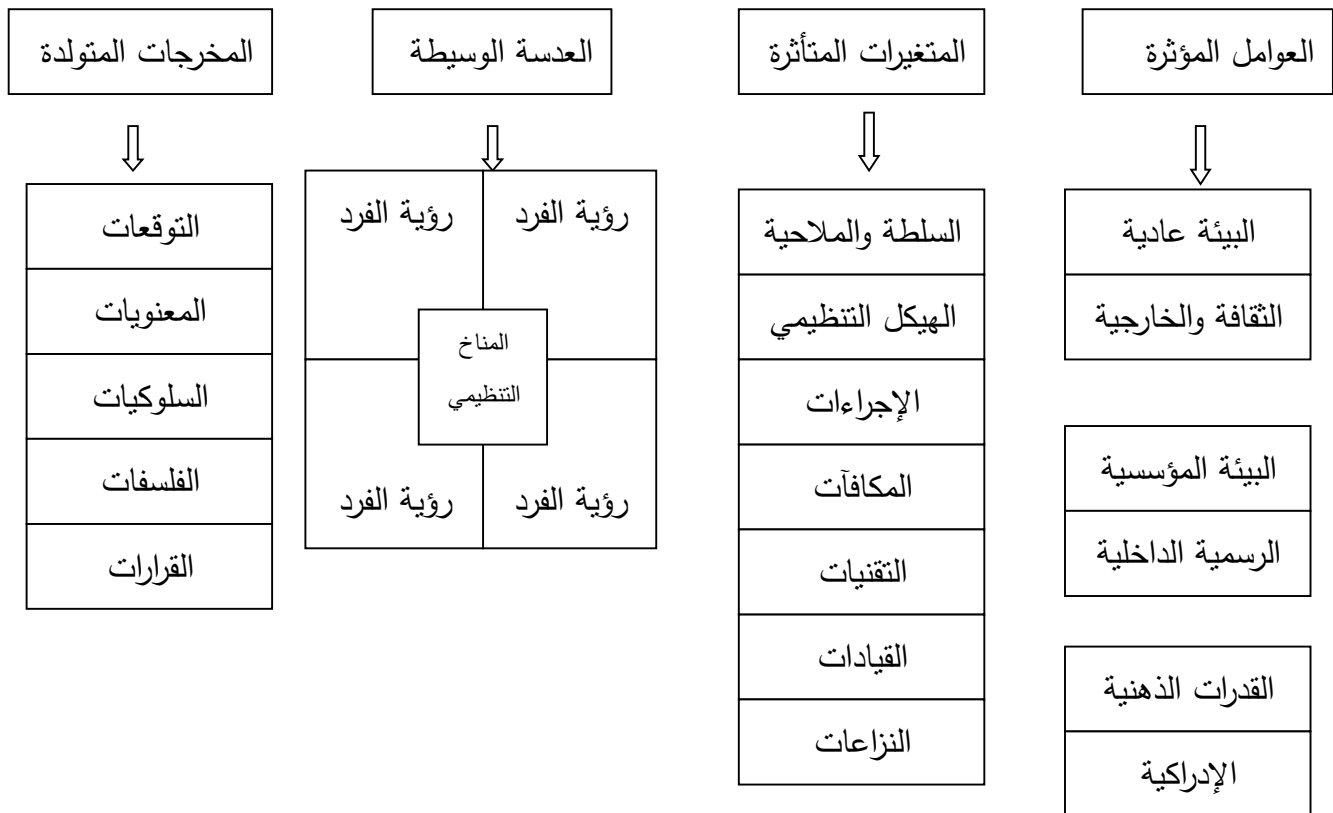
• **تناقض القيم:** ويقصد بها تلك المصادر الداخلية التي تتبع من الفرد ذاته وتحدد

أنماط واتجاهاته السلوكية.

• **الاهتمام بالعلاقات:** ويقصد بها مدى دقئ العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهل هي

قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون سواء كان بين العاملين بعضهم البعض أو مع

الرؤساء أو الإدارة.⁽¹⁾



شكل رقم (01): نموذج بين أهمية العوامل المؤثرة والمتغيرات المتأثرة التي تسهم في بلورة

المناخ التنظيمي والمخرجات المتولدة عنه.

⁽¹⁾: محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطر، أثر التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة الماجستير غزة 2007.

ب- عناصر المناخ التنظيمي: عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تساهم في خلق البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجاز هذه العناصر بما يلي:

1- الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة، إضافة البيان أشكال وأنماط الاتصالات وشبكات العلاقات فالهيكل التنظيمي وهو يتسم بالخصائص التالية:

أ- التوازن: والذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد والتوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تقييمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمر، تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي نقصد بها البناء التنظيمي وسبل تحقيق المرونة.

ت- الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الوصنية في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص القواعد إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية

دون أن نتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.

2- القيادة: تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة

المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

3- نمط الاتصال: إن نمط الاتصال السائد من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي

الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات: إن مشاركة في اتخاذ القرارات تنتج للعاملين فرص

إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات..... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات، إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق أهداف المنظمة.

5- طبيعة العمل: إن طبيعة العمل تعتبر عاملاً مهماً في تحفيز العاملين أو إحباطهم

إذ أن العمل الروتيني الرتب يؤدي إلى حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير، حيث أن العامل غالباً ما يشعر بعدم

أهمية جدوى عمله، أما الأعمال التي نتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية.

6- التكنولوجيا: إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير المناخ

تنظيمي يلائم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء وتعتبر التطورات التكنولوجية ذات آثار إيجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع إذ ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم بتحقيق ما يلي:

- أ- تساهم في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- ب- تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة تحقيق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.
- ت- تحديد التكنولوجية المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- ث- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت..... بما يتلائم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- ج- يساهم في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص لهدر وفيناع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية....⁽¹⁾

⁽¹⁾: لخضر كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، درا صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2002 ، ص 164-172.

3- أنواع المناخ التنظيمي

عند انتقال الفرد من مدرسة إلى أخرى يستطيع أن يستشعر الفروق في البيئة المدرسية، من حيث العلاقات بين الأفراد العاملين والتلاميذ، والروح المعنوية والحماس أو للامبالاة، الفوضى أو الهدوء التنظيمات غير رسمية والخلافات والشكاوي أو تعاون والتشارك، كل تلك الأشياء وغيرها يمكن أن تدل على توعية المناخ السائد في المؤسسة ونجد من بين هذه التقنيات هي:

1- المناخ المفتوح The open climat: يصور المناخ المفتوح الحالة التي يتمتع

فيها المعلوف بدرجة عالية من الانتماء بالإضافة إلى العمل جيدا مع بعضهم دون تشاحن وتتمر، إلى جانب أنهم لا يكلفون بالأعمال أو التقارير الروتينية وبصفة عامة يستمرون بالعمل ويتميز المناخ المفتوح بما يلي:

- توفير الظروف المناسبة للعمل من الباحثين المادية والفكرية.
- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية المناسبة.
- توفير الحوافز المناسبة للأفراد.
- تسهيل الاتصالات الفعالة لتدفق البيانات والمعلومات اللازمة.
- اشتراك الأفراد كل في مجاله لتخطيط ورسم وتنظيم العمل.
- التدريب العملية والنمو المهني المستمر للعاملين.

- تحديد العلاقات التنظيمية بما يزيل التداخل بين الأدوار والتقارب والازدواج في الأداء.

2- مناخ الإدارة الذاتية: Autouomus climate يسود المدرسة التي تتسم بهذا

المناخ، حرية شبه كاملة بتدرجها مديرها العاملين بها في أداء واجباتهم. حيث ينتج لهم الفرصة لتنظيم تفاعلهم ويضع لهم القوانين والإجراءات التي تساعدهم في ذلك، ويساعد هذا المناخ على ظهور قيادات من أعضاء الأسرة المدرسية، ويتسع الأداء والانجاز بالإنسانية وعدم التعقيد حيث يتعاون الجميع وترتفع الروح المعنوية لديهم.

3- المناخ الموجه: Controlled climate يتميز هذا المناخ بالاهتمام الكبير بإنجاز

العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، ومع ذلك فالمعلمين غير منعزلين، ويشعرون بروح معنوية متوسطة، فضلا كأنهم لا يجدون متسعا من الوقت للعلاقات الودية، نظرا لوجود كمية زائدة من العمل المكتبي والتقارير الروتينية، ويوصف مدير المدرسة بأنه يوجه اهتمامه لإنجاز العمل وقليل الاهتمام بمشاعر المعلمين حيث أن الشيء المهم عنده هو أداء العمل وبطرقته الخاصة، ولا يسمح بظهور الممارسات القيادية من قبل مجموعة.

4- المناخ العائلي: Familia climate يعمل المعلمون والمدير كلا على حدة بحب

وألفة دون إعاقه المعلمين متوفرة ومستوى الروح المعنوية والرضى الوظيفي المتوسط، ويعود المدير نفسه جزءا من المجموعة، لذلك يضع قليلا من القوانين التي توضح سير العمل، ولا يركز على الإنتاج أو يحاول التأكد من مستوى الأداء.

5- المناخ الأبوي: Parental climate يبدو فيه التباعد واضحا بين المعلمين الذين

ينقسمون إلى فرق وأحزاب تفتقد الألفة والعلاقات الودية، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية نظرا لعدم الانجاز وعدم إشباع الحاجات الاجتماعية، ويتصف سلوك المدير بالشكلية والتركيز على الإنتاج ومراقبة سلوك المعلمين وتوجيههم ويبدى درجة متوسطة من القدرة على إنجاز العمل، فهو يقوم بغالبية الأعمال المدرسية، وبذلك تكون المدرسة وواجباته فيها هي اهتمامه الرئيس وستستخدمها لإشباع حاجاته الاجتماعية.

6- المناخ المغلق: Closed Climate بأن المعلمين لا يعلمون جيد أسويا لذا يعيل

انجازهم إلى الحد الأدنى ولتحقيق بعض مشاعر الإنجاز يملؤون التقارير الروتينية، ويحضرون بعض الاجتماعات، ومن ثم يشعرون بقليل من الرضى الوظيفي بالنسبة لإنجاز أعمالهم وإشباعهم للحاجات الاجتماعية وروحهم المعنوية منخفضة إلى كبير، وتبسم سلوك المدير بالشكلية في توجيه وإدارة أنشطة المدرسة، ويحرص على وضع قواعد وقوانين ولوائح تنظيم العمل وهي مؤقتة وبصفة عامة فإنه غير مراعى لحقوق الآخرين أو مشاعرهم، فقتلا عن أنه لا يعطيهم الفرصة والحرية المطلوبة ليفعلوا ما تتطلبه مهام القيادة.⁽¹⁾

⁽¹⁾: الشيماء أحمد عبد الله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، عزة، 2012، ص40.

الشكل رقم (02): يوضح هذه المناخات السنة وما يقبلها من سلوكيات كل من الإداريين وجماعات العمل.

إنتاجية عالية	إنتاجية عالية	إنتاجية قليلة	إنتاجية قليلة	إنتاجية عالية	إنتاجية عالية
عزلة	عزلة منخفضة	عزلة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة	عزلة منخفضة
منخفضة	اعتبارية عالية	منخفضة	اعتبارية	اعتبارية	اعتبارية
اعتبارية	اندماج عادي	اعتبارية	منخفضة	منخفضة	اعتبارية
عالية		عالية	اندماج عالي	اندماج عالي	عالية
اندماج عالي		اندماج عادي			اندماج عالي
المنغلق	الأبوي	العائلي	المنضبط	المستقل	المنفتح
عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق قليلة	عوائق كبيرة	عوائق قليلة	عوائق قليلة
ترابط قوي	ترابط ضعيف	ترابط	ترابط قوي	ترابط قوي	ترابط قوي
علاقات	حميمية	ضعيف	حميمية	علاقات	علاقات
حميمية	ضعيفة	حميمية عالية	ضعيفة	حميمية	حميمية
روح معنوية	روح معنوية	روح معنوية	روح معنوية	روح معنوية	روح معنوية
منخفضة	منخفضة	عالية	عالية	عالية	عالية

4- نماذج ومجالات المناخ التنظيمي:

1- نماذج المناخ التنظيمي: تختلف نماذج المناخ التنظيمي باختلاف الباحثين

والدراسات وسنحاول عرض معظم النماذج فيما يلي:

أ- نموذج ليكارت: **Likert** يعتبر ليكارت **Likert** من أبرز الباحثين الذين قاموا

بالتنظير لمفهوم المناخ التنظيمي ودراسة أثره على فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها

الاقتصادية والإنسانية وذلك من خلال القيام بعدة دراسات مسحية لعينة من المؤسسات

الصناعية والتجارية توصل من خلالها إلى نموذج من أربعة أنماط تسييريه تعنق المناخ

التنظيمي والسلوك القيادي داخل المنظمة وذلك بتطبيق مقياس الخصائص التنظيمية الذي يتكون من الأبعاد الثامنة الذاتية (القيادة الدافعية، الاتصال التفاعل، التأثير، صنع القرارات، وضع الأهداف، الرقابة، التدريب). ومن خلال نتائج هذه المقياس استخرج ليكرت Likert نموذج بأربعة أنماط تسييرية كما في الجدول التالي:

مناخ ديمقراطي مشارك	مناخ ديمقراطي استشاري	مناخ أوتوقراطي محسن	مناخ أوتوقراطي مستغل
ثقة تامة يضعها الرئيس في مرؤوسه التفويض باتخاذ قرارات هامة. الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين في كلا الاتجاهين . وجودي يطبع العلاقة بين الطرفين.	ثقة مقبولة بين الرئيس والمرؤوسين. تفويض بعض الصلاحيات إلى المرؤوسية . الاتصال في كل الاتجاهين.	إشراك جزئي في اتخاذ بعض القرارات. استخدام نظام المكافأة والمعقبات.	-لا توجد ثقة بين الرئيس والمرؤوسين. تعويض الصلاحيات يكون بشكل محدود جدا -استخدام الوعيد والتهديد ضد العمال.

ب- نموذج هالينوكروفت: (Holpin et Crofts) قام الباحثان بإعداد استبانة تسمى

استبانة وصف المناخ التنظيمي حيث تعتمد على كيفية إدراك أفراد التنظيم لواقع المناخ السائد في منظماتهم من خلال وصف سلوكا تهم الشخصية فيما بينهم وكذلك وصف سلوك الإدارة معهم وذلك في قسمين هما:

- أربعة أبعاد تعيق السلوك التنظيمي فيما بينهم وهي (الانفصال، العائق، الانتماء الألفة).

- أربعة أبعاد تعيق سلوك الإدارة معهم متمثلة في (الانعزالية، التركيز على الإنتاج الدفع المراعاة).

ح- نموذج لينوين وسترنجر: (Litium et Stringer) يختص هذا النموذج في التغيب عن الخصائص البيئية لبيئة العمل في المنظمة والتي تختلف باختلاف طبيعة وكيف تكون هذه الخصائص مدركة من طرق العاملين فيها، وذلك بدراسة سلوكهم ودوافعهم التي في الحقيقية ماهي إلا نتيجة لتفسير تلك الإدراكات ويضع هذا النموذج تسعة أبعاد وهي كالتالي: (الهيكل التنظيمي، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء الدعم، المعايير التعارض، الانتماء) .

خ- نموذج كامبل وزملائه: Caupell et Autres قام الباحث بإعداد مقاييس مختلفة نسبيا لقياس المناخ التنظيمي في العديد من المنظمات ومن خلال تلك الدراسات استخلص أن أغلب المنظمات توجد فيها عدد من هذه الأبعاد أو كلها مما دفعه بالقول أن هناك عشرة أبعاد مشتركة بين مختلف المنظمات وهي كالتالي: هيكل أو بناء المهمة، المكافأة والعقاب مركزية القرارات تأكيد الانجاز، التأكيد على التدريب والتطوير، المخاطرة والأمان، الانفتاح المركز الاجتماعي والروح المعنوية الاعتراف بالجهود أو التغذية العكسية الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة.

د- نموذج دوني وزملاؤه: **Loubler et al** يقوم هذا النموذج على بيئة أبعاد رئيسية

هي كالاتي اتخاذ القرارات، الدفء المخاطرة المكافأة الهيكل التنظيمي.

ذ- نموذج لولر وزملاؤه: **Lowber et al** قام لولو وزملائه بتقسيم أبعاد المناخ

التنظيمي وحصرها في بعدين رئيسيين تتدرج تحت كل واحد منهما أبعاد فرعية كالاتي:

• **البعد الرئيسي الأول:** ويتعلق بالهيكل التنظيمي وتتدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

• **البعد الرئيسية الثاني:** ويتعلق بالعملية التنظيمية وتتدرج تحته الأبعاد الفرعية التالية:

- نمط القيادة.

- نمط المكافأة.

- نظم مواجهة الصراعات.

خ- نموذج فور هاند وجلمر: **Forehaud et Gilmer** عدد الباحثان أبعاد المناخ

التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

- الهيكل التنظيمي ويتضمن متغيرات فرعية مثل (حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة،

درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

- درجة تعقد التنظيم وبذل ذلك على عدد المستويات الإدارية الأنظمة الفرعية وطبيعية تداخل العلاقات بينها.
- اتجاهات الأهداف ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.
- نمط القيادة وهي ما يعني إذا كان تسليطاً أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.
- نموذج ستيرز (Steers) أشار بتصميم نموذج قياس المناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1- السياسات والممارسات الإدارية:

ويتمثل هذا البعد في السلوك القيادي وما يحتويه من قواعد وإجراءات وطريقة التعامل مع العمال، كما لا يستثنى جوانب الانتقاء والتدريب.

2- الهيكل التنظيمي:

يشمل هذا البعد المركزية السائدة في المنظمة ونمط الاتصال وكذلك طريقة الإشراف، وحجم المنظمة وموقع الفرد في السلم الإداري.

3- تكنولوجيا العمل:

ويشير هذا البعد إلى مواكبة المنظمة لآخر التكنولوجيا في المجال العمل وما قد يضيفه من جودة في المنتج وكذلك تسهيلات للعمل.

4- البيئة الخارجية:

يتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

س- نموذج تيم وبيترسون: **Timm et Peterson** ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ

التنظيمي التي يمكن دراستها في ستة أبعاد هي كالتالي:

- **الثقة:** ويقصد بها الثقة المتبادلة بين مختلف أعضاء المنظمة ومن مختلف المستويات الإدارية.

- **المشاركة:** ويقصد بها مدى اشراك الأفراد في اتخاذ القرارات المهمة في المنظمة وكذلك تفويض الصلاحيات.

- **الصدق والصراحة:** وتشمل إعطاء الأفراد كل المعلومات اللازمة المتعلقة بمجال عملهم وفداعهم على التحديات المقبلة عليها مؤسستهم.

