



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ/المشرف:

د/ داسي وهيبة

إعداد الطالب:

فتحي لعموري

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَاطِئَ  
فَإِذَا رَمَتْهَا فَلَا طَافٍ  
لَهَا وَرَأَى الْمَلَأَ فِي  
الْعَالَمِينَ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ صَاحِبُ الرَّسَالِ مُحَمَّدٌ وَمَا يَرَى الْعَالَمِينَ

(سورة الأنعام، آية: 162)

# شكر و عرفان

نشكر الله تعالى على نعمه الجليلة، نشكره تبارك وتعالى أن أمدنا بالصحة والقوة، نحمده عز وجل أن وهبنا التوفيق، ومنحنا الرشد لإعداد هذا البحث ونرجو أن يكون في ميزان الحسنات يوم القيامة.

نشكر كل من تلقينا منه علما نافعا طيلة مشوارنا.

أتقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: داسي وهيبة التي تفضلت بقبول الإشراف على هاته المذكرة، أشكرها على جهودها القيمة وصبرها معنا وتوجيهنا وحسن متابعتها لنا في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لنا بعد عون الله تعالى فجزاك الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك ومتعك بالصحة والعافية.

ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الذين كان لهم الفضل في تكويننا.

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحهم شرف مناقشتهم لنا وإبداء ملاحظاتهم القيمة .

كما لا ننسى أن نتقدم بشكرنا الخالص إلى كل موظفي مقر التبرص بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير من إداريين وأطباء وشبه طبيين ، وعلى رأسهم السيد المدير ونوابه على المساعدة القيمة المقدمة لنا من طرفهم.  
و كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

والشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين.

# لههداء

أهدي خالص عملي لله عز وجل سبحانه والغني عن عباده، ولرسوله ولصالح المؤمنين.

إلى نبع الحنان والأمان إلى أمي وأبي أطال الله في عمرهما ورعاهما.

إلى من خطت معي دروب النجاح وشاطرني عناء الدراسة زوجتي الغالية.

إلى من أكن لهم صدق الحب والحنان، من يصنعون ابتسامة الحياة إخوتي كريم، محمد الأمين، عبدالحق

وأختي فائزة وعائلتها حفظهم الله.

إلى نور عيني ابني إياد وابنتي شام

إلى كافة الأهل والزملاء والأصدقاء جميعا

إلى كل قارئ لهذا الإهداء

فتحي

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير على الأداء الوظيفي، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال، والحوافز، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغيري الأداء الوظيفي و المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) ، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تم التحليل على عينة مكونة من 45 مبحوثي الدراسة ، وبعد التأكد من الصدق البنائي وثبات الاستبيان، قمنا بمعالجة بياناته بالاعتماد على برنامج **SPSS** ، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

- 1- أشارت نتائج الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي مقبول بدرجة متوسطة في المؤسسة محل الدراسة.
  - 2- أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات مرتفعة من قبل العاملين نحو الأداء الوظيفي.
  - 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره % 21 من الأداء الوظيفي.
  - 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) .
  - 5- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لتأثير متغير طبيعة الوظيفة.
  - 6- أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة ، سنوات الخبرة) .  
وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:
- 1- ضرورة أن تولي إدارة المستشفى اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي.
  - 2- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
  - 3- اعتماد سياسات وأنظمة للحوافز بشقيها المادي والمعنوي للأطباء وشبه الطبيين، تراعي المساواة والعدالة أثناء تطبيقها.
  - 4- زيادة مستوى إشراك الأطباء وشبه الطبيين في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الأداء الوظيفي، المستشفى

## **Abstract:**

*This study aimed to recognize the impact of organizational climate prevailing in the public hospital of El-meghaier on the job performance, Where was organizational climate dimensions: organizational structure, decision-making participation, leadership, communication, incentives , as the study also aimed to identify the extent of the differences statistically significant trends in respondents about the organizational climate and job performance attributed to the variables of personal and career (sex, age, nature of job, years of experience), a sample of 45 doctors and nurses was analysed by using descriptive and analytical techniques "SPSS". The result of the analysis revealed the following:*

- 1- There is a medium degree trends of study sample toward organizational climate at the public hospital of El-meghaier.*
- 2- There is a high trends of study sample toward job performance.*
- 3-There is a statistically significant effect of organizational climate on job performance, as interpreted by the regulatory climate amounted to 21% of the job performance.*
- 4- The results showed that there were no statistically significant differences in the trends of the respondents about the organizational climate due to the variables (gender, age, years of experience).*
- 5- The results showed that there were statistically significant differences in the trends of the respondents about the organizational climate due to the variable (gender, age, years of experience).*
- 6- The results showed that there were no statistically significant differences in the trends of the respondents about the job performance due to the variables (nature of job).*

*The study concluded that a number of recommendations, including:*

- 1- Need to pay special attention to all elements of the organizational climate as an important variable contributing to the impact on the job performance.*
- 2- Attempt to stand up to the elements that would work to create negative attitudes toward organizational climate among workers and try to confront and overcome them .*
- 3- Adopting policies and systems for incentives that are both material and moral for employees, which take into account equality and justice in the application of these policies.*
- 4- Increase the level of involvement of doctors and nurses in decision-making, give them confidence and make them assume responsibilities.*

**Key Words:** *Organizational climate, Job performance, The hospital.*

فہرست المحتویات

## فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
البسملة	أ
آية قرآنية	ب
شكر وعرهان	ج
الإهداء	د
الملخص	هـ
<b>Abstract</b>	و
فهرس المحتويات	ز-ط
قائمة الجداول	ي-ك
قائمة الأشكال	ل
قائمة الملاحق	م
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
تمهيد	02
المبحث الأول: منهجية الدراسة	03
المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية	03
المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها	03
المطلب الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراتها	04
المطلب الرابع: فرضيات الدراسة وحدودها ومنهجها	07
المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات	09
المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات	11
المطلب السابع: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)	12
<b>المبحث الثاني: الدراسات السابقة</b>	
المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي	15
المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي	19
المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي	20
المطلب الرابع: التعليق عن الدراسات السابقة	24
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للمناخ التنظيمي</b>	

26	تمهيد
27	المبحث الأول: المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية
27	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
32	المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي
32	المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي
33	المطلب الرابع: تحليل دور المناخ التنظيمي
34	المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي
34	المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي
37	المطلب الثاني: مستويات المناخ التنظيمي
37	المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي
40	المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي
42	المطلب الخامس: مداخل قياس المناخ التنظيمي
43	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وكيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال
43	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
45	المطلب الثاني: كيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال
47	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الإطار النظري للأداء الوظيفي
49	تمهيد
50	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
50	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
51	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
52	المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته
53	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
54	المطلب الخامس: تحسين الأداء الوظيفي
55	المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي
55	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين
57	المطلب الثاني: فوائد واستخدامات نتائج تقييم أداء العاملين
59	المطلب الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

61	المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين
66	المطلب الخامس: مشكلات التقييم ومقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء
68	المبحث الثالث: : أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي
69	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي
71	المطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي
73	المطلب الثالث: القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي
74	المطلب الرابع: الاتصال وأثره على الأداء الوظيفي
76	المطلب الخامس: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي
78	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
80	تمهيد
81	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
81	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصحية
81	المطلب الثاني: الخصائص المميزة للمستشفى
82	المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الإستشفائية EPH
83	المطلب الرابع: تقلص المؤسسة محل الدراسة
88	المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
88	المطلب الأول: خصائص مبحثي عينة الدراسة
92	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحثين نحو محاور الدراسة
98	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج
98	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
99	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
107	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج
113	خلاصة الفصل
115	خاتمة
119	قائمة المراجع
128	الملاحق

قَامَتْ مِنَ الْجَدَاوِلِ وَالْأَشْكَالِ

## قائمة الجداول

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
01	التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة	06
02	أبعاد الإستبيان	10
03	درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي	11
04	ثبات أداة الدراسة.	12
05	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه.	13
06	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه	13
07	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه	13
08	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه	14
09	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي تنتمي إليه	14
10	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي تنتمي إليه	14
11	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السابع و البعد الذي تنتمي إليه.	14
12	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثامن و البعد الذي تنتمي إليه.	15
13	معامل الارتباط بين كل فقرات البعد التاسع و البعد الذي تنتمي إليه.	15
14	أهم تعريفات المناخ التنظيمي حسب تاريخ صدورها	28
15	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين	41
16	تعداد العمال للمؤسسة العمومية دباخ السعيد الاستشفائية بالمغير لسنة 2018	84
17	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس	88
18	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر	89
19	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار المستوى الوظيفي	90
20	توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة	91
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد محور الأول "المناخ التنظيمي	92
22	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي	93
23	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	93
24	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيادة	94
25	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال	95
26	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز	95

96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني "الأداء الوظيفي".	27
96	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد المهارة	28
97	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد الهيكل التنظيمي	29
97	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد كمية العمل	30
98	التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري ل فقرات بعد السلوك الابداعي	31
99	نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.	32
99	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة	33
100	نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي	34
102	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس	35
102	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير العمر.	36
103	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة	37
103	تقرير حول المتوسط الحسابي للمناخ التنظيمي حسب فئات متغير طبيعة الوظيفة	38
104	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة	39
105	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس	40
105	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر.	41
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير طبيعة الوظيفة	42
106	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة	43

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	نموذج الدراسة	01
63	نموذج عن التوزيع الإجباري	02
65	مراحل الإدارة بالأهداف	03
84	المهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد المغير	04
89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	05
90	توزيع أفراد العينة حسب العمر	06
91	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة	07
92	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
129	استبيان الدراسة	01
133	قائمة الأساتذة المحكمين	02

تفصير الألف

الإطار العام للدراسة

مقدمة:

يلعب العنصر البشري دورا كبيرا ومركزيا في نمو و تطور إقتصاديات الدول، ومن جهة أخرى فهو عنصر حيوي لأداء كافة الوظائف، ففعالية وكفاءة المنظمة ترتبط ارتباطا وثيقا بأداء العنصر البشري، ونجاح أي منظمة يكمن في مقدرتها على الاحتفاظ بالعنصر البشري من خلال اشباع حاجاته وتحقيق رغباته و ترقية قدراته وتوفير المناخ الملائم له، مما ينتج عنه في النهاية تحقيق أهداف العاملين الشخصية وأهداف المنظمة من خلال الأداء الجيد.

إن الأداء الوظيفي هو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المنظمات، والذي يتمحور حوله وجود المنظمة من عدمه.

فالمنظمات اليوم تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف على حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبة.

ولكي تتمكن المنظمة من تحسين أداء عاملها فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب داخل المنظمة.

فكلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإدارة فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض.

من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في النجاح العملية الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وبما يتناسب مع أهداف العاملين، فإن ذلك يتطلب وجود وعي وإدراك من قبل القائمين على المنظمة لتلبية متطلبات هذا العنصر وتهيئة المناخ المناسب، فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المنظمة ويؤدي إلى التحفيز أو الإحباط لأنه يعمل كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

ولقد ازداد الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي في السنوات الأخيرة نظرا لما له من ارتباط مباشر بسلوك الأفراد بالمنظمة، حيث أكدت الدراسات في هذا الموضوع على الدور المباشر في تأثير المناخ التنظيمي على سير العمل وعلى الأداء الوظيفي.

إن قطاع الصحة هو أحد النظم الرئيسية في المجتمع والذي يحتاج أن يسير بطريقة منهجية، حيث أصبح هذا القطاع واحدا من أكبر القطاعات في الجزائر سواء من حيث النفقات أو عدد الموظفين.

والأداء الوظيفي في المؤسسات الصحية يرتبط بالمناخ التنظيمي السائد فيها ، وقد أشارت منظمة الصحة العالمية إلى أنه لا ينبغي النظر إلى المستشفيات على أنها منظمات طبية فحسب، وإنما أيضا كمنظمات اجتماعية، فبالإضافة إلى تلبية

احتياجات المرضى، يجب على المؤسسات الصحية أيضا تطوير بيئة عمل صحية تمكن الموظفين من بلوغ أدائهم المتوقع وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم لخدمة مصلحة المؤسسة الصحية والمرضى.

في ضوء ما سبق عمد الباحث إلى السعي لكشف أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي .

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

#### المطلب الأول: إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية

يعد القطاع العام للصحة في الجزائر من أهم القطاعات كونه يقدم خدمة تمس كافة شرائح المجتمع، ولكن الملاحظ هو فشل الخدمات المقدمة التي لا ترقى لما ينتظره الزبون الذي هو المريض، والمؤشر الذي يمكن أن نحكم من خلاله على مدى فشل المؤسسات الصحية هو مستوى الخدمات المقدمة، التي تمتاز بالضعف في عدة جوانب (ضعف في الرعاية الصحية، تأخير في تقديم الخدمة، الأخطاء المتكررة....) ، والتي تتأثر بدورها بعدة عوامل يرجعها الطاقم الطبي إلى عدم وجود مناخ ملائم لتقديم أداء عالي يوازي الدول المجاورة كتونس مثلا أو حتى الدول العربية المتطورة طبيا كقطر والسعودية والإمارات العربية المتحدة والأردن.

- وما سبق فإن مشكلة الدراسة يمكن صياغتها من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب؟

وينبثق منه التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهو واقع المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب؟
- 2- ما مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب؟
- 3- ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، القيادة ، الاتصال ، الحوافز) على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب؟
- 4- هل توجد فروق في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟
- 5- هل توجد فروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية؟

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الدراسة

أولا: أهمية الدراسة:

◆ الأهمية العلمية:

-البحث يتناول موضوعين مهمين وهما المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث أن توفير المناخ المناسب يتيح للمنظمة الحصول على أقصى ما للأفراد من فكر وجهد لخدمتها وتحقيق ريادتها، والأداء الجيد هو الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة.

-المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال.

#### ◆ الأهمية العملية:

- محاولة قياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي احصائيا وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.
- البحث يدرس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في قطاع حساس ومهم في الجزائر وهو القطاع الصحي.
- من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية نحاول لفت أنظار صانعي القرار في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير وقطاع الصحة عموما إلى أهمية المناخ التنظيمي المناسب، ومنحه الأولوية نظرا لما له من تأثير سلبى أو ايجابي على مستوى الأداء الوظيفي في هذا القطاع الحساس.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع المدروس حيث يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الفاعلة والهامة في أي مجتمع حيث تقاس مدى رفاهية المجتمعات بمدى التقدم والتطور في القطاع الصحي.

#### ثانيا: أهداف الدراسة:

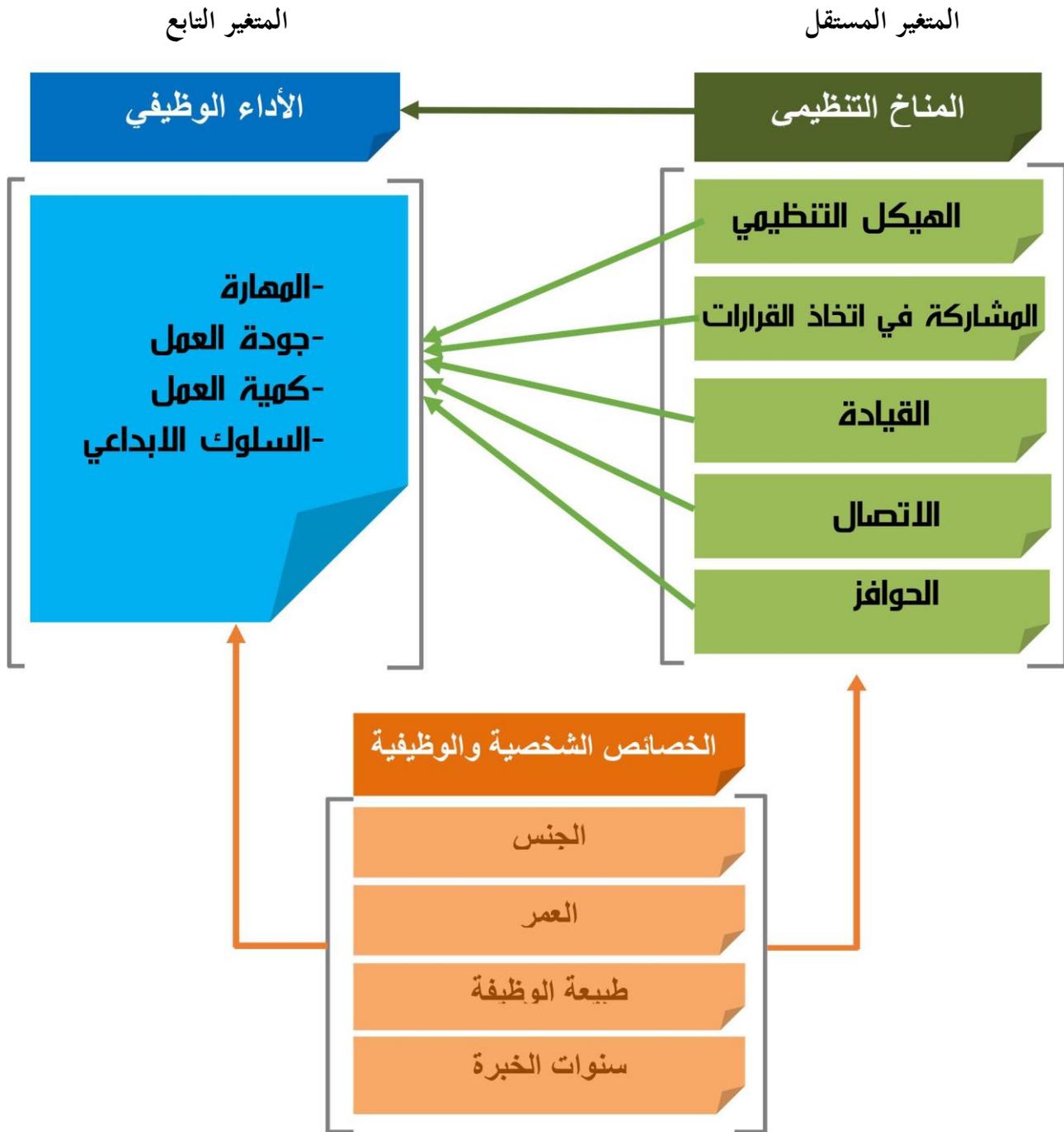
- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:
- الكشف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
- إبراز مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- تحديد أكثر أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توضيح أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- إظهار مدى وجود فروق في اتجاهات أفراد العينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية
- تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

#### المطلب الثالث: نموذج الدراسة ومتغيراتها

##### أولا: نموذج الدراسة

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، القيادة ، الاتصال ، الحوافز) التي تم تحديدها بناء على دراسة ( رأفت حامد يوسف حمدونة 2010، شامي صليحة 2010)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده (المهارة، جودة العمل، كمية العمل، السلوك الابداعي)، والتي تم تحديدها بناء على دراسة ( خير الدين جمعة 2015، شامي صليحة 2010) وسنعرض هاته الأبعاد في الشكل الموالي

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا: متغيرات الدراسة:

والجدول (1) يوضح التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة.

جدول رقم(01) : التعريفات الإجرائية للمتغيرات المدروسة

المتغير	التعريف الإجرائي
1	المناخ التنظيمي
2	الهيكل التنظيمي
3	المشاركة في اتخاذ القرارات
4	القيادة
5	الاتصال
6	الحوافز
7	الأداء الوظيفي
8	المهارة

9	جودة العمل	تشمل الدقة، الإتقان، التعامل الجيد مع المرضى، و التحرر من أخطاء التشخيص.
10	كمية العمل	تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز.
11	السلوك الابداعي	وهو الأفكار والممارسات التي يقدمها الأطباء وشبه الطبيين، والتي تقضي إلى إيجاد طرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في إنجاز العمل.
12	الشبه الطبي	هو الشخص المؤهل مهنيا لتقديم الخدمات الصحية في مجال العناية بالمريض ومساعدته على الشفاء والمحافظة على صحة الفرد والاشراف على علاجهم وفق تعليمات الطبيب.
13	الطبيب العام	هو الشخص المؤهل بتقديم العلاج الطبي للمرضى بعد تشخيص الظروف الصحية وتشمل وصف العلاجات وتوفير الرعاية الصحية الأولية، وهو متحصل على شهادة دكتوراه في الطب بعد دراسة مدتها سبعة سنوات.
14	الطبيب المختص	هو الشخص المؤهل بتقديم الرعاية المتخصصة في أمراض معينة مثل أمراض الأطفال أو الأعصاب أو العيون وغيرها، وهو طبيب عام أكمل دراسته في أحد التخصصات بعد اجتياز امتحان التخصص.

المصدر: من إعداد الطالب

### المطلب الرابع: فرضيات الدراسة وحدودها ومنهجها

#### أولا: فرضيات الدراسة

لقد تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.
- ينشق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.

– الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.

– الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.

–**الفرضية الرئيسية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) .

ينبثق منها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير الجنس

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير العمر.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

–**الفرضية الرئيسية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) .

ينبثق منها **الفرضيات الفرعية الآتية:**

– الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير الجنس.

– الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير العمر.

– الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة.

– الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### ثانيا: حدود الدراسة

بهدف التحكم في الموضوع ومعالجة إشكالية البحث، ستكون حدود دراستنا كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب، أي أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي.
- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب.
- **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب، والذين يتوزعون بين أطباء وشبه طبيين، وذلك لقياس أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة من وجهة نظرهم.
- **الحدود الزمنية:** ستمتد دراستنا بصفة عامة ابتداء من أكتوبر 2017 إلى غاية ماي 2018، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة ستكون في الفترة من مارس 2018 إلى أبريل 2018.

### ثالثا: منهج الدراسة

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات، أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتميزها، بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.<sup>1</sup> ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس و الإشكالية المطروحة، كما يرتبط بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، والبرهنة على فرضياتها تم اعتماد **المنهج الوصفي المناسب** لطبيعة موضوع الدراسة، والذي يحاول وصف وتقييم "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" من خلال دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب". ومن المعروف أن الباحث باستخدام المنهج الوصفي يمكن له أن يستعمل أدوات عدة لتحقيق أهدافه، من بينها المقابلة، الملاحظة المباشرة، الاستبيان، تحليل الوثائق المختلفة، وقد ركزنا في دراستنا هذه على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمقابلة وتحليل الوثائق.

### المطلب الخامس: مجتمع وعينة الدراسة ومصادر وأساليب جمع البيانات

#### أولا: مجتمع وعينة الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة".<sup>2</sup>

1 - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، ط 1، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998، ص 26.

2 - أحمد عارف العساف و محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية- المفاهيم والأدوات-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 221.

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع الأطباء والشبه طبيين في المصالح الإستشفائية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير والبالغ عددهم 218 طبيبا وشبه طبي.

كما تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي"<sup>1</sup>، وقد اخترنا عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على الأطباء و شبه الطبيين في المؤسسة محل الدراسة.

