

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

الرقم:...../ 2016

المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية على أساتذة متوسطة العلامة عبد الحميد بن باديس بلدية

خطوطي سد الجير. ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: علم النفس والعمل

إعداد الطالبة: إشراف الدكتور:

أسماء محمودي عبد الوهاب مغار

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ.صوالح علي
مشرفا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	د.مغار عبد الوهاب
مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أ.عظيمي مسعودة

السنة الجامعية: 2015-2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ



شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد ابن عبد الله ﷺ وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذا البحث بعد أن منى علي بروح الصبر، وألبسني ثياب الصحة والعافية، وشرفني في هذه المناسبة بأن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرف الدكتور مغار عبد الوهاب الذي كان نعم الأستاذ و الموجه بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة وجزاه الله كل خير.

كما أشكر أساتذة التعليم المتوسط بمؤسسة العلامة عبد الحميد ابن باديس في بلدية خطوطي سد الجير على مساعدتهم في إنجاز هذا البحث ومشاركتهم بكل اهتمام وحيوية للإجابة على كل أسئلتنا كما لا يفوتني أن أعرب عن امتنان وتقدير كل عمال مكتبة الإحسان وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذه المذكرة.



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والدي ووالدي راجية من الله سبحانه وتعالى أن يطيل في عمرهما وكل عائلتي، سليمة، فطوم وصبرينة وفريال ونسرین وبلقاسم وفتحي وناصر والبتول وأميرة المنزل فرح.

وإلى رفيقة دربي إيمان مبروك التي وقفت إلى جانبي طوال فترة إنجازي لهذه المذكرة. وأهديه إلى كل زملائي في الدراسة وكل طلبة علم النفس والعمل. إليهم جميعا أهدي ثمة هذا الجهد المتواضع وفاء وتقديرا ومحبة.



ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة التربوية "العلامة عبد الحميد ابن باديس"، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه المؤسسة وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من (30) أستاذ في متوسطة "العلامة عبد الحميد ابن باديس"، وتم توزيع الاستبانات على كل أفراد المجتمع البحث وكذلك على مستوى مختلف المؤسسات إلا أنه تم استرجاع (30) استبانة و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (30).

وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات وتم استخدام برنامج (Spss)، ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع ويعبر عنه كماً وكيفاً. وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية.
- أظهرت الدراسة وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة يتوافق مع إستراتيجية وأهداف المؤسسة.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصال) وبين متغير الأداء الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة في مجملها تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة).

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من أهمها:

- الاهتمام بالهيكليات للمؤسسات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء.
- العمل على تحسين طرق الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة.
- الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليها.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة بالعربية
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل التمهيدي: الإطار العام للدراسة	
4	1. إشكالية الدراسة
5	2. فرضيات الدراسة
6	3. أسباب اختيار الموضوع
6	4. أهداف الدراسة
6	5. أهمية الدراسة
7	6. الدراسات السابقة
28	7. تحديد المفاهيم
29	8. متغيرات الدراسة
الفصل الأول: المناخ التنظيمي	
31	تمهيد
32	1 مفهوم المناخ التنظيمي
34	2 مستويات المناخ التنظيمي
35	3 للمناخ التنظيمي على المستوى الفردي
36	4 أهمية المناخ التنظيمي
37	5 أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
42	6 أنماط المناخ التنظيمي

43	7 الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي ملائم
44	8 قياس المناخ التنظيمي
الفصل الثاني: الأداء الوظيفي	
47	تمهيد
48	1 مفهوم الأداء الوظيفي
49	2 عناصر الأداء الوظيفي
49	3 محددات الأداء الوظيفي
50	4 أنواع الأداء الوظيفي
52	5 أبعاد الأداء الوظيفي
53	6 تقييم الأداء الوظيفي
55	7 المقائمون بعملية التقييم
58	8 معوقات الأداء الوظيفي
60	9 تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
61	10 إجراءات تحسين مستوى الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
64	1 تمهيد
64	2 الدراسة الاستطلاعية
64	3 تحديد و تعريف مجال الدراسة
65	4 تحديد مجتمع الدراسة
66	5 تحديد عينة الدراسة
66	6 منهج الدراسة
67	7 وسائل جمع البيانات
68	8 صدق و ثبات الأداء
69	9 المعالجة الإحصائية
الفصل الرابع: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة	
72	1 تقرير البيانات

74	2 عرض وتحليل النتائج
84	3 نتائج الدراسة
84	4 التوصيات
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	29
02	التأثير الكلي على المناخ التنظيمي	35

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع التلاميذ	64
02	يوضح عينة الدراسة	66
03	ارتباط درجة الكلية لاستبيان المناخ التنظيمي بدرجات أبعاده	69
04	ارتباط درجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي بدرجات أبعاده	69
05	توزيع عينة الدراسة حيث متغير الجنس	72
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	72
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	73
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	73
09	النسب المئوية لبدائل الفقرات و المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول الهيكل التنظيمي	74
10	النسب المئوية لبدائل الفقرات و المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني التكنولوجيا	75
11	النسب المئوية لبدائل الفقرات و المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث الاتصال	77
12	النسب المئوية لبدائل الفقرات و المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع الانضباط في العمل	78
13	النسب المئوية لبدائل الفقرات و المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس زيادة الإنتاج	79
14	يوضح نتائج بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	14
15	يوضح نتائج بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي	80
16	يوضح نتائج بين استخدام التكنولوجيا و الأداء الوظيفي	81

82	يوضح نتائج بين الاتصال و الأداء الوظيفي	17
82	اختبار T للعينات المستقلة يعزي الجنس	18
83	تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) يعزى السن	19
83	تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) يعزى سنوات الخبرة	20

مقدمة

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا بالمؤسسة التعليمية يعاني من بعض السلبيات لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ التنظيمي ايجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات ويعمل على زيادة فعاليتها وتطوير أدائها. (محمود عبد الرحمان، 2006، ص1)

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يتسم إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات والأذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم. (المغربي، 1995، ص303)

و يعكس الاهتمام بالمناخ التنظيمي أهمية الدراسات الإنسانية وجهود التنظيمات لتحسين بيئة العمل الداخلية بما يستلزم إعداد العنصر البشري على أسس وقواعد تكون هي المحور الأساسي في العملية الإنتاجية وشموليتها.

ومن أهم ملامح التي تميز الضرورة الملحة الإيجابية للمناخ التنظيمي هو ذلك الاتجاه الذي يرى أن المنظمة عبارة عن البيئة الواحدة التي تؤثر عن الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة ويأمل جميع العاملين في التنظيم أن يكون هذا المناخ دائما ومساندا ليسهل للعاملين إتباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية. (المدهون والجزراوي، 1995، ص106.)

ويبرز الاهتمام بقضايا القوى العاملة والعناية بها عن طريق تطوير الأساليب والمناهج في حسن استخدام تلك القوى العاملة وتوظيفها بما يحقق أهداف التنظيم. (السلمي، 1991، ص41.)

وتظهر دواعي الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى وخاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان هما:
الأول: ويمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير وبالنظام المعرفي وخبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

الثاني: هو بيئة العمل الداخلية والتي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة لأخرى باختلاف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن أشهرها الهيكل التنظيمي نظام الاتصالات نظم إجراءات العمل النمط القيادي أسلوب اتخاذ القرارات جماعة العمل طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الكلي الذي تعمل من خلاله كافة المنظمات وتخضع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

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

(المغربي، 1995، ص303)

تعتبر الموارد البشرية الثروة الأساسية في أي منظمة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها مما ينعكس في النهاية على جودة أداء الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

الفصل التمهيدي

الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. تحديد المفاهيم
8. متغيرات الدراسة

1-الإشكالية:

تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية المناخ التنظيمي بأبعاده مختلفة في المنظمة وذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالأداء العاملين فيها وبروحهم المعنوية بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

لكي تتمكن المنظمة من تحسين أداءها الوظيفي فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الفرد على حد سواء حتى يكون المناخ محفزا للفرد ومستكشفا لطاقت وإبداعات الكوادر البشرية.

وقد أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع ارتبطت بموضوع بحثنا هذا منها الدراسة التي أجراها "سعود النمر ومحمد حمزاوي" سنة 1986 (المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة) وقد استخدم الباحث في موضوع بحثه المنهج الوصفي وتوصلت دراستها إلى عدد من النتائج وتمثلت هذه الأخيرة إلى عدم فعالية التعاون والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالأقسام عدم التشجيع على تفويض السلطة وجود رضا عن العمل بدرجة متوسطة كما أن نظام الحوافز يتأثر بالاعتبارات الشخصية ولا يعتمد على نظام تقييم الأداء.

كما أجرت أيضا "عزيل العيسى" دراسة سنة 1996 (المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي) واتبعت في موضوع بحثها المنهج الوصفي المسحي وتوصلت دراستها إلى عدد من النتائج وتمثلت في أن المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية الحكومية يتسم بشكل عام من الإيجابية بوجود عدد من نقاط القوة التي تميز المناخ التنظيمي السائد في الفروع النسائية الحكومية منها وضوح أهداف الإدارة ووضوح أهداف ومهام وإجراءات العمل توافر الصلاحيات الكافية للقيام بمهام العمل ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات من أبعاد المناخ التنظيمي وبين مستوى الرضا الوظيفي.

كما قام السكران أيضا سنة 2004 بدراسة تحت عنوان (المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي) مستخدما في موضوع بحثه المنهج الوصفي المسحي وتوصلت دراسة لعدد من النتائج تمثلت في وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من محور (الاتصالات -نظم إجراءات العمل-الهيكل التنظيمي) ووجود توجهات نحو المحاور الآتية (الحوافز -طرق اتخاذ القرار-تنمية الموارد البشرية) للمناخ التنظيمي وجود توجهات ايجابية

مرتفعة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين (القدرات والخصائص الفردية للموظف إدراك الموظف لدوره الوظيفي الدرجة الكلية للأداء الوظيفي وبين محاور المناخ التنظيمي في دراسته).

كما أن تقارير وزارة التربية والتعليم تكشف عن وجود نقص في الأداء الوظيفي للمؤسسة التربوية ويرجعه الباحث إلى المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية مما يدفع إلى دراسة أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسة التعليمية وتبلورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

واندرجت من هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

- هل هناك علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟
- هل هناك علاقة بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط؟

2-الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

وأنجزت عنها فرضيات فرعية وهي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى لمتغير الدراسة.

3-أسباب اختيار الموضوع:

1. التعمق ومعرفة أكثر لمفهوم المناخ التنظيمي.

2. معرفة العلاقة بين المناخ والأداء.

3. إثراء الرصيد المعرفي.

4. معرفة أسباب ظاهرة في نقص الأداء.

5. معرفة أهم أسباب التي تؤدي إلى نقص الأداء عند العامل الجزائري.

4-أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة التربية عبد الحميد ابن باديس على أداء الموارد البشرية.

- تقسيم المناخ التنظيمي في مؤسسة التربية عبد الحميد ابن باديس (سلبى إيجابى).

- التعرف على مدى ارتباط أداء الموارد البشرية بالمناخ التنظيمي.

- تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي مقبول يساعد على الأداء الجيد.

- توضيح المجالات التطبيقية التي يمكن استخلاصها من نتائج هذه الدراسة وما يرتبط بذلك

من اقتراحات تفيد المؤسسات التربوية في تطوير المناخ التنظيمي والتعرف على الأبعاد

المؤثرة في أداء الموارد البشرية لديها.

5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائدة في المؤسسة التعليمية

الوطنية والتعرف على العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية مما يوفر

بيانات واقعية عن ماهية المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وفي ما يلي عرض لي هذه

النقاط:

1. إضافة إلى هذا المجال الحيوي من مجالات المهمة التي تناولت مفهوم أداء الموارد

البشرية ولأهمية تطوير أداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر نتيجة للتطورات الهائلة

في مختلف المجالات سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية أو

الثقافية كذلك لمواجهة حاجة المنظمات من الكفاءات البشرية التي تساعدها على حل

المشاكل التي تعترضها في سبيل تحقيق أهدافها والغايات التي قامت من أجلها.

2. لما للمناخ التنظيمي من أهمية بالغة إذا تعتبر من أهم المتغيرات التي اهتم بها الكتاب

والباحثون في المجال السلوكي التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من

المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مثل الدافعية والأداء والرضا

الوظيفي بما ينعكس على مدى مساهمة الأفراد في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات التعليمية الوطنية.

3. لأن منظمات الأعمال تتأثر بنوعية الموارد البشرية الخاصة بها وفعاليتها خاصة المنظمات الخدمائية ومنها المؤسسات التعليمية الوطنية ولذا يجب توجيه المزيد من الاهتمام حتى تحقيق أهدافها وللدور الفعال التي تقوم في وقع عملية التنمية للمجتمع الذي هو بحاجة إلى ذلك.

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

6-الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً خصباً للدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وفي الفصل الحالي يستعرض الباحث بعض الدراسات السابقة والتي بلغ عددها (21) دراسة، وقام الباحث بترتيب هذه الدراسات تنازلياً من الأحدث إلى الأقدم وختمها الباحث بالتعقيب على هذه الدراسات.

6-1-الدراسات في البيئة العربية:

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

هدفت الدراسة إلى معرفة التطورات على الهيكل التنظيمي للوزارات وأثره على الكفاءة الإدارية، واختار الباحث عينة طبقية عشوائية مؤلفة من (500) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

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

-عدم كفاءة القائمين على إعداد الهيكليات التنظيمية للوزارات.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

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

(2) - (السكران، 2004): قام بدراسة تحت عنوان " المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة مسحية على ضباط قطاع الأمن الخاصة بمدينة الرياض بالسعودية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى توجهات ضباط قطاع الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، والتعرف على طبيعة العلاقة بينهما، وبحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل العملي، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة) لدى العاملين بقطاع قوات الأمن على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم إجراءات العمل، وطرق اتخاذ القرار، الحوافز، تنمية الموارد البشرية. (واختار الباحث عينة بسيطة مؤلفة من (223) ضابطاً من العاملين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

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

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

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

ضرورة اهتمام المسؤولين في قطاع الأمن على اختلاف مستوياتهم الوظيفية بمكونات عناصر المناخ التنظيمي وضرورة الوقوف على العوامل التي من شأنها خلق توجهات

سلبية نحو المناخ السائد مع ضرورة تطوير وتأهيل القدرات العقلية والبدنية لجميع قطاع قوات الأمن الخاصة.

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

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

ضرورة إعادة دراسة الهيكل التنظيمي لقطاع قوات الأمن وتصميمه بالجودة المطلوبة. إجراء دراسات للتعرف إلى العوامل التي تساعد على خلق مناخ جيد وعلى رفع مستوى الأداء الوظيفي للقوات.