- **المساندة والتشجيع:** ويقصد به التحفيز المادي والمعنوي الذي يلقاه الأفراد من طرق زملائهم ورؤسائهم، وماله من أثر بليغ في اشباع الرغبات الاجتماعية لهم.

- **الاتصالات الصاعدة:** وهي إصغاء أصحاب القرار في المؤسسة إلى تعزيز روابط الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة.

- **الأداء الوظيفي:** ونقصد به الفعالية التنظيمية وكفاءة الأفراد العاملين في المنظمة وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وكذلك تشمل العمل الجماعي.

ش- نموذج كوزلو سكي ودوهيرتي (Kozlouski et Doherty) يقوم هذا النموذج

على إعطاء أهمية كبيرة للأسلوب القيادي وعملية التفاعل التي تحصل بين الرؤساء

والمرؤوسين في إدراك الأفراد النموذج على إحدى عشر بعدا هي كالتالي:

1- الهيكل التنظيمي: وهو إدراك الأفراد لجودة وملائمة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف

المنظمة.

2- فهم الوظيفة: يقصد به روح المهتم والأهداف المسطرة لإنجاز العمل.

3- المحاسبة أو المسألة الشخصية: ويقصد بها وجود رقابة صارمة في العمل.

4- المسؤولية: ويقصد به تفويض الصلاحيات وتحمل المسؤولية من قبل العمال.

5- تركيز المشرف على العمل: يقصد به أسلوب المشرف في التعامل مع العمال وإذا

كان يفترض عليهم ضغطاً شديداً أو العكس.

6- المشاركة: هو اشتراك العمال في اتخاذ القرارات التي تهمهم في مجال عملهم.

7- الإشراف المساند أو الدعم: وهو نوعية الدعم والتحفيز الذي يتلقاه العمال من

طرق المشرفين عليهم.

8- العمل الجماعي: وهو العمل بالروح الجماعة أو الفردية الواحد، وكيف أن يسهل

المهام ويزيد من الروابط الاجتماعية بين الأفراد العاملين.

9- التعاون بين المجموعات: مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات

العمال المختلفة.

10- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية

لحاجات أفراد التنظيم واهتمامات ورعايتها.

11- الاتصالات: ويقصد به أنواع الاتصالات السائدة في المنظمة وكذلك الوسائل

المعتمدة في ذلك.⁽¹⁾

2- مجالات المناخ التنظيمي: يشير هالين (Halpin) إلى أن هناك ثمانية مجالات

أربعة تتعلق بخصائص سلوك العمل وأربعة تتعلق بخصائص سلوك القائد.

أولاً: المجالات المتعلقة بخصائص سلوك العاملين: نجد فيه:

- التباعد: ويشير إلى أن فريق العمل يكون مسند كلا منهم في اتجاه مختلف وهم

كثيرون الشكوى والتذمر.

- الإعاقة: وهو إحساس لدى العمال بأن القائد يكلفهم بأعمال روتينية وغير مهمة قصد

إعاقتهم عن أداء الأعمال المكلفين بها.

- الانتماء: ويشير هذا البعد إلى روح المعنوية المسيطرة على العاملين. فالعمال

يشعرون بالرضى والانتماء للمنظمة نتيجة إشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية وفي نفس الوقت

الاستمتاع بتأدية المهام والواجبات المكلفين بها.

- وهو وجود علاقات طيبة بينهم مما يؤدي إلى وجود إحساس بالرضى نتيجة إشباع

حاجاتهم الاجتماعية.

⁽¹⁾: ماحي محمد أمين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير جامعة وهران، 2015-2016 ص 21-25.

ثانياً: مجالات تتعلق بقائد المنظمة:

1- **الشكلية في العمل:** ويشير هذا البعد إلى سلوك القائد الذي يتسع بالشكلية في العمل دون الاهتمام بالعلاقات الشخصية والاجتماعية فهو يطبق اللوائح والقوانين تطبيقاً حرفياً دون مراعاة الظروف المتغيرة.

2- **التركيز في العمل:** ويشير إلى أن قائد المنظمة ويحرص حرفياً شديداً على الإشراف ومتابعة إنجاز العمل وقنوات الاتصال بينه وبين العاملين تسير في اتجاه واحد ولا يحاول الاستفادة من رائدهم وأفكارهم.

3- **القدوة في العمل:** وتشير على أن قائد يساعد الهيئة التنفيذية على إنجاز العمل ليس بالطريقة المباشرة ولكن عن طريق إعطاء القدوة الحسنة وهو لا يطلب من العمال أكثر مما يعطي.

4- **النزعة الإنسانية:** ويشير إلى أن قائد المنظمة يعامل أعضاء الهيئة التنفيذية معاملة ودية وإنسانية فهو يحاول أن يقدم خدمات شخصية تدل على اهتمامه الكبير بهم.

5- **العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:**

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل التنظيم ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات:

أولاً: العوامل الخارجية:

تشمل:

1- **البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية الأفراد، أفكارهم وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها. وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم الاختلاف الثقافات بينهم.

2- **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دوراً هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكسء أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز على سبيل المثال: فإن النظام الاقتصادي السائدة في بلد ما. من الممكن أن يؤثر على الأفراد الوظيفي للعاملين.

3- **المشاكل الأسرية:** ويقصد بها أن المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدراً للقلق، وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين وتسعى المنظمات إلى الحد من الأثر السلبي عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة إحداث التوازن بين العمال ومسؤوليات الأسرة وتعمل المنظمات على مساعدة

العاملين على حل مشاكلهم وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك تكون برامج الأسرة جزءاً أساسياً من رسالة المنظمة.

ثانياً العوامل التنظيمية: تشمل:

1- الثقافة التنظيمية: تعد الثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية

عمل أداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنشطة الرسمية وغير رسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة. كما أن لها تأثيراً على اتجاهات القادة.

واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع الموظف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة لا توجد قيم ثقافية واحدة في جميع المنظمات، وبالتالي فإن الثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على المناخ التنظيمي، ومن ثم على الأداء وفاعلية المنظمة.

2- ظروف العمل: ونقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، والأثاث

وتنظيم المكاتب والتهوية.... التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

3- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها: إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ

التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع توريدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يعود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الإنقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعصر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين

الأعضاء الجماعة ، ويمكن القول بأنه كلما زاد تماسك الجماعات المتجانسة والقريبة من بعضها، كلما استبعدت الصراعات وزادت قدرة هذه الجماعات على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية.

4- غموض التعليمات: وهي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي ينتج عن نقص المعلومات المتاحة، أو سبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل أو عدم إلهام الأفراد بالنتائج المرتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال زيادة التوترات المصاحبة للوظيفة وقلة الثقة بالنفس وقلة الرضى الوظيفي.

5- التناقضات والصراعات التنظيمية: وهي تعبر عن مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين والأهداف التنظيمية للمنظمة. فقد يكون التعارض مثلا بين هدف تحقيق الربح من جهة المنظمة وبين هدف زيادة الأجور من جانب العاملين. إن المتعارضات والصراعات التنظيمية من شأنها أن تمد من فعالية المنظمة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف، وقد تكون الصراعات إيجابية بحيث تثير لدى العاملين روح التحدي للإنجاز والتطوير والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي، بحيث مملكة ومحيطه داخل المنظمة، وعلى المنظمات أن تحدد الصراعات غير مرغوب فيها وتقوم بتحجيمها. وأن تدرك الصراعات المرغوب فيها وتحللها باستمرار بغية تجنبها بمعنى أن تعمل المنظمة على رفع سياسة متزنة بين هذه المتعارضات والصراعات بما يخدم المنظمة.

ثالثاً: العوامل الشخصية:

وتشمل:

1- **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تكمن الفرد من القيام واجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2- **تناقض القيم:** يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات الذي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فمدير قسم الرعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل مبالغ فيها عن منتج ما ومثل هذا التصرف قد يكون لدى الفرد شعورا بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بتأنيب الضمير.

3- **درجة المخاطرة:** المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي ينتج المنهج التحقيقي " والعشوائي " سيدفع إلى المزيد من الاحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.⁽¹⁾

6-مستويات ومداخل المناخ التنظيمي:

6-1 **مستويات المناخ التنظيمي:** للمناخ التنظيمي مستويان هما:

1- **المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:**

أ- **على مستوى المنظمة:** يتم إدراك هذا المناخ بشكل متماثل بين الأفراد داخل

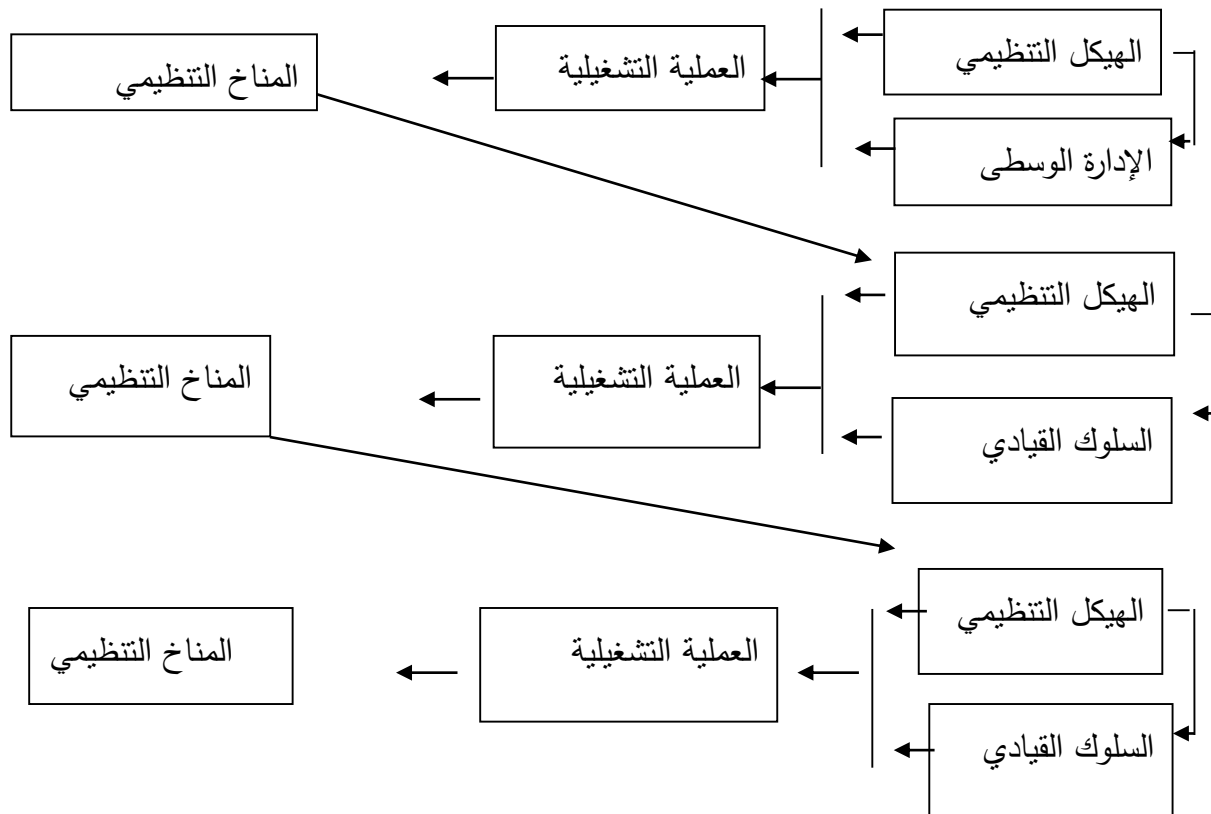
المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.

⁽¹⁾: ماحي محمد أمين، المرجع السابق، ص 21-25.

ب- على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلاف في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم من الناحية العمل، وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلقه اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي إلى إدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي.

ويرى أفروت وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إدراكي حيث يوجد مناخ تنظيمي الإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ التنظيمي للإدارة الدنيا. وهذا ما أكدته المعزبة بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المنظمة حيث يوجد مناخ لكل مستوى، وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه في المستوى الأدنى.

شكل رقم (03): يوضح تأثير الكلي على المناخ التنظيمي.



ث- المناخ التنظيمي على مستوى الفردي: يتكون هذا المناخ حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن والجنس والتعليم وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤثر بشكل مباشر على درجة رضى الفرد عن عمله داخل المنظمة، وبالتالي يتحدد وبشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد على خصائص المنظمة والظروف المحيطة ببيئة عمله، ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم

إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لأخر نتيجة للتفاعل بين خصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

2- مداخل المناخ التنظيمي:

ذكر فليه وعبد المجيد أن الدراسات الحديثة كشفت عن وجود ثلاثة مداخل للقياس هي:

1- مدخل متعدد الصفات التنظيمية: يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة

من الصفات التنظيمية التي يكمن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2- مدخل الإدراكي للصفات التنظيمية: فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو

مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو صفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المؤسسة.

3- مدخل إدراكي للصفات الشخصية: فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات

الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

7- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي:

1- نظرية النسق الاجتماعي ليارسونز Parsons سمية بارسونز العلاقات الاجتماعية

بالنسق الاجتماعي والشخصية المكونة اجتماعياً بالنسق الشخصي، ومجموعة القيم والرموز

والتوجيه القيم بالنسق الثقافي. فالثقافة نتائج للتفاعل الإنساني وعامل محدد لأنساق التفاعل الاجتماعي فهي مشتركة بين الناس، وهي تؤثر في الأنساق الاجتماعية والشخصية إذا النسق الاجتماعي يقوم بوظيفة التكامل أي تنظيم الوحدات المختلفة وهم الأفراد يوسفهم فاعلين ويوجد في كل نسق من أنساق الفعل بعض وحدات السلوك الغرض منها ضبط وكف الميول المنحرفة والمحافظة على قدر من التنسيق بين الأجزاء وتجنب أي مظاهر للاضطراب داخل النسق، وأطلق بارسونز على هذه المجموعة من الأفعال أفعال التكامل.

والموضوع الأساسي الذي تدور حوله النظرية السوسولوجية عند بارسونز هو أداء الذاتية لوظائفها ويتطلب التحليل البنائي الوظيفي معالجة منهجية لمكانات وأدوار الفاعلين الذين يضمهم موقف اجتماعي معينة ويتحدث بارسونز عن بناء النسق المؤسسات ويقول "إن المؤسسات هي بذات الوقت نتائج وعوامل موجهة لفعل الإنسان في المجتمع، ولذلك ينبغي أن يرد النسق المؤسساتي إلى المتطلبات الوظيفة للفاعلين، كأفراد وإلى الأنساق الاجتماعية المكونة من قبلهم، ويميز بارسونز بين ثلاث أنماط من المؤسسات وهي:

1- تضع مؤسساته سائر الحالات التي تكون الأدوار فيها منظمة حول أبعاد الموقف، الذي يوجد فيه الفاعلون ولأنساق الاجتماعية.

2- المؤسسات الأدائية الموجهة مباشرة للوصول إلى الأهداف من نوع معين.

3- المؤسسات الدامجة وهي موجهة إلى تنظيم العلاقات بين الأفراد حتي يتم التغلب

على الصراع.

2- نظرية البيروقراطية: Bureau cratictheory يعتبر ماكس فيبر " Max

weber" من بين الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري حيث درس التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها من الجماهير وأخيرا السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستفيد إلى قوة الدستور والقانون.

ويري فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى هرم التنظيم الإداري إلى القاعدة أو لمستويات الدنيا لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط، وتضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسة التالية:

- 1- تقسيم العمال ويعتمد على تحديد الوظيفي لكل عامل.
- 2- تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا محددًا.
- 3- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
- 4- وضع نظام العمل لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة.
- 5- الصلة بين الأفراد رسمية وغير رسمية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
- 6- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على جدارة الفنية في العمل.

3-نظرية المبادئ الإدارية: **Administration Principalestheory** اقترنت هذه

النظرية بأفكار المهندس الفرنسي هنري فايول **Heney Fayol** فقد لاحظ فايول أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب وبدرجات متقاربة القيام بوظائف خمس أساسية وهي:

- 1- **التنظيم**: دراسة وترتيب خفة الإجراءات الإدارية.
- 2- **التخطيط**: إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.
- 3- **إصدار الأوامر**: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.
- 4- **التنسيق**: توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.
- 5- **الضبط والسيطرة**: مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات ويرتكز فايول في نظرياته الإدارية على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة الجامعية.

وقد وضع فايول أربعة عشر مبدأ يمكن من خلاله الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي:

- 1- **تقسيم العمل Diviou of work**: ويعني توزيع العمل المركب من أجزاء متعددة بين مختصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كلما كانت أكثر إتقاناً وكفاءة.
- 2- **السلطة والمسؤولية Authority of Respousibility**: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسؤولية فهي مقدار المسألة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

3- النظام **Dixipline**: ويعني الالتزام بالأنظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا

يستلزم وجود رؤساء قدرين لعرض النظام.

4- وحدة الأمر **Unity of Commaud**: وهي أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة

بالقيام بعمل معين من مسؤول واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على شخص الواحد يؤدي إلى

الارتباك والتخطيط.

5- وحدة التوجيه **Unity of Direction**: وتعني العمليات المتشابهة التي تشترك

في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك مثل

الذي يتم عادة في قسم التوظيف.

6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة: عندما تتعارض الأهداف الشخصية

للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأخذ في ترتيب معدم.

7- مبدأ المكافأة والتعويضه **Remuneration of Perssommel** : وجود نظام

عادل لمكافأة المحسن والمفن لعمله.

8- المركزية **Ceutratization**: وذلك أن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بين

الإدارة ولا يعني ذلك أن تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل

من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله.

9- تدرج السلطة **Scalorchain**: وهي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل

الهيكل التنظيمي.

10- الترتيب Order: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء

ماديا أو بشريا وهذا يوفر الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة.

11- المساواة في المعاملة Equity: ضرورة تخلي الإدارة إلى جانب المعاملة العادلة

بالطق ومحاولة مصادقة العاملين.

12- الاستقرار الوظيفي Stability of Teuturel of personnel: أي استقرار

العاملين لأن التغيير السريع يؤثر على كفاءة العمال والإنتاج.

13- المبادرة Initivative: ويعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خطتهم

الخاصة وعدم إحباط مبادراتهم.

14- روح فريق العمل والتعاون Espritde Corps: وهو ما يمنح المؤسسة طابع

الوحدة ويزيد من انتماء الأفراد لها وارتباطهم بها.