### ثانيا :مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

عند إجراء الدراسة الميدانية يتطلب من الباحث الاستعانة بوسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة، والتي يتمكن بواسطتها من معرفة ميدان الدراسة، وقد تضمن بحثنا هذا في جانبه الميداني تقنية الاستبيان. حيث يعرف الاستبيان على أنه: "عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة"<sup>2</sup>، ولقد صمم الاستبيان بالشكل التالي:

– **القسم الأول:** ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة، وهي الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة.

– **القسم الثاني:** ويتعلق بمحاور الاستبيان وتم تقسيمه وفقا لمتغيرات الدراسة كما يلي:

- **المحور الأول:** المتغير المستقل « **المنافس التنظيمي** » ويتكون من 20 فقرة، وينقسم إلى 05 أبعاد كما يلي: الهيكل التنظيمي - المشاركة في اتخاذ القرارات - القيادة - الاتصال - الحوافز.
- **المحور الثاني:** المتغير التابع « **الأداء الوظيفي** » ويتكون من 15 فقرة، وينقسم إلى 04 أبعاد كما يلي: المهارة - جودة العمل - كمية العمل - السلوك الإبداعي.

#### الجدول رقم(02): أبعاد الاستبيان.

أرقام الفقرات	الأداء الوظيفي	أرقام الفقرات	المنافس التنظيمي
24-21	المهارة	4 – 1	الهيكل التنظيمي
28-25	جودة العمل	8-5	المشاركة في اتخاذ القرارات
31-29	كمية العمل	12-9	القيادة
35-32	السلوك الإبداعي	16-13	الاتصال
		20-17	الحوافز

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على النتيجة النهائية لتصميم الاستبيان.

ولقد استخدم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات لقياس إجابات أفراد العينة لعبارات الاستبيان (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، كما تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس، بهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن (5-1=4)، ومن ثم حساب المدى المتوسط

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 267.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غرب للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 71.

بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $0.8=5/4$ )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي (0.8)، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس وهي (1)، لنحصل بعدها على الحدود الدنيا و العليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03):** يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي

مقياس LIKERT	الدرجة	قيم المتوسط الحسابي	درجة التقدير
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79	منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1.8 إلى 2.59	منخفضة
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19	مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5.00	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالب.

### المطلب السادس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

من أجل دراسة فرضيات الدراسة وتحليل محاور الإستبيان ، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.v20). يعتبر برنامج Spss بمختلف إصداراته من البرامج الأساسية والمهمة في التطبيقات الإحصائية للبيانات، وقد ظهر البرنامج سنة 1976 بعد عقد كامل من التصميم في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تطور في بداية الثمانينات ونتج منه عدة إصدارات.<sup>1</sup> ويسمح برنامج Spss بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت واحتساب التكرارات والنسب المئوية... إلخ، حيث عمل الباحث على اعتماد أساليب التحليل الإحصائي التالية:

**1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** بغرض وصف خصائص عينة الدراسة وذلك من خلال التكرارات والنسب المئوية، والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2- معامل كرونباخ ألفا:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان"، بحيث إذا كان المعامل أقل من 0.60 فهو ضعيف، في حين إذا كان موجود في حدود 0.70 يعتبر مقبولا، أما إذا كان المعامل أكبر من 0.70 يعتبر جيدا، وكلما اقترب المعامل من الواحد الصحيح كلما كان أجود.

**3- معامل الارتباط بيرسون:** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك إختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها، فكلما كانت قيمته موجبة و

<sup>1</sup> - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص155.

أقرب إلى الواحد (1) دل ذلك على وجود ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة ، بينما عندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط طردي ضعيف، أما إذا كانت قيمته سلبية وتقترب من (-1) دل ذلك على وجود ارتباط عكسي قوي، وعندما تكون أقرب إلى الصفر فإن ذلك يدل على ارتباط عكسي ضعيف، أما إذا كانت قيمته تساوي صفر فإن هذا يدل على عدم وجود أي ارتباط بين متغيري الدراسة.

4-معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وهو مقياس تشتت نسبي يحدد هل البيانات متماثلة أم ملتوية، ويستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.

5-تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في المتغيرات المستقلة والتابعة.

6-اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

7-اختبار الانحدار: وذلك لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

المطلب السابع: صدق أداة الدراسة (صدق الاستبانة)

أولاً- ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "كرونباخ ألفا" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(04): ثبات أداة الدراسة.

معامل الثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	المحور
0.827	04	الهيكل التنظيمي
0.813	04	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.853	04	القيادة
0.787	04	الاتصال
0.778	04	الحوافز
0.917	20	المناخ التنظيمي
0.756	15	الأداء الوظيفي
0.912	35	كل محاور الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.912) وهو معامل ثبات جيد ومناسب لأغراض البحث ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نقول أن ثبات الأداة محقق.

### ثانياً- صدق أداة الدراسة:

تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري و الصدق البنائي.

**1- الصدق الظاهري:** من أجل اختبار صدق أداة الدراسة ظاهرياً، تم توزيع الإستهبان على مجموعة من الأساتذة الجامعيين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر بسكرة (أنظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيم الأداة، ووفقاً لآراء المحكمين قام الباحث بإجراء التغييرات المناسبة، وتم إعداد الإستهبان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم 01).

**2- الصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي):** بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستبيان والبعد الذي تنتمي إليه، والجدول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

**جدول رقم(05):** معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الأول و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الأول
0.00	0, 863**	01	الهيكل التنظيمي
0.00	0, 814**	02	
0.00	0, 805**	03	
0.00	0, 766**	04	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. **المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**جدول رقم(06):** معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثاني و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثاني
0.00	0, 790**	05	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.00	0, 857**	06	
0.00	0, 868**	07	
0.00	0, 680**	08	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. **المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

**جدول رقم(07):** معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثالث و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثالث
0,000	0, 871*	09	القيادة
0,000	0, 812**	10	

0,000	0, 883**	11	
0,000	0, 768**	12	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(08):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الرابع و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الرابع
0.00	0, 864**	13	الاتصال
0.00	0, 875**	14	
0.00	0, 765**	15	
0.00	0, 588**	16	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(09):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الخامس و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الخامس
0.00	0,646**	17	الحوافز
0.00	0,815**	18	
0.00	0,790**	19	
0.00	0,839**	20	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(10):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السادس و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد السادس
0,000	0,701**	21	المهارة
0.00	0,700**	22	
0,000	0,769**	23	
0,000	0,655**	24	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(11):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد السابع و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد السابع
0.00	0,703**	25	جودة العمل
0.00	0,647**	26	
0.00	0,732**	27	
0.00	0,676**	28	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(12):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد الثامن و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد الثامن
0.00	0,731**	29	كمية العمل
0.00	0,689**	30	
0.00	0,755**	31	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

جدول رقم(13):معامل الارتباط بين كل فقرات البعد التاسع و البعد الذي تنتمي إليه.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	رقم الفقرة	البعد التاسع
0.00	0,485**	32	السلوك الإبداعي
0.00	0,604**	33	
0.00	0,830**	34	
0.00	0,640**	35	

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل. المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

نلاحظ من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معامل ارتباط كل فقرة من الفقرات مع البعد الذي تنتمي إليه موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة يساوي 0.01 فأقل، وبالتالي فإن فقرات الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

### المطلب الأول:الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1-رياض ضياء عزيز،2017، دراسة بعنوان : دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع "دراسة استطلاعية في المديرية العامة لتربية ميسان"<sup>1</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد آثار المناخ التنظيمي في عملية الابداع لدى العاملين من خلال أبعاد المناخ التنظيمي التالية (الميكال التنظيمي، الحوافز، الصراع، الضغوط، المشاركة، الابداع)، اذ تم اختيار عينة عشوائية مقدره ب 71 عاملا.

#### وخلصت الدراسة إلى:

-وجود علاقة ارتباطية وتأثير معنوية بين المناخ التنظيمي وعملية الابداع.

2- خولة صدر الدين كريم،2017، دراسة بعنوان : أثر المناخ التنظيمي في تعزيز رضا العاملين<sup>2</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى بحث تأثير المناخ التنظيمي في رضا الكوادر القيادية والساندة في المعهد التقني بالحوبيجة، وذلك لعينة قدرها 50 كادرا شكلت 65% من مجتمع الدراسة.

<sup>1</sup> رياض ضياء عزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 01، 2017.

<sup>2</sup> خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في تعزيز رضا العاملين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 07، العدد01، 2017.

وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وضوح مفهومي المناخ التنظيم والرضا الوظيفي لدى أغلب القادة.
- دور مهم جدا للمؤهل العلمي والترقيات وظروف العمل والتدريب في تحقيق رضا القيادات.
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:
- تفعيل الدورات والندوات التدريبية.
- انشاء فرق عمل لدراسة المشاكل التي تواجه القادة.

### 3-Anthonia Adenike, 2011, Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف المناخ التنظيمي باعتباره مؤشرا للرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التدريس بجامعة نيجيرية خاصة، حيث اعتبرت أن الرضا الوظيفي للعاملين له دور مهم في إنتاجية المنظمة، تم جمع البيانات من 384 عضوا في هيئة تدريس جامعة نيجيريا وزعت عليهم استبيانات استرجع منها 293 استبانة صالحة للتحليل، كما تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي المدروسة في: أسلوب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، ظروف العمل، والحوافز. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين المتمثلين في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

### 4- رأفت حامد يوسف حمدونة، 2010، دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي<sup>2</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصالات ، اتخاذ القرارات ، التكنولوجيا ، الحوافز )على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي بقطاع غزة، استعمل الباحث الاستبانة لجمع البيانات من عينة البحث البالغ عددها 279 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1395 موظفا.

وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها:

- توجهات أفراد العينة بشكل عام نحو المناخ التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي توجهات سلبية.
- إضافة إلى أن تأثير عناصر المناخ التنظيمي( الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الحوافز ، التكنولوجيا ، الاتصالات ، اتخاذ القرارات ) على إبداع الموظفين كان ضعيف.

<sup>1</sup> Anthonia Adenike, **Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university**, Business Intelligence Journal, Vol.4 ,No.1, Nigeria, 2011.

<sup>2</sup> رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (العمر،الجنس،الخبرة)

-وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي،الفئة، المستوى الوظيفي)  
وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:

-ضرورة اهتمام الإدارة بالمناخ التنظيمي وبكافة عناصره وأبعاده، لما في ذلك من تأثير مباشر على أداء العاملين بالمستشفى وزيادة قدراتهم الإبداعية.

ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي عبر تصميم هياكل تنظيمية مرنة تراعى التغيرات البنيوية التي قد تحدث بالمجمع مستقبلا.

-العمل على إيجاد قيادة إدارية فاعلة و تأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لهذه القيادة المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين.

-العمل على تطوير آليات العمل داخل المستشفى عبر وضع خطط إستراتيجية تعمل على التحول إلى استخدام التقنيات الحديثة في كافة مجالات العمل الصحي والإداري داخل المستشفى.

## 5- Fauziah Noordin et AL, 2010, Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment<sup>1</sup>

دراسة بعنوان: المناخ التنظيمي وتأثيره على الالتزام الوظيفي

حيث هدفت الدراسة الى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام الوظيفي في شركة ABC، تطوع 150 موظفا من المستوى التنفيذي وغير التنفيذي في شركة ABC للمشاركة في الدراسة، وقد أجري اختبار تجريبي قبل الدراسة الرئيسية، وأظهرت التحليل في الاختبار التجريبي أن أداة التقييم (الاستبيان) موثوقة وصالحة لهذه الدراسة، ومن بين 150 استبيانا تم توزيعها، تم اعادة 108 استبيانا

وخلصت الدراسة إلى أن:

هناك ارتباطات بين غالبية أبعاد المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي أن المناخ التنظيمي يرتبط ارتباطا كبيرا وإيجابيا في بيئة الاتصالات الماليزية، ومع العلم بأن هذا النوع من العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي قد يسمح للإدارة بإيجاد طرق لاحتمال الحد من التغيب عن العمل وتقليل دورانته وتقليل الجوانب السلبية الأخرى في مكان العمل. ومن ثم، يمكن للإدارة أن تنظر إلى المناخ التنظيمي والمتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي لتحديد أهداف التحسين.

<sup>1</sup> Fauziah Noordin et AL, Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment, **International Business & Economics Research Journal**, Volume 9, Number 2, 2010.

وأوصت الدراسة بالتالي:

- يجب على ممارسي إدارة الموارد البشرية أن يفعلوا كل ما في وسعهم للمساعدة في خلق تصورات إيجابية للموظفين لأن تلك التصورات الإيجابية هي قلب مناخ المنظمة والتزام الموظفين
- من المهم بصفة خاصة أن يكون ممارسو إدارة الموارد البشرية على دراية بطرق قياس المناخ الناتج عن تصور الموظفين .
- ينبغي أن يحصل ممارسو إدارة الموارد البشرية على الدعم من الإدارة العليا ومن ثم إعداد خطة عمل للتعامل مع التصورات السلبية التي يمكن أن تؤدي إلى مناخ غير صحي.

**6-العدوان وآخرون، 2008، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن<sup>1</sup>**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم المديرين العاملين في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال للمناخ التنظيمي السائد بأبعاده(فلسفة القيادة، ونمط اتخاذ القرارات، ونمط الاتصالات، العلاقات السائدة بين العاملين، وسياسة الأجور والرواتب، والولاء التنظيمي)، تألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين العاملين في المراكز الصحية الشاملة إقليم الشمال والبالغ عددهم ( 103 ) إداريًا حيث تم توزيع استبانة أعدت لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

**وتوصلت الدراسة عدة نتائج أهمها:**

- 1- بينت النتائج أن مستوى الرضا العام عن المناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال كما يراه المديرين المبحوثون متوسط
- 2- أظهرت النتائج أن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي توافراً من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة - كان بعد الولاء التنظيمي
- 3- لم تظهر نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، وبلد التخرج في مجالات المناخ التنظيمي مجتمعة.

**وقدمت الدراسة عدة توصيات أهمها:**

- ضرورة العمل على دراسة وتحليل سياسات الأجور والرواتب المعمول بها في المراكز الصحية الشاملة الأردنية بما ينسجم مع احتياجات الموظفين بهدف تحفيزهم
- التأكيد على دور القيادة في تحسين المناخ التنظيمي وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة
- ضرورة القيام بتقييم المناخ التنظيمي تقييماً مؤسسياً من حين إلى آخر بغية العمل على تقديم أفضل الخدمات الصحية للمستفيدين.

<sup>1</sup> العدوان وآخرون، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد 4+3، 2008.

## المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالأداء الوظيفي

1-خير الدين جمعة، 2015، دراسة بعنوان: دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية،<sup>1</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الكوابل الصناعية ببسكرة، حيث تكونت عينة الدراسة من 229 عاملاً طبقت عليهم أداة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-مستوى ثقافة المؤسسة بالمؤسسة جاء متوسطاً.

-مستوى أداء الموارد البشرية جاء مرتفعاً خاصة بعد جودة العمل.

-يوجد أثر ذو دلالة احصائية لثقافة المؤسسة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

2-مياسة سعيد محمد أبو سلطان، 2011، دراسة بعنوان: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة<sup>2</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الحكومية بقطاع غزة، حيث بلغت عينة الدراسة 302 موظفاً تمثل 40% من مجتمع الدراسة البالغ 755 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-ظهور الاغتراب الوظيفي بين العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي.

- وجود علاقة بين الاغتراب الوظيفي والاداء الوظيفي للعاملين.

وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:

-تفعيل دور الحوافز وضرورة وضوح الانظمة، وتطوير المسار الوظيفي للعاملين وتدريبهم من أجل رفع مستوى الأداء.

3-بن وناس صباح، 2008، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى بشير بن ناصر بسكرة<sup>3</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الأكثر ممارسة في المستشفى موضع الدراسة، ومعرفة مستوى أداء العاملين فيها، و الكشف عن طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وأداء العاملين في مستشفى موضع الدراسة، استعملت

الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كما تم الإعتماد على بعض الأساليب الإحصائية ( المتوسط الحسابي و الانحراف

<sup>1</sup> جمعة خير الدين، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.

<sup>2</sup> مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2011.

<sup>3</sup> صباح بنو ناس، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2008.

المعياري و معامل الارتباط بيرسون ) من أجل تحليل بيانات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

- إن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر ممارسة في المستشفى محل الدراسة
- مستوى أداء العاملين بالمستشفى محل الدراسة مرتفع نسبياً
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين النمط الديمقراطي و مستوى أداء العاملين و هو ما يعني تأثير إيجابي على مستوى أداء العاملين.
- توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط الأوتوقراطي و مستوى الأداء الوظيفي و هو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين
- توجد علاقة ارتباط سالبة بين النمط التسبيبي و مستوى الأداء الوظيفي و هو ما يعني تأثير سلبي على مستوى أداء العاملين.

كما قدمت الدراسة بعض التوصيات و الإقتراحات منها:

- العمل على تكريس النمط الديمقراطي بصفته النمط القيادي الذي يؤدي إلى رفع أداء العاملين
- التقليل من ممارسة النمط الأوتوقراطي و النمط التسبيبي لم يؤدي إليه من خفض في أداء العاملين
- العمل على تحسين أداء العاملين في المستشفى و ذلك من خلال العديد من الوسائل و منها استخدام نمط القيادة المناسب

### المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي

1- خالد وصل الله راضي الحارثي، 2014، دراسة بعنوان : المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية،

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى المناخ التنظيمي السائد وأبعاده المختلفة لدى العاملين في مكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب وتحديد مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، وتحديد اتجاه وقوة العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة حيث لم يلجأ الباحث إلى أسلوب العينة، بل تم التطبيق على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عدده 385 موظفاً.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

-وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات نذكر منها:

- ضرورة اتخاذ الاجراءات اللازمة لتحسين طبيعة العمل والهيكلة التنظيمي وأساليب التحفيز ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لرفع مستوى المناخ التنظيمي
- عقد دورات تأهيلية وتطويرية للعاملين لمن لم تتح لهم فرصة حضور دورات ولمن تقل مدة خدمتهم عن 05 سنوات

- شرح وظائف وعناصر كل جزء من الهيكل التنظيمي بتعريف العاملين بطبيعة العمل
- تعزيز السياسات والاجراءات التي ترفع رضا العاملين كالحوافز وعقد الاجتماعات المفتوحة مع الموظفين.
- توفير الاجراءات التي تحسن العلاقات البينية بين الموظفين.
- عقد المزيد من الورش التدريبية والدورات التطويرية
- تشجيع المبادرات الابداعية.

## 2-Selamat et al, 2013, The impact of organizational climate on job performance.<sup>1</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى اختبار تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين، تم استعمال المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تمثلت العينة في 37 من معلمي المرحلة الثانوية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- أن المعلمين في المدرسة الثانوية غير قادرين على تنفيذ مهامهم وأن المناخ التنظيمي في المدرسة معتل.
  - أن المناخ التنظيمي وجد ليكون عاملا مؤثرا في استطاعته التأثير على الأداء الوظيفي للمعلمين.
- 3-شامي صليحة، 2010، دراسة بعنوان : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس"<sup>2</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، ومحاولة الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج الى تحسين، استعملت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات من عينة البحث المختارة، والمتمثلة في 100 أستاذ دائم و 48 موظف.

### وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود تأثير مرتفع جدا من المناخ التنظيمي بمختلف عناصره على الأداء الوظيفي.

### وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:

- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي ومواجهتها.
- منح الثقة واعطاء الفرصة للموظفين وذلك عن طريق الاسلوب التشاوري.
- ضرورة اهتمام المسؤولين بعناصر المناخ التنظيمي.
- توظيف التقنيات الحديثة للاتصالات.
- التخلي عن الانماط المركزية.

<sup>1</sup> Selamat et al, The impact of organizational climate on job performance, Educational Research E-journal, Vol.2, No.1, Malaysia, 2013

<sup>2</sup> صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010.

4- **مصلح حمدان البقمي، 2010، دراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة<sup>1</sup>** حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في اماره منطقة مكة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها 272 موظفا.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:**

-وجود علاقة طردية بين توجهات العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي.

**وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:**

-ضرورة الاهتمام بالهيكل التنظيمي.

- ضرورة اهتمام مدراء الوحدات الادارية بالمناخ التنظيمي السائد فيها.

-اعداد دورات تدريبية للعاملين.

- اعادة النظر في نظام الحوافز.

5- **محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، 2006، دراسة : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية "دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".<sup>2</sup>**

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية ، حيث قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف اشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها 620 موظفا تم اختيارها من بين 3363 موظفا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

**وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:**

-وجود أثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي الى تحسين مستوى الأداء.

- أظهرت الدراسة أنه يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب اتخاذ القرار.

**وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:**

-الاهتمام بالهيكل التنظيمي للوزارات.

-العمل على تحسين طرق اتخاذ القرار واشراك العاملين.

<sup>1</sup> **مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي اماره منطقة مكة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2010.**

<sup>2</sup> **محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.**

-التوصية نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات.

### 6-Griffith, 2006, A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations.<sup>1</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى بحث متغيرات معينة ترتبط بالمناخ التنظيمي كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ودوران العمل، حيث تمثلت العينة في 200 معلما و 176 تلميذا من 117 ابتدائية في أمريكا، حيث كانت أبعاد المناخ المدروسة كالتالي: مرافق المدرسة، الوسائل الأكاديمية، الانضباط والسلامة، دعم المسؤول، علاقات الموظفين، التنسيق بين الموظفين، التدريب.

#### وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها:

- وجود ارتباط خطي ايجابي بين المناخ التنظيمي ودرجة الرضا الوظيفي.
  - وجود ارتباط خطي ايجابي بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.
  - وجود ارتباط خطي ايجابي بين المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.
  - وجود ارتباط خطي ايجابي بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي للمعلم وبين انجاز الطلاب.
- 7- ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004، دراسة : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن بمدينة الرياض"<sup>2</sup>

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات ضباط الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي والتعرف على العلاقة بينهما، حيث اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة عددها 225 موظفا وهي نصف مجتمع الدراسة. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو كل من المحاور (الاتصالات، نظم واجراءات العمل، الهيكل التنظيمي)، وتوجهات محايدة نحو محاور (الحوافز، طرق اتخاذ القرار، تنمية الموارد البشرية).
- وخلصت الدراسة إلى جملة توصيات منها:

- ضرورة اعادة دراسة الهيكل التنظيمي لقطاع قوات الأمن.
- العمل على رفع الدافعية للعاملين عن طريق الحوافز.
- ضرورة اهتمام المسؤولين بمكونات المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> Games Griffith, A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.36, No.8, USA, 2006.

<sup>2</sup> ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الادارية، 2004.

## المطلب الرابع: التعليق عن الدراسات السابقة

تم الاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة بقصد إثراء الجانب النظري لدراستنا هذه، وبناء أداة الدراسة والتعرف على الأساليب الإحصائية ومقارنة النتائج، حيث يمكن تصنيف هذه الدراسات إلى ثلاث فئات الأولى ركزت على المناخ التنظيمي والفئة الثانية ركزت على الأداء الوظيفي والفئة الثالثة ركزت على المتغيرين معا.