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

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الوظائف في الجهاز الحكومي الأردني والمتمثلة بمنصب الأمين العام والمدير العام والمتغيرات الوظيفية المرتبطة بها وعلاقة ذلك بالنتائج المتحققة والأداء وقد أجريت الدراسة على جميع كبار الموظفين الذين يشغلون منصب أمين عام وزارة أو أمين عام ديوان وكذلك الذين يشغلون منصب مدير عام دائرة وجميع نوابهم ومساعدتهم وبلغ عدد الذين شاركوا في هذه الدراسة (120) فردا استجاب منهم (71) فرداً. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

افتقاد المنظمات المبحوثة إلى سياسات ثابتة تضع شروط محددة عند اختيار ذوي المناصب العليا وتعيينهم بما فيهم الأمين العام. أظهرت الدراسة أن جهات عليا هي التي تؤدي الدور الأساسي في عملية التعيين.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

العمل على وضع برنامج تطويري لإعداد الأمانة العامة بعد اختيار هادف يستند إلى معايير واضحة ومحددة.

إنشاء مركز وطني متخصص بالقيادات الإدارية العليا.

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

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

أ - دعم الوزارة لجهود التطوير وتوفير نظام معلومات واضح عن الوظائف العليا ومن يشغلها وتوفير وسائل اتصالات فعالة وتجانس مؤهل القيادات العليا والأعمال الوظيفية المكلفين بها.

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

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

من الأسباب التي أدت إلى التغيير من برنامج الدورات الأمنية (الأمن الشامل) إلى الإدارة العامة للمرور (إدارة مرور الرياض) تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري الذي يفرضه التنظيم الحالي وتطوير نظم وإجراءات العمل المروري في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية وعدم وضوح المهام في ظل استخدام برنامج الدوريات الأمنية. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مواقف إيجابية لجميع الفترات التي تقيس موقف العاملين في إدارة مرور الرياض نحو التغيير التنظيمي.

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

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

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

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

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

لا بد من توفير الثقافة التنظيمية الملائمة التي تساعد قيمها على تعزيز وتشجيع التغيير التنظيمي وذلك من خلال تهيئة البيئة الداخلية المناسبة التي تؤكد قيمها على أهمية التجديد والإبداع و الوقوف على مواطن القوة والضعف في التغيير التنظيمي.

(5) - (المربع ، 2004): قام بدراسة تحت عنوان " التطوير التنظيمي وعلاقته بالأداء من وجهة نظر العاملين في المديریات العامة للجوازات بالسعودية".

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

هناك علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وأداء العاملين، وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي على الأداء تنحصر فيما يلي: المساعدة في رفع قدرات ومهارات العاملين والدقة والسرعة والفاعلية في أداء العمل وتمكين الرؤساء من متابعة وتوجيه المرؤوسين بدقة وزيادة قدرة العاملين على تحمل المسؤولية.

يسهم التطوير التنظيمي بدرجة قوية في مواجهة مشكلات العاملين في المديرية العامة للجوازات وأهم الانعكاسات الإيجابية للتطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين هي تمكين العاملين من تجنب الوقوع في الأخطاء والمساعدة في سرعة اكتشاف الأخطاء والإسهام في عدم تأخير المعاملات.

أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات هي الافتقار إلى نظام اتصال مناسب وتجاهل شكاوي العاملين من سلبيات برامج التطوير التنظيمي و ضعف التنسيق بين برامج التطوير وبيئة التنظيم.

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق التطوير التنظيمي بالمديرية العامة للجوازات من خلال اللامركزية وزيادة فرص مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

دعم الاتصالات في الأجهزة الأمنية بصفة عامة والمديرية العامة للجوازات بصفة خاصة نظرا لما تتطلبه طبيعة مهام الجوازات من توفير اتصال مباشر ودائم بين الرؤساء والمرؤوسين والحرص على تطبيق نظام اتصال فعال يسمح بتدفق المعلومات وتنسيق جهود العاملين وتبادل الآراء والخبرات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعقد دورات تدريبية متخصصة لضباط المديرية العامة للجوازات في مجال التطوير التنظيمي والأداء الوظيفي.

توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق التطوير التنظيمي في المديرية العامة للجوازات والاستفادة من التقنيات الحديثة في تيسير أعمال الجوازات كالكاشفات

الإلكترونية والبيولوجية التي تسهم بفاعلية في تحقيق الأمن من خلال إحباط محاولات الدخول والخروج غير القانوني.

العمل على دعم العلاقات الاجتماعية بين العاملين للاستفادة من أثرها الإيجابي في دعم التطوير التنظيمي وفي الوقت ذاته الحد من مقاومته.

(6) - (الرييق، 2004): قام بدراسة تحت عنوان "العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية-دراسة تطبيقية على الضباط العاملين في قوات آمن المنشآت والأمن الخاص بالسعودية".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى تأثير عوامل البيئة الإدارية في فاعلية الأداء الوظيفي وتحديد المعوقات التي تحول دون فاعلية الأداء للقيادات الأمنية، واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، وكانت عينة الدراسة جميع أفراد المجتمع الأصلي (465) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أن الحوافز والمناخ التنظيمي لهما تأثير مرتفع على فاعلية الأداء. مستوى ممارسة القيادات الأمنية لوظائف التنظيم وإدارة الأفراد، والتخطيط ذو فاعلية مرتفعة جداً. بينما مستوى وظيفة التنسيق واتخاذ القرار ذو فاعلية منخفضة. وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

-دعوة الأجهزة الأمنية لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي والاهتمام بالعاملين وتفهم احتياجاتهم ودوافع سلوكهم وتحقيق طموحاتهم ورغباتهم.
-الاهتمام بتوظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة إلى أقصى درجة ممكنة والالتزام بجودة الأداء على ضوء معايير وطبيعة العمل الأمني.
-توزيع أعباء العمل وتحديد نطاق الإشراف الملائم.
-إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم بما يحقق تعزيز ثقتهم بأنفسهم ورفع معنوياتهم وحماسهم لإتقان العمل.

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

هدفت الدراسة التعرف إلى مصادر تدفق المعلومات ومعرفة الدور الإيجابي والسلبي لنظم المعلومات الحديثة على أداء العاملين وتحديد الأساليب التي يمكن من خلالها معالجة

الجوانب السلبية، واختار الباحث عينة عشوائية منتظمة مؤلفة من (211) مفردة من العاملين في مصلحة الجمارك والذين يستخدمون الحاسب الآلي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود معوقات إدارية ومالية وتشغيلية تواجه استخدام نظم المعلومات الحديثة.

- إن استخدام نظم المعلومات الحديثة يؤدي إلى تحسين الأداء.

- أن عدداً كبيراً من العاملين لا يدرون عن البرامج التدريبية المتخصصة في مجال الحاسوب.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- أهمية أن يكون هناك دور في عمليات التدريب لمواجهة المتغيرات المستمرة وعمل مزيد من التدريب على الحاسب وفق منهج علمي.

- ضرورة استخدام نظم المعلومات في المصلحة لأنها تؤدي إلى الدقة في تنفيذ الأعمال وتحسين الأداء.

- أهمية توضيح الخطط للعاملين لاستخدام تقنية المعلومات.

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- بينت اتجاه مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات.

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

إتاحة الفرصة للمرؤوسين لوضع الخطط الخاصة بأقسامهم.

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

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

هدفت الدراسة التعرف إلى النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية وتحديد مستوى أداء الأطباء، وكشف طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء الأطباء، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واختار الباحث عينة عشوائية مؤلفة من (277) طبيباً يمثلون مستشفى الملك فهد ومجمع الرياض الطبي.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

يعد النمط الديمقراطي هو النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة.

إن مستوى أداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية موضع الدراسة مرتفع.

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ككل، وأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية، والمدنية موضع الدراسة على الشكل التالي:

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

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

-التوسع في ممارسة النمط الديمقراطي لما يؤدي إليه من رفع أداء الأطباء بوجه خاص والعاملين بوجه عام.

-التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي لما يؤدي إليه من خفض في أداء الأطباء كما أظهرت نتائج الدراسة.

-الاهتمام باللقاءات الجماعية بين المدير والعاملين والحرص على إتاحة الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي، والعمل على سيادة روح التعاون في العمل لما تؤدي إليه تلك الممارسات من نتائج إيجابية أبرزها رفع مستوى الأداء.

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

-إجراء دراسة عن العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للأطباء.

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي، وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة - البيئة التنظيمية - نظام الحوافز - نظام تقييم الأداء الوظيفي - نظام الترقية).

- البيئة التنظيمية المادية لها علاقة إيجابية بأداء العاملين ويتوفر في المدينة التهوية و التكيف والإضاءة المناسبة، ولكن يوجد نقص في بعض تجهيزات المكاتب.

- أتضح أن عناصر نموذج تقييم الأداء المستخدم في المدينة غير واضحة كما أنه لا يعكس المستوى الفعلي لأداء العاملين كما أنه لا يناقش الرؤساء مرؤوسيهم في مستوى أدائهم بعد التقييم، كما أنهم لا يوضحون لهم النقاط التي سوف يتم عليها التقييم كما أتضح أن لنظام تقييم الأداء الوظيفي علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي في المدينة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

-الاستمرار في التأكد من توفير التهوية والإضاءة المناسبة لأداء العمل.

-المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين العاملين ورؤسائهم.

-الاستمرار في تنوع الحوافز بين حوافز مادية ومعنوية.

إن تكون الحوافز المقدمة للعاملين تتناسب مع الجهود المبذولة وترتبط بالتميز في الأداء الوظيفي.

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

(11) - (الطراونة، 2002) قام بدراسة تحت عنوان " إدارة الوقت والأداء الوظيفي".

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود هدر للوقت في القطاع العام والخاص وعدم فاعلية إدارة الوقت في القطاع العام.
- وجود علاقة معنوية بين الوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي وكل من فاعلية إدارة الوقت والأداء الوظيفي.

- لم يظهر تأثير معنوي للوظائف الإدارية والمناخ التنظيمي على هدر الوقت ولا لهدر الوقت على الأداء الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- زيادة الاهتمام بوضع أسس لجوانب العملية الإدارية وزيادة التنسيق والتكامل فيما بينها فقد أظهرت الدراسة أنها تؤثر على بعضها بشكل سلبي.

- الاهتمام بالمناخ التنظيمي السائد في المؤسسات باعتباره حصيلا كافة الممارسات الإدارية السائدة في منظمات الأعمال بشكل عام.

- محاولة وضع أسس للحد من جوانب هدر الوقت.

- ربط خطط العمل بجداول زمنية والتعامل مع الوقت كمورد نادر لا بد من ترشيد استخدامه

- إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع وذلك من خلال مؤسسات الأعمال نفسها أو المؤسسات الأكاديمية.

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

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (مركزية القرارات- الانتماء -التدريب -الحوافز -المخاطرة -الخصائص الشخصية -الوظيفة- و السلوك الإبداعي)، كما وهدفت إلى تحديد درجة الارتباط بين السلوك الإبداعي والخصائص الديموغرافية للمبحوثين، واستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (252) مشرفاً إدارياً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

تصورات المشرفين الإداريين نحو المناخ التنظيمي بصورة عامة كانت إيجابية بإستثناء بعض الحوافز كان سلبياً.

مستوى السلوك الإبداعي لدى المشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية كان عالياً. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك الإبداعي وأبعاد المناخ التنظيمي (مركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، التدريب، الحوافز).

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

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

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

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

توفير المناخ النفسي المحفز للعمل والإبداع من خلال إحساس الموظف بأهميته والثقة به وبما يحمل من أفكار وتفهم مشكلاته والعمل على معالجتها. إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع على أن تشمل المناخ التنظيمي ويتم تطبيقها على القطاع الحكومي ككل وعلى المستويات الإدارية المختلفة.

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية، والتكنولوجيا (على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية مؤلفة من (320) موظف من مجتمع الدراسة المتمثل بديواني المحاسبة والرقابة والتقنيش الإداري.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

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

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

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

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

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

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

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

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

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

- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

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

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

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

(15)-(عمران، 1996): قام بدراسة تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على تطوير عملية جودة الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية المصرية".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى جودة عملية تطوير الموارد البشرية في قطاع البنوك التجارية المصرية والتعرف إلى المناخ التنظيمي الموجود بها . حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من البنوك التجارية مؤلفة من (506) مفردة من مجتمع الدراسة الأصلي، المكون من (751) مفردة وتم تقسيم مباحث مجتمع الدراسة إلى قطاعين هما : قطاع البنوك التجارية قطاع عام وقطاع البنوك التجارية الخاصة والمشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود اختلاف بين الكتاب والباحثين في تحديدهم لعناصر عملية تطوير الموارد البشرية ومفهوم.

يؤدي توافر مناخ تنظيمي مناسب لتطوير الموارد البشرية إلى جودة تطوير عملية الموارد البشرية ولا يوجد تأثير لكل من الجنس والعمر على إدراك الأفراد لمدى جودة تطوير عملية الموارد البشرية داخل بنوكهم وكذلك عدم وجود تأثير على إدراك الأفراد لتوافر المناخ التنظيمي المناسب لتطوير الموارد البشرية ووجود تأثير للخبرة إذ أن الأفراد ذوي الخبرة الأكبر يدركونها أفضل من ذوي الخبرة الأقل.

تمتع البنوك التجارية المصرية بجودة عملية تطوير الموارد البشرية بصفة عامة وتكون في البنوك التجارية الخاصة والمشاركة بصورة أفضل من بنوك القطاع العام التجارية. عدم اتفاق الباحثين والكتاب في مجال السلوك التنظيمي على مفهوم محدد للمناخ التنظيمي وعدم اتفاقهم على تحديد الأبعاد المختلفة للمناخ التنظيمي.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

توجيه مزيد من الاهتمام نحو تطوير الموارد البشرية وذلك بتوفير مناخ ملائم لدفع عملية تطوير الأفراد للأمام مع ضرورة أن تقوم الإدارة بتشجيع رؤوسهم على استخدام طرق جديدة في العمل وتفويض السلطات بالقدر المناسب والعمل على زيادة درجة المصارحة بين الأطراف المختلفة في البنوك.

الاهتمام بعملية تقييم أداء العاملين والتركيز على أن هدفها الأساسي هو تحسين الأداء وإعادة النظر في المعايير التي تشتمل عليها وكيفية حسابها والعمل على أن تكون موضوعية.

العمل على الاستفادة من التداول الوظيفي داخل البنوك التجارية خاصة العامة.

ضرورة الاهتمام بتوفير العناصر المختلفة لتطوير الموارد البشرية حيث أن استخدام تلك العناصر بشكل مناسب يساهم في زيادة جودة عملية التطوير.

16-(طعامنة ، 1996): قام بدراسة تحت عنوان " أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن".