كخلاصة لهذه المبادئ السابقة ذكرها ليس فيها ما يعيبها وأهم إنجازات هذه المرحلة

زيادة الإنتاج وتدني كلفته مما ساعد في الانتعاش الاقتصادي وخاصة في الأقطار المتقدمة

ولا تزال الأنشطة الإدارية التي تحدث عنها فايول تمارس في المؤسسة المعاصرة، وكذلك

مبادئه الأربعة عشرة ما تزال تؤثر في أساليب إدارة أي مؤسسة حديثة حكومية كانت أو

صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والانضباطية الهامة لانتظام

العمل في أية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية مازالت في منتهى الأهمية لتسيير العمل

وتحقيق أكثر قدر من الموضوعية.

وتعتبر ماري باركر فوليت **M.P.Follet**: الأمريكية من الأوائل الذين أدركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية وأمنت بأن القضية الأساسية في التنظيمات تكمن في تطوير العلاقات الإنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات، وأيضا دراسات تجارب **إلتون مايو Elton Mayo** ويعتبر مايو **Mayo** الرائد الأساسي لهذه الحركة فقد قاد فريقا من علماء هارفارد في دراسات هو ثورت الميدانية الشهيرة في مصنع هوثورن فرع شركة وسترن اليكتريك الأمريكية والتي استمرت حوالي 8 سنوات من 1924 إلى 1932 فقد ثبتت للباحثين أن أداء الفرد ومكانته لا يحددها الفرد نفسه بل تحديد أيضا الجماعة التي تعمل ضمنها ولذا فإن العمل يتأثر بمعايير جماعية غير رسمية ويمكن تلخيص الأفكار التي جاء بها كلا "ماري باركر فوليت" و"جورج إلتون مايو" و"هنري جانيت" وهذا الجدول يمثل الأفكار الأساسية.

ماري باركر فوليت 1862- 1933	جورج إلتون مايو 1880- 1949	هنري جانيت 1866- 1919
-قانون التعارض والتكامل. -قانون الموقف. الخلط بين القوة والسلطة والمسؤولية المجردة. -التخطيط كنوع من التنسيق مهنة الإدارة تحت التكوين.	-توفير المناخ الإداري المناسب للعمال. -الاهتمام بشخصية العامل. -التركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة.	-الاهتمام بإنشاء إدارات لشؤون الأفراد. -ربط الأجور بالعلاوات حيث نثبت الأجور وتحرير العلاوات حسب طبيعة العمل والإنتاج.

وكخلاصة القول أن هذه المدرسة لما حققت من نجاحات في تشخيص وتحليل عوامل

مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة من خلال الدراسات الميدانية والعملية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن طبيعة العنصر البشري تجعل سلوكه وأدائه خاضع لمؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به داخل المؤسسة والعوامل التي يتعامل معها والظروف التي يواجهها ويعيشها الأفراد وفي بعض الأحيان تؤثر عليه القوانين والأنظمة المرسومة من طرف الإدارات القيادية داخل مكان العمل بحيث أنها تؤثر على فعالية أدائه وتدني في كفاءته وهذا ما يؤثر أكثر على المؤسسة والأفراد في نفس الوقت.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

تمهيد

- 1- أهمية الأداء الوظيفي.
 - 2- عناصر الأداء الوظيفي.
 - 3- معايير الأداء الوظيفي.
 - 4- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي.
 - 5- تقييم الأداء الوظيفي.
 - 6- خطوات تقييم الأداء الوظيفي.
 - 7- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد أثار موضوع الأداء الوظيفي اهتمام الباحثين وللمفكرين في حقل الإدارة، ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة. يهدف هذا المبحث إلى التعرف على أهمية الأداء الوظيفي وتقييم الأداء والتعرض إلى محدداته والمصطلحات المتقاربة وإجمالها في مفهوم واحد "الأداء".

1- أهمية الأداء الوظيفي:

1- 1- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة نذكر منها:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المخصصة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها وقد تكون عملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عملية تقييم الخدمات في المحالات المختلفة والأداء هو مكون الرئيسي للعملية وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان، العنصر البشري الذي يدير العملية ويحول المواد الخام إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها رقيمة جهد وعمل، وبذلك تحقق الربح وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحاً.⁽¹⁾

1-2- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره النتاج النهائي لمصلحة جمع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة، فإذا كان هذا التاريخ مرتفعاً فإن ذلك يعد مؤشراً واضحاً لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها فالمنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حيث يكون أداء العاملين متميزاً.

(1): إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى آداهم، شهادة ماجستير علوم إدارية، السعودية، سنة 2008، ص40.

ومن ثم يمكن القول بشكل عام أن اهتمام ومن ثم يمكن القول بشكل عام اهتمام إدارة المنظمة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة وفي أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع الرؤساء والقادة أيضاً، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي، بالنسبة للمنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار مرحلة السمعة والفخر مرحلة التمييز، مرحلة الزيادة، إذا قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مرحلة النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها.⁽¹⁾

1-3- كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك

إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدولة.⁽²⁾

2- عناصر الأداء الوظيفي:

2-1- عناصر الأداء الوظيفي:

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:⁽³⁾

- المعرفة بمتطلبات العمل: ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية البراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

⁽¹⁾: الشريق طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا بالرياض، 2004.

⁽²⁾: إبراهيم فيصل بن محمد، مرجع سبق ذكره ص40.

⁽³⁾: العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص51.

- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

- المثابرة والثوق: وتشمل الجدية، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، يميز بعض الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي: (1)

1- الجهد: حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمة.

2- القدرات: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

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

(1): حسين زاوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص216.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

- محددات الأداء الوظيفي: الجهد في القدرات في إدراك الدور.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محطة تفاعل بين كل من الجهد القدرات وإدراك الدور أو

المهمة فكل عامل لا يؤثر على أداء يحقه مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي: (1)

- الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفرد الأداء فهذا الجهد يعكس هذا درجة دافعية لأداء العمل.

- قدرات الفرد وخبراته السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي

يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة ويمكننا صياغة

محددات الأداء في المعادلة التالية.

محددات الأداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الإدراك.

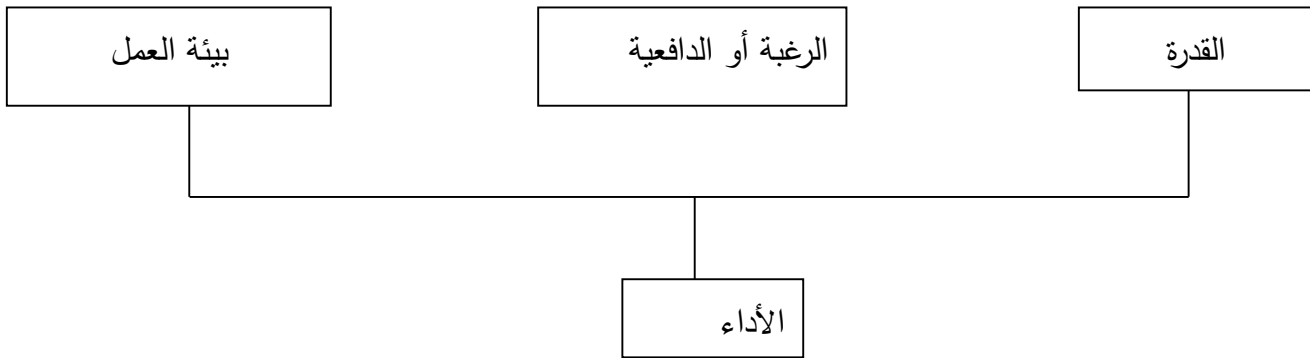
فالأداء الوظيفي ما هو إلا محطة تفاعل بين كل من دافعية الفرد قدرات الفرد وخبراته

السابقة (التعليم التدريب، الخبرة....) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة

تتفاعل فيما بينها لتحديد الأداء ويثبت الشكل التالي محددات الأداء.

(1): عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005، ص 38-39.

الشكل رقم (04): محددات الأداء.



المصدر: مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، ص 146.

III-معايير الأداء الوظيفي:

1- يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك المعايير (العناصر) التي تستخدم كركائز للتقييم وفيما

يلي أمثلة للمعايير استخدامها لتقييم لأداء، وهي ما تظهر في الشكل.

شكل (05): أمثلة عن معايير تقييم الأداء.

1-معايير نواتج الأداء. - كمية لأداء. - جودة لأداء.
2- معايير سلوك لأداء. - معالجة شكاوي العملاء. - إدارة الاجتماعات. - كتابة التقارير. - المواظبة على العمل. - التعاون مع الزملاء. - قيادة المرؤوسين.
3- معايير صفات شخصية. - المباءة. - الانتباه. - دافعية عالية. - الاتزان الانفعالي.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالاتي:

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم لأداء ولا يجب الاقتصار على معايير واحدة أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد.

- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير الموضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية، وهي الموجودة في شكل (1) السابق الإشارة إليه.

ففي النوع الأول من المعايير يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة ومن أمثلها أيضا عدد الأمتار المصبوغة، وعدد الأوراق المطبوعة وعدد الفساتين المطرزة وعدد الوحدات السليمة المنتجة.

أما النوع الثاني من المعايير فهو يقوم بالاعتماد على معايير غير مباشرة إلا أنها لا تمس نواتج لأداء بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه التوصل إلى النواتج ومن أمثلة المعايير ومن أمثلة المعايير السلوكية معالجة شكاوي العملاء وتنمية مهارات المرؤوسين وإدارة الاجتماعات بكفاءة.

وأخيرا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية، وذلك حيث يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو السلوك لأداء، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء رآته إذا توافرت به صفات

معينة فإن أدائه من المحتمل أن يكون ممتازا ومن أمثلها هذه الصفات الشخصية، الذكاء والانتباه اللياقة، الاتزان.

• يمكن أن يتم التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم). بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء وربما تكفي قرارة وتحليل وتوصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة، وذلك للتعرف على أهم معايير تقييم الأداء.

• يمكن أن تأخذ المعايير أوزانا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها على الأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير التالية قد يكون مناسبة والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها أهميات نسبية ويظهر ذلك في شكل (2).⁽¹⁾

الاسم	الإدارة	التاريخ
- كمية الإنتاج.	35	
- الجودة.	25	
- المواظبة في العمل.	15	
- التعاون مع الزملاء.	10	
- المبدأة.	10	
- الدافعية.	5	
المجموع	100	

شكل (06): مثال لمعايير التقييم أوزانها.

⁽¹⁾: دكتور أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية، سنة 2004.

IV- العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي:

يتأثر أداء الفرد بمجموعة من العوامل والتي أحيانا تكون خارج السيطرة ولا يستطيع التحكم فيها وتستطيع تقسيم هذه العوامل إلى جزئين عوامل متعلقة بالفرد وعوامل متعلقة بالمؤسسة.

1- عوامل متعلقة بالفرد ونحصرها فيما يلي:

- **الدافعية:** الدافع وهي الطاقات الكامنة لدى الفرد وهي تعبر عن الحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها وبالتالي فإن دوافع الفرد هي منطلق لإنجاز عمله على أكمل صورة فكلما كانت الدوافع قوية ايجابية كان الأداء حسنا فعلا، والعكس صحيح، وبالتالي فعامل الدافعية له تأثير مباشر على أداء العاملين.

- **المعرفة:** لكي يكون مستوى أداء العامل عاليا لابد من أن يكون ملما بكل ما يتعلق بوظيفته والبيئة التي يعمل بها، وبالتالي لا بد من وجود معلومات تحيط بكل صغيرة وكبيرة للمنظمة التي ينتمي إليها وكلما زادت معارفه كان أكثر إجابة في أداء عمله.

- **المهارة:** وهي الجانب الفني والتقني الذي يتمتع به العامل، والذي مكنه من خلق آلية وديناميكية مناسبة لتطبيق جميع المعلومات المتوفرة لديه على أرض الواقع.

2- العوامل المتعلقة بالمؤسسة:

هناك عوامل خارج سيطرة الفرد وهي متعلقة بالمؤسسة ولكنها تؤثر على أدائه ومنها:

- **الظروف المادية:** تهتم الكثير من المنظمات ببيئة العمل المادية المناسبة فالظروف المادية البيئية تؤثر داخل المؤسسة من ناحية الإضاءة، الضوضاء، التهوية، ... كلما تحسنت الظروف السابقة انعكس ذلك ايجابيا على أداء العمل.⁽¹⁾

- **الصراع التنظيمي:** ينتج الصراع عند اختلاف وجهات النظر أو البحث عن السيطرة أو توزيع الأدوار ولعل أهم الأسباب التي ينتج هذا الصراع هو الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة، والصراع من شأنه تشتت الصفوف الداخلية للمؤسسة وهذا ما يضعف قدرتها التنافسية وبالتالي على المنظمة أن تقضي على كل أسباب الصراع التي تقضي على روح التعاون بين الأفراد وفي المقابل تشجيع الصراع الإيجابي الذي يثبت روح التنافس بين العاملين والذي هو أساس الفعالية في الأداء.⁽²⁾

- **الاغتراب الوظيفي:** إن وجود ظاهرة الاغتراب في المؤسسة أمر واضح لأن هناك نتائج تترتب عنه تظهر للعيان وهي:

- المروغة والانسحاب والعزلة.
 - القلق الدائم لدى العامل وفقدانه للثقة مع الآخرين.
 - قتل كل المبادرات الفردية وعناصر الابتكار لدى الفرد.
- وبالتالي فإن ظاهرة الاغتراب تقلص من فاعلية العامل وتقضي على روح التطور

ولا ابتكار لديه.

(1): بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر 1998، ص35.

(2): حسن محمد روائية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر 2003، ص212.

- 5- تقييم الأداء الوظيفي: هو تحديد الإجراءات الصادرة عن الفرد داخل بيئة العمل، ومن ثم دراسته نتائجها في حالة معينة، ويساعد تقييم الأداء الوظيفي على قياس مدى قدرة الفرد على الإضافة للمؤسسة أو العملاء، ويعرف تقييم الأداء الوظيفي بأنه قياس طبيعة الأداء الوظيفي الخاص بالشخص من أجل تقديم حكم حول قدراته ومدى استعداداته للتطور من التعريفات الأخرى لتقييم الأداء الوظيفي وهي وسيلة تساهم في إصدار الأحكام الموضوعية على المواطنين بهدف التأكد من قدراتهم على أداء المسؤوليات الوظيفية الخاصة بهم، والتحقيق من طبيعته.

يعتبر التقييم أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهذه الوظيفة ذات مبادئ وممارسات عملية مستقرة، بهدف هذا المبحث إلى التعرف على مفهوم تقييم الأداء الوظيفي مراحل وطرق وتقييمه وكذا الأخطاء الشائعة في عملية تقييمه.

أولاً: إن تقييم الأداء الوظيفي عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه لتقييم بشكل مستمر.

- عملية تقييم الأداء الوظيفي يتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر وغالبا يكون الرئيس المباشر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.

- عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء إذا على أساسها يقاس أداء الفرد من ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل لتقييم الأداء الوظيفي عملية إدارية

مخططة مسبقا تقوم به الإدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل من خلال فترات دورية محددة مسبقا وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية والحكم على إمكانية النمو والتقدم مستقبلا.

ويعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت وهذا باعتماد معايير ومعدلات تعتمد لقياس أداء العاملين والحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي، المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين... علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا بقصد أو بدون قصد.

ثانيا: أهمية تقييم الأداء:

يعد تقييم الأداء الوظيفي وسيلة أساسية للحكم على فعاليته وكفاءة أداء العاملين من ناحية وعلى دقة البرامج والسياسات التي تتبعها المنظمة من ناحية أخرى، ويمكن تخيص أهمية تقييم لأداء الوظيفي في النقاط التالية: (1)

(1): تحديد مدى كفاءة الفرد.

(2): المعاملة العادلة وحصول كل عامل على ما يستحقه، ترقية، علاوة، مكافأة...

(3): زيادة مستوى الرضا.

(4): خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس.

(1): ذرة عبد البازي ابراهيم وآخرون، إدارة القوة البشرية الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر 2008، ص270.

(5): الارتباط بالتقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد وطاقة في تأدية عمله، يخلق المناخ التنظيمي للعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعية للعمل.

(6): يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم، كالاتزام بتنفيذ المهام.

(7): تربط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة ونجاح طرق المستخدمة في اختيار وتدريب العمال.

(8): تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(9): الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

(10): الحكم على الدقة السياسات والبرامج المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.

(11): التعرف على نقاط القوة والضعف.

(12): يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للموارد البشرية ذات مؤهلات النوعية للموارد البشرية الجيدة.

ثالثاً: أهداف تقييم لأداء الوظيفي.

إن كلمة تقييم الأداء الوظيفي يستهدف ثلاث مستويات هي المنظمة، المدير والفرد العامل نوجزها فيما يلي: (1)

1- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي.

(1): حسونة فيصل "إدارة الموارد البشرية" طبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008، ص271.

- رفع مستوى الأداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكانياتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.

- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون النتائج يمكن أن نستخدمها كمؤشرات.

2- على مستوى المديرين:

- تطوّر العلاقات مع العمال والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم.

- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم الوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العمال باجتهد وجدية حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.

- مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة.

- الشعور بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة.

طرق تحسين الأداء:

- الأداء الوظيفي يتمثل في القيام الموظف يتقدم أفضل مستوى المقدم له على أن يتم فيها الاستعانة بالوسائل المتوفرة. (1)

قد يكون أداء بعض الموظفين ممتاز للغاية والبعض الآخر غير مرضي وأحيانا لا يكون غير مرضي وأحيانا لا يكون بسبب كفاءة الموظف إلا أنه يتعين من المدير البحث في الأمر ومعرفة الأسباب الجذرية لذلك.

كلما زادت كفاءة وإنتاجية الموظفين يتوجب على المدير تزويد المكافآت كوسائل لهم. وهذه طرق لتطور الأداء تحفيزية الوظيفي لدى الموظفين والتي تتمثل في ما يلي:

- **انتقاء الأفكار الصحيحة:** هناك فرق بين الأمور الواجب القيام بها من الموظفين في المهمة الجديدة وبين التطور الواضح الذي من المتوقع تقديمه لذلك المدير تعتمد على تعلية سقف الطموحات في موظفيه كما يحب أن يدرك نظرا لتحديد الموظفين بسبب اختيار المدير لهم لكفاءتهم والعمل على تحسين أدائهم أكثر من ذي قبل.

كما يجب أن يكون المدير قريبا من موظفيه وكلما لاحظ التوتر أو تراخي يجب منحه ثقة وأمان يدفعه للتطور أكثر في أدائه وهذا يعمل بشكل ملحوظ على توسيع دائرة النتائج الواردة من هذه المهام.