ويتضح من استعراض الدراسات السابقة أن جميعها استخدمت المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، كما يلاحظ أن بعضها أجري على العاملين في قطاع الأمن والقطاع التربوي كالجامعات وقطاع الاتصالات وقطاع المستشفيات، مع ملاحظة قلة الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي في المؤسسات الصحية.

ويلاحظ أنه من بين 16 دراسة نجد 03 دراسات فقط ضمن البيئة الجزائرية وهي دراسة ( صباح بنوناس، 2008) ودراسة ( صليحة شامي، 2010) ودراسة ( جمعة خير الدين، 2015) الدراسات الثلاث تناولت الأداء الوظيفي، بينما دراسة واحدة فقط من بينها تناولت المناخ التنظيمي وهي ودراسة ( صليحة شامي، 2010).

تشابهت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة حيث أنها تناولت محور المناخ التنظيمي ومحور الأداء الوظيفي، إلا أن الاختلاف يكمن في مجتمع الدراسة والمتمثل في فئة الأطباء وشبه الطبيين في المؤسسات الصحية.

كما أكدت أغلب الدراسات السابقة على أهمية المناخ التنظيمي وتأثيره في المنظمات، وأوصت أغلبها بأهمية التعامل مع المناخ التنظيمي من طرف متخذي القرارات، كما أكدت أغلبها على وجود ارتباط ايجابي وأثر للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

في ضوء ما سبق تأتي هذه الدراسة لتأكيد الدراسات السابقة واستكشاف رؤية فئة الأطباء وشبه الطبيين لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات الصحية الجزائرية ومعرفة مستوى أدائهم.

٥ قصص دنيائي

الإطار النظري للمناخ التنظيمي

## تمهيد:

تحتوي كل منظمة على مجموعة خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المنظمات، حيث تشكل المناخ التنظيمي الخاص بها، هذا الأخير الذي يلعب دورا كبيرا في السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ونجاح المنظمة في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة تعمل على جلب الاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة والأفراد، ومنذ منتصف الستينات وعلماء الإدارة والتنظيم والباحثين يحاولون دراسة المناخ التنظيمي وتأثيره على الموظفين.

من خلال ما سبق سنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على المناخ التنظيمي من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية.
- المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وكيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال.

## المبحث الأول: المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية

يحتل موضوع المناخ التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فمن خلاله يمكن أن يكون العاملين في جو مناسب لأداء أفضل وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على مفهوم المناخ التنظيمي وخصائصه وأهميته، كما سنتطرق إلى تحليل دور هذا المناخ.

## المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

أولاً: تطور مفهوم المناخ التنظيمي:

كورت ليوين Kurt Lewin ، رونالد ليبيت Ronald Lippitt ، و رالف وايت Ralph White (1939) كانوا أول من استخدم مصطلح المناخ في البحوث النفسية، وأشاروا إلى نوع معين من المناخ وهو المناخ الاجتماعي، وحسبهم فالمناخ الاجتماعي، كان يعني طبيعة العلاقة التي نشأت بين القادة والمرؤوسين.<sup>1</sup>

ثم أخذت فكرة مناخ العمل جذورها من تجارب لوين Lewin 1951، الذي عمل على فهم تصرفات الأفراد داخل الأنظمة الاجتماعية، حيث أحدث مناخات اجتماعية مصطنعة أشهرها: الأوتوقراطية، الديمقراطية، دعه يعمل، وسجل بإتقان السلوكات الناتجة عنها وخلص إلى أداة تحليلية قوية لفهم تصرفات الأفراد داخل المنظمة الاجتماعية، حسب جيليرمان Gellerman، 1960 مفهوم المناخ التنظيمي يرجع إلى شروط الأحوال الجوية ودرجة الحرارة الفيزيائية، واجتماعياً إلى الجو الذي يسود وسط معين.

وبدأ الحديث عن المناخ التنظيمي حينما اشتدت وطأة المنازعات بين إدارات المدارس وطلابها وبين الطلاب والسلطات الحكومية في القارة الأوروبية وأمريكا الشمالية، فنشر هالبن وكروفت Halpin et Kruft 1963 كتابهم الشهير "المناخ التنظيمي في المدارس" سنة 1963، هذا الكتاب الذي يعد أول من بدأ الحديث عن المناخ التنظيمي، ثم اقتفى أثره عدد كبير من الباحثين أمثال رانيسيس ليكرت Rensis likert الذي يعتبر من أوائل من اهتم بهذا المجال حيث نشر كتاب بعنوان « the human organisation » سنة 1967 .

في فترة السبعينيات توصل بروني Brunet إلى استبيانات تحتوي على عدد من الأبعاد التي يمكن من خلالها قياس مناخ العمل، مثل: " درجة الاستقلالية الذاتية وحرية العمل، درجة الرقابة على عمله الخاص، جودة المحيط الفيزيائي المباشر، اعتبار واحترام العمل، جودة العلاقات بين الجماعات، طرق الحركة"، تجدر الإشارة أنه خلال هذه الفترة ظهرت مدرستين فيما تعلق بمفهوم المناخ التنظيمي، أولهما المدرسة النفسية، والتي تركز على الكيفية التي يدرك الفرد بيئته، وبالتالي وفق هذه المدرسة فإن الفرد يتصرف وفق هذا الإدراك، ثانياً المدرسة الوظيفية والتي تركز على آلية تفاعل الفرد مع بيئته ومدى مساهمته في تشكيل هذا المناخ في بيئة العمل.

<sup>1</sup> Neal M. Ashkanasy et al, **The handbook of organizational culture and climate**, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications, London,, UK, 2011, p-p, 29-30

أما خلال سنوات التسعينات فقد سجلت استعمال الإستراتيجيات والتقنيات في قياس المناخ التنظيمي، حيث يعتبر استبيان وصف المناخ التنظيمي لهالبن وكروفت Halpin et Croft من أشهر الاستبيانات التي يلجأ إليه معظم الباحثين في قياس المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات<sup>1</sup>.

### ثانياً: تعريف المناخ التنظيمي

عادة ما يستخدم تعبير المناخ ليدل على الأحوال الطبيعية السائدة في منطقة جغرافية محددة من درجات الحرارة أو الأمطار أو سطوع الشمس إلى ما هنالك من مصطلحات تتعلق بالأحوال الجوية في منطقة ما من العالم الذي نعيش فيه، ثم قام علماء الإدارة باستخدام هذا المصطلح في منظمات الأعمال وذلك يدل على الأحوال الداخلية السائدة في التنظيم من علاقات اجتماعية أو علاقات مادية يمكن أن تسود هذا التنظيم<sup>2</sup> و فيما يلي عرض أهم هذه التعريفات حسب سياق تاريخ صدورها:

#### جدول رقم (14) : أهم تعريفات المناخ التنظيمي حسب تاريخ صدورها

السنة	الكاتب	تعريف المناخ التنظيمي
1964	Forehand and Glimmer	هو مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى وتكون مستقرة عبر الزمن وتؤثر على سلوك العاملين في المنظمة <sup>3</sup>
1968	Litwin and Stringer	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم <sup>4</sup>
1970	Campbell	مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجات السلوك و حصيلة النتائج المتوقعة <sup>5</sup>
1972	Schneider and Hall	عبارة عن مجموعة من تصورات عامة لأعضاء المنظمة حول بيئتهم التنظيمية <sup>6</sup>
1994	المغربي	مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد من خلالها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وادراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي <sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهرة بن صافية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، الجزائر، 2014، ص-ص، 4-6.

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة ، ط 1، عمان، الأردن، 2011، ص 309.

<sup>3</sup> Kaushik Kundu, Development of the Conceptual Frame Work of Organizational Climate, Journal of Commerce, Vidvas Agar University, Vol 12, 2007, p 100.

<sup>4</sup> Pelin kanten, Funda Er Ülker, the effect of organizational climate on counterproductive behaviors, the macrotheme review, vol 2, N 4, Turkey, 2014, p146.

<sup>5</sup> عيسى قبوق، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008، ص 64

<sup>6</sup> V. Kubendran et al, Organisational climate's impact on employee's performance, Indian Journal of Economics and Development, vol 2, N 3, India, 2013, p 76.

1999	الذنيبات	هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة ويطبق على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين في المنظمة كنمط القيادة، وظيفة الهيكل التنظيمي، التشريعات المعمول بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية والخصائص الداخلية للمنظمة <sup>2</sup>
2003	Jones	هو انعكاس لشعور الأعضاء حول عدد من العوامل التنظيمية كتوقعات الأداء الوظيفي ومنح المكافآت أو فرض العقوبات، وتدفق الاتصالات، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المدراء في المنظمة، على اعتبار أن المناخ التنظيمي هو وصلة حاسمة بين الفرد والمنظمة لأنهم يشكلون فعالية العمليات التنظيمية وجودة إنجازات المنظمة في النهاية <sup>3</sup>

#### المصدر: من اعداد الطالب

مما سبق يتبين لنا أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص أو الصفات التي تميز بيئة المنظمة الداخلية، تتشكل نتيجة لمجموعة من العوامل كطبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، والحوافز، وغيرها من العوامل التي تتميز بالاستقرار النسبي وتأثيرها في سلوك أفراد المنظمة، هاته العوامل تجعل من المنظمة وحدة متميزة عن غيرها.

ومما سبق من تعريفات نرى أنه مهما تعددت تعاريف المناخ التنظيمي بين الباحثين، فإن هذه التعريفات تؤكد جوانب تتعلق بتحديد المقصود بهذا المفهوم، ويمكن ادراج هذه الجوانب في النقاط التالية:<sup>4</sup>

1- أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.

2- يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من الاستمرار والاستقرار النسبي.

3- يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم ادراكها من قبل العاملين بها مما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم.

4- هو نتيجة لتفاعل خصائص كل من المنظمة وأفرادها ومحيطها.

#### ثالثا: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

هناك مداخل عديدة وضعت من طرف الباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:<sup>5</sup>

#### 1- المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد.

<sup>1</sup> محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 303.

<sup>2</sup> أكرم رضا الطويل و اسراء حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2015، ص 23.

<sup>3</sup> Gareth R Jones and Jennifer M George, **Contemporary Management**, McGraw-Hill, New York, 2003, p100.

<sup>4</sup> بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2016، ص-ص، 342-341.

<sup>5</sup> محمود الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص-ص، 21-18.

وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

-درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

-حجم المنظمة .

-عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

-نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

## 2-المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا المدخل يركز على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. ووفق هذا المدخل يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام.

## 3-المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد. ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

## 4-المدخل الثقافي:

يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

## رابعاً: الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

يرى (Sparrow & Gaston,1996) أن الثقافة التنظيمية ظاهرة مختلفة عن ظاهرة المناخ التنظيمي ويُرجعان الاختلاف في المفهومين إلى الاختلاف في المرجعية التنظيمية ( Frames of organizational reference )، والوحدات النظرية ( units of theory )، والوحدات التحليلية ( units of analysis )، فبينما المرجعية التنظيمية للباحثين في المناخ التنظيمي تتمثل في المخططات النفسية التي تركز على القيم الشخصية للأفراد والتي تشكل المناخ على مستوى المنظمة، فإن هذه المرجعية حسب وجهة نظر الباحثين في الثقافة التنظيمية تتمثل في تفاعل هذه المخططات على مستوى المجموعات الرسمية من خلال فهم وإدراك مشاكل هذه المجموعات، بمعنى آخر الثقافة التنظيمية هي مفهوم على مستوى المنظمة ويمكن تجزئته إلى مستوى الفرد، وبينما الوحدة النظرية في أبحاث المناخ التنظيمي تركز على الفرد والصفات النفسية المشتركة، فإن الوحدة النظرية في أبحاث الثقافة التنظيمية تركز على العادات والمعتقدات والإيدلوجيات التي تنبع من المنظمة نفسها، كما نجد أن الوحدة التحليلية (المستوى التحليلي) في أبحاث المناخ التنظيمي تتمثل في الفرد، بينما في أبحاث الثقافة التنظيمية تتمثل في المجموعات الرسمية وليس الفرد<sup>1</sup>.

وتركز أدبيات الثقافة التنظيمية على المنهجيات والتحليلات النوعية ( qualitative analysis )، بينما تركز أدبيات المناخ التنظيمي على المنهجيات والتحليلات الكمية ( quantitative measurement ) وتجمع البيانات التي تعبر عن ظاهرة الثقافة عن طريق المقابلات، بينما تجمع البيانات عن ظاهرة المناخ التنظيمي عن طريق الاستبانات<sup>2</sup>. ويرى (Moran et Volkwein,1992) أن المناخ والثقافة مترابطان وهذا من جانبين، أولاً لأنها يتداخلان مع بعضهما البعض باعتبارهما من أبعاد المنظمة الاجتماعية ومن ناحية ثانية فإن القيم والمعاني الخاصة بالثقافة ترتبط بالمناخ من خلال تأثير القيم الجوهرية والقيم التاريخية والمعاني التي تجسد ثقافة المنظمة في تحديد المواقف والممارسات التي تشكل مناخ المنظمة<sup>3</sup>.

ويبحث دينيسون (Denison 1996) في دراسته التي تستعرض أوجه الاختلاف بين المفهومين، أنه يجب دمج المفهومين لأنهما يعبران عن ظاهرة واحدة وهي تأثير البيئة الاجتماعية في المنظمات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Paul R. Sparrow, Kevin Gaston, Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, N 5, UK, 1996, p 681.

<sup>2</sup> Paul R. Sparrow, Kevin Gaston, op-cit, p 681.

<sup>3</sup> Moran, E., & Volkwein, J, The cultural approach to the formation of organizational climate, **Human Relations**, vol 45, N 1, USA, 1992, p-p, 42-43.

<sup>4</sup> Denison. D , (1996), What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Paradigm Of Wars, **Academy of Management Review**, vol 21, N3, New Zealand, p 645

## المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي

- هنالك العديد من الخصائص المميزة للمناخ التنظيمي داخل المنظمات، وتمثل بعض منها فيما يلي:<sup>1</sup>
- 1- إن المناخ التنظيمي عامل ادراكي يراه العاملون وفقاً لتصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
  - 2- ويمتاز المناخ التنظيمي بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة.
  - 3- إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين بها وله نتائج سلوكية قوية.
  - 4- توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينشأ في المؤسسة، مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.
  - 5- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية.
  - 6- العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته ثابتة كما هي.
  - 7- يشترك في المناخ عدة أشخاص في نفس الوقت.

## المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي

يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وتفاعلها مع معطيات التطوع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة، وكذلك لدوره المهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، وتحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاروق فليح، السيد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة ، عمان، 2005، ص 295.

<sup>2</sup> تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012، ص 268.

كما أن المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة الذي له تأثير كبير على الأفراد، وبالتالي فهو يساعد في فهم العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة وتفسيرها.<sup>1</sup>

وتتضح كذلك أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، و من تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.

وبصفة عامة تؤكد الدراسات والبحوث على أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، واشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية.<sup>2</sup>

### المطلب الرابع: تحليل دور المناخ التنظيمي

يرى العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة الوصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية والمنظورة مثل الهيكل التنظيمي، القواعد، أنماط القيادة وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بادراكات واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها.

وحول طبيعة الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك ثلاثة آراء، فالبعض يرى أن المناخ التنظيمي متغير مستقل، والبعض الآخر يرى أن أنه متغير وسيط ، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع ويمكن أن نتناول هذه الآراء على النحو التالي:

#### 1-المناخ التنظيمي كمتغير مستقل:

يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا والأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الانجاز والترقية في التنظيم، في حين يذكر البعض الآخر أن اهتمام التنظيم بالعاملين به وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.<sup>3</sup>

#### 2-المناخ التنظيمي كمتغير تابع:

يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعديد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثمة سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي، فيشير البعض إلى أن الأنظمة التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد

<sup>1</sup> كاظم عارف، جلال محمد، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السلبيانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 07، العدد 17، 2014، ص 32.

<sup>2</sup> فاروق فليح، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 294.

<sup>3</sup> مراد بومنقار و شادية هميلة، استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، الجزائر، 2016، ص 106.

الرسمية، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق، وانخفاض مستوى الثقة، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية والصراحة، وهذا بعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية.

### 3- المناخ التنظيمي كمتغير وسيط:

يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين العديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية وإدراكات واتجاهات الأفراد، ومن ثمة الرضا والأداء من ناحية أخرى، فيشير رنسيس ليكرت مثلا إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية والأداء والرضا الوظيفي من ناحية أخرى<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات المناخ التنظيمي

بعدما تطرقنا في المبحث الأول إلى مدخل للمناخ التنظيمي من خلال مفهومه وخصائصه وأهميته وتحليل دوره، سنحاول في هذا المبحث تناوله بشيء من التفصيل من خلال التطرق إلى أساسيات المناخ التنظيمي وذلك من خلال التطرق إلى أنماطه ومستوياته ونماذجه والأبعاد المختلفة حسب آراء الباحثين، كما سنتكلم عن مختلف مداخل قياس المناخ التنظيمي هذا القياس الذي يساهم في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة.

### المطلب الأول: أنماط المناخ التنظيمي

تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات، وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل إلى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة. وفي مايلي ذكر لأهم التصنيفات:

#### أولا: تصنيف (Halpin & Croft, 1963)

هذا التصنيف يشمل ستة أنواع من المناخ التنظيمي:

- 1- **المناخ المفتوح:** ويتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.
- 2- **المناخ المستقل:** ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الاحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.
- 3- **المناخ المنضبط:** ويشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات ادوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة الرتابة وكثرة الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من المسؤول.

<sup>1</sup> أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012، ص 41.

- 4-المناخ العائلي:** ويشير إلى سيادة علاقات اجتماعية أصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الانجاز والأداء، فالعاملون هنا يشيرون إلى حميمة العلاقات بينهم أكثر من الاحساس بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام.
- 5-المناخ الأبوي:** ويسود هنا المناخ الذي يؤكد على بعد الانتاجية ولكن بالرغم من محاولة الاداري التاكيد فيه على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الداعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه باعطاء العاملين معه احساسا بأنه نموذجاً لانسان صاحب مهمة يعيش مهمته.
- 6-المناخ المنغلق:** يسود هذا المناخ اهتزاز في بعدي الانجاز والرضا عن العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار<sup>1</sup>

ثانياً: تصنيف (Stetzer,1997)

- ويقسم فيه أنماط المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط ضرورية لإيجاد البيئة التنظيمية الداعمة لفاعلية المنظمة وهي:
- 1-المناخ التشجيعي:** يوفر هذا النمط من المناخ بيئة تشجع الإدارة على السعي للوصول إلى غايات المنظمة.
- 2-المناخ التعاوني:** ويعبر عن درجة التعاون والتآلف الموجود بين الأفراد والجماعات مع بعضهم في المنظمة.
- 3-مناخ الثقة:** يقوم هذا النمط على درجة الثقة التي تسود بين الإدارة والعاملين، إذ أن العاملين لا بد أن يشعروا بوجود دعم من الإدارة على جهودهم المبذولة وإن كان في ذلك تأثير على الانتاجية في الأمد القصير.
- 4-مناخ خدمة الزبون:** يستهدف هذا النمط إلى توفير مستويات عالية من الخدمات التي تعد عاملاً مهماً في تحقيق الفعالية للمنظمة.

ثالثاً: تصنيف (Litwin et Stringer,1968)

- وفي هذا التصنيف تم تمييز ثلاثة أنماط أساسية للمناخ التنظيمي وهي:
- 1-المناخ التنظيمي المتسلط:** ضمن هذا النمط يشعر الأفراد أن القرارات تصمم وتشرع في القمة وتتحدد بالمستويات الادارية العليا وما على الأعضاء العاملين سوى التنفيذ، أي أن حرية الفرد مقيدة.
- 2-المناخ التنظيمي الأبوي:** وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وأهمية تطوير علاقات العمل الجماعي بدلا من انجاز مهمة رسمية جافة، أي التأكيد على العلاقات الانسانية والحرية في العمل.
- 3-المناخ التنظيمي الموجه للانجاز:** وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بأن الادارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، اذ أن هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الادارية في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي إلى توفير الحماس للإنجاز.

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص-ص، 24-

رابعاً: تصنيف (Burton,1999)

صنف Burton المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط رئيسية كالتالي:

- 1-مناخ المجموعة: والذي يمكن أن يوصف كموقع ودي للعمل حيث العاملين يعملون من أجل المجموعة، بينما تقدم المنظمة الدعم للعاملين.
- 2-المناخ المتطور: الذي يمكن أن يوصف موقع العمل بالديناميكي، التجاري والمبدع.
- 3-مناخ الهدف العقلاني: الذي يمكن أن يوصف كنتائج لتوجيه المنظمة والتأكيد على النجاح.
- 4-مناخ العملية الداخلية: وهو مصاغ ومهيكل لمواقع العمل ويتعلق على المدى البعيد بالاستقرار والتوقع والكفاءة.<sup>1</sup>

خامساً: تصنيف (Likert)

قام Likert بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالتالي:

- 1-مناخ ديمقراطي مشارك: يمثل المناخ الذي يثق فيه المديرين ثقة تامة بالعاملين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضاً، ويكون التفاعل بين المديرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.
- 2-مناخ ديمقراطي استشاري: للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في العاملين ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المديرين والعاملين وفي كلا الاتجاهين.
- 3-مناخ أوتوقراطي محسن: يوصف بأنه مناخ إنساني نوعاً ما حيث تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين، والفلسفة الرئيسية للإدارة هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات مثل " من الأفضل لمهنتك أن تفعل كذا" أو "سر معي كما أريد وسوف أعطني بك في المستقبل" وهكذا.
- 4-مناخ أوتوقراطي مستغل: يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام، وهم نادراً ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>أكرم رضا الطويل و اسراء حمدي،مرجع سابق، ص-ص، 35-36.

<sup>2</sup> ايهاب الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008، ص-ص، 22-23.

## المطلب الثاني: مستويات المناخ التنظيمي

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان يتمثلان في<sup>1</sup> :

### 1-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.

**على مستوى مجموعة من الأفراد:** تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم معين 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 عن مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد 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، ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا.

### 2-المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في 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، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخترنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وعليه يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة التفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

## المطلب الثالث: نماذج المناخ التنظيمي

قام العديد من الباحثين بمحاولات عديدة لطرح نموذج تفسيري بغرض تحديد أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج كما يلي:

<sup>1</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص-ص، 26-28.

### أولا: نموذج كروف و هالين 1963 Croft and Halpin

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي: المجموعة الأولى: التحرر، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزال، التأكيد على الانتاج، الدافعية، المكافآت

يعاب على هذا النموذج اقتصره على الأبعاد التي تقيس الجوانب الهيكلية في المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانيا: نموذج فورهان و جليمر 1964 Forehand and Glimer

حدد الباحثان فورهان و جليمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة عناصر تتمثل في: <sup>2</sup>

1- **الهيكل التنظيمي** : ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات.