هدفت الدراسة إلى الوقوف والكشف عن اتجاهات العاملين أعضاء الهيئة الإدارية نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن كما هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من العاملين في الإدارة وعددها (26) وحدة من وحدات الوزارات والمؤسسات العامة بحيث شملت على(10) وزارات و (8) دوائر مركزية و (8) مؤسسات عامة، وبلغ عدد أفراد العينة (592) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

إن اتجاهات عينة البحث كانت سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في خمسة مجالات هي الصراع التنظيمي والسلطة، والمسئولية، والقيادة، والمكافأة، والتدريب، في حين كانت استجاباتهم ايجابية نحو بعدى :البيئة التنظيمية، وإجراءات العمل واللجان.

وجود اختلاف معنوي واضح بين اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات تطوير اداري، وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات، وهذا يدل على وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود أجهزة تطوير اداري متخصصة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

ضرورة إنشاء وحدات تطوير إداري متخصصة في أجهزة القطاع العام كمدخل أساسي للتطوير التنظيمي.

العمل على رفد وحدات التطوير الإداري بالكفاءات البشرية ذات التخصص في مجال التطوير الإداري وتطوير أساليب العمل والإجراءات.

إعادة النظر بواجبات وحدة التطوير الإداري وضرورة إسناد كافة الواجبات المتعلقة بالتطوير والتنظيم لها مثل تحسين الهيكل التنظيمي وتحديد معدلات الأداء.

17-(اللوذي، 1994): قام بدراسة تحت عنوان " الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام بالأردن". هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا

عن المناخ التنظيمي لدى العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن وعلاقته بالجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والعمر، ومسمى الوظيفة، ومكان العمل، وشملت عينة الدراسة (545) عاملاً.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن المناخ تعزى لمتغيرات مسمى الوظيفة، ومكان العمل.

أن أعلى درجات الرضا تركزت في مجال معايير الأداء، والبيئة التنظيمية، والانتماء، بينما كانت أدنى مستويات الرضا في مجال الحوافز، وتحمل المسؤولية، والعلاقات الإنسانية، والمخاطرة.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

ضرورة الاهتمام بكل من الحوافز، والعلاقات الإنسانية والمسؤولية، والمخاطرة (كونها من العوامل الهامة التي تزيد من رضا العاملين عن المناخ التنظيمي).
دراسة مجالات المناخ التنظيمي ومحاولة تحسينها من أجل رفع مستوى الرضا لدى العاملين عن المناخ الذي يعملون فيه وبالتالي رفع مستوى أدائهم.

18) -(عوامله، 1994): قام بدراسة تحت عنوان " أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع المناخ المؤسسي في الأجهزة المركزية للإدارة العامة ممثلة بالوزارات، والدوائر المركزية في الأردن، حيث شملت هذه الدراسة (924) موظفاً من العاملين في الوزارات والدوائر المركزية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

وجود استقرار ورضا بدرجة متوسطة عن المناخ المؤسسي. وكذلك بينت الدراسة أن رضا الباحثين عن العناصر الإدارية للمناخ المؤسسي تراوحت بين متوسط وضعيف، حيث كان الرضا عن المبادرة والإبداع ونظام الحوافز وتفويض السلطة قليلاً بينما كان الرضا عن فلسفة الإدارة والقيادة والاتصال الرسمي متوسطاً.

أن عدم استقرار القيادة الإدارية العليا، ووجود المحسوبية، وتدني الحوافز، هي من أهم سلبيات المناخ المؤسسي في الأجهزة المبحوثة. وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- ضرورة إدخال تحسينات تدريجية في جوانب المناخ المؤسسي كافة.
- الحد من التأثيرات الشخصية، وزيادة الاهتمام بالعاملين والإنتاجية.
- تحديث التشريعات، وتشجيع المبادرات الفردية، وتطبيق نظم الجدارة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

(19)-(محارمه، 1993): قام بإعداد دراسة بعنوان " تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية للمناخ التنظيمي السائد في تلك الأجهزة بشكل عام، ولكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من أجل تحديد نواحي القصور والخلل ومعرفة مدى ملائمة المناخ التنظيمي السائد في هذه الأجهزة. شملت هذه الدراسة (13) جهازاً، أي ما نسبته (7.31%) من مجموع أجهزة الخدمة المدنية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

أن تصورات أفراد عينة الدراسة نحو جميع أبعاد المناخ التنظيمي هي تصورات سلبية باستثناء بعد وضوح التنظيم الذي جاء متوسطاً.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

ضرورة زيادة الاهتمام بالمناخ التنظيمي، والالتزام بالموضوعية بالتعامل، وتفعيل دور معهد الإدارة العامة ووحدات التطوير الإداري في تحليل الاحتياجات التدريبية، وتطوير الإجراءات الحالية.

(20)- (دراسة القريوتي، 1993): قام بدراسة ميدانية تحت عنوان " المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس".

هدفت الدراسة إلى تقييم أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للمناخ التنظيمي الاجتماعي السائد في الجامعة الأردنية، بستة أبعاد للمناخ التنظيمي، هي فلسفة الإدارة ونمط اتخاذ القرارات ونمط الاتصالات ونمط العلاقات بين العاملين ونمط تقييم الأداء وسياسة التحفيز. وهى تشكل المناخ التنظيمي العام، واختار الباحث عينة عشوائية طبقية

شملت أعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات العلمية والإنسانية بالجامعة الأردنية من الذكور والإناث ومن مختلف الرتب العلمية عدا مساعدي البحث والمحاضرين غير المتفرغين حيث لم تشملهم الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن تقييم أعضاء هيئة التدريس للمناخ التنظيمي سلبي في مجمله.

- أن أهم عامل يساهم في تشكيل الصورة غير المرضية للمناخ التنظيمي يتعلق بسياسة التحفيز يليه نمط الاتصالات.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

- ضرورة أن تقوم الجامعة بدراسة أساليب من شأنها تحسين أسلوب الإدارة فيها من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة بينها وبين أعضاء التدريس.

- ضرورة إعادة النظر في معايير التقييم والترقية المعمول بها في الجامعة وفي النظم والإجراءات المتبعة لهذه الغاية.

- ضرورة اهتمام إدارة الجامعة بالتدريب السلوكي والتدريب على المهارات القيادية للإداريين من هيئة التدريس وغيرهم في الجامعة.

- أن تكتشف إدارة الجامعة الوسائل المناسبة لتحفيز أعضاء هيئة التدريس مادياً ومعنوياً وأن تتعرف باستمرار على اتجاهات العاملين عن طريق الدراسات والمسوحات الدورية لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والطلبة في الجامعة واتجاهاتهم.

(21) - (الشريدة، 1991): قام بدراسة تحت عنوان " تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى تصورات العاملين في شركات المساهمة للمناخ التنظيمي السائد فيها، وقد شملت عينة الدراسة (440) فرداً من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والدنيا) موزعين على (36) شركة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- اتجاه أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي اتجاه إيجابي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي تعزى لكل من: الجنس، الخبرة، المستوى الإداري.

وقدمت الدراسة توصيات أهمها:

-التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي كمتغير هام في نجاح العملية الإدارية.

-العمل على الاهتمام بالاحتياجات والبرامج التدريبية.

-إعادة النظر في الرواتب والحوافز.

6-2-تعقيب على الدراسات السابقة

في هذه الدراسة قام الباحث باستعراض (21) دراسة سابقة أجريت خلال الفترة من 1991 إلى 2006 وخلص الباحث من عرض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي وأداء الموارد البشرية لكن بشكل منفصل كل على حده. فبعض الدراسات السابقة تناولت محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولها الباحث مثل دراسة (عمران، 1996) ودراسة (القطامنة، 2000) ودراسة (ذنيبات، 1999) ودراسة (محارمه، 1993) و (طعامنة، 1996) ودراسة (اللوزي، 1994) ودراسة (عوامله، 1994) ودراسة (القيوتي، 1993) ودراسة (الشربيني، 1991) والبعض الآخر تناول محور الأداء الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولها الباحث أيضاً في دراسته مثل دراسة (العنزي، 2004) و دراسة (المربع، 2004) و دراسة (إلهيتي والمعشر، 2004) ودراسة (المنديل، 2004) ودراسة (الطروانة، 2002) و دراسة (الرييق، 2004) و دراسة (الفوران، 2003) و دراسة (الغيبوي، 2003) و دراسة (العماج، 2003) ولاحظ الباحث ندرة الدراسات الارتباطية التي ربطت بين الموضوعين والتي كانت قليلة جداً باستثناء دراسة (السكران، 2004) على الرغم من وجود اختلاف في أبعاد المناخ التنظيمي التي تناولتها دراسته عن الأبعاد التي تناولتها الدراسة الحالية.

ولقد اختلفت الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي فيما بينها في طريق قياس هذا المناخ، فبعضها حددت نموذجاً معيناً لقياس أبعاد المناخ وبعضها لم تحدد مقياساً بذاته، إنما اعتمدت على أبعاد مختلفة تشكل في مجملها المناخ التنظيمي التي تتوافق مع دراسة كل باحث.

كما لاحظ الباحث أن جميع الدراسات السابقة تتطابق في أجزاء مختلفة منها مع الدراسة الحالية من حيث الموضوع ومجتمع الدراسة، فقد أجريت هذه الدراسات في مجتمعات مختلفة عربية، وأجنبية مدنية، وعسكرية، وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن أهداف الدراسة الحالية إما بسبب اختلاف الموضوعات أو بسبب

اختلاف مجتمع الدراسة مما أدى إلى وجود نتائج متفاوتة. واستخدمت الدراسات السابقة أساليب بحثية مختلفة رغم أن غالبيتها استخدم المنهج الوصفي إلا أن بعضها استخدم مدخل المسح الشامل ومعظم الدراسات استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

7- تحديد المفاهيم والمصطلحات:

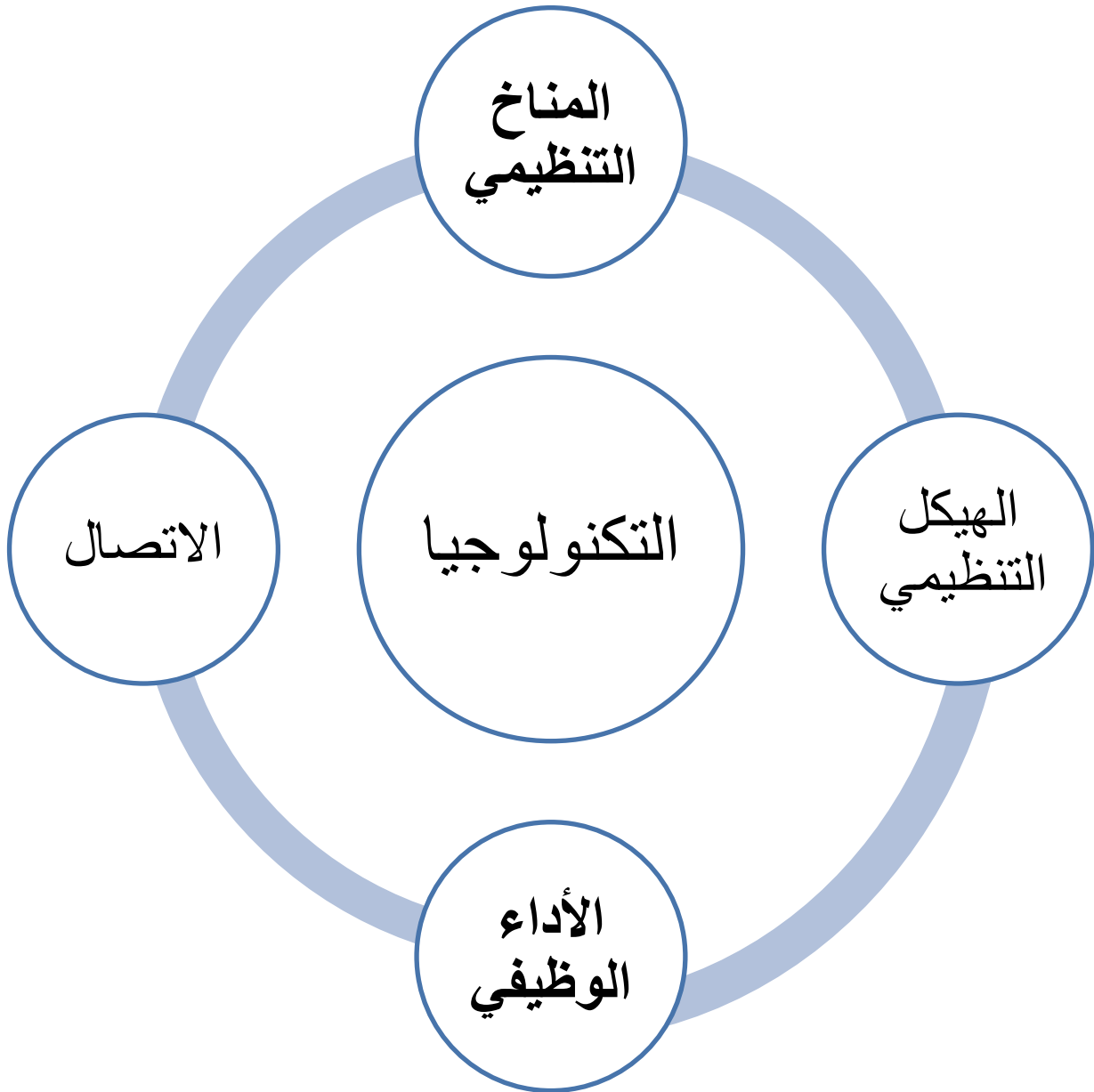
المناخ التنظيمي تلك العوامل التي تتفاعل في المنظمة و تساعد على إيجاد ظروف مواتية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية.

الهيكل التنظيمي أنه شكل وإطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه مواقع الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد كما يوضح خطوط السلطة والمسؤولية داخل التنظيم، حيث يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة التعرف على الوحدات والأقسام داخل المؤسسة والمسؤوليات والسلطات فيها.

التكنولوجيا: وهي العلم الذي يعني بعملية التطبيق المنهجي للبحوث والنظريات وتوظيف عناصر بشرية وغير بشرية في مجال معين، لمعالجة مشكلاته، وتصمم الحلول العلمية المناسبة لها و تطويرها واستخدامها وإدارتها وتقييمها لتحقيق أهداف محددة.

الاتصال: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك و توجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بن الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية و إنسانية.

الأداء الوظيفي: هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.



الفصل الأول

المناخ التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم المناخ التنظيمي.
2. مستويات المناخ التنظيمي.
3. المناخ التنظيمي على المستوى الفردي.
4. أهمية المناخ التنظيمي.
5. أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي.
6. أنماط المناخ التنظيمي.
7. الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.
8. قياس المناخ التنظيمي.