(1): عدنان ماتسي والي، تقييم الأداء الوظيفي، ص20.

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها: يجب خلق توازن بين العمل على الأهداف يستحيل تحقيقها وبين الثقة في الموظفين لتطوير عمل جيد وخلق توقعات مذهلة فيهم، وكلما كانت المهمات منسقة ومرتبطة على شكل خطوات متتابعة كان ذلك فرصة في:
 - تسليم العمل في الموعد المحدد لذلك.
 - تعميم النظام بين الموظفين.
 - جعل الموظفين قادرين على إدارة المشاريع التنموية بأنفسهم.
 - الاستفادة من كل الخيارات.
- كلما تم التنظيم وتم وضع خطط يتم السير عليها بانتظام كلما كان الإنتاج أكبر وأكثر إفادة.

- الخطط المدروسة وتحديد أولويات للعمل:

- الأولويات قد تضطر الموظف أو المدير في بعض الأحيان إلى إعادة ترتيب وجدولة الأولويات الخاصة به واختيار المهمة التي يجب تنفيذها أولاً من بين جميع مهام العمل المطلوبة وكلما زادت قدرة الموظف والمدير على إدارة بدقة كلما كان تأدية الوقت وإدارة المشروع المهام أيسر، ويجب تحديد مجموعة خطوات وهي:
- خلق توازن بين كل من معاني فريق العمل والمدير.
 - يجب تحديد أكثر مهمة مطلوبة حالياً على رأس قائمة المهام.

- لا يفضل أن يكون الموظف مشغولا لأكثر من مهمة في الوقت نفسه لكي يصبح قادراً على تأديتها.

- أفكار تطوير العمل عن بعد:

قد يعتقد البعض أن العمل عند بعد يعتمد على فريق فقط إلا أن الأمر ليس بهذه الصورة حيث النظام والدقة في التوزيع الأدوار والمهام على كل عضو من أعضاء الفريق يزيد من تلاحم الفريق ومن ازدهار هذا الفريق والعمل الجماعي.⁽¹⁾

بحيث تنمي فكرة العمل عن بعد بعض النقاط لدى أعضاء فرق العمل والتي تتمثل في:

- تشجيع هذه الفرق لبذل أقصى جهود.

- المحافظة على صحة الأعضاء.

- استهداف التطوير.

- تحديد وجهات الفريق المشتركة.

تتحقق هذه العناصر بالعمل عن بعد عبر تطويرها وتنفيذها فهذا يضمن بشكل كبير تحقيق أهداف المشروع المتخذة، وتمثل نقاط الثقافة القوية للعمل عن بعد.

- توقعات واضحة: تحديد توقعات واضحة وصريحة للمشروع من أكثر العوامل التي

تطور ثقافة عمل عن بعد.

¹⁾ :performance Evolution ،Businos Dictionoty 2017 retrieved p37

- فتح اتصال تدعيم الثقة والقرب بين صاحب العمل فيما بينهم.
- مشاركة الموظف: مشاركة الموظفين وإشراكهم في الأمور المهمة وأخذ رأيهم بعين الاعتبار يدعم فكرة تفانيهم في العمل وحبهم له والسعي المستمر فيه.
- النتائج الموجهة: والذي ينتج عنه آثار جيدة تتمثل في:
 - تقليل نسبية الدورات.
 - حدوث اتزان بين العمل وممارسة الحياة.
 - ترضية الموظفين وتعميم النظام.
 - تأثير بالإيجاب على نظام حياة الموظفين أنفسهم.

6 -خطوات تقييم لأداء الوظيفي:

يعتمد تطبيق تقييم الأداء الوظيفي في أي منشأة عمل على تنفيذ مجموعة من الخطوات والتي تساعد على نجاح عملية تقييم الأداء، وفيما يأتي معلومات عن هذه الخطوات.(1)

- 1- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بتقييم لأداء الوظيفي وتشمل طبيعة الابتكار وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين ونوعية المهام المطبقة.
- 2- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم لأداء الوظيفي: حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف

(1): عبد الوهاب جبين، " تقييم الأداء الوظيفي"، ، سوريا جامعة سانت كليمنتس العالمية. سنة 2011، ص 20 .

ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.

3- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.

4- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين: من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة.

5- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق: حيث يعيد الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعية التزام كل موظف مع أساسيات العمل، والتي يتم تحديدها بناءً على معايير نوعية أو كمية ووفقاً للأداء وسلوك الموظف في البيئة العمل.

6- مناقشة كافة النتائج الخاصة في التقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين: فقد لا يناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي، من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.

7- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل: حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل، مما

يؤدي إلى زيادة كافة الأداء الوظيفي ومن الأمثلة على هذه الجوانب طرق اتخاذ القرارات وكافة عملية الاتصال والجوانب النفسية.

7- النظريات المفسرة للأداء الوظيفي:

7-1- نظريات الأداء الوظيفي في الإدارة:

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في العملية الإنتاجية قد وجه إنتباه الدارسين والباحثين إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر العلاقة بين الأداء والأفراد والجماعات والتنظيم، وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها وهي في النهاية تسعى لزيادة تحسين مستوى الأداء عند العاملين وإن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1- نظرية الإدارة العلمية: يعتبر "فردريك تايلور" (F . Taylor) من أبرز ممثلي

نظرية الإدارة العلمية، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد لإنتاج اليومي المتوقع للعمال وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابة بين الأجور والإنتاج.

وقد ركزت هذه النظرية مجهودها على وسائل وطرق رفع الإنتاجية، وتم ذلك عن طريق تحديد معيار علمية لمعدل الوقت والحركة كما أوصت النظرية بضرورة الاختيار العلمية للعاملين وضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل، وقد قدمت وسائل لتخطيط

وجدولة الإنتاج، حيث اعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المنظمة من آلات ومواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية.⁽¹⁾

2- نظرية التقسيم الإداري: من أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" (H.Fayol) وتركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تهض بأنشطة متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري، حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض لقد وجد "فايول" أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ست مجموعات رئيسية هي نشاطات فنية، نشاطات تجارية، نشاطات مالية، نشاطات أمنية، نشاطات محاسبة نشاطات إدارية وقد ركز فايول في دراسته على أن الأنشطة الإدارية باعتبار أهم هذه الأنشطة وقسمها إلى خمسة عناصر هي التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنشيط، الرقابة كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهدته وخبراته مؤكداً أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إنما التزام بها وسار عليها وهذه المبادئ هي تقسيم العمل، السلطة، والمسؤولية، والانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد، المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار، العمل بروح الفريق.⁽²⁾

(1): بدر أحمد حامد، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ص18.
(2): العيان عبد الله عبد الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، في العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية م.ع السعودية، 2003، ص41.

3- النظرية البيروقراطية: تنتسب هذه النظرية إلى عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Weber) حيث تعد نظريته خاصة بهيكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات وأساليب انساب خطوط السلطة داخل تلك التنظيمات وكانت دراسة تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد والأوامر التي تصدر إليهم ولماذا يقوم الأفراد العاملين بأداء الأعمال وفقا للتعليمات التي تتساب إليهم. وقام "فيبر" بإيضاح الفرق بين القوة والموصفات التي تمكن القائد من أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه إلى طاعته فيها يصدره من تعليمات بغض النظر عن رغبتهم في مقاومتها، واهتم كذلك بتوضيح مفهوم السلطة التي تتساب من خلال المراكز التي توجد داخل تلك التنظيمات بحيث يقبل الأفراد العاملين طوعية واختيار على تنفيذها وأوضح كذلك أسلوب اكتساب الشرعية لممارسة السلطة داخل تلك التنظيمات وقسمها على ثلاث أقسام هي: (سلطة البطولي، السلطة التقليدية، السلطة الثانوية الرشيدة).

النموذج البيروقراطي لا يهتم بزيادة الإنتاجية بقدر اهتمامه بالنواحي الشكلية التي تحكم علاقات الأفراد دون اعتبار للنواحي السلوكية مع العمال الجانب الإنساني الذي أثبت النظريات الحديثة أهمية بالنسبة لمفهوم الإنتاجية وتحسين الأداء.⁽¹⁾

4- نظريات العلاقات الإنسانية: تركز نظرية العلاقات الإنسانية على الإهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في المنظمة على حد سواء وهي بذلك تستهدف الوصول

(1): محمود محمد فتحي، الإدارة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود الرياض م.ع السعودية 1985، ص154.

بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر رشيداً ومنطقياً.

وقد أثبت نتائج التجارب التي قام بها " إلتون مايو " وزملائه التي أجريت في جامعة هوثورن بشركة جنرال إلكتريك، أن نقص الإنتاج يعزى إلى عدم الاهتمام بحل هذه المشكلات والتحرير من وطأة الضغوط الرئاسية وعند تخفيض قيود العمل زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلات الكفاءة الإنتاجية، كما كشف نتائج التجارب أيضاً أن إليها يمثل القوة الدافع الوحيدة التي يستجيب إليها المرؤوس ، إنما تتأثر إنتاجيته بعلاقته بزملائه في العمل وبمشاكله الشخصية ومن الأفكار الأخرى التي قام بها "كيرت ليون" والتي توصل من خلالها إلى أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد.⁽¹⁾

5- **نظرية العدالة:** تشير نظرية العدالة التي وضعها "أدمز" على الافتراض بأن هناك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، ويقاس الفرد من خلال هذه النظرية درجة العدالة من خلال مقارنته لنسبة جهود التي يبذلها في عمله إلى المكافأة والحوافز التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله من العاملين في نفس المستوى ونفس الظروف.

(1): حسن حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر طبعة 1، 2003 ص 22.

وتتضح هذه النظرية في النمط القيادي والأداء الوظيفي حين يشعر العاملون بأن مكافأة المنظمة كالراتب والاحترام والتقدير والمشاركة موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارتهم ودرجة استحقاق كل واحد منهم بشكل عادل فيما بينهم.⁽¹⁾

6- نظرية اليابانية في الإدارة: قام "وليام أوشي" "W، Auchin" بإجراء عدة دراسات وأبحاث ميدانية في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح الإدارة اليابانية، وتوصل في نهاية الأمر إلى ما أسماه بنظرية (Z) والتي تقوم فرضيتها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

ويؤكد أوشي على أن أفضل عملية استثمار هي تلك الموجهة نحو الإنسان لأنه بدون الإنسان لا تستطيع المنظمات أن تتغلب على معظم مشكلاتها، وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وخلق روح الجماعة بين صفوفهم ستساعد على تحقيق قدر أكبر من الفعالية في الأداء. وتقوم نظرية (Z) على ثلاثة مبادئ أساسية نتخلص في الآتي:

- أ- الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين والإدارة.
- ب- الحذف والمهارة في التعامل والعمل، وينتج ذلك من الخبرة والتجربة وطول ممارسة العمل.
- ت- الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة وتعاون واهتمام ودعم الآخرين.

⁽¹⁾: موسي فليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، طبعة 1، بيروت، 2005، ص27.

وفي حال توفر الثقة والمهارة والمودة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى الالتزام الوظيفي

والانتماء للمنظمة وهو ما يؤدي بالتالي إلى رفع مستوى أداء الفرد وإنتاجيه المنظمة.⁽¹⁾

7- نظرية التوقع: ترى هذه النظرية التي وضع أساسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة لأداء الذي يمارسه وتعتبر قوة الجذب عند فروم ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتحها له مستوى الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بعمل معين وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية الدافع = منفعة العوائد X احتمال تحقيق العوائد. وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات أثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء وذلك بتشجيع الدوافع التي تهدف إلى تحسين الأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والتنظيم، كما ساهم "فروم" في وضع تقيم المكافآت للأداء المتميز حيث يكون للفرد على بيئة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل.⁽²⁾

(1): حسين حريم، إدارة المنظمات، نفس المرجع السابق، 2003.

(2): حسين عبد الحميد، أحمد رسوان علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2004 ص 73-76.

خلاصة الفصل:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل لأداء الوظيفي في المبحث الثالث من عدة جوانب شملت أهمية وتحديد بعض المفاهيم المرتبطة به عناصره، معايير، وطرق تحسنه، تبين لنا أن هذا العنصر له أهمية بالغة للغاية وهذا بالنسبة لأي منظمة باعتبارها الناتج النهائي لمحطة جميع الأنشطة.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه من خلال هذه الدراسة المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط ومشاركة العاملين في صنع القرار والحوافز ويتبين لنا أن كل عنصر يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابيا وسلبيا.

الجانِب التطبيقِي

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج معطيات

تمهيد

- 1- تحديد الإطار المكاني والزمني.
- 2- منهج البحث وأدوات جمع البيانات.
- 3- خصائص العينة.

تمهيد

بعد عرضنا النظري والمنهجي لموضوع المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط، سنحاول من خلال عرضنا لمجموعة من الجداول الإجابة على الأشكال المطروح سابقا والتوصل الى نتائج الفرضيات ومدى تحققها.

1- تحديد الاطار المكاني والزمني:

الاطار المكاني متوسطة الشهيد أوسماعيل حسين تامدة تيزي وزو، تأسست عام 2005، 09، 07 ، وافتتحت عام 2006، 09، 24، وتحتوي على 12 قسما، وعدد مكاتبها 6 مكتب، وعدد الورشات 1 ، والمخابر 2 .

الاطار الزمني تمت هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 20 سبتمبر 2022 الى غاية 30 سبتمبر 2022.

2- منهج البحث وأدوات جمع البيانات:

في الواقع ليس من السهل في العلوم الاجتماعية إيجاد المنهج الذي يحدد بدقة حقيقية لظواهر الاجتماعية وبالطبع تختلف المناهج باختلاف المواضيع، فطبيعة الموضوع المراد دراسته هو الذي يحدد المنهج الذي يتبعه الباحث، ففي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر اكثر استعمالا في العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ويعرف انه احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة وتصويرها كميا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة او مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة .

ويعتمد هذا المنهج على خطوات أساسية تتمثل في:

- الشعور بمشكلة البحث المراد دراستها وصياغتها على شكل سؤال محدد او اكثر .

- وضع الأهداف لمجتمع او الفروض كحلول مبدئية لمشكلة البحث للوصول الى ما هو مطلوب .
 - اختيار العينة الممثلة لمجتمع البحث الذي ستجري عليها الدراسة وتوضيح حجم العينة وأسلوب اختيارها .
 - تحديد أدوات البحث المناسبة في الحصول على البيانات.
 - التأكد من علمية هذه الأدوات بتقنياتها وحساب صدقها.
 - تطبيق الأدوات بإجراءات دقيقة منظمة وواضحة لجمع البيانات والمعلومات.
 - تحليل البيانات التي تم جمعها وتنظيمها، بتبويبها تكميمها، واستخدام الوسائل الإحصائية المناسبة للوصول الى النتائج.
 - تحليل النتائج وجدولتها وتنظيمها و تصنيفها، عرضها وتفسيرها.
 - استخلاص الاستنتاجات لغرض تعميمها.
 - وضع صياغة التوصيات المقترحة.⁽¹⁾
- قبل الشروع في أي بحث على الباحث ان يستطلع الميدان الذي يريد دراسته مما يسمح له بمعرفة ميدان الدراسة اكثر واخذ صورة مباشرة عنه، ومما يساعده على جمع المعطيات اللازمة حيث اعتمدنا على الدراسة الاستطلاعية في بداية بحثنا هذا مما سمح لنا بالتعرف على جوانب المناخ التنظيمي السائد في المدرسة.

(1): مورييس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية ، بوزيد صحراوي واخرون ، ط1، القصة ، الجزائر، 2006، ص184 .

الملاحظة اعتمدنا على الملاحظة المباشرة خاصة اثناء الدراسة الاستطلاعية، او ما يسمى بالملاحظة في عين المكان وهي تقنية مباشرة لتقصي نستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما لغرض جمع المعطيات.(1)

الاستبيان يعد من احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها حيث تعرف الاستبانة بانها «أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث عن طريقة استمارة يجري تعبئتها من قبل المستجيب.(2)

3- تحديد عينة البحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة القصدية وتسمى كذلك العينة الهادفة يختار الباحث في هذه الطريقة عن قصد افراد يعتقد انهم ملائمون للبحث ويتم اختيار الباحثين وفقا لرأي الباحث لذلك تسمى هذه الطريقة أحيانا بالطريقة الشخصية وليست هناك إجراءات محددة للاختيار الفعلي لأفراد العينة، وفي مثل هذه الحالات يكون المعيار المهم في الاختيار هو معرفة الباحثين وخبرتهم وهذا يحدد مدى ملائمتهم.(3)

حيث قمنا بالمسح الشامل لمجتمع البحث.

(1): مورييس انجرس، مرجع نفسه.

(2): سعد سلمان، المشهدان، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة، الأردن، 2019، ص170 .

(3): سوتريوس سارانتاكوس، البحث الإجتماعي: ترشدة فارغ، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، قطر، 2017، ص 307.

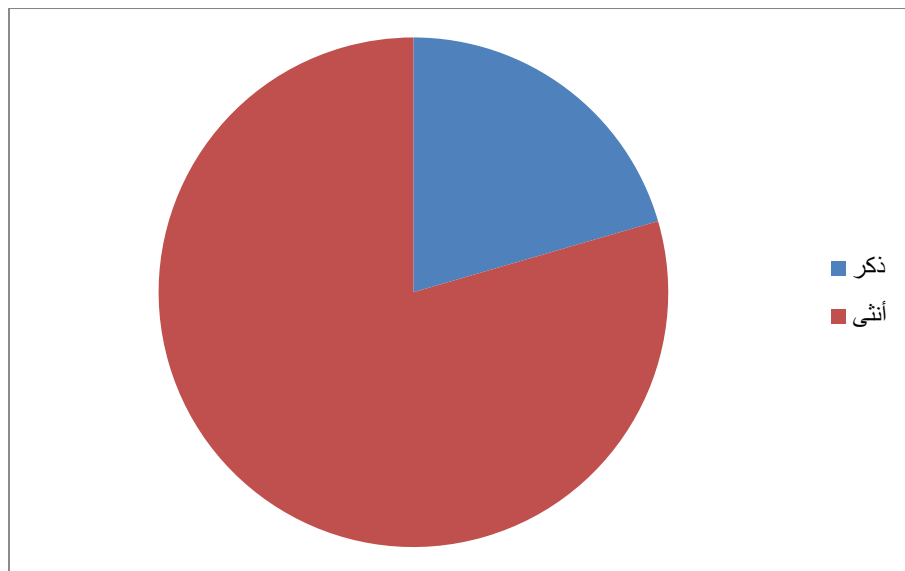
4- خصائص العينة .