2- **تعقيد التنظيم** : ويشمل عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

3- **اتجاهات الأهداف** : ويشير ذلك إلى الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

4- **نمط القيادة** : وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

### ثالثا: نموذج ليتوين وسترينغر 1968 Litwin and Stringer

يهدف هذا النموذج لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و التعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع و سلوك الأفراد العاملين ، حيث يحتوي الاستبيان على خمسين سؤالاً تقيس المناخ التنظيمي بعناصره التسعة ،فهاته الأسئلة تقيس:

1- شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.

2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية.

3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.

4- شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.

5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة و الصراحة.

6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد و الجماعة.

7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8- الإحساس بوجود الدعم و المساندة.

<sup>1</sup> أكرم رضا الطويل و اسراء قاسم حمدي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> حسام الدين نزاري و زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، قسنطينة، الجزائر، 2016، ص 124.

9-مدى شعور الفرد بأهميته و انتماءه لفريق العمل و للمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية ، الأداء ، الإنجاز و الرضا الوظيفي عند العاملين،

كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين<sup>1</sup>.

**رابعاً: نموذج كامبل وآخرون 1974, Campbell et al**

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي والتي حددت بعشرة وهي<sup>2</sup>:

1- **الهيكل التنظيمي**: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.

2- **المكافأة**: وهي مكافأة العاملين على أداء وظائفهم.

3- **مركزية القرارات**: وهي تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

4- **التدريب**: مدى اهتمام الإدارة بتدريب وتنمية الموارد البشرية.

5- **المخاطرة**: وهي مدى شعور العاملين بالخطر في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

6- **الانفتاح**: وهي جعل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

7- **الروح المعنوية**: درجة أحساس الفرد بأهميته ودوره في العمل الجماعي

8- **التقدير**: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

9- **المرونة التنظيمية**: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

10- **الإنجاز**: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

**خامساً: نموذج لولر وآخرون 1974, Lawler et al**

يرى Lawler وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية التالية:<sup>3</sup>

**المجموعة الأولى**: تتعلق بالهيكل التنظيمي و تضم العناصر الفرعية التالية:

1- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

**المجموعة الثانية**: و تتعلق بالعملية التنظيمية و تضم المتغيرات التالية:

1- نمط القيادة.

<sup>1</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص-ص، 21-22.

<sup>2</sup> أكرم رضا الطويل و اسراء قاسم حمدي ، مرجع سابق، ص 40.

<sup>3</sup> صليحة شامي، مرجع سابق، ص 23.

2- نظم المكافآت.

3- نظم مواجهة الصراعات.

سادسا: نموذج ستييرز Steers, 1977

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستييرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها و توضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي: <sup>1</sup>

1- السياسات و الممارسات الإدارية: و يتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك.

2- هيكل المنظمة: و يتضمن درجة المركزية ، نطاق الإشراف ، حجم المنظمة ، عدد المستويات التنظيمية و موقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد و التغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل و ما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل و الإبداع فيه.

4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية ، السياسية و الإجتماعية.

ويشير نموذج ستييرز Steers إلى التأثير المتبادل لأبعاده كما يشير النموذج إلى أن هذه الأبعاد تتأثر بالخصائص الشخصية للأفراد فيما يتعلق بأهدافهم وحاجاتهم وقدراتهم وأن هذه الخصائص تتأثر ببعده السياسات والممارسات الإدارية من خلال عمليتي الاختيار والتدريب.

### المطلب الرابع: أبعاد المناخ التنظيمي

من خلال مراجعة أدبيات المناخ التنظيمي وآراء مختلف الكتاب والباحثين يتضح أن هناك تبايناً في التسميات التي تطلق على أبعاد المناخ التنظيمي ، فهناك من يسميها بالعناصر وآخرون يسمونها بالخصائص ومنهم من يسميها بالعوامل.

وتختلف الأبعاد المحددة للمناخ التنظيمي بين الباحثين بسبب التعدد والتنوع في المتغيرات والعوامل التي من أهمها بيئات المنظمات فضلاً عن تباين مداخل الدراسات. <sup>2</sup>

وسنعرض مجموعة من الأبعاد حسب آراء مختلف الباحثين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015، ص-ص، 41-42.

<sup>2</sup> رياض ضياء عزيز، مرجع سابق ، ص 44.

الجدول رقم 15: أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين.

الرقم	الأبعاد	الدراسات	الهيكل التنظيمي	الثقافة	الاتصالات	اتخاذ القرارات	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	نظم وإجراءات العمل	التدريب	تتمية الموارد البشرية
01	Likert 1976			X	X	X			X			
02	Stringer et Litwin 1986		X						X			
03	Downey et al 1974		X			X			X			
04	المطر 1988				X	X	X					
05	Kouzes & Posner 1973				X	X	X		X			
06	الطائي 1995		X		X	X						
07	عناثمه 1996				X	X	X		X	X		
08	السكران 2004		X		X	X			X	X		X
09	الشنطي 2006		X		X	X	X					X
10	البدري 2006		X		X	X			X		X	
11	الطيب 2008		X		X	X	X	X				
12	صليحة 2010		X		X	X	X	X	X	X		
13	البعمي 2010		X		X	X			X	X	X	
14	Eshraghi &Others 2011				X				X	X		
15	عزيز 2011		X		X							
16	المدهون 2012		X		X	X	X		X	X		
17	محمد 2012		X		X	X	X	X				
18	القحطاني 2013		X		X	X	X	X				
19	المطري 2013		X		X							
20	الغامدي 2014		X		X	X	X	X				
	المجموع		15		7	16	16	11	5	13	6	2

المصدر: حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014، ص-ص، 49-50.

ويوضح الجدول السابق عرضاً لأهم الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت في ما بينها في تحديد أبعاده، ونتيجة للاختلافات بين الباحثين في تحديد الأبعاد، فقد اعتمدنا الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين عليها وهي على النحو التالي:

**الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة، كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات<sup>1</sup>.

**المشاركة في اتخاذ القرارات:** يقصد بالمشاركة بأنها عملية منح الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة المشاركة في عمليات صنع القرارات الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم.<sup>2</sup>

**القيادة:** وهي القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.<sup>3</sup>

**الاتصال:** وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات والمشاعر والاتجاهات اللازمة لممارسة الوظائف الإدارية المختلفة.<sup>4</sup>

**الحوافز:** يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها<sup>5</sup>

### المطلب الخامس: مداخل قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي<sup>6</sup> :

أ - مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب - مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ت - مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

<sup>1</sup> أحمد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 76، 2009، ص74.

<sup>2</sup> رياض ضياء عزيز، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> يوسف بحر، أمين أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 02، غزة، 2010، ص 1155.

<sup>4</sup> محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 282.

<sup>5</sup> الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص104.

<sup>6</sup> فاروق فليح، السيد عبد المجيد، مرجع سابق، ص-ص، 302-303.

حيث يحرص المدخل الأول ( مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية ) المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة ، مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي .  
 أما المدخل الثاني ( مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم ، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة .  
 أما المدخل الثالث ( مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية ) فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة و الشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ، و يتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة و هذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم .  
 و يعد المدخل الثاني ( مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية ) من أكثر المدخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي ، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة ، و ما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد و تصوراتهم ، و يربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية ، و هو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها .  
 وتوجد مناهج و طرق أخرى مثل الدراسات الميدانية ، تقييم تصورات أعضاء التنظيم ، المعالجة التجريبية .

### المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وكيفية ايجاد مناخ تنظيمي فعال

المناخ التنظيمي المميز لبيئة المنظمة يلعب دورا كبيرا في التأثير على سلوكيات الأفراد، وهو بدوره يتأثر بجملة من العوامل، سنتطرق في هذا المبحث إلى العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وكذلك عن كيفية ايجاد مناخ تنظيمي فعال.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام ، عوامل التأثير الخارجي ، عوامل تنظيمية وعوامل شخصية و ذلك على النحو الموالي:

##### أولا-عوامل التأثير الخارجي: وتتمثل فيما يلي

**1-ثقافة التنظيم:** وتشمل الاتجاهات، القيم والأنماط السلوكية وتوقعات أعضاء التنظيم المشتركة، لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وأنظمتها الأساسية والسلوكيات المقبولة والمرفوضة، والقوانين التي تحكم تسلسل السلطة واصدار الأوامر، الأنظمة الرسمية وغير الرسمية، اتجاهات القادة واهتماماتهم، أشكال الاتصالات المتبعة، نظام المكافآت، كما أن لها تأثير على استراتيجيات التنظيم وتنفيذها.

**2-ظروف العمل:** يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الأفراد، وتشتمل على درجة الضوضاء، الاضاءة، التكييف، الأثاث، تنظيم المكاتب، امكانية الاتصال ببقية الأعضاء... الخ

**3- البيئة الخارجية:** تحتوي على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم كالنظام الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الحضاري، الصناعي... الخ، والتي تستمد منها المنظمة كل ماتحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها انتاجها في شكل مخرجات.

**4- البيئة التقنية:** تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه، فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تنطلق منها أي منظمة لإحداث تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من سلع أو خدمات.

**5- البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشتمل على العادات والتقاليد والقيم والعادات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم وبالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأشخاص.

**6- تماسك الجماعة وولائها:** درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة، فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية أدائها تقود إلى أداء جيد.

**7- المشاكل الأسرية:** مشاكل الزواج، الأبناء، الضغوط المالية، إلى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية قد تكون مصدرا للقلق، وبالتالي تؤثر سلبا على مستوى الأداء.<sup>1</sup>

**ثانيا- عوامل تنظيمية:** وتظهر من خلال العناصر التالية:

**- الهيكل التنظيمي:** إن المنظمة ذات الهيكل التنظيمي المرن والذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية ويعاملها كإحدى التنظيمات الرسمية، تجعل مناخها التنظيمي محببا للعاملين، وتتيح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم، أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ولا يتعامل معها.

**- النمط القيادي:** إن القادة هم الذين يؤثرون في سلوك الأفراد العاملين معهم، فطريقة تعامل الإدارة و القيادة في المنظمة مع العاملين وما يتفرع عن ذلك من طرق اتصال وتحفيز يعتبر عاملا هاما في إرساء وإشاعة الثقة بالنمط الدكتاتوري في القيادة قد يؤدي إلى زيادة الإنتاج في البداية، ولكن مع مرور الوقت يسود جو من الإحباط وانخفاض الروح المعنوية، مما يؤثر سلبا على الأداء، على النقيض من ذلك، فإن النمط الديمقراطي المطلق يركز فقط على العلاقات الاجتماعية التي قاد تكون على حساب العمل.

لذلك فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة.

**- تقييد المسار الوظيفي:** من أسوأ ما يتعرض له الموظفون ذوو الطموحات العالية هو معرفتهم بعدم إمكانية تقدمهم الوظيفي لعدم وجود الوظائف الشاغرة في المستويات العليا، لأسباب مالية أو أي أسباب أخرى خارجة عن إرادة الفرد.

<sup>1</sup> عبد الله الطجم، طلق السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003، ص-ص، 252-255.

– **الأهداف التنظيمية:** تحدد الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها طبيعة الأنشطة والتفاعل بين الأشخاص اللازمين لتحقيق هذه الأهداف، و كلما كانت هذه الأهداف واضحة كلما وضحت الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد، وضعف احتمال وجود جو التعارضات والتناقضات في الأداء.

– **الغموض:** وهو عبارة عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية والذي قد ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم اتباع بعض السلوكيات، ويترب على ذلك الغموض شعور بالإحباط واللامبالاة، والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة أو قلة الثقة بالنفس أو قلة الرضا الوظيفي.

– **المسؤولية المفرطة:** يلاحظ أن زيادة المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم قدرته على تحمل ذلك يؤدي إلى نوع من القلق والشعور بالإحباط.

– **نظام الأجور والحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها، ويدفعهم للأداء الجيد، ويرغبهم أيضا الاستمرار في المنظمة.<sup>1</sup>

**ثالثا-عوامل شخصية:**

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

**1-قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد على القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، عدم القدرة مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

**2-تناقض القيم:** يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مدير قسم الدعاية والاعلان قد يوجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة، أو على الأقل مبالغا فيها عن منتج ما، مثل هذا التصرف قد يوجد لدى الفرد شعورا بالذنب و يصبح في حالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير.

**3-درجة المخاطرة:** من الأبعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الأفراد نحو المخاطرة، لذلك المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي بدون أي تخطيط مستقبلي سيدفع إلى مزيد من الإحباط ويضعف الرغبة في تحسين الأداء.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: كيفية ايجاد مناخ تنظيمي فعال

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجذت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق الأسدي، مرجع سابق، ص-ص، 35-36.

<sup>2</sup> عبد الله الطجم، طلق السواط، مرجع سابق ص-ص، 258-259.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002، ص173.

- وهناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي فعال منها:<sup>1</sup>
- الثقة: لا بد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على أساس الثقة المتبادلة في القول والعمل.
  - المشاركة في عملية اتخاذ القرار: لا بد من المشاركة الفعالة لمنسوبي التنظيم في كل المراحل التي تمر بها عملية صناعة القرار الإداري.
  - الدعم من القيادة : إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة، حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين والزملاء والمرؤوسين.
  - توفير المعلومات اللازمة: تسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإظفاء جو أسري على التنظيم.
  - الاستماع الى وجهة نظر الأفراد: القادة لا بد أن يكونوا ذوي عقليات منفتحة يستمعون ويفهمون ويستوعبون أي اقتراح من المرؤوسين.
  - الاهتمام بأهداف التنظيم : كل فرد من أفراد المنظمة لا بد أن يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها.

<sup>1</sup> عبد الله الطحيم، طلق السواط، مرجع سابق، ص-ص، 261-262.

## خلاصة الفصل:

يعتبر المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين نظرا لأهميته في فاعلية المنظمة وسيورتها، ودوره كذلك في تشكيل سلوك الموظفين، حيث يؤثرون ويتأثرون به، ولذلك صار من الضروري الاهتمام به ودراسته بكل مكوناته.

فقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة عن المناخ التنظيمي للمنظمة من خلال استعراضنا لمفهومه وتبيان خصائصه و أهميته، كما تطرقنا إلى أنماطه ومستوياته وبعض نماذجه وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، كما تكلمنا عن كيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال بالمنظمة.

ومن خلال دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا مدى أهميته بالنسبة للعاملين من أجل قيامهم بأداء مناسب، هذا الأداء الذي سنتناوله بشكل مفصل في الفصل التالي.

٠ تفصیل ٠ شامل ٠

الإطار النظري للأداء الوظيفي

**تمهيد:**

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمنظمة على حد سواء ، لذلك نجد أن الأداء هو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، وعملية تقييم أداء العاملين هي العملية التي تتعرف من خلالها المنظمة على مكان من الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المنوطة بكل فرد في المنظمة، وبهذا تتأكد المنظمة من مدى نجاح مختلف السياسات المعتمدة من استقطاب واختيار وتعيين، وبرامج التدريب ونظم الأجور والحوافز المعتمدة.

ومن هذا الطرح سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي.
- المبحث الثاني: ماهية تقييم الأداء الوظيفي.
- المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

يغطي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة فهو العنصر الأساسي الذي من خلاله يمكن تحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال هذا المبحث سنسلط الضوء على مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته، كما سنتطرق إلى عناصره ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه وكذا تحسين هذا الأداء.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يمكن القول أن الأداء الجيد للفرد في أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على الأهداف المحققة من جهة الفرد و من المنظمة من جهة أخرى، فتحقيق أداء جيد يتطلب الاستخدام الأمثل للمورد البشري في المنظمة وهذا ما يؤدي إلى كفاءة وفعالية المنظمة من خلال تحقيق الأهداف والوصول إلى المخرجات المطلوبة.

وقد تعددت التعاريف التي أوردها الباحثون للأداء الوظيفي، ويرجع هذا الاختلاف في التعاريف إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء، وفيما يلي نورد أهم هذه التعاريف:

- يعرف الأداء الوظيفي على أنه: "درجة إنجاز وإتمام المهام المكونة للوظيفة"<sup>1</sup>
- ويعرف أيضا: "إنجاز مهمة معينة بمعايير محددة مسبقا من حيث الدقة والاكتمال والتكلفة والسرعة"<sup>2</sup>
- كما يعرف الأداء على أنه: "درجة إنجاز الفرد لمهمته"<sup>3</sup>.
- مما سبق من تعريفات نلاحظ أن الأداء الوظيفي هو إنجاز عمل.
- ويرى كاتب آخر: "الأداء الوظيفي يمثل المساهمة التي يقدمها الأفراد إلى المنظمة التي توظفهم"<sup>4</sup>
- ويمكن اعتبار الأداء على أنه: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"<sup>5</sup>.
- أما هاينز فيعرف الأداء على أنه "النتائج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال"<sup>6</sup>.
- والأداء أيضا هو "ما يقدمه العاملون من مخرجات عمل و ما يضيفونه، و نوعية علاقاتهم بالآخرين و انضباطهم و إلتزامهم بالأنظمة و التعليمات"<sup>7</sup>

<sup>1</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 209.

<sup>2</sup> Charity Tinofirei, **The unique factors affecting employee performance in non Profit organizations**, magister thesis in public management, university of south Africa, 2011, p 12.

<sup>3</sup> K.Kansal, Ashutosh Singh , Impact of organization change on employees performance in MARUTI SUZUKI, **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, Vol 6, N 11, india, 2016, p16.

<sup>4</sup> Gerg I. Stewart, Kenneth G. Brown, **Human Resource Management: linking strategy to practice**, 2nd edition, John Wiley & Sons, Inc, United States of America, p297

<sup>5</sup> عمار بن عيشي، **اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 13.

<sup>6</sup> جمعة خير الدين ، **مرجع سابق**، 2015، ص 104

<sup>7</sup> مروان محمد النسور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، **مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية**، مجلد 20، العدد 2، 2012، ص 192.

حسب هذه التعاريف فإن الأداء الوظيفي هو نتاج أو حصيلة جهد يبذله الفرد. -ويرى آخر بأن الأداء الوظيفي: "هو سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به".<sup>1</sup> -والأداء الوظيفي أيضا " سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه بأنه: "سلوك يحدث نتيجة"، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون".<sup>2</sup> من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن الأداء الوظيفي يعرف على أنه سلوك. ويقول Armstrong أن "الأداء يعني كلا من السلوكيات والنتائج، سلوك ينبع من العامل ويحول من التجريد إلى العمل، والسلوكيات ليست مجرد أدوات للنتائج، وإنما هي أيضا نتائج، نتاج الجهد الذهني والبدني المطبق أثناء القيام بالمهام، ويمكن الحكم عليها بصرف النظر عن النتائج".<sup>3</sup> -أما توماس جيلبرت فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لأن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا.<sup>4</sup>

ومما سبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه سلوك يهدف من خلاله العاملين إلى إنجاز وظيفة موكلة لهم، بحيث يؤدي هذا السلوك الوظيفي الهادف إلى تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يكتسي الأداء أهمية بالغة للمنظمة والعاملين وتبرز أهميته من حيث أن:<sup>5</sup>

- 1- الأداء الوظيفي مقياس لقدرة العامل على أداء مهامه في الوقت الحاضر و أعمال أخرى في المستقبل، ويساعد في اتخاذ قرارات النقل والترقية.
- 2- يرتبط نظام الحوافز بأداء العامل، وهذا ما يزيد اهتمامه بأدائه.
- 3- يرتبط الاستقرار الوظيفي للعاملين بالأداء، حيث أن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونون دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.
- 4- يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة لأنه الناتج النهائي للأنشطة جميعها.

<sup>1</sup> مياسة سعيد محمد أبو سلطان، مرجع سابق، ص 37.

<sup>2</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 36.

<sup>3</sup> Michael Armstrong, **performance management**, 3rd edition, kogane page, Philadelphia, usa, 2006, p 7.

<sup>4</sup> عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003، ص-ص، 25-26.

<sup>5</sup> ازدهار أبو غنيم و زهراء فرج، اعتماد استراتيجية اعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، عدد 02، العراق، 2017، ص 192.

- 5- تكون المنظمة مستقرة وأطول بقاء حين يكون الأداء الوظيفي للعاملين فيها متميزا.  
6- تبرز أهمية الأداء الوظيفي للمنظمة بسبب ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة.  
7- يعبر الأداء الوظيفي عن القدرة على تحقيق مرحلة ما من مراحل النمو والدخول إلى مرحلة أكثر تقدما.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته

#### أولاً- عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عناصر ومكونات للأداء وهي مهمة لوجوده أصلاً، وذلك يعود إلى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعلية الأداء في المنظمات، ومن أبرز عناصره:<sup>1</sup>

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- **نمط انجاز العمل:** يقصد بها الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله.

5- **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة.

#### ثانياً- محددات الأداء الوظيفي:

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:<sup>2</sup>

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

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

<sup>1</sup> أمينة بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، أطروحة ماجستير تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013، ص 76

<sup>2</sup> حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 216.

## 2- القدرات:

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

## 3- إدراك الدور:

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

-ويذكر الباحث (Herman Aguinis) أن هناك مجموعة من ثلاث عوامل تسمح بأداء أكبر وهي:<sup>1</sup>

المعرفة الصريحة (declarative knowledge)، المعرفة الاجرائية (procedural knowledge)، الدافع (motivation)، المعرفة الصريحة متعلقة بالحقائق والأشياء، المعرفة الاجرائية هي معرفة ما يتم، وكيف يتم، والدافع يتضمن ثلاث أنواع من السلوكيات وهي: الرغبة في زيادة المجهود، اختيار مستوى المجهود، الرغبة في الاستمرار في هذا المستوى.

## المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

من أهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي مايلي:<sup>2</sup>

- 1- غياب الأهداف المحددة : فالمنظمات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط واضحة ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات، أو محاسبة موظفيها على مستوى أدائهم، لعدم وجود معيار محدد مسبقاً، وحينها يتساوى الموظف ذو الأداء الجيد مع الموظف ذو الأداء الضعيف.
- 2-عدم المشاركة في الإدارة: إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات، يسهم في إيجاد فجوة بين الإدارة العليا والموظفين، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى تدني مستوى الأداء الوظيفي والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة ككل.
- 3-اختلاف مستويات الأداء: من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات الأداء والمردود المادي والمعنوي الذي يحصلون عليه، وهنا يجب توفر نظاماً متميزاً لتقييم أداء الموظفين ليتم التمييز الفعلي بين مختلف مستويات الأداء للموظفين.
- 4-مشكلات الرضا الوظيفي : فالرضا من العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء الوظيفي، فانخفاض الرضا يؤدي إلى تدني معدلات الأداء.
- 5-التسيب الإداري :فالتسيب الإداري يعني ضياع ساعات العمل في أمور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على أداء الموظفين الآخرين، وقد ينشأ التسيب الإداري نتيجة لأسلوب القيادة والاشراف أو للثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> Herman Aguinis, **performance management**, 3<sup>rd</sup> edition, pearson education inc, New Jersey, usa, 2013, p 89.