تمهيد:

إن مشكلة الفرد في بيئة العمل ترتبط بالعديد من المتغيرات التي قد يكون أهمها مشكلة المناخ التنظيمي الذي يعيشه بـقيمه ومعتقداته وعاداته وفلسفته واتجاهاته فمواجهة الفرد لمناخ تنظيمي غير متكافئ مع أسلوب حياته قد يضطره إلى عدم القيام بعمله على أكمل وجه.

وتعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما تلك الظاهرة من العلاقة بالعناصر التنظيمية والأداء ولقد بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين وتوسيع المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم باقتدار.

وفي هذا الفصل سوف يتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى إلى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي ومفهومه ومداخل تحديد مفهومه ومستوياته، أهميته، أبعاده، أنماطه وكيفية قياسه ويتطرق الباحث إلى عملية خلق المناخ التنظيمي جيد.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

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

ومفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين. (ذنيبات، 1999، ص 34) والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة إلا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا حيث يشير إلى محصلة العلاقات الاجتماعية المستمرة والمتكررة بين العاملين في المنظمة والتي تشكل بدورها أنماطا سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي (المدهون والجزراوي، 1995، ص 397)

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

ولقد عرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك (KOZLOWSKS, DOHERTY, 1975, P546) وهذا التعريف لم يقتصر في تعريفه على أن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك بالأفراد وتأثيره على دافعيتهم وسلوكهم.

وعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمة واتجاهاته وآدائه. (المغربي، 1995، ص 303)

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

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

وجاء تعريف القريوتي موافقا لما يراه قانع حيث عرف المناخ التنظيمي بأنه انعكاس

لخصائص بيئية التنظيم في وعي ولاوعي العاملين فيه مما يدفع الفرد إلى إختبار تصور معين دول التنظيم بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي . (القريوتي، 1993، ص 245)

و يشار للمناخ التنظيمي بأنه عبارة عن مجموعة المميزات التي يمكن إدراكها عن المنظمة بشكل عام أو عن أنظمتها الفرعية يمكن استقراء هذه المميزات عن طريق تعامل المنظمة وأنظمتها الفرعية مع بيئتها ومع الأفراد العاملين بها. (محارمه، 1993، ص31) ولقد أوضحت الدراسة التي قام بها أحد الباحثين والتي تبين احتمالية وجود أكثر من مناخ داخل المنظمة ويمكن أن يكون مسا و لعدد الأفراد العاملين بالمنظمة وذلك لأن شعور وإدراك الأفراد داخل أي منظمة يختلف من فرد الآخر ومن وقت لآخر وبالتالي فإن المناخ التنظيمي متعدد مستوياته داخل نفس المنظمة. (steers, 1977, p 111)

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

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلي المناخ التنظيمي على أنه:

- 1-يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- 2-يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- 3-يؤثر على السلوك العاملين في المنظمة.
- 4-عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

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

2- مستويات المناخ التنظيمي:

- يوجد للمناخ التنظيمي مستويان هما:

المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد.

- على مستوى المنظمة:

يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل. (عمران، 1992، ص44)

- على مستوى مجموعة من الأفراد:

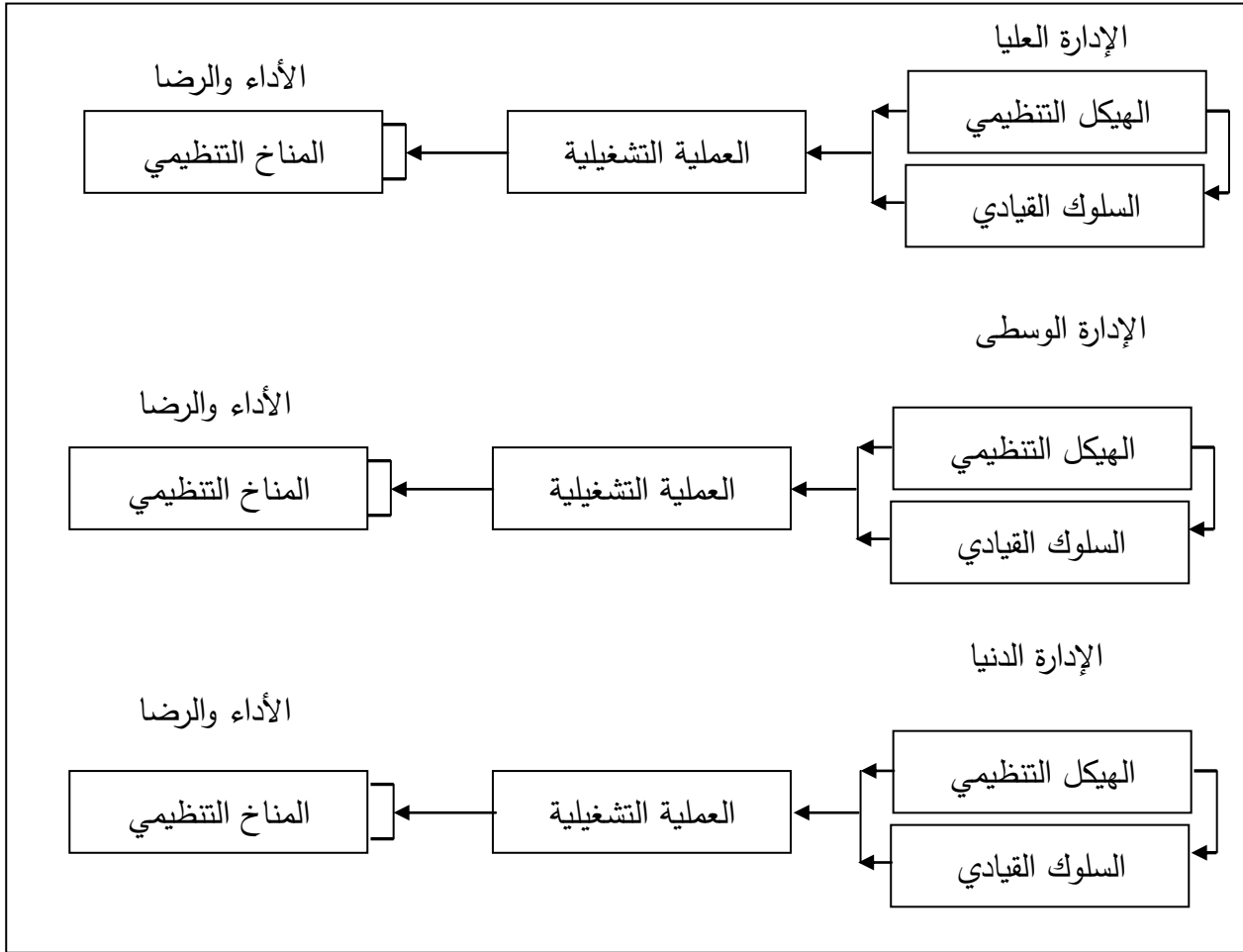
تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم المناخ التنظيمي بشكل مختلف ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على اتجاههم ناحية العمل.

وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً من مكان العمل وذلك نظر للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي. (كامل، 1994، ص 195)

ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا. (altman, 1987, p 608)

وهذا ما أكده المغربي بأن المناخ التنظيمي يتعلق بالمستويات الإدارية في المشروع حيث يوجد مناخ لكل مستوى وأن المستوى الأعلى يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى. (المغربي، 1995، ص 299)

شكل رقم (2): التأثير الكلي على المناخ التنظيمي



ويتضح من الشكل السابق أن كل من هيكل المنظمة وسياساتها يؤثران على سلوك القيادة وينتقل التأثير في العمل والعمليات التي تقع داخل المنظمة ويؤدي ذلك إلى تكوين المناخ التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار خصائص الأفراد والتي تلعب دورا في تحقيق كل من الرضا عن العمل وكفاءة وفاعلية الأداء ومن ناحية أخرى فواضح أن مناخ الإدارة العليا يلعب دورا هاما في كل من العمل والعمليات التي تحدث داخل المنظمة وذلك بالتفاعل مع سلوك القيادة في الإدارة الوسطى وهذا يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي للإدارة الوسطى والذي يلعب دورا في الرضا عن العمل والأداء وهذا ينطبق على الإدارة التنفيذية وبالتالي فالمناخ الخاص بالإدارة العليا يؤثر على المناخ الخاص بالإدارة الوسطى والذي يؤثر بدوره على المناخ الخاص بالإدارة التنفيذية. (عمران، 1996، ص 46)

3- المناخ التنظيمي على المستوى 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 تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة. (كامل، 1994، ص 105)

وبالتالي يهتدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة بيئته عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المختزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه وبالتالي يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة للتفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية. (عمران، 1999، ص 46)

4- أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي كالاتي:

1- للمناخ التنظيمي دور هام في نشوئها على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين. (القطانة، 2000، ص 27)

2- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه له. (السكران، 2004، ص 18)

3- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعريف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (العوامل، 1994، ص 241)

4- للمناخ التنظيمي دورا هاما في عملية التطوير التنظيمي فهو يعتبر مؤشرا هاما ويمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تكمن إدارة المنظمة في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتمكين

المنظمة من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد ويجعله يصب في مصلحة العمل . (القطامنة، 2000، ص 28)

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

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

5- أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

يمثل المناخ التنظيمي البيئة الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا هي ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ومن هنا فإن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة كل أبعادها وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذا أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة. (حمود، 2002، ص 166)

وعمد البحث في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يلاحظ وجو تدخلا واضحا بين عناصر المناخ وأبعاده فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي. (القريوتي، 1994، ص 318)

ولاحظ الباحث اختلاف حول أبعاد معينة للمناخ التنظيمي وقد يرجع ذلك إلى اختلاف البيئة التي تمت دراستها وفي حالات التطبيق لهذه الدراسات مثل مدراس أو مستشفيات أو جامعات الأمر الذي أدى إلى أن ينتهي كل كاتب إلى مجموعة أبعاد تخدم

دراسة ويرى الباحث انه يمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مئات على النحو التالي:

أولاً: عوامل خارجية وتشمل العديد من الأبعاد منها:

- 1- 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 حيث يترتب على ذلك وضع معايير وعناصر إنتاجية تتماشى مع أنماط وأذواق الأفراد وعلى المنظمة توقع التغيرات في هذه البيئة. (جاد الرب، 2005، ص 103)
- 2- البيئة التقنية:** ويقصد بها مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة التي تساهم في إتمام العمل الإداري وتحديثه من حيث الآخر وما تضيفه من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع (الذريعات، 1999، ص 37)، إن توافر التكنولوجيا المناسبة يؤثر إيجاباً على كمية وجود الخدمات الإنتاجية وكذلك على تخفيض الوقت اللازم لذلك وبالتالي تخفيض الجهد المبذول. (جاد الرب، 2005، ص 102)
- 3- المسؤولية الاجتماعية:** وهي علاقة أخذ وعطاء في حدود القوانين والأخلاق والمبادئ الاجتماعية للمجتمع الذي توجد فيه المنظمة مع أطراف عديدة منها البيئة المحلية والعاملين بالمنظمة إن المنظمة تتعامل مع البيئة الخارجية من خلال علاقات التأثير والتبادل والاعتماد فهي تؤثر وتتأثر بالقوى البيئية ويجب على المنظمة أن تأخذ بالحسبان الأثر الذي تحدثه قراراتها وسلوكياتها تجاه الأطراف الأخرى وأن تعمل على تعظيم هذه العلاقة لان ذلك يؤدي إلى تحقيق أهداف مختلفة الجوانب وبما لا يتعارض مع الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها إن وجود توازن بين العلاقات والأطراف المختلفة إلى توفير مناخ جيد للمنظمة يصب في مصلحتها ويحقق لها فوائد عديدة. (جاد الرب، 2005، ص 81)
- 4- المشاكل الأسرية:** ويقصد بها المشاكل التي تحدث للعاملين داخل الأسرة وبالتالي تؤثر على أدائهم في العمل وتسهل المنظمات لتحد الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية وذلك باهتمامها بالأسرة والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة وتعمل المنظمات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم وتقديم المساعدات المختلفة لهم وتقديم البرامج المناسبة

وتذهب بعضها إلى الكثير من ذلك حيث تكون برامج الأسرة جزءا أساسيا من رسالة المنظمة (جاد الرب 2005 ص596)

ثانيا: عوامل تنظيمية: وتشمل عديد من الأبعاد منها:

- 1- طبيعة البناء التنظيمي:** وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية المختلفة وبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فالهيكل التنظيمية المرنة تتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها. (المغربي، 1995، ص305)
- 2- النمط القيادي المتبع:** ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يتسم بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة فالقيادة التي على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والغياب وخلافه . (المغربي، 1995، ص 307)
- 3- تحمل المسؤوليات والاستقلالية:** يقصد بها السماح للأفراد بالعمل باستقلالية وتحملهم المسؤولية وهذا يكسب الأفراد الكثير من المهارات الإدارية التي تؤهلهم لشغل مناسب ومسؤوليات وواجبات جديدة أعلى مستقبلا. (عمران، 1996، ص67)
- 4- التدريب:** يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف سيما وان زيادة الكفاءة والفعالية لدى الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرات واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم. (حمود، 2002، ص167)
- 5- ثقافة التنظيم:** ويقصد بها تركيبه من العناصر المترابطة والتي تتفاعل كل يوم لتشكل ثقافة المنظمة إن لثقافة التنظيم تأثني فعال على الأفراد والأداء الكلي للمنظمة إذا أن وجود ثقافة تنظيمية قوية تمد العاملين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأعمال وتؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وإلى استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا كما وتزيد من الاهتمامات الجماعية بدل الفردية وتوجد بيئة خصبة للابتكارات إن إهمال ثقافة التنظيم في أي منظمة هو إعاقة لحركة تقدمها ويؤثر سلبا على كفاءتها وعلى تحقيق أهدافها . (جاد الرب، 2005، ص161)

- 6- التركيز على الإنجاز :** حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف إذا أن هذه الممارسات تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة الأداء .
- 7-متطلبات الأداء الوظيفي للعمل:** وما تقتزن به أبعاد قادرة على خلق الإبداع والابتكار في الأداء وابتعادهم عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم إثارة روح الإبداع والابتكار والتحدي لدى الأفراد. (حمود، 2002، ص168)
- 8-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 وتعتمد الاتصالات على طبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذا أنها تؤثر وتتأثر به عادة حيث أن الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية والغير رسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم. (حمود، 2002، ص 170)
- 9-الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملين مثل الأمر من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية ,الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمن الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء . (حمود، 2002، ص 168)
- 10-الحوافز:** ويقصد بها القوة التي تستهدف إثراء الدوافع الكامنة لدى الأفراد إن اختيار الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقع هبما سيعود عليه هذا السلوك فالحوافز تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق ال منافع المتوقعة وكلما كانت الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد نوع من الرضا لديهم وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء (جاد الرب ، 2005، ص196) وقد نجد أحيانا أن مكافأة تعطي لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بالتعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي. (المغربي، 1995، ص 304)
- 11-طبيعة وظروف العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباط إذا أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي حدوث الملل والسأم وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير حيث أن العامل غالبا ما يشعر بعدم

أهمية جدوى عمله أما الأعمال التي تت سم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف. (حمود، 2002، ص 171)

ثالثاً: عوامل الشخصية: وتشمل العديد من الأبعاد منها:

1-المودة والدفع: وهي درجة الدفء والمودة التي يشعر بها الأفراد في العلاقة مع بعضهم البعض ومدى سيادة روح العمل كفريق. (الشربيني، 1987، ص 22)

2-الانتماء والهوية: ويقصد بها درجة الشعور بالانتماء للمنظمة ودرجة إحساس الفرد بأهمية كعضو في فريق متكامل. (الشربيني، 1987، ص 23)

3-روح المبادرة: ويقصد بها تحفيز الأفراد على أن يكون لديهم حب المخاطرة والإمساك بزمام الأمور حيث إن الأفكار والأداء الجيد يحتاج إلى قدر من الجرأة والمخاطرة عند طرحها أمام الآخرين. (عمران، 1996، ص 27)

4-الصروحة: وتعني حرية الأفراد في شرح أفكارهم وأنشطتهم سواء بالنسبة لرؤسائهم في العمل أو لزملائهم مما يساهم في وجود تفاهم بين الأفراد مع بعضهم ومع الرؤساء .