الجدول رقم 1: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	9	%20.5
انثى	35	%79.5
المجموع	44	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسبة الإناث يقدر ب 79.5 %وهي تمثل الأكثرية في هذه العينة بينما فئة الذكور تمثل نسبة 20.5 %.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الجنس.



الجدول رقم 2: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب السن .

السن	التكرارات	النسبة المئوية
] 35-25]	15	%34.1
]45 -35]	22	%50.00
[55-45]	7	%15.9
المجموع	44	%100

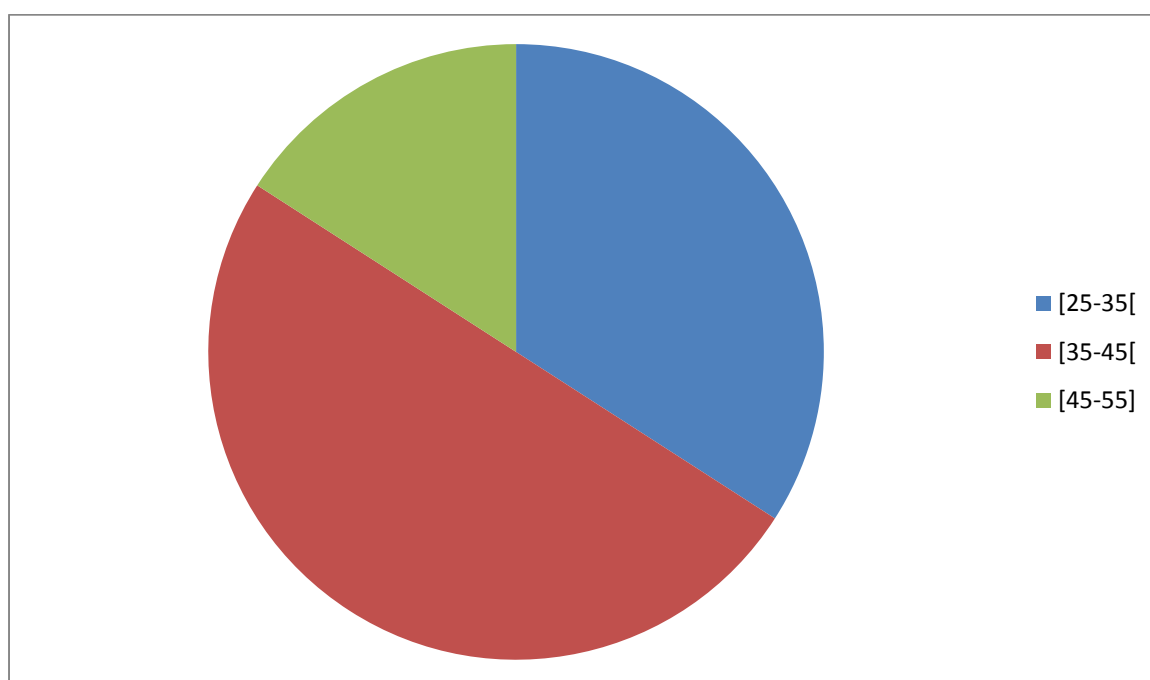
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المبحوثين منقسمون الى ثلاث فئات مختلفة اذ نجد

فئة الأساتذة اللذين يتراوح عمرهم من 35 الى 45 سنة يمثلون الأغلبية بنسبة 50% ثم تليها

فئة الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 25 الى 35 سنة بنسبة 34.1% ، وتليها فئة الأساتذة

الذين تتراوح أعمارهم من 45 الى 55 سنة بنسبة 15.9% .

الشكل رقم (08): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب السن .



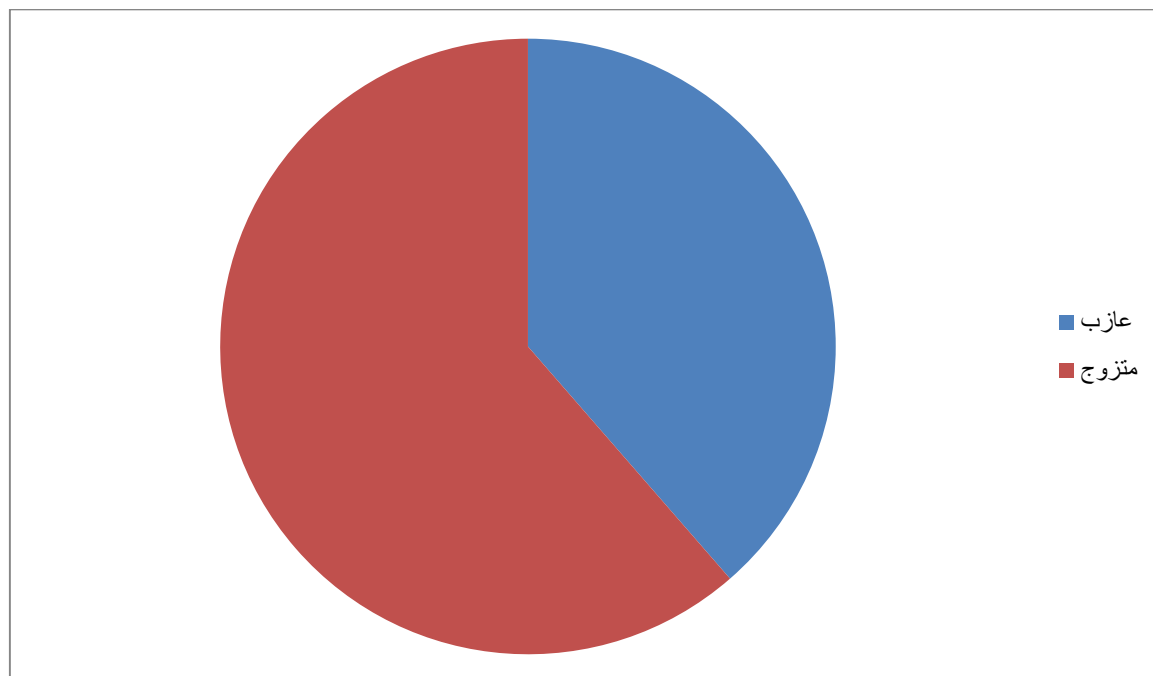
الجدول رقم 3: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
عازب	17	38.6%
متزوج	7	61.4%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الأساتذة ينتمون الى فئة المتزوجين بنسبة

61.4% ثم تليها فئة العازبين بنسبة 38.6%.

الشكل رقم (09): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الحالة المدنية .



الجدول رقم 4: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب التخصص.

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
العربية	9	20.5%
الرياضيات	4	9%
الفيزياء	8	18.2%
اعلام الى	5	11.4%
علوم طبيعية	3	6.8%
لغات اجنبية	9	20.5%
لغة امازيغية	3	6.8%
تاريخ جغرافيا	3	6.8%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الأساتذة الذين يدرسون كل من اللغات الأجنبية

واللغة العربية يمثلون اكبر فئة بنسبة 20.5% ثم تليها فئة أساتذة الفيزياء بنسبة

18.5% وتليها أساتذة الاعلام الالي بنسبة 11.4% ثم أساتذة الرياضيات بنسبة 9% وأخيرا

أساتذة اللغة الامازيغية وتاريخ جغرافيا بنسبة 6.8%.

الجدول رقم 5: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب

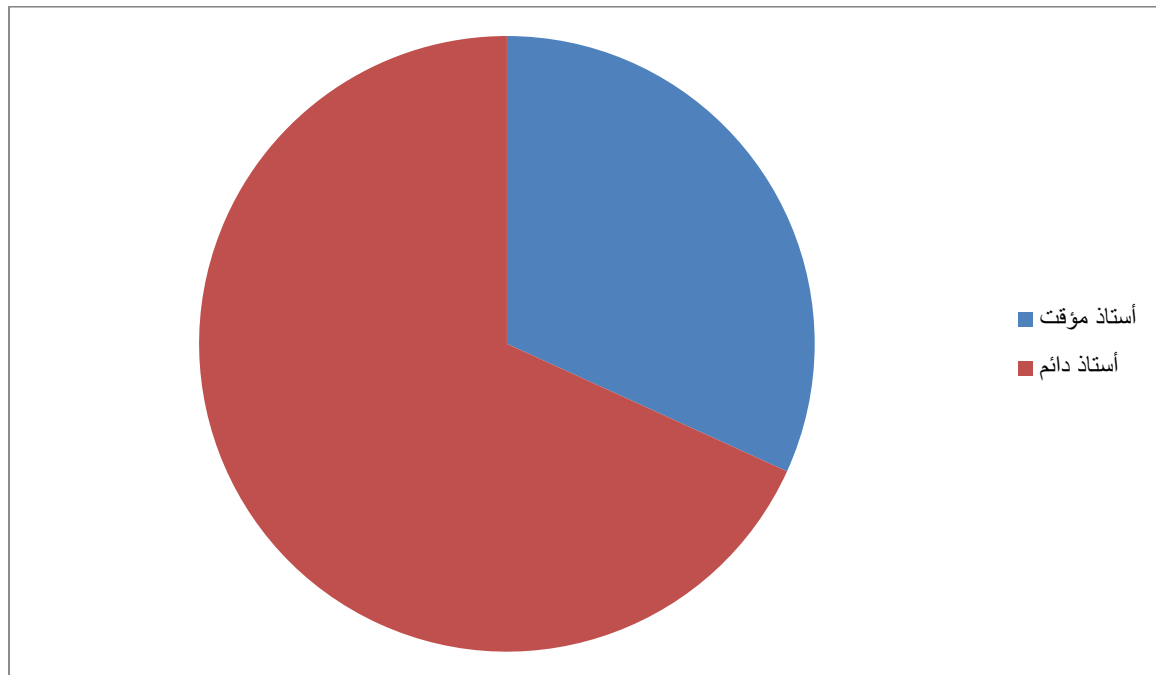
المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
أستاذ مؤقت	14	31.8%
أستاذ دائم	30	68.2%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه ان اغلبية الأساتذة يشغلون منصب دائم، بنسبة

68.2%، بينما فئة الأساتذة المؤقتين بنسبة 31.8% ويمثلون الأقلية فهذا ما يؤكد على اعتماد

المدرسة على الأساتذة الدائمون اكثر من المؤقتين .

الشكل رقم (10): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب المنصب.

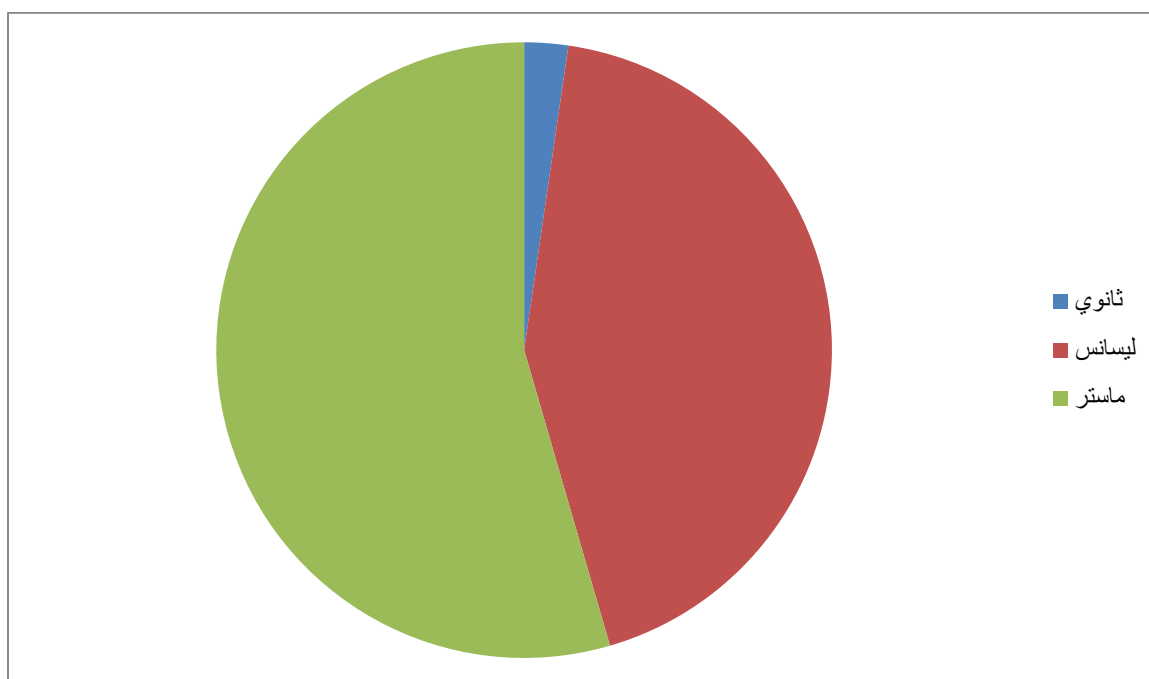


الجدول رقم 6: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	1	2.3%
ليسانس	19	43.2%
ماستر	24	54.5%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الأساتذة درجتهم العلمية هي ماستر بنسبة 54.5 %، وتليها درجة ليسانس بنسبة 43.2% وأخيرا درجة أستاذ تعليم ثانوي بنسبة 2.3%.

الشكل رقم (11): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الدرجة العلمية.

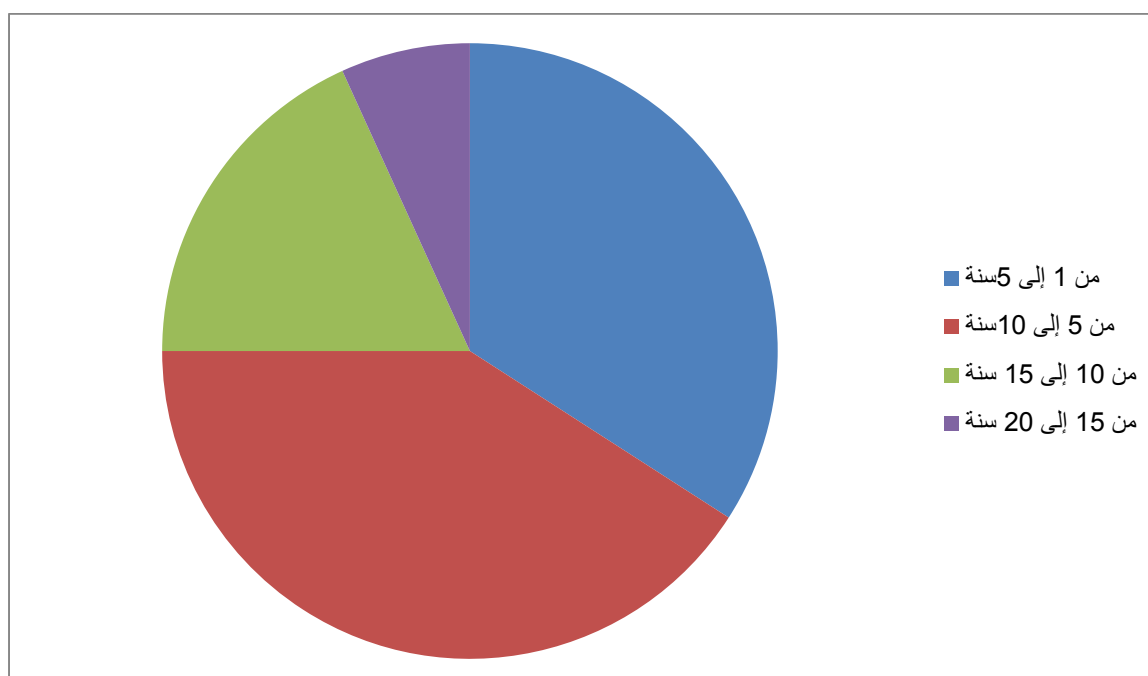


الجدول رقم 7: يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الاقدمية.

الاقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 5 سنة	15	34.1%
من 5 الى 10 سنة	18	40.9%
من 10 الى 15 سنة	8	18.2%
من 15 الى 20 سنة	3	6.8%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معظم الأساتذة لديهم اقدمية من 5 سنة الى 10 سنوات بنسبة 40.9% وتليها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 0 سنة الى 5 سنوات بنسبة 34.1% وتليها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 10 سنوات الى 15 سنة بنسبة 18.2% وتليها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 15 سنة الى 20 سنة بنسبة 6.8%.

الجدول رقم (12): يمثل توزيع افراد عينة البحث حسب الاقدمية .



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات.

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

2- الاستنتاج العام.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

1-1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

جدول رقم 8: يمثل مشاكل الاتصال داخل المدرسة

النسبة المئوية	التكرارات	مشاكل الاتصال
13.6%	6	نعم
86.4%	38	لا
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الأساتذة قالو لا توجد مشاكل الاتصال داخل المدرسة بنسبة 86.4%، وتليها فئة الأساتذة الذين اقرروا بوجود مشاكل في الاتصال بنسبة 13.6%.

من خلال ما لأحضناه من النتائج الإحصائية ان أكثرية الأساتذة صرحوا بعدم وجود مشاكل في عملية الاتصال داخل المدرسة ، وهذا راجع الى قوة العملية الاتصالية ومدى فعاليتها بين الأساتذة والإدارة في حين نجد فئة قليلة تقر بوجود مشاكل في الاتصال ولذلك على الإدارة سد هذه الثغرة الصغيرة عن طريق توفير اتصال فعال خال من المشاكل داخل المدرسة لراحة كل الطرفين ولتمكن من إيصال المعلومات بالوقت المحدد.

جدول رقم 9: يبين وجود اتصال بين الأساتذة وبين الإدارة ومدى تبادل المعلومات بينهما.

النسبة المئوية	التكرارات	هناك اتصال بين الأساتذة والإدارة
%97.7	43	نعم
%2.3	1	لا
%100	44	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه ان فئة الأساتذة الذين اقروا بوجود اتصال بينهم وبين الإدارة

بنسبة 97.7%.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلبية الأساتذة يقومون بتبادل المعلومات مع الإدارة

بطريقة مباشرة ما يسهل عملية الاتصال بينهم وتفاذي حدوث خلل في إيصال المعلومات

وهذا ما يؤكد الأساتذة الذين يقرون بوجود اتصال بينهم وبين الإدارة، بحيث ان الاتصال

المتبادل بين الأستاذ والإدارة داخل المدرسة ويتمثل في التعليمات والتوجيهات الصادرة من

الإدارة الى الأساتذة وأيضا من الأساتذة الى الإدارة ، وله دور بالغ الأهمية في توطيد

العلاقات الاجتماعية والمهنية الحسنة لأفراد العاملين في المدرسة من أساتذة واداريين من

خلال تبادل كل المعلومات وهذا ما يؤثر إيجابا على الأداء الجيد للعمل ، في حين نجد فئة

قليلة من الأساتذة الذين يقولون بان تبادل المعلومات بين الأساتذة والإدارة بطريقة غير مباشرة .