<sup>2</sup> إيمان محمد، تأثير ضغوط العمل في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني الزعفرانية، مجلة التقني، المجلد 30، العدد 04، العراق، 2017، ص-ص، 150-151.

### المطلب الخامس: تحسين الأداء الوظيفي

إن التحدي الرئيسي الذي يواجه المديرين في جميع أنواع المنظمات هو كيفية الحصول على أقصى قدر من الأداء من موظفيهم، وهذه الشروط الثمانية التي من شأنها أن تمكن المديرين من الحصول على أقصى قدر من الأداء من الموظفين<sup>1</sup>:

#### 1- جعل الوظيفة مهمة في أعين الموظفين :

الأفراد الذين يشعرون أن وظائفهم مهمة هم أكثر عرضة لمحاولة تقديم أفضل ما لديهم ، لأنهم يدركون أن أداءهم العمل بطريقة جيدة يحدث الفرق، فعندما يزيد المسؤول نطاق وأهمية العمل، يبذل الأفراد الحد الأقصى لجهدهم.

#### 2- اختيار الشخص المناسب :

وهنا عند التفكير في تولي وظيفة ، سواء كان ذلك عن طريق التوظيف أو الترقية ، فيجب التوفيق بين الشخص والوظيفة، و إمكانات الشخص يجب تحديدها، وبعبارة أخرى ، يجب أن نسأل: "مع التدريب المناسب ، هل هذا الشخص سيكون قادرا على أداء المهمة بنجاح" ؟

#### 3- توضيح ما هو متوقع :

العديد من الإحباطات والإخفاقات تحدث بسبب أن الموظفين لا يفهمون بالضبط ما هو متوقع منهم من قبل المديرين، فيضعون الكثير من الجهد للقيام بما يعتقدون أنه هو المطلوب، بدلا من ما هو مطلوب.

#### 4- التدريب :

مهما كان الموظف يطابق الوظيفة فبعض التدريب ضروري دائما، ويشمل التدريب تدريس المعرفة والمهارات والمواقف.

#### 5- تقييم الأداء والإبلاغ عن نتائج التقييم :

الموظفين دائما يريدون معرفة نتائج تقييم أدائهم، ومن مسؤولية المدير اخبارهم، وهذا يتطلب من المدير تقييم الأداء وإبلاغ التقييم لهم، وفي هذه العملية ينبغي أن يكون التقييم والاتصال منتظمين ومستمرين، فلا ينبغي الانتظار حتى المقابلة التقييمية السنوية للقيام بذلك، ولكن يجب الاعتماد على التقييم اليومي غير الرسمي، ومن الضروري اجراء تقييمات رسمية وغير رسمية.

#### 6- مساعدة الشخص على التحسين :

وينبغي أن يقيس التقييم كيف جرى تنفيذ مختلف الأجزاء من العمل، وينبغي أن تحدد نقاط القوة للموظف ، فضلا عن الجوانب من العمل التي تحتاج إلى تحسين، وعندما يتم تحديد هذه الحالات والاتفاق عليها بين المدير والموظف ، يجب وضع خطة لتحسين الأداء وتنفيذها.

<sup>1</sup> Donald L, Kirkpatrick, **improving employee performance through appraisal and coaching**, 2<sup>nd</sup> edition, Amacom, New York, USA, 2006, p-p, 5-15.

### 7- بناء والحفاظ على علاقة العمل:

وتكون علاقة جيدة و مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام بين المدير والموظف، لبناء علاقة جيدة، يجب على المدير أن يحاول فهم وتلبية احتياجات الموظف ورغباته.

### 8- المكافأة على الأداء:

الشرط الثامن والأخير للحصول على أقصى جهد وأداء من الموظفين هو مكافأتهم على أدائهم ، المكافآت يمكن أن تكون مالية ، مثل حوافز الأجور ، و الزيادات في الراتب، وتقاسم الأرباح ، والجوائز، أو يمكن أن تكون غير مالية مثل الثناء ، والتعيينات في الوظائف الخاصة ، والمزيد من المسؤولية ، وتفويض المهام ، وطلب الأفكار ، وتحسين ظروف العمل والسلطة.

### المبحث الثاني: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية بحيث تقدم تشخيصا علميا للواقع، وبالتالي تمنح المسؤول رؤية واضحة تساعد في اتخاذ القرارات، كما تمكن من الحصول على الأسس التي على أساسها تتخذ مختلف القرارات المتعلقة بالموارد البشري كقرارات ترقية، تدريبهم، سلم أجورهم وحتى قرارات الاستغناء عنهم.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

- تقييم الأداء هو: "نظام إداري رسمي يستخدم لتقييم نوعية أداء الفرد في المنظمة، وعادة ما يتم التقييم من قبل المشرف المباشر للموظف".<sup>1</sup>

- ويعرف أيضا على أنه: "تقييم نسبة الأداء الحالية و/أو السابقة للموظف من خلال معايير الأداء"<sup>2</sup>

- ويرى Kinicki أن تقييم الأداء "هو عملية مقارنة الأداء في مرحلة ما من الزمن بما هو متوقع أو هدف محدد مسبقا".<sup>3</sup>

- كما يقصد به: "التقييم الرسمي والتصنيف للأفراد من قبل المدير وعادة ما يكون سنوي"<sup>4</sup>

- ويعرف أيضا: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية له لوظيفة أخرى".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Answer Book**, Amacom, New York, USA, 2002, p 1.

<sup>2</sup> Garry Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, 3rd edition, Pearson Education Ltd USA, 2014, p216

<sup>3</sup> Angelo Kinicki, Mel Fugate, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach**, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, p 192.

<sup>4</sup> Michael Armstrong, **Human resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, Kogan Page, Philadelphia, USA, 2006, p 500.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص303.

- ويعرف تقييم الأداء على أنه: " تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقوم أي ترشيد هذه الأنماط والمستويات".<sup>1</sup>
- وهو أيضا: "العملية التي يتم من خلالها تحديد كيف يؤدي العامل وظيفته وما يترتب على ذلك من وضع خطة لتحسين الأداء".<sup>2</sup>
- ويعرفه أحمد ماهر على أنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم"<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن تقييم الأداء هو نظام تحاول المنظمة من خلاله تحليل أداء الفرد بهدف تحديد الكفاءة الحالية والمتوقعة ومن ثم محاولة تحسين هذا الأداء.
- ويمكن القول أن تقييم الأداء يتميز بالخصائص التالية<sup>4</sup> :
- 1- إن تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية ، إذ يخضع أداءه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.
  - 2- عملية تقييم الأداء الوظيفي تتطلب وجود شخص يلاحظ و يراقب الأداء بشكل مستمر (وغالبا يكون الرئيس المباشر) ، ليكون التقييم موضوعيا و سليما.
  - 3- عملية التقييم تتطلب وجود معايير و معدلات أداء ، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد و من ثم الحكم على مستوى كفاءته و سلوكه في العمل.
  - 4- لا يعني تقييم الأداء الحكم في نهاية فترة معينة على ما يستحقه الفرد من تقدير يبنى على أساسه قيامه بالعمل ، أو ترشيحه لوظيفة أعلى ، أو حصوله على مكافأة مادية ، بل يعني أيضا تحديد نقاط الضعف و القصور في أداء العاملين للعمل على تلافيتها ، و تكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المعلم و المساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي يتقرر بموجبها تحديد نوع التدريب و المساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف ، ليكون أداءه للعمل بشكل أفضل.
  - 5- يبنى على نتائج تقييم الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية ، النقل ، الفصل ، المكافآت و التعيين.
  - 6- يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم الأداء.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-، القاهرة، مصر، 2004، ص 318.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء "الأطر المنهجية و التطبيقات العملية" ، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 50.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 406.

<sup>4</sup> صليحة شامي ، مرجع سابق، ص 78.

7- يعتمد تقييم الأداء بشكل أساسي على الرأي و الحكم الشخصي ، و هذا يعرض نتائج التقييم إلى احتمال وجود تحيز إيجابي أو سلبي من قبل المقيم ، و قد يكون هذا التحيز عن قصد أو غير قصد.

### المطلب الثاني: فوائد واستخدامات نتائج تقييم أداء العاملين

#### أولاً-فوائد تقييم الأداء الوظيفي:

تتمثل أهم فوائد تقييم الأداء التي يمكن للإدارة الحصول عليها في التالي: <sup>1</sup>

#### 1-رفع الروح المعنوية للعاملين:

إن جو من التفاهم والعلاقات الحسنة يسود العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل الإدارة، وأن هدف الإدارة الاساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات والتقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالادارة.

كل ذلك يدفع الفرد من أن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني وما الروح المعنوية إلا ذلك الاستعداد الوجداني نحو العمل والذي يساعد العاملين على زيادة الانتاج واجادته.

#### 2-اشعار العاملين بمسئولياتهم:

إذ عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع تقييم من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسؤوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده وطاقته التي يمتلكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

#### 3-وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن الإدارة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لتقييم الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن الإدارة معاملة عادلة ومنتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من اغفال كفاءة العاملين ذوي الكفاءات والذين يعملون دون ضجيج وبصمت.

#### 4-الرقابة على الرؤساء:

إذ أن تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الاشرافية والتوجيهية من خلال نتائج الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

<sup>1</sup> أعمار بن عيشي، مرجع سابق، ص-ص، 17-19.

### 5- استمرار الرقابة والاشراف:

إذ أن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال تقييم أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد يسجل فيه القائمون على عملية التقييم ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيههم باستمرار ليكون حكمهم قائما على أسس موضوعية.

### 6- تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

حيث تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختبار للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين بما يشير إليه مستوى تقييم الأداء، فإذا دلت نماذج التقييم على معدلات مرتفعة باستبعاد العوامل المؤثرة الأخرى، يعتبر هذا دليلا على سلامة وصحة الأسلوب المتبع لاختيار العاملين وتعيينهم إلى جانب تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى استفادة العاملين منها وذلك لتحديد الثغرات، والعمل على تلافيتها في المناهج والبرامج التدريبية المنوي تنفيذها مستقبلا.

### 7- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية:

وذلك عن أداء كل فرد في المنظمة، حيث يعرف الفرد من خلالها حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق الذات، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

### 8- يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزءا أساسيا في منهجية ادارة الجودة الشاملة:

التي تمثل المنهج المعاصر في ادارة المنظمات، هذه المنهجية تؤكد وإلى حد كبير أن ضرورة التحسن المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال مآظظه نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات يرضون عنها متوقعة على جودة الأداء وتحسينه المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في المنظمات، تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية، ويعالجها، وينمي الانحرافات الايجابية فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

كما يحدد Amy DelPo فوائد تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحديد مستوى أداء كل موظف يمكن أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- فحص كل موظف كفرد لتقييم نقاط قوته وضعفه.
- تحديد ومكافأة الموظفين الجيدين من أجل تعزيز الولاء و تحفيزهم على مواصلة تحقيق الأداء الجيد.
- الحفاظ على معنويات الموظفين عالية من خلال التغذية العكسية المستمرة.
- الحد من مخاطر الشكاوى والتقاضى من خلال ضمان شعور الموظفين بمعاملة عادلة وعدم تفاجئهم بقرارات الإدارة.

<sup>1</sup> Amy DelPo, The Performance Appraisal Handbook, Legal & Practical Rules for Managers, 1<sup>st</sup> edition, Nolo, USA, 2005, p 5.

– تحديد ومعالجة مشاكل الموظفين إما بتحويل هؤلاء الموظفين إلى عمال ذوي قيمة ومنتجين أو لتعريضهم لعقوبات انضباطية وإذا لزم الأمر تسريحهم.

### ثانياً-مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء الوظيفي:

أما عن المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء ، فهي الإثبات والبرهان على جدوى وأهمية تقييم الأداء للمنظمة ادارة وعاملين ، فهي أداة المنظمة التي لا تستغني عنها في المجالات التالية:<sup>1</sup>  
أ – الترقية.

ب – التعيين والنقل.

ت – تحديد الاحتياجات التدريبية.

ث – تخطيط الموارد البشرية.

ج – تحديد المكافآت التشجيعية والعلاوات.

ح – العقوبات الانضباطية والتأديبية.

### المطلب الثالث:معايير تقييم أداء العاملين

يقصد بمعايير الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وإن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، ولا بد أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمنظمة.<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاث أنواع:<sup>3</sup>

#### أولاً- معايير نواتج الأداء:

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها، من حيث الكم والجودة و الزمن و العائد و التكلفة وغيرها، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

<sup>1</sup> سامي شاهر عسكر، سوسن ابراهيم رجب، دور مهارات الأداء الابداعي في تقييم الاداء الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد2، 2016، ص 13.

<sup>2</sup> عوني فتحي خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص 51.

<sup>3</sup> زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة ،مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2010 ، ص 07.

### ثانياً- معايير سلوك الأداء:

تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء ، والمواظبة على العمل ، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير ...إلخ.

### ثالثاً- معايير الصفات الشخصية:

أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة، كالأمانة و الإخلاص، والولاء، والانتباه، والدافعية العالية...إلخ.

وخلاصة هذا التقسيم هو أن معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد و القياس إل جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، أما معايير سلوك الأداء تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت إلى أداء معين، في حين نجد معايير نواتج الأداء تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين.

ويشترط في المعيار ومهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار دقيقاً إذا تميز بالخصائص التالية<sup>1</sup> :

### 1-صدق المقياس Validity

أي العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان، وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادق: في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس، وفي حالة احتوائه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

### 2-ثبات المقياس Reliability

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء، إن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

### 3-التمييز Discrimination

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

### 4-سهولة استخدام المقياس Easiness

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

### 5-الدقة Accuracy

تعتبر الدقة قضية بارزة في مقاييس الأداء، وقد يكون المقياس يتحلى بالصدق والثبات ولكنه غير دقيق بسبب تشدد أو تساهل المقياس.

<sup>1</sup> عوني فتحي خليل عبيد، مرجع سابق، ص-ص، 51-52.

### المطلب الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

يمكن تقييم الأداء بواسطة عدد من الطرق، بعض المديرين يستخدمون طريقة واحدة لجميع الوظائف والموظفين ، وبعضهم يستخدمون أساليب مختلفة لمجموعات من الموظفين ، وبعضهم يستخدمون مجموعة من الأساليب، فيما يلي نسلط الضوء على الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها وبعض من الإيجابيات، السلبيات والاستخدامات لكل منهما، ويمكن تقسيمها إلى تقليدية وحديثة كما يلي:

#### أولاً- الطرق التقليدية:

يمكن أن نقسم الطرق التقليدية في تقييم الأداء إلى:

#### 1-طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تسمح طريقة التدرج البياني بوضع علامة أداء الموظف على مقياس التدرج البياني، بسبب بساطتها تستخدم هذه الطريقة بشكل متكرر، ويجري تقييم ثلاثة جوانب من الأداء باستخدام طريقة التدرج البياني: **الفئات الوصفية** (مثل كمية العمل، الحضور)، **واجبات الوظيفة** (مأخوذة من الوصف الوظيفي) ، **والأبعاد السلوكية** (مثل صنع القرار ، وتطوير الموظفين ، وفعالية الاتصالات).

يمكن استخدام كل من هذه الأنواع لوظائف مختلفة، يعبر غالبا عن أداء الموظف إما عدديا (مثلا ، 5 ، 4 ، 3 ، 2 ، 1) أو شفويا (على سبيل المثال "يستوفي المعايير" ، "دون المعايير")<sup>1</sup>.

ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص رغم اختلاف أهمية هذه الخصائص بعضها عن بعض، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيرا قد لا ترتبط بعض الخصائص الموضحة في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.<sup>2</sup>

#### 2-طريقة الترتيب Ranking Scale

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مرؤوسيه حسب كفاءة كل منهم، ويبدو تطبيق هذه الطريقة سهلا وميسورا إذا كان عدد الموظفين المطلوب تقييم أدائهم قليلا ويصعب إذا كان عددهم كبيرا، وفي هذه الحالة يتم التقييم بعمل قائمة تتضمن أسماء الموظفين وعناصر التقييم، فيختار الرئيس أفضل موظف لديه ويعطيه رقم " 1 " ويختار أضعف موظف لديه ويعطيه الرقم الأخير وتتابع العملية إلى أن يتم ترتيب كل الموظفين في القائمة.

وتتميز هذه الطريقة بالبساطة وسهولة التطبيق، إلا أن طريقة الترتيب يصعب تطبيقها كلما زاد عدد الموظفين، ونجد من الناحية العملية أن الترتيب يتم وفقا لكفاءة الموظف في عمله، كما أن هذا الترتيب يتم وفقا للأداء الشامل للموظف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, Mason, USA, 2008, p 432.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط 2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006، ص 110.

<sup>3</sup> أحمد أبو السعود محمد، **الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين**، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص-ص، 58-59.

### 3- طريقة المقارنة بين العاملين Paired comparisons

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات (أو زوجيات) من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الأفراد العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت<sup>1</sup>.  
عدد المقارنات الزوجية تحدد وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{n(n-1)}{2}$$

ن: تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييم أدائهم

المشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي يمكن أن تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المطلوب تقييمهم، فإذا كان عدد الافراد المراد تقييمهم مثلا 20 عاملا فإن عدد المقارنات المزدوجة سيكون 190 مقارنة<sup>2</sup>.

### 4- طريقة التوزيع الاجباري Forced distribution

تستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقا للمجموعات وليس الأداء الفردي، حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول الوسط وتقل عند الأطراف، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط وأقلهم في المستويين الأعلى والأدنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة (ضعيف)، و20% في مرتبة (دون المتوسط)، و40% في مرتبة (متوسط)، و20% في مرتبة (جيد جداً)، و10% في مرتبة (ممتاز)<sup>3</sup>.  
يعاب على هذه الطريقة أنها تدع الرئيس يفترض أن بعض الأفراد يمكن تصنيفهم إلى ضعيف أو متوسط بينما قد يكون كل أو معظم مرؤوسيه في مستوى جيد جدا، الأمر الذي لا يهيئ موضوعية أو عدالة التقييم، فضلا عن الاحباط الذي يحدث لبعض المرؤوسين، ووأد روح التنافس الايجابي بينهم<sup>4</sup>.

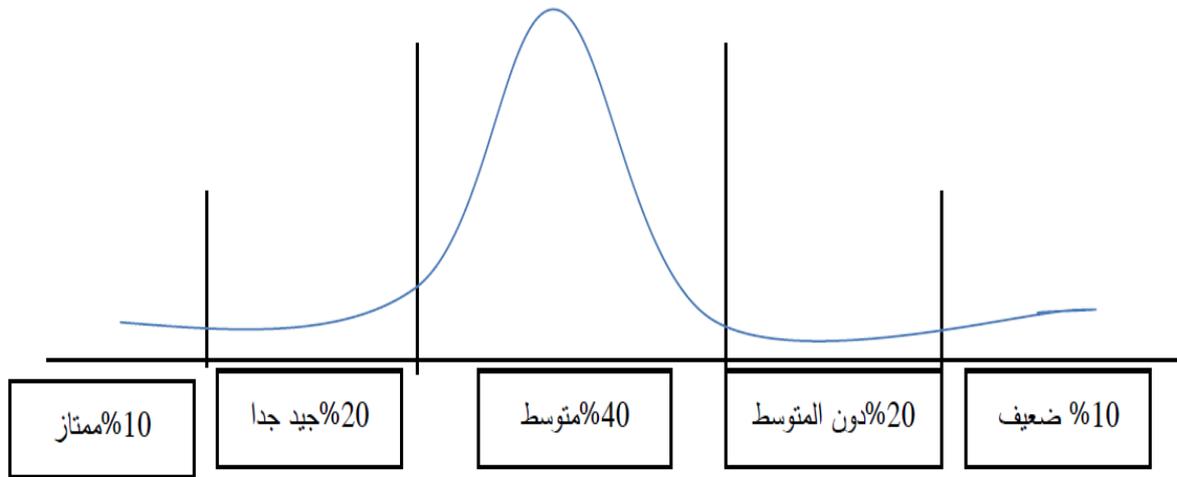
<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 421.

<sup>2</sup> صباح بنوناس، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> جمعة خير الدين، مرجع سابق، ص 119.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 333.

الشكل رقم (02) : نموذج عن التوزيع الإحصائي



المصدر: إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص68.

### 5- طريقة الأحداث الحرجة Critical Incidents Method

مع طريقة الأحداث الحرجة، المشرف أو المقيم يحتفظ بسجل أمثلة إيجابية وسلبية (الأحداث الهامة) من سلوك المرؤوسين المتعلق بالعمل، كل 6 أشهر أو نحو ذلك، المشرف والمرؤوس يجتمع لمناقشة أداء هذا الأخير، وذلك باستخدام الحوادث كامثلة، ومن المفيد تجميع هذه الأحداث لأنها تقدم أمثلة على الأداء الجيد والردية.<sup>1</sup> ورغم ما تتميز به من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب أن يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الأحداث.<sup>2</sup>

### 6- طريقة قائمة المراجعة Checklist Method

في هذه الطريقة، يتم تقييم الأداء بناء على بيانات وصفية عن السلوك الفعال وغير الفعال على الوظائف من خلال إعداد أسئلة من نوع نعم / لا، في طريقة قائمة المراجعة المقيم يقوم فقط بإبلاغ إدارة الموارد البشرية التي تقوم بالتقييم الفعلي للموظف.

من مزاياها: سهولة الاستخدام و لا حاجة للتدريب الرسمي و يمكن توحيدها .  
ومن عيوبها تحيز المقيم، وهي طريقة مكلفة و تستغرق وقتا طويلا ، ومن الصعب تجميع وتحليل ووزن عدد من البيانات حول خصائص الموظف، ولا يوجد مجال للمقيم لإعطاء تقييمات نسبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Garry Dessler, **Human Resource Management**, 13<sup>th</sup> edition, pearson education ltd, New York, USA, 2013, p 295

<sup>2</sup> أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> Punam Singh, Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios, The SIJ Transactions on Industrial, **Financial & Business Management (IFBM)**, Vol. 3, No. 4, India, 2015, p38.

### ثانيا- الطرق الحديثة:

تتمثل أهم الطرق الحديثة في تقييم أداء العاملين فيما يلي:

#### 1-طريقة التدرج البياني السلوكي (Behaviorally Anchored Rating scales(BARS)

يربط هذا المقياس بين طريقتي التقييم ببحث الصفات أو الخصائص والوقائع الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك مستقى من واقع العمل وليست صفات عامة محددة مسبقا، ثم يتم تقييم أداء العامل بناء على مدى إمتلاكه للصفات أو السلوك إضافة إلى ذلك فإنه يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فعاليتها مما يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك العامل في العمل أثناء عملية التقييم<sup>1</sup>.  
غير أن لهذه الطريقة بعض العيوب، لعل أبرزها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى، فضلا عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ.<sup>2</sup>

#### 2-طريقة الاختيار الاجباري Forced choice

هنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات، كما تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة.  
و تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقيم، ويقوم المقيم بملاء هذه الإستمارة وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة، ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي إختارها المقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي إختارها واضعوا الشفرة، تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.<sup>3</sup>  
والميزة الأساسية في تلك الطريقة هي أن المشرف لا سبيل له إلى التحيز بإضفاء قيمة أعلى أو أقل من الواقع على الشخص موضع التقييم، حيث لا يعلم العبارات الحقيقية الواردة في الشيفرة، ولكن رغم تلك الميزة إلا أن الطريقة لم تلق انتشارا واسعا للأسباب التالية:  
-صعوبة فهمها وتطبيقها.  
-صعوبة الاحتفاظ بالشيفرة السرية.<sup>4</sup>

1 وسيلة حمداوي ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص132.