5-الثقة: يقصد ضرورة اعتناق الأفراد للقيم الصحيحة وإيمانهم بما يقولون وثقتهم بأنفسهم وقدراتهم وبهذا يؤدي إلى وجود التزام بين الأفراد والرؤساء لإتمام الأعمال التي توكل إليهم في الوقت وبالجودة المناسبة. (عمران، 1996، ص 67)

6-تناقض القيم: ويقصد بها تلك المصادر الداخلية التي تتبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط واتجاهاته السلوكية ولعل اختلاف الأفراد في القيم التي يؤمنون بها وفق العديد من المتغيرات منها المال والمكانة الاجتماعية وخدمة المجتمع وغيرها وتنتج التناقضات في القيم نتيجة لاختلاف مصادر هذه القيم ومعلوم مال هذه التناقضات من أثر سلبي على المنظمة وتضارب بين العاملين ولذا فإن المنظمات تعمل على تغيير القيم التي يمكن أن تتحول لكي ترسخ قيم أخرى مناسبة. (حمود، 2002، ص 86)

7-الاهتمام بالعلاقات: ويقصد بها مدى دفء العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وهل هي قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة والتعاون سواء كان بين العاملين بعضهم البعض أو مع الرؤساء أو الإدارة إن وجود الاهتمام بمثل هذه العلاقات يؤدي إلى وجود نسيج متماسك في المنظمة بحيث تتكاثر الأيدي وتتوحد الغايات لتحقيق أهداف المنظمة ومصالحها .

(القطامنة، 2000، ص 31)

6- أنماط المناخ التنظيمي:

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

ويعرض أحد الباحثين مجموعة من الأنماط المناخية هي: (محارمة، 1993، ص39)

1-المناخ المفتوح: ويمتاز بتمثيله للمنظمات الفعالة حيث يشعر العاملون في مثل هذا النمط المناخي بدرجة عالية من الاعتمادية والمشاركة المتبادلة ويلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الاجتماعية.

2-المناخ الاستقرائي: يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها وفي هذا النمط درجة عالية من الروح المعنوية وإشباع الاحتياجات الاجتماعية.

3-المناخ المسيطر عليه: في هذا النمط تركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية وإهمال احتياجات العاملين.

4-المناخ المؤلف: في هذا المناخ يشجع العاملون احتياجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الاجتماعية التي تمارس عليهم.

5-المناخ الأبوي: يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس درجة رضاهم.

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

تراوحت أنماط المناخ التنظيمي أعلاه ما بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار والعمليات التنظيمية المختلفة وبين الاستئثار بالمسؤوليات واتخاذ القرار بشكل فردي كما وأنها تتفاوت في تركيزها على كل من العلاقات الإنسانية والإنتاجية إن المناخ التنظيمي يسمح بدرجة من المخاطرة المحسوبة بالمشاركة في صنع القرار وفي مواجهة المشكلات التنظيمية وتحدّي الأهداف التنظيمية وإن هذه المشاركة تمنح العاملين الثقة بالنفس وبالقيادة وتشجعهم على

تحمل المسؤوليات في أعمالهم وتمنحهم نوعا من المرونة في العمل . (القطامنة ، 2000، ص36)

7- الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم:

بعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليسرت نهايته فكلما استجبت ظروف معينة كلما نطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها (حمود ، 2000، ص 173) وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه (القطامنة ، 2000، ص36)

- وتوجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها وأن تخلق من خلال تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا جيدا وإيجابيا وهي: (المغربي ، 1995، ص47)
- 1-الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
 - 2-تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
 - 3-اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
 - 4-التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
 - 5-العدالة في التعامل مع الموظفين.
 - 6-تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم عند الحاجة.
 - 7-الابتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
 - 8-المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها .
 - 9-تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
 - 10-معالجة الروتين ومحاولة التخفيف منه قدر الإمكان.
 - 11-استخدام التكنولوجيا الحديثة.

12- التركيز على الإنتاج الانجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.

13- المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.

8- قياس المناخ التنظيمي:

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

ويعتمد الباحثون على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية وذلك لقياس وحديد نوعية

المناخ التنظيمي السائد في المنظمة. (الشربيني، 1987، ص 24)

والجدير بالذكر أن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي لم يتم الاتفاق عليها فبعض

الدراسات يولي أهمية لمستويات الانجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة وبعضها الآخر يؤكد أهمية الدفء والحنان الحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي كما أنه هناك مؤشرات فرعية وتفصيلاته يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل ومعدلات الإصابة والشكاوي وتعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين ومستوى التعاون والدعم والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتميز نمط المناخ التنظيمي الذي يحبط بالمنظمة ويعيش العاملين في وسطه .

(الكبيسي، 1998، ص 65)

ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره (لتون وسترنجر) من أفضل نماذج الاستقصاء

التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة وتحتوي قائمة الاستقصاء على

- خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة وهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من: (الطجم والسواط، 2000، ص 260)
- 1- شعور الأفراد تجاه هيكلية المنظمة بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة.
 - 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم المسؤولية.
 - 3- إحساس الأفراد بوجود جو يساعدهم على التحدي والمخاطرة.
 - 4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت والترقيات.
 - 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة.
 - 6- مدى وجود معايير موضوعية لقياس أداء الفرد والجماعة.
 - 7- مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استغلالها لصالح التنظيم.
 - 8- الإحساس بوجود دعم ومساندة من الرؤساء ورفقاء العمل.
 - 9- مدى شعور الفرد بأهميته واندماؤه لفريق العمل والمنظمة.

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي

تمهيد

- 1- مفهوم الأداء
- 2- عناصر الأداء الوظيفي
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أنواع الأداء
- 5- أبعاد الأداء
- 6- تقييم الأداء الوظيفي
- 7- القائمون بعملية تقييم الأداء
- 8- معوقات الأداء الوظيفي
- 9- إجراءات تحسين مستوى الأداء

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثاً مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء. (السكران، 2004، ص 53)

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

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

1- مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، ولهذا سوف نحاول من خلال إعطاء عدة تعريفات لغوية واصطلاحية توضيح هذا المفهوم.

المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة يتضح أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء: أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به. (ابن منظور، د.ت، ص 26)

المعنى الاصطلاحي:

تعددت التعاريف لمفهوم الأداء نذكر منها :

"الأداء هو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به . " (أحمد زكي بدوي، 1984، ص 166)

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج . " (راوية حسن، 2003، ص 209)

"الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله والكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية و الكيفية". (عبد المليك مزهورد، 2001، ص 86)

"الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد . " (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 219)

من هذا التعريف يمكننا أن نقول أن الأداء ما هو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي: القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام. ويلقي توماس جلبرت الضوء على الأداء ، إذ يرى أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها ،أما الأداء وهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أنه مجموع السلوك والإنجاز، أي مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.

يرى علي السلمي أن الأداء هو "الرغبة والقدرة يتفاعلا معا في تحديد مستوى الأداء حيث أن هناك علاقة متلازمة ومتبادلة بين الرغبة والمقدرة في العمل والمستوى في الأداء". (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، 175، 208)

تعريف توماس: "الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز انه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس". (عبد الباقي إبراهيم درة، 2003، ص 25) من خلال مجموعة التعاريف يمكن أن نقول أن الأداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة له حيث يحدث هذا السلوك تغييرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي :

- 1- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 2- **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- 3- **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- 4- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله. (الحسيني، 1994، ص 72)

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو "الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد".

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ/ الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله .

ب/ القدرات:

تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج/ إدراك الدور:

ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فان أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فان هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فان الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (راوية حسن، ، ص 210)

من خلال كل هذا يمكننا القول إن محددات الأداء الوظيفي هي مزيج بين جهد الفرد المبذول لانجاز أعماله وما يتمتع به من مهارات، معلومات وخبرات ومدى إدراكه لما يقوم به في المنظمة التي ينتمي إليها. (راوية حسن، 1999، ص 216)

4- أنواع الأداء:

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

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

ص ص 5-6)

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

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

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

- * الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- * الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال.
- * الأداء المالي: ويكمن في فعالية تهيئة و استخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب/ الأداء الخارجي:

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

2- حسب معيار الشمولية:

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

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

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو.

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية.

ب/ الأداء الجزئي:

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

5- أبعاد الأداء:

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

- الجهد المبذول.

- كمية الجهد.

- نمط الأداء.

أ- كمية الجهد المبذول:

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

ب- الجهد المبذول:

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

ج- نمط الأداء:

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

(220

6- تقييم الأداء الوظيفي:

مفهوم تقييم الأداء الوظيفي: يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل. (منصور، 1997، ص 320)

ويرى آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية بدلاً من استخدام مصطلح تقييم الأداء، ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى. (شاويش، 1990، ص 76)

ويرى البعض أن تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً على شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية. (الخرامي، 1999، ص 21)

ويربط البعض بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: " عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استناداً إلى عناصر، ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل. (زويلف، 1994، ص 287)

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

ولما كانت الفروق بين الأفراد أمراً طبيعياً فإن الفروق بين أدائهم لمهامهم ووظائفهم يعد كذلك، فمن الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد تبعاً للفروق الفردية بينهم، فالفرد الذي استلم وظيفة لأول مرة قد يأتي أدائه ضعيفاً في المراحل الأولى من إنجازه لأعماله مقارنة بزميله الذي عمل لفترة طويلة واكتسب الخبرة والمهارات اللازمة لأداء عمله.

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

1- تعريف تقييم الموارد البشرية -الأفراد-:

يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية أو الأفراد في المنظمة "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى قدراتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، وترقية لوظيفة أخرى. (صلاح الدين عبد الباقي، ص 285)

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

كما يمكن أن نقول أن تقييم أداء الفرد هو "قياس كفاءة الأداء الوظيفي لفرد ما والحكم عليه وعلى قدرته واستعداده للتقدم". (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 294) كما يعرف أحمد ماهر تقييم الأداء بأنه " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم". (أحمد ماهر، 2005، ص 284)

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

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

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

تبلورت عملية التقييم في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي. (محمد سعيد أنور سلطان، ص 294)

ولما كان الأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دوماً إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية كان لابد من تقييم أعمالهم "وقد ظهرت عملية تقييم الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى، ولم تأخذ به المنظمات -وخاصة المنظمات الصناعية- إلا في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينيات كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب. وأصبح يستعمل بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل". (حمداوي وسيلة، 2004، ص 123)

تعتبر عملية تقييم الأداء جزءاً من إدارة الموارد البشرية وتعرف بأنها "عملية تقدير كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه". كما أنها وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية وترتبط بإستراتيجية العمل وأسلوب المنظمة. كما أنها تعد -عملية تقييم الأداء- "استعداد والتزام المدراء بتحسين الأداء، سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق ومجموعات العمل". (حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص 362)

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

7-القائمون بعملية تقييم الأداء:

الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقييم للأداء هي :

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- التقييم عن طريق الزملاء.
- التقييم عن طريق المرؤوسين.
- التقييم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
- التقييم عن طريق العملاء.

1-التقييم عن طريق المشرف أو الرئيس المباشر:

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

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

2-التقييم عن طريق الزملاء:

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

ومن العيوب المحتملة لهذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل في ذات الوقت إلا أنه لا يوجد ما يؤيد هذا الزعم في نتائج الأبحاث والدراسات بهذا الخصوص. (جمال الدين محمد المرسي، ، ص ص 444-445)

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

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

على الرغم من عدم استخدام التقييم الذاتي كمصدر وحيد للمعلومات عن الأداء إلا أنه لا يزال يمثل أحد المصادر الهامة. وعلى وجه الخصوص، فإن الأفراد يستطيعون الحكم

على سلوكياتهم الخاصة، كما أنهم يمتلكون كافة نواحي المعرفة عن الأداء ومحدداته ونتائجه، إلا أنه يؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات.

4-التقييم عن طريق المرؤوسين:

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

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

وفي الحقيقة فإن المواقف السابقة قد تحدث فقط في حالة استخدام معلومات التقييم لاتخاذ بعض القرارات الإدارية، إلا أن هذا المدخل، مثل مدخل تقييمات الزملاء، تبرز أهميته بوجه خاص عند استخدام معلومات التقييم للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرص صلاحية هذه الأداة عند تزايد عدد المرؤوسين الذين يقومون بتوفير المعلومات عن أداء رؤسائهم، بعكس الحال عندما يقل هؤلاء المرؤوسين. (جمال الدين المرسي، ص 445)

5-التقييم عن طريق العملاء:

تبرز أهمية هذا المصدر عند تقييم أداء العاملين في مجالات الخدمات على وجه الخصوص.

فبسبب الطبيعة الخاصة للخدمات والتي تشمل عدم القابلية للتخزين والاستهلاك المباشر ومشاركة العميل في إنتاج الخدمة..إلخ فإن المشرفين و الزملاء والمرؤوسين لا تتاح لهم الفرصة عادة لملاحظة سلوك الموظف.

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

لقد تبنت العديد من المؤسسات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين لديها لوظائفهم ومن أمثلة ذلك مؤسسة "ماريوت" التي تمتلك سلسلة فنادق ماريوت، والتي تقوم بتصميم استقصاء لكل نزيل في كل غرفة للتعرف على مدى

رضائه عن الخدمة، كما يقوم قسم "خدمة العملاء" بشركة Whirpool بالاتصال بعينة عشوائية من العملاء الذين تم تقديم خدمة فنية لهم في منازلهم للتعرف على تقييماتهم لسلوك طاقم الخدمة عند تقديمهم لها في منازلهم.