نلاحظ ان مدرسة اوسماعيل حسين لا تعاني من صعوبات في عملية الاتصال بين الأساتذة والاداريين على العكس هناك علاقات وطيدة بين الافراد العاملين داخل المدرسة.

الجدول رقم 10: يبين نوع الاتصال المتبع من طرف الإدارة واهم المعوقات التي تعيق

الأساتذة في عملية الاتصال.

نوع الاتصال	النازل	الصاعد	الصاعد والنازل معا	المجموع
نعم			6 %15.8	6 %13.6
لا	3 %100	3 %100	32 %84.2	38 %86.4
المجموع	3 %100	3 %100	38 %100	44 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين صرحوا بانهم

لا يعانون من المعوقات في عملية الاتصال بنسبة 86.4%، وتدعمها فئة الأساتذة الذين

أفادوا بوجود اتصال صاعد ونازل في نفس الوقت بنسبة 84.2%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان معظم الأساتذة أفادوا ان نوع الاتصال السائد في المدرسة هو اتصال صاعد ونازل معا وهذا ما أكدته مجموعة من الأساتذة حين صرحت بعدم وجود مشاكل في عملية الاتصال بالإدارة ، فهذا دليل على ان العملية الاتصالية موجودة في كافة الاتجاهات مما يعزز عملية الاتصال بين مختلف العناصر المكونة للمؤسسة أي المدرسة وهذا ما يؤثر بصفة إيجابية على المدرسة والأساتذة معا .بينما نجد مجموعة قليلة من الأساتذة قالت ان الاتصال السائد في المدرسة صاعد فقط والتي لا تعاني ابدا من مشاكل في عملية الاتصال ، ونجد مجموعة قليلة جدا صرحت بان الاتصال الأكثر استعمالا في المدرسة هو النازل فقط والتي لا تعاني أحيانا من مشاكل في عملية الاتصال رغم تصريحهم بوجود اتصال النازل فقط .

نلاحظ ان المدرسة اتبعت عملية الاتصال النازل والصاعد معا في نفس الوقت والتي لا تعاني من معوقات تعيق الاتصال في المدرسة حيث يلعب الاتصال دورا هاما في خدمة اهداف المؤسسة وتحقيق اندماج العاملين وتنسيق جهودهم ، حيث يصبح أداة فاعلة امام الإدارة ولا يمكن الاستغناء عنها باي حال من الأحوال فالاتصال يبني على أساس الثقة والحوار وتبادل المعلومات والآراء، إن اعتماد المدرسة على الإتصال النازل والصاعد في نفس الوقت يرجع إلى أهمية التذكير بالقوانين المدرسة للعمل وتوضيح أهدافها وسياساتها وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة تقاديا لوقوع العاملين في الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، وكذا إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم وتحسينه، فتبادل المعلومات بين

الإدارة والاساتذة هو أمر ضروري وفي غاية الأهمية بالنسبة لكل الطرفين، فالمسؤول الذي يدعم تدفق المعلومات في كل الإتجاهات ويشجعها تتكون لديه صورة شاملة ومتكاملة الأبعاد عن المؤسسة الأمر الذي يجعل قرارته أكثر عقلانية.

وفي هذا السياق بينت دراسة التون مايو وزملائه حول تجارب ها وثورن أهمية الاتصال في نقل انشغالات العمال ومقترحاتهم واستفساراتهم حول العمل ، حيث ركزت مساهمته في العلاقات الإنسانية على اهم عنصر من عناصر العملية الاتصالية والمتمثلة في التغذية العكسية المساعدة على أداء وظائف هامة كالاستفهام عن طريق العمل ورفع معلومات عن مستوى الإنجاز والشكاوي وطلب النصح والمشورة. نقلا عن مقال الأستاذة ساسية ، سليمي.

الجدول رقم 11: يوضح تأثير المناخ التنظيمي على الأداء حسب الاقدمية

الاجمعي	من 15 الى 20 سنوات	من 10 الى 15 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 0 الى 5 سنوات	الاجمعي يؤثر على الأداء
13 %29.5	1 %33.3	3 %37.5	7 %38.9	2 %13.3	نعم
15 %34.1	1 %33.3	2 %25.0	8 %44.4	4 %26.7	لا
44 %100	3 %100	8 %100	18 %100	15 %100	الاجمعي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين اقرروا بتأثير المناخ التنظيمي على أدائهم أحيانا بنسبة 36.4%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 0 الى 5 سنوات بنسبة 60.0%، وتليها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 10 الى 15 سنوات بنسبة 37.5%، وأيضا فئة الأساتذة ذات اقدمية من 15 الى 20 سنوات بنسبة 33.3%، وأخيرا فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 16.7%.

اما الاتجاه الثاني يمثل فئة الأساتذة الذين صرحوا بانه لا يؤثر المناخ التنظيمي على أدائهم بنسبة 34.1% وتقابلها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 44.4%، وتقابلها فئة الأساتذة ذات اقدمية من 15 الى 20 سنوات بنسبة 32.3%، وفئة الأساتذة الذين يملكون اقدمية من 0 الى 5 سنوات بنسبة 26.7%، وأخيرا فئة الأساتذة ذات اقدمية من 10 الى 15 سنوات بنسبة 25.0%.

اما الاتجاه الثالث الذي يمثل فئة الأساتذة الذين قالوا انه يؤثر المناخ التنظيمي على أدائهم بنسبة 29.5%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 5 الى 10 سنوات بنسبة 38.9%، وفئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 10 الى 15 سنوات بنسبة 37.5%، وتليها فئة الأساتذة ذات اقدمية من 15 الى 20 سنوات بنسبة 33.3%، وأخيرا فئة الأساتذة الذين لديهم اقدمية من 0 الى 5 سنوات بنسبة 13.3%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان الأساتذة الذين لديهم اقدمية اكثر من 10 سنوات يصرحون بتأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وذلك راجع الى الخبرة التي يمتلكونها

ومعرفتهم بالمشاكل والنقائص التي توجد في المدرسة ويدركون كيفية الوصول الى حل، ويمكنهم اقتراح قرارات ووجهة نظر التي تعود بالفائدة على المدرسة لانهم احسن من يعرف بتفاصيل العمل اخبرتهم بالمجال، ونجدهم لا يواجهون مشاكل في العمل نظرا لمعرفتهم بالمشاكل وحلها بأسهل الطرق وهي لا تأثر على أدائهم الوظيفي نظرا لتأقلمهم مع الأوضاع السائدة داخل المدرسة .

ونجد فئة من الأساتذة الذين لديهم اقدمية اكثر من 15 و 20 سنة في ميدان العمل يصرحون بان المناخ التنظيمي يأثر على الأداء الوظيفي، رغم انهم لديهم اقدمية كبيرة في مجال التدريس، ويمكن تفسير ذلك ربما لتعرضهم لمشاكل مع الأساتذة او الإداريين ولا يمكن حلها واستمرارهم في عملهم رغم الظروف السائدة حسب وجهة نظرهم، وأيضا ظروف العمل التي يعملون فيها لا تلائمهم وبما يعنون من ضغوطات مهنية واجتماعية تأثر على نفسياتهم ولا يتمكنون من التأقلم على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة .

نلاحظ ان المناخ التنظيمي السائد في المدرسة يؤثر إيجابيا على الأساتذة وتساعدهم على تحسين أدائهم .

الجدول رقم 12: يوضح تأثير المناخ التنظيمي على الأداء حسب الاقدمية.

المجموع	من 15 الى 20 سنوات	من 10 الى 15 سنوات	من 5 الى 10 سنوات	من 0 الى 5 سنوات	الاقدمية يؤثر على الاداء
13 %29.5	1 %33.3	3 %37.5	7 %38.9	2 %13.3	نعم
15 %34.1	1 %33.3	2 %25.0	8 %44.4	4 %26.7	لا
44 %100	3 %100	8 %100	18 %100	15 %100	المجموع

نلاحظ أن المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء الوظيفي إيجابا وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

الجدول رقم 13: يبين مدى استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال ونقل المعلومات داخل المدرسة

النسبة المئوية	التكرارات	استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال
%84.1	37	نعم
%15.9	7	لا
%100	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الأساتذة يستعملون الوسائل الحديثة في نقل

المعلومات داخل المدرسة بنسبة %84.1، وأخيرا فئة الأساتذة الذين صرحوا بلا يستعملون

الوسائل الحديثة في الاتصال ونقل المعلومات داخل المدرسة بنسبة %15.9.

من خلال الجدول يتضح لنا ان استخدام الوسائل الحديثة في عملية الاتصال ونقل المعلومات داخل المدرسة أحيانا وهذا ما شمل الجزء الأكبر في المؤسسة التربوية ، فهم اكدوا على ان الوسائل الحديثة في الاتصال هي ركيزة كل مؤسسة في كيفية التواصل بين افراد وفروع الهيكل التنظيمي، في حين هناك من اكد بان الوسائل الحديثة لا تساهم في نقل المعلومات بين أعضاء المؤسسة التربوية ، هذا بنسبة لا يتأثر بها وهذا يعود مثلا الى صعوبة المهام وذلك في عدم وصول المعلومة في الوقت المناسب بين الإدارة والأساتذة وقد تكون المعلومات مقيدة وليس لها حرية في التنقل بين الأساتذة او بصفة عامة المؤسسة التربوية ككل، وحسب المعطيات التي تحصلنا عليها في تحليل الجدول تبين لنا ان المؤسسة التربوية تساهم في استخدام الوسائل الحديثة الاتصال فيما بينهم ، الأساتذة والعمال وبين الإدارة وهذا من اخل خلق جو من العمل وتسهيل نقل المعلومات في وقت قصير وحتى ولو كانت المسافة كبيرة.

الجدول رقم 14: يمثل مدى توفر قاعة الأساتذة على المعايير اللازمة لراحة الأساتذة حسب المنصب .

المنصب	أستاذ مؤقت	أستاذ دائم	المجموع
توفر المعايير اللازمة للراحة	10	21	31
نعم	71.4%	70.0%	70.5%
لا	4	9	13
	28.6%	30.0%	29.5%
المجموع	14	30	44
	100%	100%	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل الأساتذة الذين صرحوا بتوفر

المعايير اللازمة في قاعة الأساتذة بنسبة 70.5%، تقابلها فئة الأساتذة المؤقتين بنسبة 71.4%بينما الأساتذة الدائمين بنسبة 70%.

اما الاتجاه الثاني يمثل الأساتذة الذين قالوا انه لا تتوفر قاعة الأساتذة على المعايير

اللازمة لراحة بنسبة 29.5%تدعمها فئة الأساتذة الدائمين بنسبة 30%بينما الأساتذة المؤقتين بنسبة 28.6%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلبية الأساتذة باختلاف مناصبهم دائمون او

مؤقتون، يصرحون بتوفير قاعة الأساتذة على المعايير اللازمة لراحتهم والتي تساهم بدورها

في راحة وقيامه بعمله بكل هدوء وراحة ومن بين هذه المعايير توفر الطاولات والكراسي

وخرانات وتدفئة وتوفرها على تهوية وخاصة نظافة القاعة كل هذه الظروف الفيزيكية تأثر سلبا او ايجابا على الأساتذة فعند توفرها تأثر ايجابا عليهم، فهذه المعايير يستوجب وجودها من اجل تحسين أداء الأستاذ لعمله في حين هناك فئة قليلة من الأساتذة الذين يصرحون بعدم توفر قاعة الأساتذة على المعايير اللازمة لراحتهم باختلاف مناصبهم مؤقتي ودائمين .

نلاحظ ان قاعة الأساتذة في مدرسة اوسماعيل حسين تتوفر على المعايير اللازمة و العادية لراحة الأستاذ المتوفرة في جميع المدارس، بحيث تعاني من بعض النقائص التي يمكن ان تكون سببا في انزعاج بعض الأساتذة منها، فصغر حجم القاعة يؤدي الى الاكتظاظ والازدحام داخل القاعة عند اجتماع الأساتذة في نفس الوقت، وأيضا افتقرها التقنيات الحديثة كالإنترنت التي يجب توفرها في قاعة الأساتذة من اجل تسهيل عملهم والتزامهم بالمواعيت والالامر اللازمة.

الجدول رقم 15: يوضح مدى توفر المدرسة الى الأجهزة والأدوات التعليمية ومدى تأثيرها على أداء الأساتذة .

توفير الاجهزة يؤثر على الاداء	نعم	لا	المجموع
سلبا	7 %20.6	7 %70.0	14 %31.8
ايجابا	27 %79.4	3 %30.0	30 %68.2
المجموع	34 %100	10 %100	44 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين اقرروا بان توفير الأجهزة يَأْثُر إيجابا على أدائهم بنسبة 68.2%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين صرحوا بنعم تتوفر الأجهزة والأدوات اللازمة بنسبة 79.4%، وفئة الأساتذة الذين اقرروا بعدم توفر الأجهزة والأدوات بنسبة 30.0 %

اما الاتجاه الثاني الذي يمثل فئة الأساتذة الذين صرحوا بتأثير المناخ التنظيمي على أدائهم بنسبة 31.8%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين يقولون انه لا تتوفر الأجهزة والأدوات بنسبة 70.0%، ونجد فئة الأساتذة الذين يقولون نعم تتوفر الأجهزة والأدوات بنسبة 20.6%. نستنتج من خلال نتائج الجدول ان اغلبية الأساتذة صرحوا بتوفر الأجهزة والأدوات التعليمية، التي يتعاملون بها اثناء قيامهم بالعمل، بحيث تأثر إيجابا على الأداء فهي تسهل عليهم عملهم وتحقيق المدرسة لأهدافها وتمكن الأستاذ من إتمام برامجه الدراسية للتلاميذ وتأثيره الإيجابي الذي يرفع من معنوياتهم ويساعد في الرقي بأدائهم الجيد في المؤسسة التعليمية .

ومن جهة أخرى نجد فئة قليلة من الأساتذة الذين يقرون بعدم توفر المدرسة على الأجهزة والأدوات التعليمية وتأثيرها سلبا على أدائهم لعملهم ، فنقص بعض الأدوات والأجهزة في المدرسة لا يمكن ان يكون عائق على الأستاذ بتأدية عمله او التحجج بعدم توفير الأدوات التعليمية .

ومنها نتمنى من إدارة مدرسة اوسماعيل حسين العمل بكل جهد من اجل تلبية الأدوات والأجهزة التعليمية التي يشعر بعض الأساتذة بانها نقائص تأثر على أدائهم لعملهم من السير الجيد للعمل والرفع من سمعة المدرسة .

الجدول رقم 16: يبين العلاقة بين الوسائل المستخدمة في عملية الايصال ومدى توضيح الإدارة للقوانين والانظمة للأساتذة .

الوسائل	توضيح القوانين والانظمة	اعلانات	اتصال شفهي	المجموع
نعم	29	12	41	%93.2
لا	3	3	3	%16.8
المجموع	32	12	44	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل الأساتذة الذين صرحوا بتوضيح الإدارة للقوانين بنسبة 93.2%، وتدعمها فئة الأساتذة الذين قالوا ان الوسائل الأكثر استعمالا في عملية الاتصال داخل المدرسة هو الاتصال الشفهي بنسبة 100% وتقابلها فئة الأساتذة الذين صرحوا بان الإعلانات هي الوسيلة الأكثر استعمالا في عملية الاتصال بنسبة 90.6%.

اما الاتجاه الثاني يمثل الأساتذة الذين قالوا لا توضح الإدارة القوانين والأنظمة بنسبة 16.8%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين اقرروا بان الوسائل المستعملة في عملية الاتصال هي الإعلانات بنسبة 9.4%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلبية الأساتذة يصرحون انه تقوم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة لهم، بحيث تقوم بوضعهم في الواقع الملموس وذلك بتقديم تقارير واعلانات عن الأنظمة والقوانين التي تغيرت داخل المدرسة والتي أضيفت الى برنامج المدرسة، وهذا ما يؤكد مجموعة من الأساتذة حين صرحوا بان الاتصال الشفهي هي الوسيلة الأكثر استعمالا في المدرسة .

وتعتمد المدرسة على مجموعة من الوسائل لنقل الرسائل الى العاملين فيها ولضمان قدر ممكن من الفعالية، فالمؤسسة الناجحة تتطلع نحو التنوع في الوسائل الاتصالية لتحقيق اهداف العامة واختيار الوسيلة المناسبة لطبيعة المعلومة ودرجة تكوين المستقبل لها ونوع النتائج المرجوة من الرسالة، بحيث يلعب الاتصال دورا هاما في خدمة اهداف المؤسسة وتحقيق اندماج العاملين وتنسيق جهودهم، حيث يصبح أداة فاعلة الإدارة ، ولا يمكن الاستغناء عنها باي حال من الأحوال، فالاتصال يبني على أساس الثقة والحوار وتبادل المعلومات والأداء، وهذا طبعا تطبقه القيادة الإدارية فهي التي تحرس على نقل القوانين والأنظمة بين العاملين داخل المدرسة فهي تلعب دورا مهما في عملية الاتصال .

بينما نجد مجموعة قليلة من الأساتذة قالت ان الوسيلة المستعملة في المدرسة هي الإعلانات والتي اكدت على عدم اعتماد المدرسة على الوسائل الحديثة في الاتصال.

في حين نجد فئة قليلة من الأساتذة الذين اقروا بعدم توضيح الإدارة للقوانين والأنظمة داخل المدرسة التي ادلت بان الاتصال المتبع داخل المدرسة هي الإعلانات .

نلاحظ ان المدرسة تفتقر للوسائل الحديثة في الاتصال ونقل المعلومات داخل المدرسة بين الإداريين والأساتذة وهذا ما أدى بها الى الاستعانة بالوسائل التقليدية وهي الإعلانات الكتابية والاتصال الشفهي ، بحيث تسعى الأساتذة الى تحسين في هذه الوسائل والرقى الى الوسائل الحديثة في السنوات القادمة ، لأنها ستسهل عليهم عملية الاتصال وسهولة أداء عملهم ووصول المعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتجنب التأخير في أداء المهام المطلوبة .

استنتاج الفرضية الأولى:

بما أن عملية الإتصال تشكل حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة، فإن الهدف الرئيسي لهذه العملية هو الوصول إلى نمط السلوك المرغوب تنظيمًا والمتمثل في مستوى الأداء المرتفع لمختلف الفاعلين فيها، وهذا بالحصول على إستجابات محددة مسبقًا ومرغوب فيها نتيجة الإتصال النازل والصاعد في نفس الوقت.