2 مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 115.

3 محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص360.

4 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص279

### 3- طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives

تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي يقوم بتحقيقها و اتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال اتباع خطوات تطبق هذا البرنامج في المنظمة و التي تتضمن ما يلي:

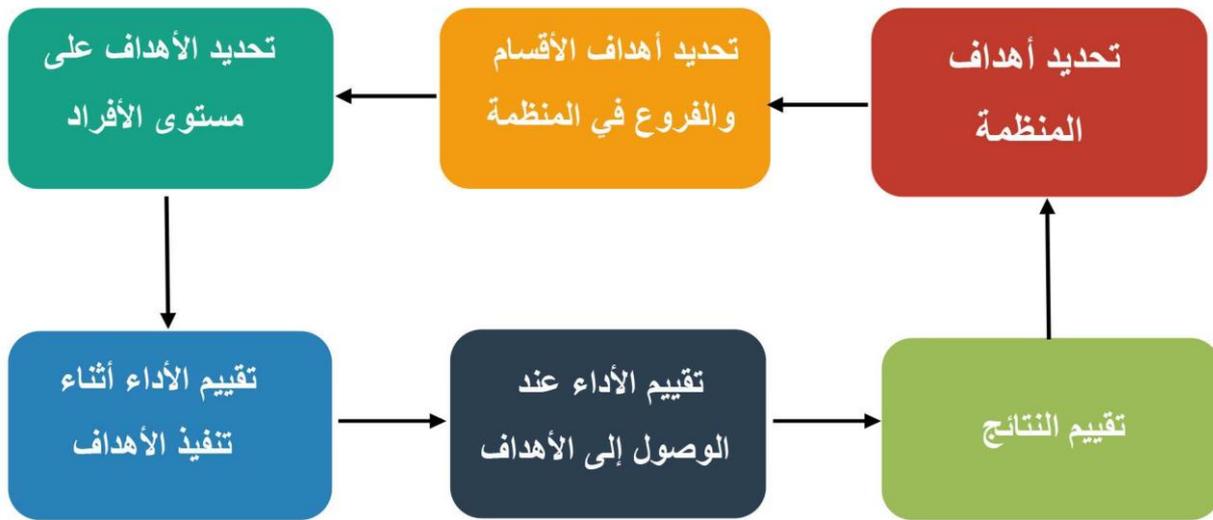
- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة.

- يشرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها ، و هذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها.

- يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها.

- إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) : مراحل الإدارة بالأهداف



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة موارد بشرية : مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق ، ط1، الأردن ، ص 253

### 4- طريقة 360 درجة 360 Degrees

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به، وبعده طرق و عدة أزمنة في آن واحد، أي أنه يتم بواسطة الرئيس والزلاء والمرؤوسين، وباستخدام عدة طرق بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار، وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت، مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.

أما عيبها الأساسي هو اعتراض البعض عليها، على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه، كما يعاب عليها أنها تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص 134.

### 5- طريقة مراكز التقييم Assessment centers method

وعادة ما ينطوي مركز التقييم على استخدام الاختبارات لتقييم كفاءات الموظفين لتحمل مسؤوليات أعلى في المستقبل، وعادة ما يمنح الموظفون أثناء الاختبارات مهام مماثلة للعمل الذي يتوقع منهم القيام به مستقبلا على شكل محاكاة، ويراقب المقيمون المدربون و يقيمون الموظفين أثناء أدائهم للوظائف الموكلة ويتم تقييمهم على أساس ذلك، إن الكفاءات الرئيسية التي يتم تقييمها في مراكز التقييم هي مهارات التعامل مع الآخرين، والقدرات الفكرية، وقدرات التخطيط والتنظيم، والتحفيز... إلخ. وتعتبر مراكز التقييم أيضا وسيلة فعالة لتحديد احتياجات التدريب والتطوير للموظفين المستهدفين.<sup>2</sup>

### المطلب الخامس: مشكلات التقييم ومقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء

#### أولا- مشكلات تقييم الأداء

تحدث أخطاء كثيرة عند عملية التقييم تتضح من خلال النقاط التالية:

#### 1- تأثير الهالة Halo effect

يحدث تأثير الهالة عندما يقيم أحد الموظفين تقييما عاليا في كافة المعايير بسبب أدائه الجيد في معيار واحد، فعلى سبيل المثال، إذا كان لدى العامل عدد قليل من الغيابات ، فإن المشرف عليه قد يعطيه درجة عالية من التقدير في جميع مجالات العمل الأخرى ، بما في ذلك كميته ونوعية المخرجات ، دون التفكير حقا في خصائص الموظف الأخرى بشكل منفصل.

#### 2- اختلاف المعايير Varying Standards

عند تقييم الموظفين ، ينبغي للمدير أن يتجنب تطبيق معايير وتوقعات مختلفة للموظفين الذين يؤدون وظائف مماثلة، وكثيرا ما تنجم هذه المشاكل عن استخدام المشرفين لمعايير غامضة وأوزان ذاتية<sup>3</sup>.

#### 3- التحيز الشخصي Personal bias

حيث قد يتجه بعض الرؤساء لتقييم المرؤوسين متأثرا تماما بقيمه الشخصية وعواطفه من حب وكره وحقده، وبانطباعاته غير الموضوعية، فالتقييم هنا لا يقوم على أساس مدى إسهام أداء المرؤوسين في تحقيق أهداف المؤسسة، وإنما على العواطف و الاتجاهات الشخصية للرئيس، وهكذا يتأثر التقييم بعوامل مثل: جنس أو أصل المرؤوس الاجتماعي وجاذبيته الشخصية، وأسلوب تعامله مع زملائه وزميلاته، ويتولون التقييم بالنظرة الشخصية للرئيس<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص428.

<sup>2</sup> Pratik Kumar Kundu, **Performance Evaluation of Hospital Employees through Ongoing Appraisal Systems**, International Journal of Thesis Projects and Dissertations (IJTPD), vol 3, N 02, India, 2015, p 22.

<sup>3</sup> Robert L. Mathis, John H. Jackson, op-cit, p-p 349-350.

<sup>4</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص341.

#### 4- النزعة المركزية Central tendency

أحد الأخطاء الشائعة والذي ينشأ عندما يكره المقيمون فصل الناس إلى فئات، وهذا يؤدي إلى خطأ النزعة المركزية ، وهو نمط وضع الجميع تقريبا في منتصف المقياس.

#### 5- أخطاء السلوك الأخير Recent behavior bias

تنشأ عندما يضع المقيم الكثير من التركيز على السلوكيات والنتائج الاخيرة، وهنا قد يحصل الموظف الذي أثبت أداءه المتميز خلال معظم أسابيع فترة الأداء على تقدير أقل إذا لم يكن الأداء مرتفعا خلال الأسبوع الذي سبق التقييم، فمن الأسهل بالنسبة للمقيم أن يتذكر الإجراءات والنتائج الاخيرة، وبالتالي فإن التركيز يكون على البيانات الحديثة<sup>1</sup>.

#### 6- الانطباعات الأولية First impression

ويحدث خطأ الانطباع الأولي عندما يأخذ المقيم انطباعا سلبيا أو إيجابيا دائما عن لقاء أولي ويسمح لهذا الانطباع بأن يؤثر على تقييم جميع الأداء اللاحق.<sup>2</sup>

#### 7- التساهل أو التشدد Leniency/strictness

حيث تجد بعض الرؤساء متساهلا ميالا للتغاضي عن ما يكون من قصور في أداء مرؤوسيه، فيعطيهم تقديرات أعلى مما يستحقون، أو ترى البعض من الرؤساء ميالا للتشدد فيعطي مرؤوسه تقديرا أقل مما يستحق.<sup>3</sup>

#### ثانيا- مقومات النظام الفعال لتقييم الأداء:

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>4</sup>

#### 1- بيئة من العدل والتواصل:

تتم نظم تقييم الأداء الأكثر فعالية بالموظفين في جوهرها، والواقع هو أنه لا يمكن التحكم في سلوك الموظفين، بل هم فقط من يتحكمون في كيفية أداء وظائفهم، غير أن البحوث أظهرت أن غالبية العاملين يريدون أداء جيدا، والمفتاح هو تزويدهم بالبيئة المناسبة التي يمكنهم فيها القيام بذلك، وتشمل هذه البيئة الدعم، والاتصالات، والتعاون، والمعاملة المنصفة، وبالإضافة إلى ذلك فالبيئة التي تتميز بالعدل والتواصل ترفع من معنويات الموظفين.

#### 2- احترام الموظف:

الاحترام هو الأساس لأي نظام فعال لتقييم الأداء، الموظفون الذين يشعرون بالاحترام هم أكثر عرضة للدخول في نظام التقييم، والمشاركة بشكل كامل وبصدق في تحديد الأهداف والسعي بجد لأداء المعايير الموضوعية، ومن ناحية أخرى، فإن الموظفين الذين لا يشعرون بالاحترام سوف يظهرون نفس عدم الاحترام للمقيم ولجهود تحسين الأداء.

<sup>1</sup> Greg L Stewart, Kenneth G Brown, **Human Resource Management: linking strategy to practice**, 2<sup>nd</sup> edition, Wiley Inc, Hoboken, USA, 2011, p305.

<sup>2</sup> John Shields, **Managing employee performance and rewards: concepts, practices, strategies**, Cambridge university press, Cambridge, UK, 2007, p 151.

<sup>3</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 341.

<sup>4</sup> Amy DelPo, **op-cit**, p-p, 13-17.

### 3- التركيز على المستقبل:

إذا كانت عملية تقييم الأداء في جوهرها مصممة لتحسين أداء الموظفين يجب على المدير أن يؤكد للموظف ما يمكن القيام به مستقبلاً، وليس كيف أدى الموظف في الماضي، الماضي يمكن أن يعطي أفكاراً حول المستقبل، ولكن لا ينبغي أن يكون هو التركيز الوحيد لعملية التقييم.

وهذا يعني أنه يجب على المسؤول أن ينفق الجزء الأكبر من اجتماع التقييم على تحديد الأهداف للعام القادم والتحدث عن كيفية تحقيق الموظف لها، وهذا لا يعني أن النظر إلى الأداء السابق ليس له مكان في العملية، ولكن يجب أن ننظر إلى الماضي بهدف التعلم منه، فالنظرة إلى الوراء هي لتحسين أداء الموظف وليست للعقاب.

### 4- مشاركة الموظف:

عنصر آخر مشترك لنظم تقييم الأداء الناجحة هو مشاركة الموظفين، يجب على الموظفين لعب دور رئيسي والمشاركة في كل شيء من كتابة الوصف الوظيفي، لتحديد أهدافهم الخاصة و المعايير، وتقييم مدى أدائها، يمكن زيادة الرضا الوظيفي للموظفين وكسب ثقتهم في نظام التقييم من خلال منحهم السلطة والمسؤولية عن توجيه وتقييم أدائهم، هذا الارتياح والثقة يؤدي الموظفين لقبول عملية التقييم.

### 5- التغذية المرتدة الجارية:

إن إعطاء ملاحظات للموظفين - الإيجابية والسلبية على السواء - حسبما تقتضيه الظروف هو سمة هامة أخرى لنظام فعال لتقييم الأداء، فعدم اخبار الموظفين عن أدائهم يهدر الكثير من الفرص على مدار العام لتشجيع الأداء الجيد ومساعدة الموظفين الذين يكافحون على العودة إلى المسار الصحيح، وقد أظهرت الدراسات أنه بدون التغذية المرتدة، لن يؤدي نظام تقييم الأداء وحده إلى تحسين أداء الموظفين، تقديم ردود فعل إيجابية كلما كان ذلك مناسباً يعطي الموظفين شعوراً بالإنتاج والتقدير، مع تسليط الضوء على المعايير للاستمرار في الأداء الجيد.

### 6- التوثيق:

إن التوثيق المستمر والدقيق هو جوهر نظام تقييم الأداء الجيد، الوثائق التي تغطي فترة التقييم بأكملها تضمن أن التقييم عادل ودقيق وتعطي دعم في حالة دعوى قضائية، وبالإضافة إلى ذلك، توفر الوثائق الجيدة الاستمرارية إذا كان الموظف قد غير وظيفته أو في حالة تغيير المديرين.

## المبحث الثالث: أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون عن طريق تفاعل خصائصه ليتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها، حيث أن المناخ التنظيمي أو المفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، ومما لا شك فيه أن

المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة لفعالية الأداء الوظيفي.<sup>1</sup>

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المنظمات لأن هناك ارتباط قوي بين تصورات الأفراد لخصائص البيئة التي يعملون فيها وبين مستوى أدائهم، ومن شأن المناخ التنظيمي غير الملائم أن يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وربما ارتفاع معدل دوران الموظفين، وبالتالي فإن فهم العلاقة بين المناخ التنظيمي وأداء الموظفين سيساعد القادة على زيادة الإنتاجية من خلال تطوير هذا المناخ.<sup>2</sup>

وستتطرق في هذا المبحث إلى أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال دراسة أثر العناصر التالية:  
( الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال والحوافز) على الأداء الوظيفي.

### المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي فهو وسيلة هادفة إلى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تسهيل تحديد أدوار الأفراد في المنظمة والمساهمة في تحديد الصلاحيات وتفادي الإزدواجية في المهام، وهذا من شأنه إيجاد مناخ تنظيمي ملائم.

#### أولاً: مفهوم الهيكل التنظيمي

- يعرف روبنس Robbins الهيكل التنظيمي بأنه: "الترتيب الرسمي للوظائف داخل أي منظمة ، الذي يمكن أن يظهر بصريا في شكل مخطط".<sup>3</sup>

- وتعرفه راوية بأنه "الطريقة أو السلوك الذي من خلاله يقسم العمل إلى مهام محددة، وتحقيق التنسيق بين هذه المهام".<sup>4</sup>  
- كما يشير الهيكل التنظيمي إلى تقسيم العمل فضلا عن أنماط التنسيق والاتصال وسير العمل ومستوى الرسمية التي توجه الأنشطة التنظيمية.<sup>5</sup>

- وهناك خمسة عناصر رئيسية في هيكل المنظمة وهي: تخصص العمل، وسلسلة القيادة، ومدى السيطرة، ومركزية صنع القرار، وإضفاء الطابع الرسمي، ويمكن تنظيم هذه العناصر بطريقة تجعل المنظمة ذات كفاءة عالية في بيئات مستقرة، و أن تكون مرنة ومتكيفة في البيئات المتغيرة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> Godwin.Ikpe, Edwinah Amah, 3Harcourt, Wokocha, Organizational Climate and Corporate Performance: The Nigerian Experience, **European Journal of Business and Management**, vol 05, N21, Nigeria, 2013, P 119

<sup>3</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11th edition, pearson, New Jersey, USA, 2012, p 265.

<sup>4</sup> حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص 267.

<sup>5</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior**, 5th edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2010, p 386.

<sup>6</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4th edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2013, p523.

ويعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد أدوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والأنشطة وتفاذي الازدواجية والاختناقات وغيرها.<sup>1</sup>

### ثانياً: أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي

يمكن توضيح أثر الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:

- الهيكل التنظيمي له تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل يتضمن اسناد مهام محددة للفرد، والإلتزامات المترتبة على الفرد وتوقعاته قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل، وكذلك فالعمل الذي يسند للفرد قد يوفر له التفاعل والتعامل مع الآخرين، وقد تنشأ معه علاقات صداقة وود وتعاون ورضا، وفيما يتعلق بتفويض السلطة فبقدر ما يفوض للفرد من سلطات ومسؤوليات بقدر ما يساعد على تنمية وتطوير قدراته وزيادة انتمائه للمنظمة.<sup>2</sup>

- فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرناً ولا يتيح للعاملين مجالاً لأي علاقات خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

- كما يمكن أن يكون للهيكل التنظيمي تأثير على كيفية التواصل بين الموظفين والتعاون فيما بينهم وكيفية توزيع السلطة وكيفية رؤية الأفراد لبيئة عملهم.<sup>4</sup>

- وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الإبتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرقمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة<sup>5</sup>

- كما أن الهيكل التنظيمي يساهم على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية وكذلك مساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق المرونة في اتخاذ القرارات والتوجيهات من المستوى الإداري الأعلى نزولاً إلى المستوى الأدنى بغية تحقيق أهداف المنظمة وهنا تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، ص 294.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص-ص، 294-295.

<sup>3</sup> أنثر حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الداربية والاقتصادية، مجلد 08، العدد 26، العراق، 2012، ص 100.

<sup>4</sup> Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, op-cit, p504.

<sup>5</sup> عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015، ص 112.

<sup>6</sup> فليه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، مرجع سابق، ص 296.

### المطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات وأثرها على الأداء الوظيفي

لمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات أهمية بالغة حيث أنها تتيح الفرص أمامهم لإبداء الآراء والمقترحات والتي تؤدي إلى الاهتمام بالأساليب المستخدمة في العمل ورفع معنويات الأفراد العاملين وجماعات العمل وهذا بالطبع سيولد مناخ إيجابي .

#### أولاً: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات

- يعرف السلمي اتخاذ القرار بأنها: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث: البحث Search، والمفاضلة أو المبادلة Comparison، والاختيار Selection"<sup>1</sup>

- فصنع القرار هو عملية واعية من اتخاذ الخيارات بين البدائل مع نية التحرك نحو حالة المطلوب من الأمور<sup>2</sup>، تحدد عملية صنع القرار مشكلة القرار، وتخلق بدائل عمل، وتختار من بينها باستخدام معايير القرار، ويمكن أن تشمل معايير الاختيار بين البدائل التكلفة أو الربح أو الخطر، على الرغم من أن صنع القرار يركز على الإختيار، فإنه أيضاً يعتمد الوصول إلى هدف<sup>3</sup>، والخطوات الثماني في عملية صنع القرار هي: تحديد المشكلة، تحديد معايير القرار، تخصيص أوزان للمعايير، تطوير بدائل، تحليل البدائل، اختيار البديل، تنفيذ البديل وتقييم فعالية القرار.<sup>4</sup>

- والقرار إما أن يكون مبرمجاً أو غير مبرمج، القرار المبرمج هو قرار يتكرر في كثير من الأحيان بما فيه الكفاية لوضع قاعدة قرار، وقاعدة القرار هي عبارة عن بيان يخبر صانع القرار ما هو البديل الذي يجب اختياره بناء على خصائص معينة، بينما القرار غير المبرمج هو قرار يتكرر نادراً ولا توجد له قاعدة مقرر مسبقاً.<sup>5</sup>

أما مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات فيشير الكاتبان Davis, Newstorm بأنها: "انغماس أو انخراط Involvement الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما ينسجم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها".<sup>6</sup>

- ويعرفها Schweiger (1979) بأنه "صنع قرار مشترك بين المديرين والمرؤوسين".  
- ووفقاً Noah (2008) فهو "شكل خاص من أشكال التفويض الذي يكسب فيه المرؤوس مزيداً من السيطرة، ويزيد من حرية الإختيار فيما يتعلق بسد فجوة التواصل بين الإدارة والعمال".<sup>7</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب، القاهرة، مصر، دون سنة نشر، ص 213.

<sup>2</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, **op-cit**, p 198.

<sup>3</sup> Joseph E. Champoux, **organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, New York, USA, 2011, P 346

<sup>4</sup> Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **op-cit**, p-p, 178-179.

<sup>5</sup> Ricky W. Giffin, Gregory Moorhead, **Organizational Behavior: Managing people and organizations**, 11<sup>th</sup> edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2014, p-p, 209-210.

<sup>6</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 241.

<sup>7</sup> Owolabi Lateef Kuye, Abdul-Hameed Adeola Sulaimon, Employee, involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria, **Serbian Journal of Management**, vol 6, N 1, Nigeria, 2011, p 3.

- ويعرفها (Strauss,1998) بأنها: "العملية التي تسمح للموظفين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون فيها".<sup>1</sup>

ثانياً: أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي:

و يمكن توضيح ذلك من خلال النقاط الآتية:

- هناك العديد من المزايا لاتخاذ القرارات جماعياً، وهي تشمل توافر وتنوع مهارات وخبرات الأعضاء، قدرة أكبر على تصحيح الأخطاء وزيادة قبول القرار.<sup>2</sup>

- كما أن الأفراد المشاركون في صنع القرارات يفهمون هذه القرارات جيداً، وبالتالي يلتزمون بتنفيذها في المستقبل.<sup>3</sup>  
- وتؤدي مشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات إلى إتاحة الفرص أمامهم لإبداء الآراء والمقترحات والتي تؤدي إلى الاهتمام بالأساليب المستخدمة في العمل وتقليل حالات الصراع ورفع معنويات الأفراد العاملين وجماعات العمل وهذا بالطبع سيولد مناخ إيجابي لدى الأفراد من خلال إسهامهم في اتخاذ القرار الإداري والذي يعد جوهر العملية الإدارية.<sup>4</sup>  
ومن المتوقع أن تزيد مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات من الدافعية لأنها تساعد الموظفين على تلبية احتياجات الاستقلالية والاتصال بين الأشخاص، و الرضا عن هذه الاحتياجات يعزز مشاعر القبول والالتزام والأمن والتحمدي والارتياح، وهذه المشاعر الإيجابية تؤدي إلى زيادة الابتكار والأداء.<sup>5</sup>

- والاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانباً حيوياً في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير هم العاملين ويجفهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.<sup>6</sup>

- كما أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين يلحق أضراراً جسمانية ونفسية بالعاملين.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> Maslina Mohammed Shaed et al, Employees' Participation in Decision Making (PDM): A literature survey, **Malaysian Journal of Society and Space**, vol 11, N 13, Malaysia, 2015, p 143.

<sup>2</sup> Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2012, p439.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص413.

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

<sup>5</sup> Knud Sinding, Christian Waldstrom, **Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Education, UK, 2014, p 503.

<sup>6</sup> محمود بن عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 56.

<sup>7</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 241.

### المطلب الثالث: القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي

تعد القيادة من العوامل الأساسية الفاعلة في تحديد المناخ التنظيمي، والمناخ التنظيمي الذي يتسم بعناصر قيادية هادفة إلى كسب ثقة العاملين سيكون له شأن في دفعهم دفعهم نحو أداء فاعل.

#### أولاً: مفهوم القيادة

-تعرف القيادة على أنها: "عملية التأثير على أنشطة مجموعة في جهودها الرامية إلى وضع الأهداف وتحقيق هاته الأهداف"<sup>1</sup>.

-كما تعرف القيادة على أنها: "عملية اعطاء توجه عام والتأثير على الأفراد أو مجموعات لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

-والقيادة عند Koonts and Donnel تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني"<sup>3</sup>.