ويكمن العيب في هذا المصدر في ارتفاع تكلفته، حيث يحتاج الأمر إلى استخدام الاتصال التليفوني أو استخدام البريد أو إجراء مقابلات مباشرة عن طريق باحثين متخصصين، وهو ما يستلزم وقتاً وتكلفة ملموسة". (جمال الدين المرسي، ص ص 446-447)

8- معوقات الأداء الوظيفي:

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، و تتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

أولاً: الأخطاء البشرية:

1- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم الموظف أحياناً بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفاً على بقية الموظفين وقد يجد أن واحداً من موظفيه له ميل أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم. ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوي أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير. (سلطان، 2002، ص 300)

2- تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسها والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها ضمناً. (عواد، 2004، ص 110)

3- عدم وضوح المعايير:

الكثير من طرق التقييم تعتمد على (سلام التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو

عمل غير عادى أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى. (Dessler, 2003, p337)

4-أخطاء التأثر بصفة معينة:

ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقدير عالٍ أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوى كفاءته ومبادأته وغيره. (عبد الباقي، 2001، ص 306)

5-أخطاء التشدد واللين:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسيهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة. (عبد الباقي، 2001، ص 306)

6-أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً للوظائف التي يشغلونها . فإذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عالي أو مهماً أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شاغلها تقديراً حسناً أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها. (سلطان، 2002، ص 303)

7-أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعتمد إلي إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم

رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته. (عبد الباقي، 2001، ص 307)

8- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجب ألا يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها ، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي. (الحنيطي، 2001، ص 110)

9- أخطاء التأثير بآخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فيتجه بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيههم طبقاً لآخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد ممتاز أيضاً في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أدائه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفترة السابقة ضعيفاً فيعده المشرف ضعيفاً في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد تقريره السابق. (سلطان، 2002، ص 303)

ثانياً- الأخطاء التنظيمية:

يمكن تلخيص هذه الأخطاء فيما يلي: (عواد، 2004، ص 112)

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.
- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم .
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.

-عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير.

-عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

10-إجراءات تحسين مستوى الأداء:

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

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

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

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء مباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء.

• **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء.

ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة.

ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نوجزها فيما يلي:

أ- **تحسين الموظف:** وهو من أكثر العوامل أهمية، لأن الموظف دائماً بحاجة الى تحسين الأداء وذلك عن طريق:

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

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

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

ب- **تحسين الوظيفة:** إن التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصاً كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض أداء الفرد ونفوره منها.

وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الأفراد من خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

- 1 تمهيد
- 2 الدراسة الاستطلاعية
- 3 تحديد وتعريف مجال الدراسة
- 4 تحديد مجتمع عينة الدراسة
- 5 تحديد عينة الدراسة
- 6 منهج الدراسة
- 7 وسائل جمع البيانات
- 8 صدق وثبات الأداء
- 9 المعالجة الإحصائية

1- تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، وكذلك أداء الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، كما يتضمن هذا الفصل وصفا لإجراءات التي قام بها الباحث في نفس أدوات الدراسة وتطبيقها وأخيرا المعالجات الإحصائية التي اعتمدها الباحث عليها في تحليل نتائج الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

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

3- تحديد وتعريف مجال الدراسة:

3-1- تقديم المؤسسة:

تقع متوسطة "العلامة عبد الحميد ابن باديس" بالقرب من مقر بلدية خطوط سد الجير (الزرارقة) وهي تبعد عن مقر الولاية المسيلة بـ 40 كلم حيث تعد المتوسطة الوحيدة في بلدية خطوط سد الجير دائرة الشلال ويتمثل تاريخ إنشائها 1997/07/08 تحت رقم الإنشاء 1303 حيث فتحت أبوابها عام 1997 حيث تتربع على مساحة قدرها 12250 م² وتتمثل هياكلها في 18 حجرة ومخبرين وورشة ومطعم ومكتبة تضم 2279 كتاب وهي ذات نظام نصف داخلي يتمدرس بها 565 تلميذ منهم 435 بالنظام النصف الداخلي كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (1): يبين توزيع التلاميذ

س 1	س 2	س 3	س 4	مج
216	151	97	101	565

وقد بلغ عدد الأساتذة في هذه المؤسسة إلى (30) أستاذ منهم المستفيدين من عقود حاملي الشهادات (8) ويؤطرها (7) إداريين و(11) عامل مهني.

3-2- الهيكل التنظيمي:

نلاحظ أن الهيكل التنظيمي لمتوسطة العلامة عبد الحميد ابن باديس يتكون على شكل هرمي كما هو شأن كل المؤسسات التربوية حيث يتكون من :

1- **المدير العام** : يحتل قمة الهرم يهتم بكل الأمور الإدارية والتربوية للمؤسسة حيث يكلف مدير المؤسسة بتأطير والتنسيق البيداغوجي، التربوي والإداري للمؤسسة ويكون أمر بالصرف لميزانياتها ويشارك في تكوين الموظفين المبتدئين وتحسين مستواهم.

و يمارس سلطته على مجموع الموظفين الذين يقومون بالخدمة داخل المؤسسة ويسهر على حسن السير المؤسسة بالتنسيق بين المصالح فهو يسعى لتطبيق التعليمات التي يتلقاها من مديرية التربية.

2 - **أمانة المؤسسة** : إسمها يدل عليها ، ذلك أنها تعني الالتزام بالسر المهني، لجميع الأعمال التي تنجز فيها أو تمر عبرها ، سواء كانت أعمالا أو وثائق أو تصرفات، أو اتخاذ إجراءات أو قرارات.

من اختصاص الأمانة:

-إستقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله وترتيبه.

- إنجاز محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة.

- إعداد الشهادات المدرسية الخاصة بالتلاميذ الذين غادروا المؤسسة.

- رقع الأعمال المقدمة لها. وكذا السحب والتصوير.

3- **المصالح الاقتصادية**: وهو المسير المالي له مهمتان وهي:

1-مهام إدارية

2-مهام تربوية

1-المهام الإدارية: هي مسك محاسبة المؤسسة (تحصيل الإيرادات ودفع النفقات)

2-المهام التربوية: توفير الوسائل للأساتذة لأداء مهامهم التربوية وتحسين الظروف وتسيير العمال ومراقبتهم في أداء مهامهم لتحسين الظروف لتتدرس التلاميذ (النظافة وجميع أعمال الصيانة).

4- **الاستشارة التربوية**: ويشرف عليها السيد مستشار التربية ويساعده في مهامه المساعدين التربويين ويبلغ عددهم (06) مساعدين تربويين يقومون بمهامهم في تسجيل التلاميذ عند غيابهم وتنظيم التلاميذ في صفوفهم ويقومون بعملهم داخل إدارتهم.

4- **تحدد مجتمع الدراسة**:

يتكون مجتمع الدراسة من أساتذة التعليم المتوسط في بلدية خطوطي سد الجير وقد

بلغ عدد أفراد المجتمع (30) أستاذ كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (2): يوضح عينة الدراسة.

التخصصات	الأساتذة
رياضيات	5
علوم طبيعية	3
فيزياء	3
لغة عربية	6
اجتماعيات	3
فرنسية	5
إنجليزية	3
رسم	/
موسيقى	
تربية بدنية	2
المجموع	30

5- تحديد عينة الدراسة:

أخذت عينة المجتمع الكلي للدراسة المكونة من (30) أستاذ في متوسطة "العلامة عبد الحميد ابن باديس" وتم توزيع الاستبيانات على كل أفراد مجتمع البحث وكذلك على مستوى مختلف المؤسسات حيث تم استرجاع (30) استبانة.

6- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج العلمي الذي يفي بأغراض الدراسة لأنه يعتمد على دراسة الواقع كما هو على الأرض ويعبر عنه كماً وكيفاً ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث في الجزء الخاص بالدراسة النظرية على الكتب والدوريات العربية والأجنبية التي تناولت كل من أداء الموارد البشرية والمناخ التنظيمي وكذلك الدراسات السابقة المتعلقة بكل منهما.

7- وسائل جمع البيانات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها واختيار التقنية أو الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة "العلامة عبد الحميد ابن باديس" وعلاقته بالداء الوظيفي، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد اعتمدنا على الاستبانة إذا تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة والتحليل على الأسئلة التي طرحها في بداية البحث وتعرف الاستبانة: "على أنه نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث ويتم تنفيذ الاستبانة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. - استخدم الباحث الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وقد تكونت أداء الدراسة من ثلاث أقسام:

7-1- القسم الأول:

يحتوي هذا القسم على أربعة فقرات تناولت سمات وخصائص عينة الدراسة مثل: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

7-2- القسم الثاني:

ويحتوي هذا القسم على المناخ التنظيمي ويتكون من ثلاث محاور:

- المحور الأول: يتكون من خمسة فقرات وتهدف فقراته إلى قياس مدى فعالية الهيكل التنظيمي في المؤسسة.

- المحور الثاني: يتكون من خمسة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على مدى استخدام التكنولوجيا في المؤسسة.

- المحور الثالث: يتكون من خمسة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على تدفق الاتصالات في المؤسسة.

7-3- القسم الثالث:

يحتوي هذا القسم على الأداء الوظيفي ويتكون من محورين هما:

- المحور الأول: يتكون من ستة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على مدى الانضباط في العمل داخل المؤسسة.

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

- المحور الثاني: يتكون من أربعة فقرات وتهدف فقراته إلى التعرف على مدى زيادة الإنتاج في المؤسسة.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الأسئلة وفق معيار (ليكرت):

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

8- صدق وثبات أداء الدراسة:

1/8- صدق أداء الدراسة:

للتحقيق من صدق الاستمارة عرضت في صورتها الأولية على محكمين وهم خمسة

(5) أساتذة بقسم علم النفس لجامعة المسيلة وهم:

1 /د/ مجاهدي الطاهر

2 /د/ مكفس عبد المالك

3 /د/ ضياف زين الدين

4 /أ/ طه حمود

5 /د/ بعلي مصطفى

وذلك بهدف إفادتنا ببعض الملاحظات حول مدى صدقها وكفاءتها في قياس

متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة تم إدخال التعديلات الضرورية اللازمة حيث

بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالمناخ التنظيمي تم إعادة صياغة رقم (3) و(4) وحذف البند

رقم (5) و(6)، بينما المحور الثاني تم إعادة صياغة رقم (10) و(14) وحذف البند رقم (8)

و(9)، أما المحور الثالث تم حذف البند رقم (15) و(16) وإعادة صياغة البند رقم (18).

أما بالنسبة للمحور الأول المتعلق بالأداء الوظيفي تم إعادة صياغة رقم (1) و(4)،

وتم حذف البند رقم (2) و(5)، أما المحور الثاني تم إعادة صياغة البند رقم (10)، وحذف

البند رقم (9) و(13).

8/2- ثبات أداء الدراسة:

الجدول رقم (03): يبين ارتباط درجة الكلية لاستبيان المناخ التنظيمي بدرجات أبعاده.

الاتصال	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي	المناخ التنظيمي	3؛ 5
---------	-------------	-----------------	-----------------	------

الفصل الثالث الإجراءات المنهجية للدراسة

	معامل الارتباط	1	0.581	0.799	0.801
	مستوى الدلالة	0	0.01	0.01	0.01
	عدد الأفراد	30	30	30	30

إن لاستبيان المناخ التنظيمي يتمتع بدرجة عالية من الصدق خاصة على مستوى التكنولوجيا فقد بلغت (0.799) والاتصال أما البعد الهيكل التنظيمي فإنه مقبول على اعتباره فوق المتوسط وعليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (04): يبين ارتباط درجة الكلية لاستبيان الأداء الوظيفي بدرجات أبعاده.

الأداء الوظيفي		الأداء الوظيفي	الانضباط في العمل	زيادة الإنتاج
	معامل الارتباط	1	0.838	0.756
	مستوى الدلالة	0.01	0.01	0.01
	عدد الأفراد	30	30	30

إن لاستبيان الأداء الوظيفي يتمتع بدرجة عالية من الصدق خاصة على مستوى البعد الانضباط في العمل إذ بلغ (0.838) وزيادة الإنتاج بنسبة (0.756) فإنه مقبول وعليه فإن الاستمارة قابلة للتطبيق.

9- المعالجة الإحصائية:

لقد قام الباحث بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج (Spss) الإحصائي و تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- 1 النسب المئوية والتكرارات.
- 2 المتوسط الحسابي.
- 3 معايير بيرسون لقياس هذه الفقرات.
- 4 اختبار T لمتوسط عينة واحدة (One Sample test) لاختبار متوسط الفقرات (إيجابية - سالبة - محايدة)
- 5 اختبار T للعينات المستقلة (Independent test) لاختبار الفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 6 اختبار تحليل التباين (One Way Anova) الفروق بين متوسط ثلاث عينات أو أكثر.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة

- 1 تفريغ البيانات
- 2 عرض وتفسير النتائج
- 3 نتائج الدراسة
- 4 التوصيات

1- تفرغ البيانات:

جدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حيث متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
47%	14	ذكر
53%	16	أنثى
100%	30	المجموع

جدول رقم (05) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس حيث يلاحظ أن نسبة (47%) عينة الدراسة هم من الذكور و(53%) من عينة الدراسة هم من الإناث ويلاحظ من الجدول رقم (05) ارتفاع نسبة الذكور مقارنة بالإناث.

جدول (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
10%	3	من 25 سنة فأقل
67%	20	من 26 سنة إلى 35 سنة
13%	4	من 36 سنة إلى 45 سنة
10%	3	40 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن نسبة الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة (10%) في حين بلغت نسبة من يتراوح عمرهم من 26 سنة إلى 35 سنة (67%) و بلغت نسبة من يتراوح أعمارهم من 36 سنة إلى 45 سنة (13%) و إن أضفنا من بلغ عمره 46 سنة فأكثر وهم بنسبة (10%) و هؤلاء هم الذين يتوقع أن يكونوا على دراية و معرفة جيدة بالنواحي الإدارية.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
% 00	00	ابتدائي
% 20	6	متوسط
% 3	1	ثانوي
% 77	23	جامعي
% 100	30	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (07) أن النسبة الأكبر لحاملي شهادة الجامعية حيث بلغت النسبة (77%) كما يلاحظ أن نسبة حملة المتوسطة بلغت (20%) وهي نسبة ليست بالقليلة وهذا ربما يعود لعشوائية التعيينات والترقيات في فترة من الفترات.

جدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
% 50	15	من 5 فأقل
% 33	10	من 6 إلى 10 سنوات
% 3	1	من 11 إلى 15 سنة
% 13	4	من 15 سنة فأكثر
%100	30	المجموع

يلاحظ من جدول رقم (08) أن أصحاب الخبرة من 5 سنوات فأقل هم النسبة الأكبر حيث بلغت (50%) يليها أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة (33%) وأصحاب الخبرة من 15 فأكثر بنسبة (13%) وهذا يعني أن معظم المبحوثين لديهم سنوات خبرة طويلة نسبيا في مجال عملهم الحالي وأنهم واجهوا مشكلات إدارية كثيرة شاركوا في حلها الأمر الذي يؤهلهم ليكونوا على دراية بطبيعة المناخ السائد بمؤسساتهم وعلى فهم المتطلبات الإدارية.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- تحليل فقرات القسم الثاني: المناخ التنظيمي

جدول رقم (09): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الأول (الهيكل التنظيمي)

متوسط حسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.86	0	0	6.7	2	3.3	1	3.3	1	86.7	26	1 يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة
3.70	0	0	16.7	5	6.7	2	10.0	3	66.7	20	2 يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام المؤسسة
4.10	0	0	3.3	1	20.0	6	36.7	11	40.0	12	3 تتميز العلاقة القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة بالوضوح
4.40	0	0	0	0	3.3	1	43.3	13	53.3	16	4 تتناسب تخصصات الأساتذة بالمؤسسة مع المواد التي يدرسونها
4.10	0	0	3.3	1	6.7	2	23.3	7	66.7	20	5 الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على جودة العمل

في الفقرة رقم (1) يتبين أن (96.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة، بينما المعارضين على ذلك (6.7%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (2) يتبين أن (90.0%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي يتوافق مع مهام المؤسسة، بينما المعارضين على ذلك (16.7%) من عينة الدراسة.

في الفقرة (5) يتبين أن (76.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على جودة العمل، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

في الفقرة رقم (3) يتبين أن (63.3%) من عينة الدراسة يوافقون على أن العلاقة القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة تتميز بالوضوح، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (4) يتبين أن (56.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن تخصصات الأساتذة بالمؤسسة تتناسب مع المواد التي يدرسونها، بينما المعارضين على ذلك (0.0%) من عينة الدراسة.

وبصفة عامة يبين أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة جيد والتي بينت أن هيكل المؤسسة موضوعة وفق أسس علمية تتصف بقدرتها على تلبية حاجات العمل و تخدم في تحقيق خطط و برامج المؤسسة.

جدول رقم (10): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثاني. (التكنولوجيا).

متوسط حسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
3.9 6	00	0	3.3	1	20.0	6	23.3	7	53.3	16	6 ساهمت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في سرعة إنجاز العمل
3.8 6	00	0	3.3	1	20.0	6	13.3	4	63.3	19	7 التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام
3.4 3	8.7	2	16.7	5	10.0	3	6.7	2	60.0	18	8 تتسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل
3.4 3	3.3	1	13.3	4	23.3	7	3.3	1	56.7	17	9 ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في تقليل الجهد
3.4	00	0	23.3	7	23.3	7	10.0	3	43.3	13	10 أغلب أعمال المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا

في الفقرة رقم (9) يتبين أن (96.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة ساعدت في تقليل الجهد، بينما المعارضين على ذلك (16.7%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (8) يتبين أن (93.3%) من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة تنسجم مع متطلبات العمل، بينما المعارضين على ذلك (23.3%) من عينة الدراسة.

في الفقرة (10) يتبين أن (90.0%) من عينة الدراسة يوافقون على أن غالب أعمال المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا، بينما المعارضين على ذلك (23.3%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (7) يتبين أن (86.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (6) يتبين أن (76.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة ساهمت في سرعة إنجاز العمل، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة.

بصفة عامة يتبين أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة مقبولة و التي بينت أن التكنولوجيا المتطورة تعمل على تحسين الأداء.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (11): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الثالث. (الاتصال)

متوسط حسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.03	0	0	3.3	1	3.3	1	13.3	4	80.0	24	11 تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب
4.23	0	0	0	0	9.3	1	26.7	8	70.0	21	12 المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة
4.20	0	0	3.3	1	6.7	2	33.3	10	56.7	17	13 لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة
4.00	0	0	10.0	3	10.0	3	30.0	9	50.0	15	14 تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات
3.76	6.7	2	3.3	1	16.7	5	20.0	6	53.3	10	15 يستشيرك المدير عند حدوث أمر بالمؤسسة

في الفقرة رقم (11) يتبين أن (86.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات تصل في الوقت المناسب من طرف الإدارة، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (15) يتبين أن (80.0%) من عينة الدراسة يوافقون على أن المدير يستشيرهم عند حدوث أمر بالمؤسسة، بينما المعارضين على ذلك (10.0%) من عينة الدراسة.

في الفقرة (12) يتبين أن (73.3%) من عينة الدراسة يوافقون على أن المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة، بينما لا يوجد المعارضين على ذلك من عينة الدراسة. في الفقرة رقم (14) يتبين أن (70.0%) من عينة الدراسة يوافقون على أن الإدارة تعتمد على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات، بينما المعارضين على ذلك (10.0%) من عينة الدراسة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

في الفقرة رقم (13) يتبين أن (66.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أنه لا توجد أي صعوبة في الاتصال بالإدارة، بينما المعارضين على ذلك (3.3%) من عينة الدراسة. بصفة عامة يتبين أن هناك طرق متنوعة للاتصال بين الأساتذة في المؤسسة.

جدول رقم (12): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الرابع. (الانضباط في العمل)

متوسط حسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
4.33	00	0	00	0	0	0	33.3	10	66.7	20	16	تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة
4.36	00	0	00	0	3.3	1	40.0	12	56.7	17	17	تلتزم بتنفيذ التعليمات
4.02	00	0	3.3	1	13.3	4	40.0	12	43.3	13	18	تلتزم بتنفيذ قوانين المؤسسة
4.13	00	0	00	0	10.0	3	23.3	7	66.7	20	19	حرص على تنفيذ العمل وفق لخطط و برامج مرسومة
4.36	00	0	00	0	3.3	1	40.0	12	56.7	17	20	تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة
3.06	00	0	30.0	9	33.3	10	00	00	36.7	11	21	يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة

في الفقرة رقم (21) يتبين أن (100%) من عينة الدراسة يوافقون على أن المدير يعتمد عليهم في أداء بعض الأعمال الصعبة، بينما المعارضين على ذلك (30.0%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (19) يتبين أن (76.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن تنفيذ العمل بحرص وفق الخطط و برامج مرسومة، بينما لا يوجد معارضين على ذلك من عينة الدراسة.

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

في الفقرة (16) يتبين أن (66.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن تحقيق أهداف المؤسسة بحرص، بينما لا يوجد معارضين على ذلك من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (17) و (18) و (20) يتبين أن (60.0%) من عينة الدراسة يوافقون على التزام بتنفيذ التعليمات و التزام بتنفيذ قوانين المؤسسة و أنهم يبذلون جهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة، بينما لا يوجد معارضين على ذلك من عينة الدراسة. بصفة عامة يتبين أن هناك انضباط في العمل داخل المؤسسة.

جدول رقم (13): النسب المئوية لبدائل الفقرات والمتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات المحور الخامس. (زيادة الإنتاج)

متوسط حسابي	معارض بشدة		معارض		محايد		موافق بشدة		موافق		الفقرات
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
4.53	00	0	00	0	3.3	1	56.7	17	40.0	12	22 أحرص على أن أؤدي العمل بجودة
4.03	00	0	00	0	23.3	7	26.7	8	50.0	15	23 أمارس الإبداع في أداء العمل
3.56	0	0	16.7	5	20.0	6	10.0	3	53.3	16	24 لا ينتابني الشعور بالملل أثناء تأدية العمل
4.40	0	0	0	0	3.3	1	43.3	13	53.3	16	25 تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة إلي

في الفقرة رقم (24) يتبين أن (90.0%) من عينة الدراسة يوافقون على أنه لا ينتابهم الشعور بالملل أثناء تأدية عملهم، بينما المعارضين على ذلك (16.7%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (23) يتبين أن (73.3%) من عينة الدراسة يوافقون على أنهم يمارسون الإبداع في أداء أعمالهم، بينما المعارضين على ذلك (00.0%) من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (25) يتبين أن (56.7%) من عينة الدراسة يوافقون على أن قدراتهم تتناسب مع المهام الموكلة إليهم، بينما لا يوجد معارضين على ذلك من عينة الدراسة.

في الفقرة رقم (22) يتبين أن (43.3%) من عينة الدراسة يوافقون على أنهم يحرصون على تأدية عملهم بجودة، بينما لا يوجد معارضين على ذلك من عينة الدراسة. بصفة عامة يتبين أن هناك زيادة في الإنتاج جيد في المؤسسة.

2- عرض وتفسير النتائج:

الفرضية العامة: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي"

جدول رقم (14): معامل الارتباط بيرسون بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي		المناخ التنظيمي		Pearson Corrélacion	
0.545	1	معامل الارتباط بيرسون	المناخ التنظيمي	الأداء الوظيفي	
0.02		مستوى الدلالة			
30	30	عدد أفراد العينة			

من الجدول رقم (14) يتبين أن درجة الارتباط بين المتغير المتنقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) جاءت موجبة ودالة إحصائية كما أنها مرتبطة على مستوى التصميم الخطي لمعاملات الارتباط إذ بلغت (0.545) على مستوى دلالة (0.01) وبالتالي قبول الفرضية العامة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل

التنظيمي والأداء الوظيفي"

جدول رقم (15): يوضح نتائج بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي

الهيكل الوظيفي		Pearson Corrélacion	
0.209	معامل الارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي	
0.267	مستوى الدلالة		
30	عدد أفراد العينة		

تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (15) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.209) ومستوى الدلالة (0.267) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة (الذنيبات، 1999) والتي أجريت على العاملين بديوان الرقابة والمحاسبة و أظهرت وجود تأثير سلبي للهيكل التنظيمي على أداء العاملين وتتفق في ذلك مع دراسة

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

(اللوحي، 2006)، والتي بينت بأن تطوير الهيكل التنظيمي يمنح الوزارات قدرة على تحسين أدائها.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا و الأداء الوظيفي".

جدول رقم (16): يوضح نتائج بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي

استخدام التكنولوجيا	Pearson Corrélation	
0.394	معامل الارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي
0.310	مستوى الدلالة	
30	عدد أفراد العينة	

تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (16) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.394) وعند مستوى الدلالة (0.310) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة (الربيق، 2004) والتي بينت وجود علاقة موجبة بين استخدام وسائل التقنيات الحديثة ومستوى كفاءة الأجهزة الأمنية وتتفق في ذلك مع دراسة كل من (العنيزي، 2000)، ودراسة (الفران، 2003)، واللذان أظهرتا أن استخدام التكنولوجيا يساعد في تحسين الأداء.

عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والأداء الوظيفي".

جدول رقم (17): يوضح نتائج بين الاتصال والأداء الوظيفي

الاتصال	Pearson Corrélation	
0.574	معامل الارتباط بيرسون	الأداء الوظيفي
0.01	مستوى الدلالة	

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

عدد أفراد العينة	30
------------------	----

تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي والنتائج مبينة في جدول رقم (17) والذي يبين أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.574) وعند مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من (0.05) مما يؤكد على قبول الفرضية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين الاتصال والأداء الوظيفي وتتفق هذه النتيجة مع الدراسة (السكران، 2004) والتي بينت وجود علاقة بين تدفق الاتصالات وأداء العاملين.
عرض نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

1- "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول كل أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى للسميات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة)".

تتم استخدام T للعينات المستقلة (Independent, Samples, Trest) والنتائج مبينة كما يلي في جدول رقم (18) كالتالي: اختبار T للعينات المستقلة يعزى الجنس

المتغيرات		الجنس	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	درجة الحرية	الدلالة
ذكور	14							
إناث	16	5.22321	1.78296					
الفروق دلالة عند مستوى الدلالة 0.05								

- من خلال قيمة (T) البالغة (2.807) عند درجة الحرية (28) و بدلالة (0.62) و هي أكبر من (0.05) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الجنس و بالتالي الفرضية لم تحقق.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول من أبعاد المناخ التنظيمي و أداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى السن.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) و النتائج مبينة كما في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) يعزى السن

الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج الدراسة

المناخ التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Betwen Goups	209.883	3	69.961	2.535	0.079
Withen Groups	717.617	26	27.601		
Total	927.500	29			

- من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغ (2.53) عند درجة الحرية بين المجموعات (3) و داخل المجموعات (26) و من خلال قيمة الدلالة البالغة (0.079) وهي أكبر من (0.05)، نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى المتغير السن ومنه فالفرضية لم تتحقق.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول من أبعاد المناخ التنظيمي وأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط تعزى سنوات الخبرة.

تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) والنتائج مبينة كما في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) يعزى سنوات الخبرة

المناخ التنظيمي	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Betwen Goups	140.167	3	46.722	1.543	0.227
Withen Groups	787.333	26	30.282		
Total	927.500	29			

- من خلال قيمة تحليل التباين أحادي الاتجاه البالغ (1.543) عند درجة الحرية بين المجموعات (3) و داخل المجموعات (26) و من خلال قيمة الدلالة البالغة (0.227) وهي أكبر من (0.05)، نستنتج من ذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى سنوات الخبرة ومنه فالفرضية لم تتحقق.

3- نتائج الدراسة:

1/- أظهرت الدراسة وجود هيكل تنظيمي للمؤسسة يتوافق مع إستراتيجية والأهداف العامة، وتبين وجود وضوح في خطوط السلطة والعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2/- أظهرت الدراسة تناسب طبيعة و مهام و واجبات الوظائف التي يشغلها العاملين مع المؤهلات العلمية و التخصصات الحاصلين عليها.

- 3/- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الاتصال) وبين المتغير الأداء الوظيفي.
- 4/- أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب الآلي بشكل متزايد والعمل على التطوير المستمر لهذه التكنولوجيا بما يتلاءم مع طبيعة عمل المؤسسة بشكل يسهم في سرعة الإنجاز ودقته.
- 5/- أظهرت الدراسة توجهات إيجابية نحو أداء الموارد البشرية وبين النتائج المقدره العاليه للأساتذة على إنجاز أعمالهم بدقة وبالسرعه المناسبه والتزامهم بالقوانين والأنظمة.
- 6/- وجود اتصال يعتمد الأساتذة فيه على الاتصال بالمدير المباشرة أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل انشغالاتهم رغم تفضيلهم الاتصال ومقابلة المدير مباشرة.
- 7/- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة في مجملها تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، الخبرة).