إن مختلف المعلومات والتوجيهات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال تتسم بالطابع الإيجابي للعمال في المدرسة، ومنحه فرصة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم وإنشغالهم حول العمل، فأهمية الإتصال ودوره في تفاعل الأفراد والجماعات، لأنها يجعلان من

المدرسة كمجال تفاعلي دائم ومستمر غير كافة المستويات التنظيمية. فتصبح المدرسة مكان للتفاعل الإيجابي بين العاملين من خلال شرح متطلبات العمل ومعايير وقواعده لضمان التنسيق بين مختلف الوظائف وبشكل مناسب من كل الجهات التي تصدرها، قصد توجيه الأفراد وإعلامهم بمختلف التعليمات والقرارات الجديدة المرتبطة بعملهم وبآرائهم لوظائفهم، وفعالية وسائل الإتصال يعد مؤشرا هاما في فعالية العملية الإتصالية ككل من خلال تحديده لمدى قوة موجه الإتصال بين الإدارة والعمال والأساتذة ككل، ففوة عملية الإتصال داخل المدرسة تكون قادرة على مواجهة كل المشاكل الداخلية وحتى الخارجية، الأمر الذي من شأنه التأثير الإيجابي على فعالية المدرسة ككل، فوصول المعلومات إلى العاملين خاصة الأساتذة في الوقت المناسب سيشعرون بالثقة والولاء حيث يزداد أدائهم لعملهم ويأثر إيجابا، وفعالية الإتصال تفتح المجال أمامهم في تكوين علاقات الصداقة التي تربط بين الأفراد العاملين نظرا للتفاعل التلقائي بينهم والمتموقع الجماعي في مكان واحد، ونجد تهريج أغلبية الأساتذة بعدم وجود عوائق تعيق السير الحسن لوصول المعلومات إليهم، وذلك نظرا لوضوح المعلومات، الذي يدل على مراعاة المسؤولين للقوانين والأنظمة المرسومة داخل المدرسة، فتزويد الإدارة للعاملين فيها بالمعلومات والقرارات المرتبطة بعملهم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب يؤثر إيجابا على معنوياتهم التنظيمية بحيث نزيدهم من الثقة بالنفس والطمأنينة، فالفاعلين داخل المدرسة بحاجة ماسة إلى كل المعلومات المرتبطة بالعمل

كقواعد العمل وضوابطه ومقاييسه ومعاييرهِ وغيرها من المعلومات، وحرص الإدارة على توفير وسائل مختلفة لنقل المعلومات الخاصة بالعمل يؤثر إيجاباً على أداء الأساتذة.

تتكون عملية الإتصال من عناصر أساسية هي المرسل والمستقبل والرسالة ووسيلة الإتصال، وتعتبر هذه الأخيرة من أهم هذه العناصر فحرص الإدارة على توفير مختلف وسائل الإتصال ونقل المعلومات الضرورية والكافية للعاملين من شأنه المساعدة بدوره إيجاباً على أداء العمال فتلقي الأستاذ الرد من الإدارة عند إتصاله بها من أجل طرح إنشغالاته أو إستفساراته حول أمور وظيفية، وفيما أن ليس هناك صعوبة في الإتصال بين مختلف وحدات المدرسة نجد أغلبية وحدات العينة المبحوثة يصرحون أن الإتصال الفعال الذي يربط بين الرؤساء والمرؤوسين له دور بالغ الأهمية في خلق جو عمل يسوده التفاهم والتفاعل الإيجابي، بحيث أن البيانات كشفت عن وجود علاقات إجتماعية جيدة بين العمال، ونجد "هرزبدغ" يرى أنه حتى يتمكن العامل من تطوير قدراته وتحقيق الإنتاجية العالية وكذا الابتعاد عن الروتين، فكلما كانت درجة تنوع مهام العام عالية قد تكررهما وزاد الرضى لدى العامل، وهذا يؤثر على أدائه ويحقق أهداف المؤسسة.⁽¹⁾

⁽¹⁾: رابع كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر بحث علم إجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، نقلا عن د سليمي ساسية، ص 126.

2-1- تحليل وعرض نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم 17: النمط القيادي السائد في المدرسة .

النسبة المئوية	التكرارات	نمط القيادي
2.3%	1	متسلط
84.1%	37	ديمقراطي
13.6%	6	فوضوي
100%	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان النمط القيادي السائد في المدرسة هو النمط الديمقراطي بنسبة 84.1% ، وتقابلها فئة التي صرحت بان النمط السائد هو فوضوي بنسبة 13.6% ، وأخيرا فئة التي صرحت بان النمط القيادي هو متسلط بنسبة 2.3% .

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان القيادة السائدة في المدرسة ديمقراطي ، وهذا ما صرح به معظم الأساتذة ما يعكس حسن التنظيم والتسيير داخل المدرسة، في حين ان هناك أساتذة صرحوا بوجود حوافز مادية بنسبة كبيرة عن الحوافز المعنوية وهذا ما ساعد الأساتذة على تحسين أدائهم واستقرارهم ماديا وشعورهم بالأمن والسلامة داخل المدرسة وهذا ما توضحه نتائج هذا الجدول الموالي.

الجدول رقم 18: توفر الأمن والسلامة.

توفر الامن والسلامة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	40	%90.9
لا	4	%9.1
المجموع	44	%100

يبين ان فئة الأساتذة اقروا بوجود الامن والاستقرار داخل المدرسة بنسبة 90.9 % حيث نجد دراسة يوسف جغلولي حول القيادة الإدارية الوسطي وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية حاول الباحث في هذه الدراسة ربط العلاقة بين القيادة الإدارية الوسطي داخل المنظمة الإدارية من خلال خصائص الثقافة الاتصالية وثقافة اتخاذ القرار والتحفيز والرقابة الناتجة عن العمل القيادي في مجموعة السلوكيات التنظيمية المعززة داخل كل بعد من هذه الابعاد المحددة والناتجة لسلوك القيادة الإدارية الوسطى للمنظمة في نشأتها التنظيمية لمروسيها، ونجد أيضا نظرية الكسندر سمون الذي يعتبر ان المشكلة الأساسية المرتبطة في التنظيم لا تتمثل في عملية الإنتاج انما كيفية تنظيم نظام اتخاذ القرارات التنظيمية بين عدة مراكز وبين عدة مستويات تنظيمية حيث فعالية التنظيم تتعلق بكمية الارتباطات التي يمكن ان نسجلها بين مختلف مراكز القرار الى جانب ذلك دقة القرارات المعلم عنها وطبيعة المعلومات المنتقلة واهمية الحوافز التي تواجه بها الاختلاف في

السلوكيات ويحدث التنسيق بين مختلف الجوانب انطلاقا من الطريقة المتبعة من قبل المسيرين في ادماج المرؤوسين في تصور اهداف التنظيم.⁽¹⁾

الجدول رقم 19: يمثل القيادة الإدارية وتحفيزها على أداء العمل من حيث الجنس.

الجنس القيادة الإدارية وتحفيزها على أداء العمل	ذكر	انثي	المجموع
نعم	6 %66.7	32 %91.4	38 %86.4
لا	3 %33.3	3 8.6	6 %13.6
المجموع	9 %100	35 %100	44 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين اقروا بنعم هناك تحفيزات على أداء العمل بنسبة 86.4%، تدعمها فئة الإناث بنسبة 91.4%، وتقابلها فئة الذكور بنسبة 66.7%.

اما الاتجاه الثاني يمثل فئة الأساتذة الذين قالوا بانه لا يوجد تحفيز الإدارة على الأداء العمل بنسبة 13.6%، وتقابلها فئة الذكور بنسبة 33.3%، وتدعمها فئة الاناث بنسبة 8.6%.

⁽¹⁾: دراسة يوسف جغلوي، القيادة الإدارية الوسطى وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية ، دراسة ميدانية بالمديريات التنفيذية لولاية المسيلة ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2010 2011. نقلا عن مقال الباحثة ساسية سليمي.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان اغلبية الأساتذة الذين قالوا بان القيادة الإدارية تحفزنا على أداء العمل وذلك من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها كالزيادة في الراتب وتقديم بعض الإنجازات وتوفير لهم الطمأنينة والاستقرار كل هذه الحوافز تساعدهم على حب العمل وتحسينه والسعي الى الزيادة في الكفاءة العلمية والخبرة وهذا ما يؤكد مجموعة من الأساتذة من جنس الاناث اما الأقلية فهم من اقروا بنسبة قليلة من ان القيادة الإدارية لا تحفزهم على العمل فهم من جنس الذكور ، وفي هذا الصدد بينت النظرية اليابانية التي قام بها **وليام اوشي** الذي قام بتطوير منظورا اخر للتحفيز وتفترض النظرية Z الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم كما لو كانوا اسرة واحدة ، وتدعو هذه النظرية الى اشباع حاجات المستوي الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العمل كما انها لا تؤدي الى اشباع حاجات المستوي الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار هذا وبالإضافة الى اشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية وينتقد المدراء الذين يتبنون النظرية Z والذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضميرهم اثناء أداء مهام وظائفهم كما انهم يحاولون تحقيق اهداف المؤسسة.

جدول رقم 20: يبين علاقة الاشراف المستمر من الإدارة وتحسين الأداء حسب الاتصال

الأكثر استعمالاً في المدرسة .

المجموع	لا	نعم	الاشراف يساعد على تحسين الاداء نوع الاتصال
3 %6.8		3 %7.3	النازل
3 %6.8		3 %7.3	الصاعد
38 %86.4	3 %100	35 %85.4	النازل والصاعد
44 %100	3 %100	41 %100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين يصرحون ان الاتصال السائد في المدرسة هو الصاعد والنازل بنسبة 86.4%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين اقرروا بان الاشراف لا يساعد على تحسين الأداء بنسبة 100%، وفئة الأساتذة الذين اقرروا بان الاشراف يساعد تحسين الأداء بنسبة 85.4%.

اما الاتجاه الثاني الذي يمثل فئة الأساتذة الذين يقرون بان الاتصال السائد في المدرسة هو الصاعد بنسبة 6.8%، وتقابلها فئة الأساتذة الذين صرحوا بان الاشراف يساعد على تحسين الأداء بنسبة 7.3% .

اما الاتجاه الأخير الذي يمثل فئة الأساتذة الذين يقرون بان الاتصال السائد في المدرسة هو النازل بنسبة 6.8%.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان معظم الأساتذة أفادوا ان نوع الاتصال السائد في المدرسة هو الاتصال النازل والصاعد معا وهذا ما أكدته مجموعة من الأساتذة حيث صرحت بوجود علاقة بين الاشراف والاتصال السائد في المدرسة، وهذا دليل على ان العملية الاتصالية موجودة في كافة الاتجاهات مما يبين مساهمة الاشراف في تحسين الأداء وهذا ما يؤثر بصفة إيجابية على المدرسة والأساتذة معا، وعليه فعملية الاتصال تشكل حلقة وصل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المدرسة، فان الهدف الرئيسي في لهطل العملية هو الوصول الى نمط السلوك المرغوب تنظيميا والمتمثل في مستوى الأداء المرتفع لمختلف الفاعلين فيها. وبينت الدراسات العديدة المتعلقة بهذا الشأن ان اهتمام القادة المسؤولين الإداريين يكمن في القدرة على الاتصال الفعال والاحتكاك الإيجابي مع الموظفين، فان الاتصال اصبح حتمية وضرورة ملحة لنجاح مشروع المؤسسة(المدرسة).

وفي هذا الصدد قام محمد علي محمد⁽¹⁾ بدراسة حاول من خلالها الكشف عن طبيعة الاتصال الموجودة في المؤسسة المعنية بالدراسة بحيث توصل فيها الى ان اغلبية عمال المصنع تستقي المعلومات من خلال قراءة المنشورات، وزملاء العمل، وكذا المشرفين المباشرين للعمال، كما بينت الدراسة دور الاجتماعات باعتبارها ضمن الوسائل اكثر نجاعة

⁽¹⁾: عنصر يوسف، الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة ، 2007 ، ص142 146، نقلا عن مقال الباحثة ساسية سليمي

في توصيل المعلومات. حيث تسمح مشاركة العمال في هذه الاجتماعات بجعلهم أكثر تقبلاً لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل، إضافة إلى تحسين المناخ النفسي والاجتماعي للمؤسسة والتقليل من حدة الصراعات الداخلية.

فالمجتمعات التي ينظمها المشرف من أجل الحوار المناقشة وذلك بمشاركة كل الفئات العمالية والتعاون معهم يشجع المرؤوسين على الانضباط أكثر بمواقيت انجاز المهام بحيث نجد **كيلى** الذي يرى ان العوامل المحفزة التي تشجع العمال على تحسين نوعية الأداء تتعلق بالمسيرين بالدرجة الأولى ، فعلى هؤلاء تفعيل حركة الاتصال وإقامة علاقات تعاونية تساعد على تنسيق بين الجهود وهذا ما يذكرنا بخصائص المؤسسة اليابانية وفق نظرية Z التي تسعى مبادئها إلى إقرار مبدأ الحوار والتشاور ومناقشة المواضيع بين الرؤساء والمرؤوسين مما يجعلهم أكثر انضباطاً في تأدية المهام .

الجدول رقم 21: يبين مدى تلبية النمط القيادي السائد في المدرسة لحاجيات الأساتذة حسب الدرجة العلمية.

الدرجة العلمية	ثانوي	ليسانس	ماستر	المجموع
تلبية الحاجيات				
نعم	1 %89.50	17 %89.5	19 %79.2	37 %84.1
لا		2 %10.5	5 %20.8	7 %15.9
المجموع	1 %100	19 %100	24 %100	44 %100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين قالوا ان القيادة السائدة في المدرسة تاتي حاجيات الأساتذة بنسبة 84.1%، وتليها فئة الأساتذة الذين درجتهم العلمية ثانوي بنسبة 100%، وتليها فئة الأساتذة ذات الدرجة العلمية ليسانس بنسبة 89.5%، وأخيرا فئة الأساتذة ذات درجة علمية ماستر بنسبة 79.2%.

اما الاتجاه الثاني الذي يمثل الأساتذة الذين قالوا بان القيادة الإدارية لا تلبي حاجياتهم بنسبة 15.9% وتقابلها فئة الأساتذة ذات درجة علمية ماستر بنسبة 20.8%، وتليها فئة الأساتذة ذات درجة علمية ليسانس بنسبة 10.5% .

نستنتج من خلال نتائج التحليل الاحصائي للجدول أعلاه ان فئة الأساتذة بمختلف الدرجات العلمية سواء ثانوي، ليسانس، ماستر بنسبة كبيرة يصرحون بانهم تقوم المدرسة بتلبية كل حاجيات الأساتذة، ويعود ذلك الى سهر الإدارة على توفير كل سبل الراحة تحت اطار عمل مناسب تتوفر فيه كل شروط العمل، من اجل ان يكون الأستاذ مرتاح نفسيا وجسديا ، ومن اجل تحقيق كفاءة علمية عالية في محيط العمل المناسب بعيدا عن المشاكل والعراقيل التي قد يمكن ان تواجه الأستاذ في حياته المهنية ، وهذا ما يؤثر إيجابا على راحة التلاميذ وتركيزهم على الدروس.

فكما كان الأستاذ مرتاحا في عمله كلما تحسن أدائه ويأثر بشكل إيجابي على التلاميذ ونجد اقلية من الأساتذة الذين قالوا بانهم لا تلبي الإدارة لكل حاجياتهم وقد يعود ذلك الى وجهة نظر الأستاذ ومدى طموحه الى توفير حاجيات اكثر فاكثر في المستقبل والتي تزيد في راحتهم المهنية .

وفي هذا الشأن نجد نظرية الحاجات الإنسانية لإبراهيم ما سلوا وهي من اكثر النظريات شيوعا وتسعى الى التغيير الإنساني في سعيه في اشباع الحاجات المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث ان التعرف الدقيق لهذه الحاجيات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

-ان حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم حسب أولوياتها للفرد ووفق هرم

ماسلوا.

-ان الحاجات غير مشبعة هي التي تأثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في

عملية التحفيز . (1)

الجدول رقم 22: مدى توفر قاعة خاصة للأساتذة

النسبة المئوية	التكرارات	هناك قاعات خاصة للأساتذة
%97.7	43	نعم
%2.3	1	لا
%100	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان اغلبية الأساتذة اقرروا بان هناك قاعة خاصة

بالأساتذة بنسبة %97.7 فتليها فئة الأساتذة الذين قالوا بعدم وجود قاعة خاصة بالأساتذة

بنسبة 2.3 %.

نستنتج من خلال الجدول ان نسبة الذين قالوا بان قاعة خاصة بالأساتذة في المدرسة

اكبر نسبة فهذا دليل على توفير الإدارة الوسائل التعليمية وتلبية الحاجيات الضرورية وذلك

(1): محمد سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، طبعة 3، عمان الأردن .

لسهولة إيجاد الأستاذ قاعة التدريس ومعرفة كل ما هو جديد ، اما الذين قالوا لا توجد قاعة خاصة الأساتذة فهم نسبة قليلة جدا فرما يعود ذلك الى ضيق مساحة القاعة.

الجدول رقم 23: يبرز نوع الضغوطات حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية نوع الضغوطات	عازب	متزوج	المجموع
مهنية	12 %70.6	17 %63.0	17 %65.9
نفسية	5 %29.4	8 %29.6	13 %29.5
اجتماعية		2 %7.4	2 %4.5
المجموع	17 100	27 100	44 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الاتجاه العام يمثل فئة الأساتذة الذين يعانون من الضغوطات المهنية بنسبة 65.9% وتدعمها فئة الأساتذة العازبين بنسبة 70.6% ، وتقابلها فئة الأساتذة المتزوجين بنسبة 63.0%.

اما الاتجاه الثاني يمثل فئة الأساتذة الذين يعانون من الضغوطات النفسية بنسبة 29.5%، تقابلها فئة الأساتذة المتزوجين بنسبة 29.6% وتليها فئة الأساتذة العازبين بنسبة 29.4%.

اما الاتجاه الثالث الذي يمثل فئة الأساتذة الذين يعانون من ضغوطات اجتماعية بنسبة 4.5 %، وتقابلها فئة الأساتذة المتزوجين بنسبة 7.4 %.

توصلنا من خلال نتائج الجدول ان فئة الأساتذة العزبين اكثر عرضة لضغوطات المهنية وكما نلاحظ ان الضغوطات المهنية تمس أيضا فئة الأساتذة المتزوجين فصرح اغلبيتهم ان مساحة المدرسة لا تتسع للكف الهائل من التلاميذ المتواجدة فيه حيث يعانون من لاكتظاظ ونقص الأقسام هذا ما يسبب لهم التوتر وعدم التركيز في العمل ما يؤدي الى صعوبة تقديم الدروس والتحكم بالتلاميذ ، فلاحظنا ان الضغوطات المهنية تؤدي الى خلق ضغوطات نفسية تؤثر على نفسية الأستاذ سلبا ويؤدي الى عدم شعوره الراحة والحماس للعمل وخلق عقد نفسية تؤدي في نفس الوقت الى خلق ضغوطات اجتماعية.