-ويعرفها الصيرفي على أنها: "القدرة على التأثير الإضافي في المرؤوسين لتحقيق المطلوب منهم دون أي اجبار وإنما من خلال عملية الاقناع"<sup>4</sup>.

-كما يعرفها لعويسات بأنها: "قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته دونما إكراه قانوني"<sup>5</sup> تقترح نظريات السمات في القيادة أن الشخص يجب أن يمتلك خصائص معينة ليصبح قائداً، بينما حاول النهج السلوكي للقيادة التعرف على السلوكيات التي تميز القادة الفعالين، وفي هذا الإطار ركزت دراسات Michigan على اثنين من أنماط القيادة الأولى متمحورة حول العمل والثانية حول الموظفين، فيؤكد القائد الذي يركز على الوظيفة على المهام والأساليب المستخدمة لإنجازها بينما يؤكد القائد الذي يركز على الموظفين على احتياجاتهم وتطوير علاقاتهم الشخصية.<sup>6</sup> كما نجد ضمن هذا المدخل السلوكي التفريق بين القائد الاستبدادي والقائد المتساهل، حيث أن القائد الأوتوقراطي هو الذي يستبد باتخاذ جميع القرارات، بينما القائد المتساهل هو الذي يسمح للمرؤوسين باتخاذ بعض القرارات.<sup>7</sup> وقد يكون مصدر هذا التأثير رسمياً، مثل تلك التي يوفرها الموقع الإداري في المنظمة، ولكن القدرة على التأثير التي تنشأ خارج الهيكل الرسمي للمنظمة غالباً ما تكون مهمة أو أكثر أهمية من التأثير الرسمي.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> edition, pearson, UK, 2013, p 652.

<sup>2</sup> Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational behavior**, 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, USA, 2011, p315.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 271.

<sup>4</sup> محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 99.

<sup>5</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، ط3، دار هومة، الجزائر، 2009، ص 32.

<sup>6</sup> Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, op-cit, p316.

<sup>7</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 337.

<sup>8</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior**, 15<sup>th</sup> edition, pearson, England, 2013, P 402.

### ثانياً: أثر القيادة على الأداء الوظيفي

وتنعكس ممارسات القيادة على الأداء الوظيفي في الآتي:

- يرى Bannaw أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرؤوسين، ولكن في خلق البيئة أو المناخ حيث ينفذون المهام المسندة اليهم لرغبتهم في إنجازها.<sup>1</sup>

- و يعد نمط القيادة من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المنظمة، فالإشراف التسلطي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يسهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التآلف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع<sup>2</sup>

- ويعود فشل المرؤوسين وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل وبدرجة كبيرة إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل، كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته وتحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تناسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليهم توجد مناخا تنظيميا إيجابيا في المنظمة.<sup>3</sup>

- والقيادة الإيجابية تدفع أفراد المجموعة إلى العمل وزيادة الكفاءة عن طريق إثارة حوافزهم الداخلية واقناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.<sup>4</sup>

### المطلب الرابع: الإتصال وأثره على الأداء الوظيفي

إن نمط الاتصال السائد في المنظمة يؤثر في بناء مناخ تنظيمي ملائم للأداء، إذ يؤدي التواصل الجيد بين أعضاء المنظمة إلى تحديد خصائص إيجابية للمناخ التنظيمي في حين عدم فعالية الاتصالات يؤدي إلى ضعف هذا المناخ.

#### أولاً: مفهوم الإتصال

- يعرف الإتصال بأنه: "العملية التي ترسل بها المعلومات وتفهم بين شخصين أو أكثر، ونحن نؤكد على كلمة مفهومة لأن نقل المعنى المقصود المرسل هو جوهر التواصل الجيد"<sup>5</sup>

- كما يعرف الإتصال كذلك بأنه: "اجراءات يقوم خلالها المرسل ( فرد، جماعة أو منظمة) بنقل بعض المعلومات (رسالة) إلى المستقبل ( فرد، جماعة أو منظمة) ".<sup>6</sup>

- فالإتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو هابطة أو متوازنة، فالإتصالات الصاعدة هي الإقتراحات و الأفكار و الشكاوي و المذكرات و التقارير التي

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 426.

<sup>2</sup> عبد الحق علي ابراهيم بلل، مرجع سابق 2015، ص 112.

<sup>3</sup> مراد بومنقار، شادية هيميلة، مرجع سابق، ص 102.

<sup>4</sup> علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص 226.

<sup>5</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, op-cit, p 270.

<sup>6</sup> جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، مرجع سابق، ص-ص، 346-347.

يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا ، أما الإتصالات الهابطة فهي الأوامر و القرارات و التعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى.<sup>1</sup> كما يمكن أن يكون الإتصال رسمياً أو غير رسمي، فالإتصال الرسمي هو اتصال مباشر بين مرسل الرسالة والمستقبل لها، والاتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر ويأخذ الشكل العنقودي ويتلازم وجوده مع الإتصال الرسمي، ويتم عادة بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية.<sup>2</sup> وللإتصال وسائل وطرق عديدة، منها الإتصال الكتابي من خطابات ومذكرات وتقارير وكتيبات، والاتصال الشفوي، وهناك الإتصال غير اللفظي الذي يمثل كل العناصر المرتبطة بالإتصال الانساني كالتعبيرات بالوجه.<sup>3</sup>

### ثانياً: أثر الإتصال على الأداء الوظيفي

ويمكن توضيح أثر الإتصال على الأداء الوظيفي من خلال النقاط التالية:  
- إن الإتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم، فبدون اتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون ويمكن أن يساء فهم الارشادات، أو لا يتم نقل معلومة هامة، كما يمكن أن تكثر الاشاعات، فالإتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.<sup>4</sup> وللإتصال أهمية قصوى نظراً لأن:

-الاتصال الفعال أمر حيوي لجميع المنظمات، لدرجة أنه لا يمكن لأي شركة أن توجد بدون ذلك.  
-الاتصال هو أيضاً أداة هامة للتعلم التنظيمي وصنع القرار.

-الإتصالات أيضاً تساهم في رضا الموظف، فالمعلومات المرسله من زملاء العمل تساعد على إدارة بيئة عملهم، على سبيل المثال، تساعد على كيفية إكمال إجراءات العمل بشكل صحيح، يستفيد الموظفون كذلك من تجربة الإتصال في حد ذاته، لدرجة أن الناس الذين يعانون من العزلة الاجتماعية هم أكثر عرضة لأمراض القلب والأوعية الدموية، وغيرها من الأمراض الجسدية والنفسية.<sup>5</sup>

-والإتصال الجيد هو الذي يكون في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، أما الإتصال في اتجاه واحد ( نازل فقط) بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الأداء.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سابق، ص 297.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 426.

<sup>3</sup> حسن راوية، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص-ص، 191-193.

<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 303.

<sup>5</sup> Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, op-cit, p-p 270-271

<sup>6</sup> محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 55.

-ولكي تضمن الإدارة أداءً فعالاً وكفؤاً للمنظمة، وجب أن يكون هناك وضوح في الأفكار قبل التواصل وفهم أفضل للبيئة المادية والبشرية عند التواصل، يجب تحليل الغرض من الاتصال بدقة، كما ينبغي أن يكون التشاور من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأن يكون التواصل عبر رسائل دقيقة، وينبغي تشجيع جميع الأطراف المعنية في مجال الاتصال على أن يكونوا مستمعين جيدين.<sup>1</sup>

- وفقاً (kibe 2014) فإنه لكي يكون هناك أداء تنظيمي فعال، ينبغي تشجيع بيئة اتصال مفتوحة وأعضاء المنظمة لا يترددون في تبادل ردود الفعل والأفكار وحتى الانتقادات في كل مستوى لزيادة الأداء.<sup>2</sup>

-ويمكن للمنظمات تحسين فعالية الإتصال عن طريق إجراء عمليات مراجعة للاتصالات وإنشاء مناخ اتصالات إيجابي.<sup>3</sup>

### المطلب الخامس: الحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

إن نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي إلى مزيد اهتمام العاملين بوظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم كما أنه يشجع الجهود المبذولة والحد من السلوكيات السلبية، الأمر الذي يعكس إيجاباً على المناخ السائد في المنظمة ككل.

#### أولاً: مفهوم الحوافز

-يعرف الطحجم والسواط الحوافز بأنها: "مؤثرات خارجية تدفع الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل".<sup>4</sup>

- كما تعرف كذلك بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه اشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها".<sup>5</sup>

وفي هذا الإطار يعرف روبنس Robbins الدافعية على أنها: "العمليات التي تحدد مدى كثافة أو اتجاه أو اصرار بجهود ما يبذله الفرد لتحقيق هدف معين".<sup>6</sup>

وهنالك عدة أساليب لحفز الأفراد منها:<sup>7</sup>

- الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي ويطلق عليها الحوافز الفردية Individual incentives كالمردودية الفردية .

- الحوافز التي تركز على العمل الجماعي Group incentives مثل نظم المشاركة في توزيع الأرباح.

- الحوافز المادية Material incentives وتمثل في العلاوات والترفيح في المستوى.

<sup>1</sup> shonubi,A, akintaro,A, The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance, **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, vol 03, No 03, Nigeria, 2016, p 1903.

<sup>2</sup> Nebo et al, the role of effectiev communication on organizationalperformance: a study of Nnamdi Azikiwe university, **Review of Public Administration and Management**, vol 4, n 08, Awka, 2015, p 137.

<sup>3</sup> Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, op-cit, p354.

<sup>4</sup> عبد الله الطحجم، طلق السواط، مرجع سابق، ص 109.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 66.

<sup>6</sup> Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, op-cit, P 237.

<sup>7</sup> عبد الله الطحجم، طلق السواط، مرجع سابق، ص 110.

- الحوافز المعنوية Non-material incentives وهي تؤثر في درجة الرضا .  
وفي بعض الأحيان قد تستخدم الحوافز السلبية كالتهديد والعقاب كمحرك للسلوك<sup>1</sup>  
وعموما لا يتفق الخبراء على كل ما يحفز الموظفين - و آثار ظروف العمل على حياتهم المهنية - ولكنهم يتفقون على أن المنظمة تحتاج إلى:<sup>2</sup>

- جذب الأفراد إلى المنظمة وتشجيعهم على البقاء فيها.
- السماح للأفراد بأداء المهام التي تم التعاقد معهم بشأنها.
- تحفيز الأفراد على تجاوز الأداء الروتيني ويصبحوا مبدعين مبتكرين في عملهم.

ولكي تكون المنظمة فعالة، يجب عليها أن تستجيب للتحديات التحفيزية المثيرة لرغبات الأفراد في أن يكونوا أعضاء منتجين في المنظمة.

### ثانيا: أثر الحوافز على الأداء الوظيفي

يؤثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي من خلال التالي:

-تحتل عملية الحفز مكانا بارزا في اهتمام المنظمات ، وتحتل أسبقية في تفكير القادة في المنظمات الفاعلة، ويعد الاهتمام بها مؤشرا مميذا للمنظمات الفاعلة عن المنظمات غير الفاعلة ، زيادة على ذلك فامتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية تميزها عن المنظمة التي لا تمتلك مثل هذه الميزة وتمكنها من زيادة الأداء أكثر من المعدل العادي.<sup>3</sup>

-إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية كالتغيب مثلا، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.<sup>4</sup>

- والحوافز هي من الأدوات الهامة لضمان التحفيز والالتزام والرضا لدى الموظفين في المنظمة، فالحوافز غير النقدية كأداة تحفيزية تعالج مفاهيم الدوافع الذاتية والخارجية، في حين أن الحوافز النقدية يمكن تصنيفها فقط كعامل يؤدي إلى الدافع الخارجي.<sup>5</sup>

- فوجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، وتطبيقها بشكل عادل ومستند على معايير واضحة للأداء يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة وتنفيذ قرارات الإدارة ويشجعهم على المنافسة والإبداع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، السلوك التنظيمي، ط1، الأشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 57

<sup>2</sup> Don Hellriegel, John W. Slocum, Organizational behavior, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2011, p-p, 158-159.

<sup>3</sup> سامي محمود عبدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص 17.

<sup>4</sup> محمود عبد الرحمن ابراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>5</sup> Falola Hezekiah Olubusayo et al, Incentives Packages and Employees' Attitudes to Work, International Journal of Research in Business and Social Science, vol 3, N 1, Nigeria, 2014, p65.

<sup>6</sup> أحمد عبد اسماعيل الصفار، مرجع سابق، ص66

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم تسليط الضوء على الأداء الوظيفي من خلال تناول مفهومه وأهميته، وعناصره، ومحدداته، والعوامل المؤثرة فيه وكذلك تحسين هذا الأداء في المبحث الأول، بينما في المبحث الثاني تم التطرق إلى تقييم الأداء الوظيفي من خلال مفهومه وفوائده واستخداماته ومعايير التقييم ومختلف الطرق المستخدمة، كما تناولنا كذلك مشاكل التقييم ومقومات النظام المتكامل لتقييم الأداء، وفي المبحث الثالث تم تناول أثر أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث وجدنا أن المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده يؤثر على الأداء الوظيفي من حيث أن هذا الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل النفسية المادية والمكونة للمناخ التنظيمي، حيث تبين أن كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي يمكن أن يكون له تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء الوظيفي.

الفصل الرابع

# عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر

## تمهيد:

بعد تناول المفاهيم النظرية في الفصلين الأول والثاني المتعلقة بمتغيري الدراسة حول المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، سنحاول إسقاط الجانب النظري على المجال الميداني وقد جاء اختيارنا للمؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغیر، وذلك لبيان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وقد تم الحصول على معلومات من طرف العاملين من خلال الاستبانة التي قمنا باعدادها وتوزيعها على عينة البحث، وستتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول:** التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

**المبحث الثاني:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

**المبحث الثالث:** اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصحية

يتباين مفهوم المستشفى تبعاً إلى تباين الأطراف المتعامل معها، وبالتالي فإن كل طرف يمكن أن يعرف المستشفى تبعاً لتلك العلاقة القائمة بينهما، وكما يتضح ذلك أدناه من وجهات النظر التالية:<sup>1</sup>

**1-المرضى:** ينظرون إلى المستشفى على أنه الجهة المسؤولة عن تقديم العلاج، الإستشفاء والرعاية الطبية لهم واستشفائهم.

**2-الحكومة:** إحدى مؤسساتها الخدمية المسؤولة عن تقديم كل ما يحتاجه المجتمع للنهوض بالواقع الصحي في البلد نحو الأحسن.

**3-الكادر الطبي:** هو الموقع الذي يمارسون فيه أعمالهم ومهاراتهم الطبية... الخ.

**4-إدارة المستشفى:** منظمة مفتوحة على البيئة المحيطة بها ومتفاعلة مع متغيراتها المختلفة في ضوء ما حدد لها من أهداف وواجبات مسؤولة عن تنفيذها بشكل كفاء وفعال.

**5-مصانع الأدوية:** سوق واسع ينبغي إمداده بما يحتاج من أدوية ومستلزمات طبية وفق اتفاقات مسبقة.

**6-الطلبة والجامعة:** موقع تدريبي وعملي لإكسابهم المهارات والمعرفة الميدانية ولإجراء التجارب و البحوث.

ومن بين أبرز التعاريف المقدمة للمؤسسات الصحية نذكر التعريف التالي:<sup>2</sup>

تعرف المؤسسة الصحية بأنها " مجموعة من التخصصات والمهارات والمهن الطبية وشبه الطبية، ومجموعة من الخدمات والأدوية والموارد التي تنظم أسلوب تقديم الخدمات الصحية العلاجية والوقائية للمرضى الحاليين والمرقبين وإشباع حاجاتهم "

### المطلب الثاني: الخصائص المميزة للمستشفى

للمستشفى طبيعة وخصائص مميزة عن سائر المنظمات الأخرى، ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:<sup>3</sup>

-المستشفى نظام مفتوح: يحوي أنظمة جزئية كثيرة تتفاعل مع بعضها البعض.

-يعتبر المستشفى تنظيمًا معقدًا: حيث يشتمل على عدد كبير من الأفراد علاوة على التخصص الدقيق في أقسامه المختلفة، وأساليب التكنولوجيا المستخدمة في الوقاية والعلاج.

-المستشفى نظام إنساني من الدرجة الأولى لأنها تعمل من أجل الإنسان المريض أو المستفيد من خدماتها.

-المستشفى نظام متعدد الأهداف.

<sup>1</sup> ثامر ياسر البكري، إدارة المستشفيات، دار البازوري، عمان، الأردن، 2005، ص-ص، 21-22.

<sup>2</sup> فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، 2007، ص157.

<sup>3</sup> سنوسي علي، تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات جنوب إفريقيا، العدد

07، المسيلة، الجزائر، ص 293.

-المستشفى نظاما تزدوج فيه خطوط السلطة.

- كما أن الهدف الرئيسي لتقييم الأداء في المستشفيات هو تحسين نوعية الرعاية الصحية، والسبب الرئيسي لوجود برنامج لتقييم الأداء هو رصد أداء الأطباء والمرضى وتحفيز الموظفين وتحسين المعنويات في المستشفيات.

وأكدت ادارة الصحة في لندن (1999) في ورقة بعنوان "دعم الأطباء... حماية للمرضى" بأن الهدف الرئيسي لتقييم الأطباء ليس لمعرفة ما إذا كان أداءهم ضعيفا، بل لمساعدتهم على تعزيز وتحسين الأداء الجيد الذي يهدف إلى التميز، فللحصول على أداء جيد للأطباء من بعدي الجودة والتكلفة ورضا المرضى، يجب على المنظمات الصحية أن يكون لها دور في ارضاء الأطباء والمرضى، فأداء الأطباء والمرضى يرتبط بشكل حاسم على تحفيزهم.<sup>1</sup>

- وفي المستشفيات يكون المريض (العميل) هو الشخص الأكثر أهمية، لذلك يجب أن يعطى اهتماما كبيرا من جميع العاملين، ولذلك يجب على جميع العاملين في المستشفى أداء واجباتهم بطريقة أفضل من أجل الحصول على رضا المريض، فكما أنه من المهم كيفية تقديم الأدوية التي تستخدم لعلاج المريض، ولكن تكمن الأهمية كذلك في كيفية التعامل مع المريض وأقاربهم (أي العملاء)، لذلك من المهم جدا معرفة كيفية أداء الأطباء والمرضى لواجباتهم من أجل جعل المريض راض، إذا فتقييم أداء الأطباء والمرضى مفيد جدا لكل من الموظفين والإدارة لفهم مستوى الأداء الحالي وإجراء تحسينات، كما يساعد تقييم الأداء على تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث يمكن من تحسين أدائهم، وهذا يؤدي في نهاية المطاف إلى رضا المرضى.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: المؤسسة العمومية الإستشفائية EPH

المؤسسة العمومية الإستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي وتتكون المؤسسة الإستشفائية من هياكل للتشخيص والعلاج والإستشفاء وإعادة التأهيل الطبي كما تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات وتتمثل مهامها فيما يلي<sup>3</sup>:

- التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطار تتولى على الخصوص ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الإستشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والإستشفاء وتطبيق البرامج الوطنية للصحة أيضا ضمان حفظ الصحة والتعاون ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية و ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

<sup>1</sup> Ganesh B. Choudhary, Shankar Puranik, Study on Employee Performance Appraisal in Health Care, **Asian Journal of Management Sciences**, vol02, N 03, India, 2014, p 60.

<sup>2</sup> Nitin Sippy, Shilpa Varma, performance appraisal systems in the hospital sector, a research based on hospitals in Kerala, **International Journal of Business Management & Research (IJBMR)**, vol 4, N 1, India, 2014, p 97.

<sup>3</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2007/05/20، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ص ص، 11-13.

- كما يمكن استخدام المؤسسة العمومية الإستشفائية في ميدان التكوين الطبي والشبه الطبي والتكوين في التسيير الإستشفائي على أساس اتفاقيات تبرم مع المؤسسات التكوينية.

### المطلب الرابع: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغير من أهم المؤسسات الصحية في المقاطعة الإدارية المغير وهذا نتيجة الخدمات المقدمة منها في رعاية والاهتمام بصحة المواطن ولهذا اخترناها لتكون محل الدراسة الميدانية.

#### أولاً: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغير

تأسست المؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغير في يوم 2001/06/08، ونظرا للتقسيم الجديد للقطاعات الصحية طبقا المرسوم رقم 07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء و تنظيم المؤسسات العمومية الإستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، أنشئت المؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغير بموجب القرار الوزاري رقم 2733 المؤرخ في 2008/01/16، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، وتقع بحي الشهداء وتبلغ مساحتها الإجمالية 14835 م<sup>2</sup>.

#### ثانياً: البطاقة التقنية عن المؤسسة

بمقتضى القرار رقم 2733 المؤرخ في 16 جانفي 2008 والمتضمن إنشاء المصالح والوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغير، يحتوي المستشفى على 139 سريرا ويضم 09 مصالح وهي: <sup>1</sup>

-مصلحة الاستعجالات

-الجراحة العامة

-مصلحة الطب العام

-مصلحة الأشعة

-مصلحة الولادة

-مصلحة الوقاية

-مصلحة طب الأطفال

-مصلحة المخبر

-مصلحة الصيدلية

تضم المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير 319 موظف تتوزع على مختلف التخصصات والمصالح

كما يلي:

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، 2008.