4- التوصيات:

- على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية فيمكن تقديم التوصيات الآتية:
- 1- الاهتمام بهيكليات المؤسسة الحكومية بحيث تكون قادرة على أن تلبى الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة بما يسهم في تحسين مستوى أداء الأساتذة في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.
 - 2- تحسين طرق الاتصالات في المؤسسة لتوفير الكثير من الوقت والجهد وذلك من خلال فتح قنوات اتصال جديدة وتحسين عملية الاتصال بين الأساتذة بالإدارة.
 - 3- محاولة الوقوف على العوامل التي تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد لدى الأساتذة بالمؤسسة والحد منها ووضع الخطط للتغلب عليها وتهيئة مناخ ملائم.
 - 4- إعادة توزيع الأساتذة بحيث يشغل الموظفين الوظائف التي تتناسب مع المؤهلات الحاصلين عليها.
 - 5- استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء الموارد البشرية لديها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.
 - 6- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي وتقديم الاقتراحات للتغلب عليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا : الكتب العربية:

- 1 أبو الخير، حمدي كمال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1989.
- 2 بدر، حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998.
- 3 جدوي، أحمد زكي، مصطفى محمد كمال، معجم المصطلحات: القوى العاملة. الإسكندرية: مؤسسة بيت الشباب، 1984.
- 4 ثابت، زهير، كيف تقيم أداء الشركات والعاملين. مصر: دار قباء للطباعة والنشر، 2001.
- 5 جاد الرب، سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة. الطبعة الأولى، القاهرة: مطبعة العشري، 2005.
- 6 حمود، خضير كاظم، السلوك الإداري. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 7 الحنيطي، محمد فالح، اتجاهات الموظفين الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة الأداء. الأردن: الجامعة الأردنية ، 2001.
- 8 خاشقجي، هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الفرزدق، 1993.
- 9 الخزامي، عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين. الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999.
- 10 -درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، إدارة القوى البشرية. عمان: دار الندوة للطباعة والنشر، 1994.
- 11 -درة، عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة القوى البشرية. عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986.
- 12 -ديسلر، جاري، إدارة القوى البشرية. ترجمة: عبد العال، محمد سيد أحمد، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003.
- 13 -رسلان، أنور أحمد، تقويم الأداء الوظيفي. القاهرة: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991.

- 14 - زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية. عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 1994.
- 15 - سلطان، محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات. القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 16 - السلمي، علي، الاستخدام الأمثل للقوي العاملة في القطاع الحكومي الإداري. القاهرة: مكتب غريب، 1989.
- 17 - سليمان، مؤيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء. الكويت: دار ذات السلاسل، 1992.
- 18 - شاويش، وصفي، إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق، 1990.
- 19 - الشقاوي، عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية. الرياض: جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
- 20 - الطجم، عبد الله، السواط طارق، السلوك التنظيمي: المفاهيم والنظريات التطبيقية. الطبعة الثالثة، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
- 21 - العادلي، سامح حسين، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية. القاهرة: دار سينا للنشر، 1997.
- 22 - عامر، سعيد ياسين، الخلف خالد يوسف، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الأداء. الفعلي. الرياض: دار المريخ، 1983.
- 23 - عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الأفراد. الطبعة الأولى، مصر: مطبعة الإشعاع الفنية، 2001.
- 24 - عبد الموجود، محمد عزت، وآخرون، تحليل أساسيات المنهج وتنظيمه. القاهرة: دار الممتاز للطباعة والنشر، 1981.
- 25 - عبید، عاطف، أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية. القاهرة: مركز البحوث الإدارية، 1998.
- 26 - فرانك، حي لاند، الفار جيمس قياس أداء العمل: الأساليب والنظرية والتطبيقات. ترجمة: الحسن، يحيى، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1987.
- 27 - فرحات، فاروق أحمد، التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين. الرياض: مطابع نجد التجارية، 1993.

- 28 - القباني، بكر، الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.
- 29 - القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. الطبعة الثانية، عمان: مكتبة الشرق، 1994.
- 30 - كامل، مصطفى مصطفى، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994.
- 31 - الكبيسي، عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998.
- 32 - مجبر، مهدي إبراهيم، الأمانة العامة في الأداء الإداري، جدة: مكتبة الخدمات الحديثة، 1994.
- 33 - محمود، محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة، الرياض: مطابع الفرزدق، 1997.
- 34 - المدهون، موسي، الجز راوي إبراهيم، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً، للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1999.
- 35 - مرسي، محمود، الصباغ زهير، إدارة الأداء، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.
- 36 - مرعي، محمد مرعي، دليل نظم إدارة التقييم في المؤسسات والإدارات. دمشق: دار الرضا للنشر، 2001.
- 37 - المطيري، رجا جحيلان، العلي أحمد، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق: دراسة نظرية ميدانية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 1996.
- 38 - المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995.
- 39 - منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت: وكالتر المطبوعات الكويتية، 1997.
- 40 - الموسوي، فهد خالد، الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات. الرياض: جامعة الملك سعود، 1995.
- 41 - نشوان، زكي محمود، إدارة الموارد البشرية. الكويت: دار السلاسل للطباعة النشر والتوزيع، 1992.
- 42 - النمر، سعود محمد، وآخرون، السلوك الإداري. الرياض: جامعة الملك سعود، 1990.

- 43 - هلال، علي، مهارات إدارة الأداء .السعودية:مركز تطوير الأداء، 1996.
- 44 - هاينز، ماريون آي، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال. ترجمة محمد مرسي وزهير الصباغ،الرياض:معهد الإدارة العامة، 1989.

ثانياً : الرسائل الجامعية:

- 1 -الحربي، خديجة احمد عبد المؤمن، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
- 2 -الحسيني، أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين: دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994.
- 3 -الربيع، محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004.
- 4 -السكران، ناصر محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 5 -الشريدة، محمد نور، تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية للمناخ التنظيمي السائد. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، 1991.
- 6 -الشيخ، خالد بن عبد الرحمن، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2001.
- 7 -الصغير، فهد بن محمد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.
- 8 -الصيدلاني، خالد بن صالح، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001.
- 9 -العماج، حمود مطلق، علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.

- 10 - عمران، محمد عبد الجواد، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية: دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.
- 11 - العنزي، مبارك، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 12 - عواد، طارق أحمد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية بغزة، 2005.
- 13 - الغبيوي، ناصر سعدي، علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.
- 14 - الفوران، راشد محمد، نظم المعلومات الحديثة وأثرها على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.
- 15 - قانع، مروان، أثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية: دراسة تطبيقية على معمل الصناعات الصوفية في أربيل. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1989.
- 16 - القطامنة، منار إبراهيم، المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، 2000.
- 17 - اللوح، نبيل، تطور الهياكل التنظيمية للوزارات الفلسطينية وأثره على الكفاءة الإدارية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، 2006.
- 18 - محارمه، ثامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية، 1993.
- 19 - المربع، صالح بن سعيد، التطوير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين بمديرية الجوازات العاملين بإدارة مرور الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
- 20 - المنديل، خالد بن فيحان، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2003.

21 - الوندناني، عوض محمد، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.

ثالثاً: الدوريات:

1 - بحيري، سعد وآخرين، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالسعودية. (مجلة الإدارة العامة، العدد السابعون، 1991).

2 - بحيري، سعد، وآخرون، اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة السعودية. (مجلة الإدارة، العدد السابعون، 1987).

3 - الذنبيات، محمد محمود، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن. (مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد الأول، المجلد السادس والعشرون، 1999).

4 - السالم، مؤيد ، (المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر). المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد الأول، السنة الحادية عشر، 1987.

5 - الشربيني، عبد الفتاح، (المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المدنية المصرفية في البنوك التجارية الكويتية) المجلة العربية الإدارية، العدد الثالث، المجلد الحادي عشر، 1987.

6 - الصباغ، زهير وآخرون، (المناخ التنظيمي في دوائر مدينة إربد وأثره على اتجاهات العاملين بالأردن). مجلة معهد الإدارة، 1982.

7 - الصواف، محمد ماهر، (تقويم الأداء الوظيفي). مجلة الإدارة، العدد السادس والسبعون، 1987.

8 - الطراونة، محمد أحمد، (إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة). مجلة مؤتمة للبحوث والدراسات، العدد الأول، المجلد السابع عشر، 2002.

9 - طعامنة، محمد، (أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن). دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثاني، المجلد الثالث والعشرون، 1996.

10 - عبد الوهاب، علي محمد، (الحوافز بالمملكة العربية السعودية) معهد الإدارة العامة، 1987.

11 - العواملة، نائل، (أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن). دراسات الجامعة الأردنية، العدد الثالث، المجلد الحادي والعشرون، 1994.

- 12 - القريوتي، محمد، (المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس - دراسة ميدانية). مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، العدد الخامس، المجلد التاسع، 1993.
- 13 - اللوزي، موسي، (الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن). مجلة دراسات للعلوم الإدارية، العدد السادس، المجلد الحادي والعشرون، 1994.
- 14 - مرعي، توفيق وياغي، محمد عبد الفتاح، (قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية). مجلة جامعة الملك سعود، العدد الحادي عشر، المجلد الثالث، 1981.
- 15 - المعشر، زياد وإلهيتي، صلاح، (تأثير الاستقطاب على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا: دراسة اتجاهات الإدارة العليا في الوزارات والدوائر الأردنية). مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية الإدارية، العدد الأول، المجلد العشرون، 2004.
- 16 - ناصف، عبد الخالق، (الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل بدولة الكويت). مجلة العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982.
- 17 - يوسف، درويش عبد الرحمن، (العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية: دراسة ميدانية). مجلة الإدارة العامة، العدد الثالث، المجلد التاسع والثلاثين، 1999.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة مُجَد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

التخصص: عمل و تنظيم

قسم : علم النفس

صحيفة تحكيم الاستبيان

إلى الأساتذة الكرام

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي كنت أعدته من أجل معالجة موضوع بحثي و الذي توجهته بعنوان :
" المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " ، و قد جمعت البنود المكونة له بعد الاطلاع على التراث النظري
للدراسة و مجموعة من المقاييس المعدة مسبقا في الدراسات التي تناولت المتغيرين ثم قمت بالتعديلات التي رأيتها
ضرورية لتكييفه مع طبيعة الموضوع و عينة بحثي و الآن أطلب منك إفادة بخبرتك و معرفتكم في التخصص
بتحكيم عبراتي و استبعاد التي رأيتم أنها غير مناسبة و التعديل التي تتطلب ذلك و أحيطكم علما أنني انطلقت
من الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

فرضيات فرعية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكنولوجيا و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

و في الأخير شكرا على تعاونكم معنا.

الطالبة : محمودي أسماء

المشرف : مغار عبد الوهاب

المحور الأول : المناخ التنظيمي

الرقم	المهيكل التنظيمي	يقيس	لا يقبى
1	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة		
2	يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام المؤسسة		
3	تتميز العلاقة القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين للمؤسسة بوضوح		
4	تناسب تخصصات الأساتذة بالمؤسسة مع طبيعة وظائفهم		
5	القوانين الموضوعية بالمؤسسة واضحة لجميع الأساتذة		
6	الإختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالمؤسسة غير متداخلة		
7	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على جودة العمل		
التكنولوجيا			
8	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أدت إلى رفع مستوى الأساتذة		
9	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة		
10	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في سرعة إنجاز العمل		
11	التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام		
12	تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل		
13	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في تقليل الجهد		
14	غالب أعمال المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا		
الاتصال			
15	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة		
16	تعتبر الاجتماعات أحد الوسائل الفعالة لإصال التعليمات إليك		
17	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب		
18	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة		
19	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة		
20	تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات		
21	يستشيرك المدير عند حدوث أمر بالمؤسسة		

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

لا يقيس	يقيس	الانضباط في العمل	الرقم
		تحرس على تحقيق أهداف منظمة المؤسسة	1
		ينجز العمل في الوقت المحدد له	2
		تلتزم بتنفيذ التعليمات	3
		تلتزم بتنفيذ قوانين العمل	4
		تحافظ على أوقات العمل اليومية	5
		حرس على تنفيذ العمل وفق لخطط و برامج مرسومة	6
		تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	7
		يعتمد عليك المشرف في أداء بعض الأعمال الصعبة	8
زيـادة الإنتاج			
		أحرص على عملي بدقة عالية	9
		أحرص على أن أؤدي عملي بجودة	10
		أمارس الإبداع في أداء عملي	11
		لا ينتابني الشعور بالملل إثناء تأدية لعملي	12
		أحرص دائما على الإلمام بكل جوانب عملي	13
		تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة إلي	14

بسم الله الرحمن الرحيم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان : "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة ميدانية على الأساتذة " بمؤسسة العلامة عبد الحميد ابن باديس " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير.

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

علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و تتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

أولاً/ المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة

الجنس : ذكر أنثى

العمر: 25 سنة فأقل 26 الى 35 سنة

من 36 الى 45 سنة أكثر من 46 سنة

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

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

من 11 الى 15 سنة أكثر من 15 سن

ثانيا: المناخ التنظيمي :

فما يلي مجموعة من العبارات و أمام كل عبارة درجات لإجابة يرجى وضع إشارة (X) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	رقم
					يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف العامة للمؤسسة	1
					يتوافق الهيكل التنظيمي مع مهام المؤسسة	2
					تتميز العلاقة القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة بالوضوح	3
					تناسب تخصصات الأساتذة بالمؤسسة مع المواد التي يدرسونها	4
					الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يساعد على جودة العمل	5
					سأهت التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة في سرعة إنجاز العمل	6
					التكنولوجيا الموجودة بالمؤسسة سهلة الاستخدام	7
					تنسجم التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة مع متطلبات العمل	8
					ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في تقليل الجهد	9
					أغلب أعمال المؤسسة تنجز باستخدام التكنولوجيا	10
					تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	11
					المعلومات المقدمة من طرف الإدارة واضحة	12
					لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة	13
					تعتمد الإدارة على مجموعة متنوعة من طرق الاتصالات	14
					يستشيرك المدير عند حدوث أمر بالمؤسسة	15

ثالثاً: الأداء الوظيفي :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	رقم
					تحرص على تحقيق أهداف المؤسسة	16
					تلتزم بتنفيذ التعليمات	17
					تلتزم بتنفيذ قوانين المؤسسة	18
					حرص على تنفيذ العمل وفق الخطط و برامج مرسومة	19
					تبذل الجهد الكافي لإنجاز العمل بطريقة صحيحة	20
					يعتمد عليك المدير في أداء بعض الأعمال الصعبة	21
					أحرص على أن أؤدي العمل بجودة	22
					أمارس الإبداع في أداء العمل	23
					لا ينتابني الشعور بالملل أثناء تأدية العمل	24
					تتناسب قدراتي مع المهام الموكلة إلي	25



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