حيث سجلنا ضغوطات نفسية شبه معدمة من الأساتذة الذين يعانون منها من عازبين ومتزوجين ، اما الضغوطات الاجتماعية نسبة قليلة جدا من الأساتذة الذين يعانون منها من فئة المتزوجين .

وندعم تحليلنا بدراسة البدر 2006 التي تتمثل في المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني في منطقة الرياض ، سعت هذه الدراسة في التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد ومستوى ضغوط العمل لديهم

وكذلك طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وضغوط العمل ، حيث توصلت الدراسة الى

الاتجاه نحو الموافقة على توفر المناخ التنظيمي الإيجابي بمديرية الدفاع بالرياض .⁽¹⁾

جدول رقم 24: يبين توفير الحوافز .

توفير الحوافز	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	27	61.4%
لا	17	38.6%
المجموع	44	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان القيادة الإدارية توفر الحوافز بنسبة 61.4 %

نستنتج من خلال معطيات الجدول ان القيادة الديمقراطية توفر حوافز مادية ومعنوية للعمال

كتقديم توجيهات واشباع حاجياتهم وتعزيز الثقة في النفس وإعطاء حرية التخطيط لعمالهم .

استنتاج الفرضية الثانية

ما يمكن استنتاجه من خلال النتائج الإحصائية للفرضية الثانية التي تنص على

العلاقة بين النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي في متوسطة اوسماعيل حسين بتامة

تيزي وزو، ان النمط القيادي السائد في المدرسة هو النمط الديمقراطي، فبتوفير القيادة

السليمة والتوجيه العلمي الصحيح للأفراد اثناء ممارساتهم لأعمالهم، وتوفير الحوافز المناسبة

واستخدام الأساليب العلمية لتقييم أدائهم والتعرف على نواحي التمييز والقصور في الأداء

⁽¹⁾: إيهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008

ومعالجته في التدريب وتغيير العمل وفي هذا يبرز الدور الديناميكي المتمثل في القيادة ويتم ذلك من خلال التنسيق والخطيط والتوجيه لعمل الآخرين فالحوافز تلعب دورا مهما لسير العمل الحسن، وتحقيق الأهداف المسطرة وتأديتهم الجيد لأدائهم الوظيفي ، وهذا ما يؤكد الجدول 19، ونجد ان الإدارة تقوم بتلبية كل الحاجيات الأساتذة من اجل التحسين من أدائهم وتحقيق أهداف المدرسة التي تتمثل في الرفع من المستوى التعليمي وهذا ما يؤكد الجدول رقم 20، ونجد الإدارة توفر حوافز مختلفة من الرفع من معنويات الأساتذة حيث يشعر الأستاذ بالانتماء الى الجماعة أي المدرسة ولا يشعر بالاحتقار، فالقائد الديمقراطي يتمتع بحب الجماعة ويكون اقل عدوانية واكثر تعاونا ويتساهل مع الظروف التي يوجهها الأستاذ ويشعرهم بثقة النفس وكذا تشجيعهم على زيادة التعاون والتفاهم الجماعي بينهم ، وهذا ما يبينه الجدول رقم 17، وأيضا حسب ما صرح به الأساتذة فالقيادة السائدة في المدرسة توضح كل القوانين والأنظمة لجميع العاملين فيها بحيث تقدم لهم المعلومات والارشادات اللازمة وذلك باتباعها لأساليب ديمقراطية رغم بعض الضغوطات المهنية التي تواجه الأساتذة في بعض الأحيان والتي تؤثر على الأداء الوظيفي تبقي ضغوطات سطحية لا تشكل عائقا امام الإدارة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 21 .

ومما سبق ذكره تبين لنا ان الفرضية الثانية تحققت وفق النتائج التي تحصلنا عليها في تحليلنا حيث نجد ان القيادة الإدارية او النمط القيادي المعتمد من طرف متوسطة اوسماعيل

حسين نمط ديمقراطي قائم على العمل المتبادل فباتباعها لهذا النمط سيجعل منها قدوة حسنة في مسار هذه المدرسة مستقبلا.

وفي الأخير نستنتج ان نمط القيادي يؤثر بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي في المدرسة .

الاستنتاج العام:

وفقا للنتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في متوسطة الشهيد اوسماعيل حسين بتامدة تيزي وزو، حول موضوع "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط"، اين قمنا بتطبيق استبياننا على عينة تتكون من 44 أستاذ من مجتمع بحث كلي عن طريق المسح الشامل ثم قمنا بمعالجة البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V20 .

بعد عرضنا لنتائج الفرضيات تبين لنا ان نمط الاتصال المتبع داخل المدرسة هو الصاعد والنازل معا حيث يؤثر على الأداء الوظيفي للأساتذة بطريقة إيجابية كما يعتبر الاتصال همزة وصل بين الأساتذة والإدارة، وذلك يضيف طابع مميز على المدرسة يساعد في تسير شؤون بطريقة سهلة وسريعة نظرا لعدم وجود صعوبات في عملية الاتصال وتبين لنا ان المدرسة توفر كل الحاجيات اللازمة من أدوات وأجهزة في خدمة الأساتذة ونجد العلاقات الجيدة التي تربط بين الأساتذة والاداريين ، فكلا منهما يسهل عمل الاخر وعلاقة القائد بالأساتذة تتسم بالبساطة وعدم تشدده في العلاقة معهم بالإضافة الى النمط القيادي الديمقراطي الذي تتبعه المدرسة والذي يوفر حوافز تشجع الأساتذة اثناء عملهم من اجل العمل بجهد واجتهاد اكثر والرفع من معنوياتهم وتشعرهم بالانتماء والثقة بالنفس وهذه الميزة التي يتميز بها القائد في أداء وظيفي فعال جدا.

وفي الأخير استنتجنا ان كل من المتغيرين الاتصال والقيادة يلعبان دورا مهما في الرفع من العملية التربوية واستقرار المشوار الدراسي في أي مدرسة هدفها تحقيق التوازن بين كافة الأطر التربوية .

الخاتمة

ان دراستنا هذه اهتمت بدراسة المناخ التنظيمي باعتباره من بين المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية، حيث يكتسي أهمية كبيرة داخل المؤسسة، فيعتبر المناخ التنظيمي من اهم المتغيرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها واهداف العاملين فيها وكذا اشباع وتحقيق الحاجيات الاجتماعية وغيرها من الأهداف المختلفة .

وحاولنا من خلال هذه الدراسة تبين تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم لمتوسطة الشهيد اوسماعيل حسين بتامة تيزي وزو، من اجل معرفة مدى وجود تأثير بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، قمنا بطرح فرضيتين وهما فيما يلي:

-هناك تأثير نمط الاتصال السائد على الأداء الوظيفي لأساتذة التعليم المتوسط.

-هناك تأثير نمط القيادي السائد في متوسطة اوسماعيل حسين بتامة تيزي وزو على

الأداء الوظيفي .

وتوصلنا من خلال نتائج دراستنا الميدانية ان نمط الاتصال السائد في المدرسة يشجع الأساتذة على تحسين أدائهم ويأثر عليهم بطريقة إيجابية، بحيث تتوفر كل المعايير والأداء والأجهزة ووسائل الاتصال التي تلائم ظروف العمل في المدرسة بمختلف عواملها من اشراف وحوافز وتطبيق القوانين والتعليمات ...لاحظنا ان اغلبيتها ملائمة ، مما ساهم في توطيد العلاقات بين كل العاملين في المدرسة من أساتذة واداريين وعاملين اخرين في المدرسة ، بحيث تلعب العلاقات الاجتماعية بين العمال في الحياة الوظيفية للأساتذة داخل

المدرسة دورا كبيرة في شعورهم بالانتماء والثقة بالنفس ويأثر بطريقة إيجابية على الأداء الوظيفي.

وكننتيجة نهائية نستخلص ان هناك تأثير واضح بين المناخ التنظيمي الذي يضم عملية الاتصال ونمط القيادة على الأداء الوظيفي، فهناك تفاعل بين الاتصال والقيادة مع الفرد العامل فيها فهو يتأثر بهذه العوامل، فكلما كانت ملائمة وجيدة ساهمت في تحسين الأداء الوظيفي، ومنها فالمناخ التنظيمي يأثر ايجابا على الأداء الوظيفي .

التوصيات:

- 1- العمل على التوسيع من مساحة المؤسسة (المدرسة).
- 2- الاستماع الى اراء الأساتذة واخذها بعين الاعتبار وجعل العلاقات فيها بينهم علاقة تأثير وتأثر.
- 3- الحرص على استمرارية فعالية الاتصال والعمل بجهد من اجل تطويره اكثر فاكثر مستقبلا.
- 4- الاستغلال الأمثل لوسائل التكنولوجيا في اطار العمل.
- 5- محاولة القضاء على كل ضغط قد يخلق مشاكل في المناخ التنظيمي من اجل تحقيق أداء جيد.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. احمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، الطبعة الاولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005 .
2. الأستاذ ساسي بلال فعالية الاتصال التنظيمي للقيادة الإدارية وعلاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية جامعة الجزائر 2 أبو قاسم سعد الله .
3. بدر احمد حامد، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت 1982.
4. بدر حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة مصر، 1998 .
5. حسن محمد روية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية مصر، 2003 .
6. حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلى، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 2003.
7. حسين راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي، الحديث الإسكندرية 1989 .
8. حسين عبد الحميد، احمد رسوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة باقي المعلومات.
9. دكتور احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ، 2004.
10. ذرة عبد البازي إبراهيم وآخرون، إدارة القوة البشرية ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات ، مصر 2008.

11. رابح كعباش، علم إجتماع التنظيم، مخبر بحث علم إجتماع الغتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، 2006، نقلا عن د سليمي ساسية.
12. سعد سلمان المشهداني، منهجية البحث العلمي، ط1، دار أسامة، الأردن 2019.
13. سوتريوس سارانتاكوس، البحث الإجتماعي: ترشدة فارغ، ط1، المركز العربي للأبحاث ودراسات السياسات، قطر، 2017.
14. عاشور احمد صقر السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2005.
15. عبد الرحمان توفيق، قمة الأداء، ط1 ، دار اليرموك، القاهرة، 1928 .
16. عبد الوهاب حسين، تقييم الأداء الوظيفي، جامعة سانت كليمنتش العالمية، سوريا 2011.
17. عدنان ماشي والي، تقييم الأداء الوظيفي .
18. فاروق عبده فليه وعبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005 .
19. فايز عبد الرحمان الفروخ، التعليم التنظيمي واثره في تحسين الأداء الوظيفي عمان، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان والتوزيع، 2010 .
20. لخضر كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة 1، عمان، دار صفاء لنشر والتوزيع، 2002 .

21. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار للنشر، ط3 عمان، الأردن.

22. محمد قريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنسانية الفردية والجماعية في منظمات الاعمال، ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 .

23. محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، ط1، مطابع جامعة الملك سعود الرياض، المملكة العربية السعودية، 1985 .

24. موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، القصة الجزائر، 2006 .

25. موسى قليل، الإدارة المعاصرة المبادئ والوظائف والممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، ط1، بيروت، 2005 .

26. نقلا عن الباحثة ساسية سليمي، عنصر يوسف، الاشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، 2007.

الرسائل الجامعية:

27. إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في وضع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم، شهادة ماجستير علوم إدارية السعودية، 2008.

28. إيهاب محمود عايش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضى الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دراسة حالة، درجة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة 2008.
29. سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية، غزة، 2 مارس، 2016.
30. سعيد بن عبد الله ناصر الشفعي، فعالية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في ساطنة، عمان، رسالة ماجستير، 2011 .
31. الشريف بلال طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004 .
32. الشيماء احمد عبد الله عدوان، المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية، رسالة ماجستير، غزة، 2012 .
33. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة، بومرداس 2009 2010 .
34. العميرة محمد بن عبد العزيز، علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي رسالة الصحي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية السعودية، 2003 .

35. العيان عبد الله الرحمن، الرقابة الإدارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الأمنية

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، اكااديمية العربية للعلوم الأمنية م، ع، السعودية 2003.

36. عيسى قبوقب، المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء في العمل، رسالة دكتوراة في علم

نفس عمل وتنظيم، 2007 2008 .

37. فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة

المحلية رسالة ماجستير، جامعة سطيف2، الجزائر 2013/2014.

38. لبنى زياد خالد الساكت، اثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير،

جامعة عمان العربية، 2014.

39. ماحي محمد امين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة

الجزائرية رسالة ماجستير، جامعة وهران، 2015/2016.

40. محمد على عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

رسالة ماجستير، مملكة البحرين، 2014 .

41. محمد مسفر الغامدي ، العلاقة بين الأنماط القيادية والانماط الاتصال الإداري

لدي مديرية المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، عمارة الدراسات العليا، جامعة مؤتة

2013.

42. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد

البشرية دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، غزة

2007.

43. نقلا عن الباحثة ساسية سليمي، دراسة يوسف جغلولي، القيادة الإدارية الوسطي

وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية بالمنظمة الإدارية، دراسة ميدانية بالمديرية التنفيذية

لولاية المسيلة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر

2010 2011.

44. هشام بوخاري، المؤشرات السوسيوتنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في

المنظمات المعاصرة، رسالة دكتورا، جامعة الجزائر 2 ، 2019.

المجالات:

45. فريدة العيفاوي جمال العيفة، المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية

وعلاقته بضغط العمل لدى العمال، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 24 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

46. Performance evolution Business Dictionary 2017 Retrheved .

الملاحق

الملحق رقم (01):

نحن طالبتان في قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل في جامعة مولود معمري تامة تيزى وزو، نقوم بتحضير رسالة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان {المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للأساتذة التعليم المتوسط}.

هذا الاستبيان موجه لأساتذة هذه المدرسة من اجل التعرف على تأثيرات المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

ارجو منكم الإجابة عنها بكل صدق وصراحة وجدية وذلك الأهمية التي يحتويها هذا الاستبيان. لذا نأمل منكم ان تتعاونوا معنا، ونعدكم ان تكون المعلومات سرية نستعملها لغرض البحث العلمي فقط .

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة في انجاز هذا البحث البسيط .

المحور الأول: البيانات الشخصية.

ضع علامة امام الإجابة المناسبة .

- 1- الجنس: ذكر () انثي () .
- 2- السن:
- 3- الحالة الدنية: عازب () متزوج () مطلق () ارملة ()
- 4- التخصص:
- 5- المنصب: أستاذ مؤقت () أستاذ دائم () .
- 6- الدرجة العلمية: ثانوي () ليسانس () ماستر () .
- 7- الاقدمية: من 0 سنة إلى 5 سنة () من 5 سنوات إلى 10 سنوات ()
من 10 إلى 15 سنة () من 15 سنة إلى 20 سنة ()

المحور الثاني: المناخ التنظيمي.

- 1- هل الهيكل التنظيمي السائد يساعد على تحسين ادائك؟ نعم () لا () .
- 2- هل تتوفر المدرسة على الأجهزة والأدوات التعليمية ؟ نعم () لا () .
- 3- هل ظروف العمل مناسبة ؟ نعم () لا () .
- 4- برايك هل الظروف الفيزيائية في المخابر وقاعات التدريس مناسبة ؟
نعم () لا () .
- 5- هل تعاني من ضغوطات أثناء قيامك بالعمل؟ نعم () لا () .
- 6- ما نوع هذه الضغوطات مهنية () نفسية () إجتماعية ()
- 7- هل هناك قاعة خاصة الأساتذة؟ نعم () لا ()
- 8- هل تتوفر على المعايير اللازمة لراحتك؟ نعم () لا () .
- 9- هل هناك اتصال بينك وبين الإدارة؟ نعم () لا ()
- 10- ما نوع هذا الاتصال الأكثر إستعمالا في المدرسة؟
النازل () الصاعد () الصاعد والنازل في نفس الوقت ()
- 11- هل يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات ونقل المعلومات داخل المدرسة؟
نعم () لا ()

12- ماهي الوسائل التي تستعمل في عملية الاتصال؟

إعلانات () إتصال شفهي ()

13- هل يجد الأستاذ معوقات في عملية الاتصال بالإدارة؟

نعم () لا ()

14- هل تبذل الإدارة جهدا لإزالة المعوقات التي تعيق عملية الإتصال؟ نعم () لا ()

15- هل يتم تبادل المعلومات بينك وبين الإدارة؟ مباشرة () غير مباشرة ()

16- هل يوجد خلل في طريقة الاتصال؟ نعم () لا ()

17- هل تواجه مشاكل في الاتصال؟ نعم () لا ()

18- هل يساعد نمط القيادة في دوام العمل؟ نعم () لا ()

19- ما نوع نمط القيادة المتبع في المدرسة؟

متسلط () ديمقراطي () فوضوي ()

20- هل القيادة الإدارية تحفزك على أداء عملك؟ نعم () لا ()

21- هل توفر القيادة الإدارية الامن والسلامة داخل المؤسسة؟ نعم () لا ()

22- هل تقوم الإدارة بتوضيح القوانين والأنظمة الأساتذة؟ نعم () لا ()

23- هل تتيح الإدارة كل الخدمات الإدارية والكتابية في تصرف الأساتذة؟

24- هل النمط القيادي السائد في المدرسة يلبي حاجياتك؟ نعم () لا ()

المحور الثالث: الأداء الوظيفي.

1- هل نظام الاتصال السائد في المدرسة يساعد على تحسين ادائك؟

نعم () لا ()

2- هل النظام في المدرسة يؤثر على ادائك لعملك؟ نعم () لا ()

3- كيف يؤثر؟ سلبي () إيجابا ()

4- هل هناك حوافز تساعدك وتحفزك على تحسين ادائك؟ نعم () لا ()

5- ما نوع هذه الحوافز؟ مادية () معنوية ()

6- هل القيادة الإدارية السائدة في المدرسة تؤثر على ادائك ؟. نعم () لا ()

7- هل يؤثر المناخ التنظيمي على ادائك لعملك ؟. نعم () لا ()

8- هل يؤثر انعدام الخدمات اللازمة على ادائك عملك ؟ نعم () لا ()

9- هل الاشراف المستمر من الإدارة يساعدك على تحسين ادائك الوظيفي؟

نعم () لا ().

بطاقة فنية للمؤسسة

متوسطة الشهيد أوسماعيل حسين

التسمية

تاريخ الإنشاء

2005-09-07

تاريخ الفتح

2006-09-24

المساحة الإجمالية

10.000 M²

المساحة المبنية

2.443 M²

عدد الجرات

12

عدد المكاتب

06

عدد الورشات

01

عدد المخابر

02