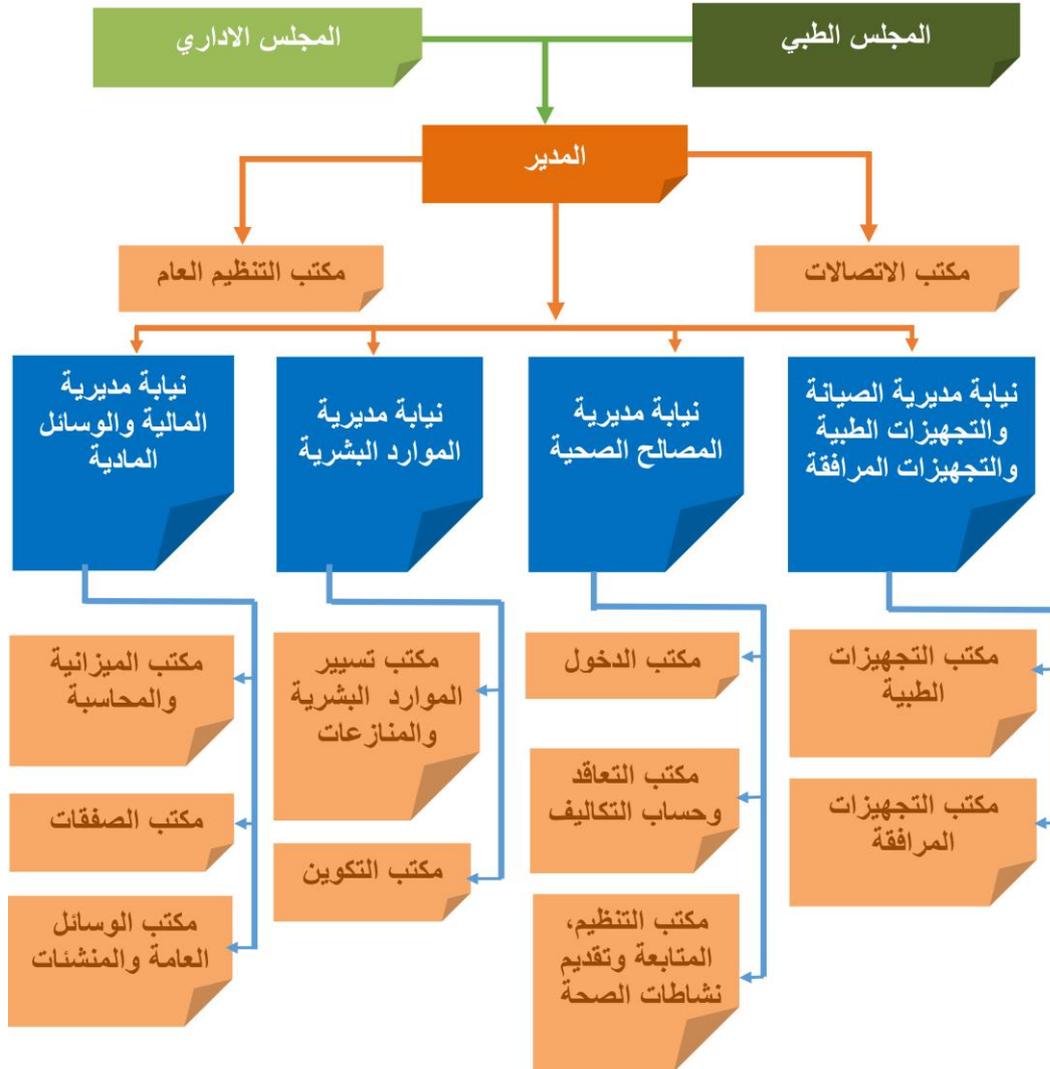
الجدول رقم(16): تعداد العمال للمؤسسة العمومية دباخ السعيد الاستشفائية بالمغرب لسنة 2018

العدد	العمال
06	طبيب مختص
26	طبيب عام
185	شبه طبيين
39	الإداريين
63	العمال المهنيين
319	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على بيانات نيابة مديرية الموارد البشرية

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغرب

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإستشفائية دباخ السعيد بالمغرب



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يتكوّن الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير من:

- **المجلس الإداري:** يعتبر السلطة الثانية لدى المؤسسة العمومية الإستشفائية فهو يقوم بمساعدة المدير على تسيير المؤسسة ويتكون من أعضاء منتخبين لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح السلطات والهيآت التابعين لها حيث يقوم المجلس بالاجتماع مرتين في العام على الأقل و من مهام المجلس :
  - مخطط تنمية المؤسسة على المدى القصير و المتوسط.
  - مشروع ميزانية المؤسسة و مشاريع الاستثمار.
  - الحسابات التقديرية.
  - الحساب الإداري.
  - مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة.
  - البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات المرافقة وصيانتها.
  - الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين.
  - العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة، لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجامعات المحلية والمؤسسات والهيآت الأخرى.
  - مشروع جدول تعداد المستخدمين
  - الصفقات والعقود والاتفاقيات ، طبقا لتنظيم المعمول به.
  - اقتناء وتحويل ملكية المنقولات والعقارات وعقود الإيجار.

يتكون المجلس الإداري من:

- ممثل عن الوالي رئيسا.
- ممثل إدارة المالية.
- ممثل التأمينات الاقتصادية.
- ممثل هيئات الضمان الاجتماعي .
- ممثل المجلس الشعبي البلدي.
- ممثل المجلس الشعبي الولائي.
- ممثل المستخدمين الطبيين.
- ممثل المستخدمين الشبه طبيين.
- ممثل جمعيات المنتفعين.
- رئيس المجلس الطبي.
- ممثل العمال.

- **المدير:** هو المسؤول عن حسن سير المؤسسة فهو:
  - يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
  - هو الأمر بالصرف في المؤسسة.
  - يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد الحسابات المتعلقة بالمؤسسة.
  - يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
  - ينفذ مداورات مجلس الإدارة.
  - يعد التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
  - يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.
  - يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الذين يخضعون لسلطته.
  - يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
  - يمكنه تفويض إمضائه لمساعديه.
- يساعد المدير أربع نواب مديرين يكلفون على التوالي بما يأتي:
  - مدير المالية والوسائل.
  - مدير الموارد البشرية.
  - مدير المصالح الصحية.
  - مدير الصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.
- **المجلس الطبي:** يعتبر هيئة استشارية ويقوم بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة و إبداء رأيه الطبي والتقني فيها، ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها، خاصة فيما يتعلق ب:
  - التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية.
  - مشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها.
  - برامج الصحة والسكان.
  - برامج التظاهرات العلمية و التقنية.
  - إنشاء هياكل طبية أو إغائها.
- يسير المؤسسة الإستشفائية مجلس إدارة ويديرها مدير وتزود بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.<sup>1</sup>
- **مكتب الاتصال:** هو حلقة الوصل بين المدير والمديريات الفرعية، وكذلك مصالح المستشفى ومن المهام التي يقوم بها هي:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2007/05/20، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 19/05/2007 والمتضمن انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها، ص ص، 11-13.

- الإشراف على جميع الاتصالات.
- التنسيق بين الأقسام المختلفة للمؤسسة.
- السهر على التنقل السلس للمعلومات.
- والضبط المحكم للسجلات.
- حفظ الأرشيف.
- المسك الجيد للبريد الوارد والصادر.
- **مكتب التنظيم العام:** يعمل هذا المكتب على مراقبة ومتابعة سير النظام العام، ويسهر على تطبيقه، وتقييم مدى تناسبه مع الأهداف المرجوة منه.
- **نيابة مديرية للصيانة والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:** حيث تشرف على توفير الوسائل الطبية اللازمة لإنجاز المهام حتى يتسنى تقديم الخدمات بكل سهولة، كما تعمل على صيانة الأجهزة الطبية وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين:
  - مكتب التجهيزات الطبية.
  - مكتب التجهيزات المرافقة.
- **نيابة مديرية المصالح الصحية:** ويهتم بتحديد الأنشطة والخدمات المقدمة وتوزيع المهام والوظائف و مراقبة مدى فعالية الخدمات المقدمة وتنقسم هذه المصلحة إلى:
  - مكتب الدخول: ويقوم باستقبال المرضى وتوجيههم إلى المصالح التي تناسب احتياجاتهم وتقديم الخدمات لهم.
  - مكتب التعاقد وحساب التكاليف: ويهتم بتحديد التكاليف المتعلقة بتقديم الخدمات والتجهيزات والمعدات التي تعنى بتقديم الخدمة للمرضى.
- **مكتب التنظيم والمتابعة وتقديم نشاطات الصحة:** يهتم هذا المكتب بمتابعة مدى فعالية الخدمات المقدمة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة عند وجود عوائق أو أخطاء.
- **نيابة مديرية الموارد البشرية:** وتهتم بتوظيف العمال ذوي الكفاءة والخبرة مع توفير الموارد البشرية لتأدية الأنشطة.
- **مكتب تسيير الموارد البشرية و المنازعات:**

يقوم هذا المكتب بمتابعة المسار المهني للموظف من خلال التعيين، الترقية، العزل، التكوين، التعاقد و إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و الذي يظم مختلف الدورات تكوينية لفائدة الموظفين، مع حل النزاعات بين العاملين إن وجدت مع أخذ آرائهم عند اتخاذ بعض القرارات.

أما فيما يتعلق بالمنازعات فالمكتب يتولى تسيير مختلف القضايا والتي تكون المؤسسة طرفا فيها مدعي أو مدعى عليها كونها شخص معنوي ممثلة من طرف المدير كشخص وذلك بتعيين محامي يتولى المساعدة القضائية و محضر قضائي يتولى التبليغ.

- مكتب التكوين: يقوم بإجراء التبرصات وتكوين العمال والأطباء وشبه الطبيين.
- نيابة مديرية المالية والوسائل المادية: وتختص بتوفير الإمكانيات المادية التي تساعد على توفير المعدات مع تحديد أجور العاملين وكل ما يتعلق بالحسابات المالية وتنقسم إلى ثلاثة مكاتب:
  - مكتب المالية والمحاسبة: وتقوم بإعداد وتنفيذ الميزانية وإنجاز الأعمال المحاسبية التي تتعلق بالمؤسسة.
  - مكتب الوسائل العامة والمنشآت: من المهام التي يقوم بها هذا المكتب المحافظة على كل ما يتعلق بالمؤسسة وعلى ممتلكاتها، وهو المسؤول على نظافة المستشفى، وحظيرة السيارات، وعلى سيارات الإسعاف....الخ.
  - مكتب الصفقات: يهتم هذا المكتب بالإشراف وتسجيل كل الصفقات التي يبرمها المستشفى ومتابعة تنفيذها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يهتم هذا المبحث بعرض ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وذلك من خلال وصف لخصائص مبحوثي عينة الدراسة، وعرض لنتائج أسئلة الدراسة.

### المطلب الأول: خصائص مبحوثي عينة الدراسة

سوف نتناول خصائص عينة الدراسة من حيث: الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة.

#### أولاً- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

جدول رقم(17): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس.

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	20	44.4
أنثى	25	55.6
المجموع	45	100

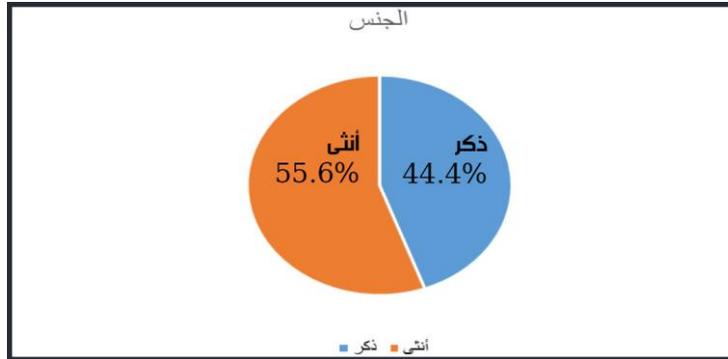
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم ( 17) نلاحظ أن عدد العاملات الإناث أكبر من عدد العمال الذكور، حيث أن نسبة الإناث تقدر بـ 55.6 % ، في حين نسبة الذكور تقدر بـ 44.4%، وهي نتائج منطقية جدا حيث تزاوّل فئة الإناث المجال الطبي مثلها مثل الذكور وهذا راجع الى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يتقبل عمل المرأة خاصة في بعض الوظائف الخاصة

<sup>1</sup> وثائق المؤسسة، 2008.

كالتمريض، وكذلك طبيعة مهنة الطب والتمريض التي كانت على مر العصور تمارس بصفة خاصة من طرف الإناث، والرسم البياني الموالي يوضح نسبة الذكور و الإناث في عينة الدراسة.

شكل (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ثانيا- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر:

الجدول رقم ( 18 ) يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

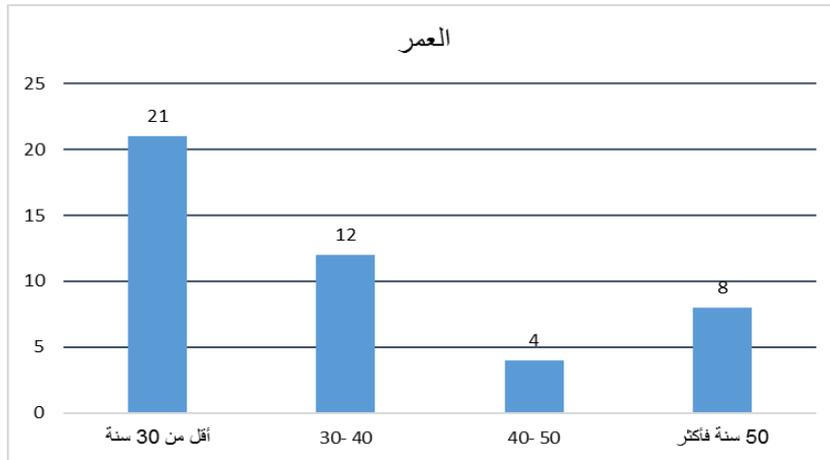
جدول رقم(18): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار العمر.

النسبة %	التكرار	العمر
46.7	21	أقل من 30 سنة
26.7	12	30-40
8.9	04	40-50
17.8	8	50 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال الجدول رقم ( 18 ) نلاحظ أن أكبر نسبة في الفئة الأولى [ أقل من 30 سنة ] بنسبة 46.7%، ثم الفئة الثانية [ 30-40 ] بنسبة 26.7%، ثم الفئة الرابعة [ 50 سنة فأكثر ] بنسبة 17.8%، ثم الفئة الثالثة [ 40-50 ] بنسبة 8.9%، ومنه يمكن القول أن هناك حضور قوي لفئة الشباب التي تتميز بالحماس وحب العمل، وهي نتائج منطقية حيث أن عمليات التوظيف الكبيرة في السنوات الأخيرة للشبه الطبيين أدت إلى رفع الفئة الأولى [ أقل من 30 سنة ] ، بينما عمليات التوظيف الكبيرة للأطباء أدى إلى رفع الفئة الثانية [ 30-40 ] نظرا لطول سنوات الدراسة بالنسبة للأطباء والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

شكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ثالثاً- توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار طبيعة الوظيفة:

الجدول رقم ( 19 ) يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار المستوى الوظيفي.

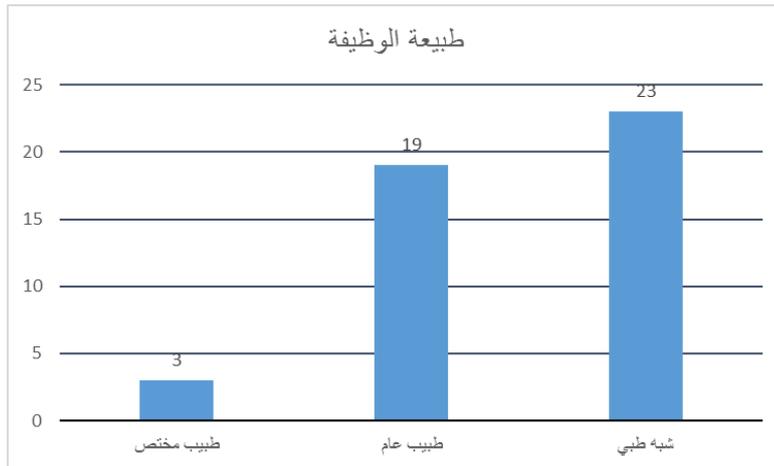
جدول رقم(19): توزيع أفراد العينة وفقاً لمعيار طبيعة الوظيفة.

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة
6.7	03	طبيب مختص
42.2	19	طبيب عام
51.1	23	شبه طبي
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال هذا الجدول رقم ( 19 ) نلاحظ أن في أفراد العينة هناك ارتفاع في عدد الشبه طبيين بنسبة 51.1% مقارنة بالأطباء العاميين بنسبة 42.2% والأطباء المختصين بنسبة 6.7 % ، وهي نتائج توضح الخلل في سياسة التوظيف في المستشفى من حيث نقص عدد الأطباء المختصين نظراً لتقدمهم استقالتهم وتحولهم للقطاع الخاص فور انتهاء مدة الخدمة المدنية الإجبارية، والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.

شكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

رابعا- توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة:

الجدول الموالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

جدول رقم(20): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار سنوات الخبرة.

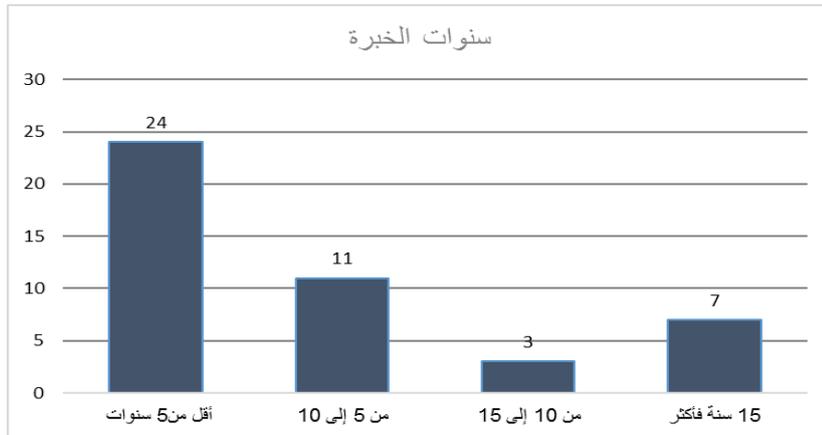
النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
53.3	24	أقل من 5 سنوات
24.4	11	5 - 10
6.7	03	10 - 15
15.6	07	15 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول رقم ( 20 ) أن توزيع أفراد العينة من حيث سنوات الخبرة جاءت في المرتبة الأولى الفئة الأولى [أقل من 5 سنوات] بنسبة 53.3% ، ثم تليها الفئة الثانية [05- 10] سنة بنسبة 24.4% ، ثم تأتي الفئة الرابعة [15 سنة فأكثر] سنة بنسبة 15.6% ، وأخيرا الفئة الثالثة [10-15] بنسبة 6.7% ، والرسم البياني التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة. وهي نتائج منطقية جدا من حيث أن أغلبية موظفي المستشفى وظيفوا حديثا نظرا لحدثة المؤسسة، كما يرجع ذلك إلى توجه الفئات العمرية الكبرى إلى الاستفادة من التقاعد المسبق ودون شرط السن نتيجة تعديل هذا القانون وذلك بصدور القانون 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المتعلق بالتقاعد<sup>1</sup>، والرسم البياني الموالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، 2016/12/31، قانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بالتقاعد، ص03.

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات المبحوثين نحو محاور الدراسة

يستعرض هذا الجزء تحليل اتجاهات مبحوثي عينة الدراسة عن متغيرات وأبعاد الدراسة والمتمثلة في المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي كما يلي:

#### أولاً: تحليل فقرات المحور الأول "المناخ التنظيمي"

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم ( 21 ) يتضح أن مستوى المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن مؤشرات المناخ التنظيمي مجتمعة 3.12 وبانحراف معياري 0.696 مما يدل على مستوى موافقة متوسطة على المناخ التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.

جدول رقم(21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الأول "المناخ التنظيمي".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
الهيكل التنظيمي	3.07	0.888	متوسطة	04
المشاركة في اتخاذ القرارات	3.13	0.899	متوسطة	03
القيادة	3.16	0.967	متوسطة	02
الاتصال	3.44	0.720	مرتفعة	01
الحوافز	2.77	0.973	متوسطة	05
المناخ التنظيمي	3.12	0.696	متوسطة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

1-تحليل فقرات البعد الأول " الهيكل التنظيمي":

يأتي بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.07 و إنحراف معياري 888.0 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 2.93-3.18)، حيث سجلت الفقرة 3 "تناسب تخصصات الأطباء وشبه الطبيين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم" أعلى متوسط ب 3.18 و الفقرة 4 "يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة لحالات الاستجابة للمتغيرات" أدنى متوسط ب 2.91.

جدول رقم ( 22 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
01	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الطبيب و شبه الطبي.	العدد	01	20	-	23	1	3.07	1.074	03	متوسطة
		النسبة	2.2	44.4	-	51.5	2.2				
02	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمستشفى	العدد	03	14	02	25	01	3.16	1.107	02	متوسطة
		النسبة	6.7	31.1	4.4	55.6	2.2				
03	تناسب تخصصات الأطباء وشبه الطبيين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	العدد	02	14	06	20	03	3.18	1.093	01	متوسطة
		النسبة	4.4	31.1	13.3	44.4	6.7				
04	يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة لحالات الاستجابة للمتغيرات	العدد	04	16	06	18	01	2.91	1.104	04	متوسطة
		النسبة	8.9	35.6	13.3	40	2.2				
متوسطة	الهيكل التنظيمي						3.07	0.888	-	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

2-تحليل فقرات البعد الثاني " المشاركة في اتخاذ القرارات "

جاء بعد المشاركة في اتخاذ القرارات في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.13 وانحراف معياري 0.899، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 2.84-3.27)، وسجلت الفقرة "يملك الأطباء وشبه الطبيين الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم" أعلى متوسط ب 3.27.

جدول رقم ( 23 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
05	تحرص ادارة المستشفى على اشراك الأطباء وشبه الطبيين في صنع القرارات	العدد	04	18	08	11	04	2.84	1.167	04	متوسطة
		النسبة	8.9	40	17.8	24.4	8.9				
06	تتم إدارة المستشفى بالمقترحات والمبادرات المقدمة من الأطباء وشبه الطبيين	العدد	1	16	6	16	6	3.22	1.146	02	متوسطة
		النسبة	2.2	35.6	13.3	35.6	13.3				

متوسطة	01	1.116	3.27	4	21	5	13	2	العدد	يمتلك الأطباء وشبه الطبيون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	07
				8.9	46.7	11.1	28.9	4.4	النسبة		
متوسطة	02	1.064	3.22	4	18	8	14	1	العدد	يمتلك الأطباء وشبه الطبيون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة	08
				8.9	40	17.8	31.1	2.2	النسبة		
متوسطة	-	0.899	3.13	المشاركة في اتخاذ القرارات							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### 3-تحليل فقرات البعد الثاني " القيادة "

جاء بعد القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.16 و انحراف معياري 0.967، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 2.96-3.42)، حيث كان أعلى نسبة في الفقرة "هنالك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر و الأطباء وشبه الطبيين " بمتوسط حسابي 3.42 وبالتالي كانت هناك موافقة متوسطة على هذا البعد .

جدول رقم ( 24 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد القيادة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
09	يتعامل المسؤول المباشر مع الأطباء وشبه الطبيين بعدل	العدد	7	13	6	13	6	2.96	1.331	03	متوسطة
		النسبة	15.6	28.9	13.3	28.9	13.3				
10	هنالك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر و الأطباء وشبه الطبيين	العدد	1	10	8	21	5	3.42	1.033	01	مرتفعة
		النسبة	2.2	22.2	17.8	46.7	11.1				
11	يتفهم المسؤول المباشر أمور الأطباء وشبه الطبيين الشخصية	العدد	-	16	13	10	6	3.13	1.198	02	متوسطة
		النسبة	-	35.6	28.9	22.2	13.3				
12	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل	العدد	-	16	13	10	6	3.13	1.057	02	متوسطة
		النسبة	-	35.6	28.9	22.2	13.3				
متوسطة	القيادة						3.16	0.967			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### 4- تحليل فقرات البعد الثاني " الاتصال "

بينت النتائج أن بعد الاتصال إحتمل الصدارة بمتوسط حسابي 3.44 و إنحراف معياري 0.720 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 3.40-3.53)، حيث كانت الموافقة مرتفعة في فقرة "فنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة- أفقية)" بمتوسط 3.53 .

جدول رقم ( 25 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الاتصال

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
13	يستخدم المستشفى وسائل حديثة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح	العدد	2	10	2	29	2	3.42	1.033	02	مرتفعة
		النسبة	4.4	22.2	4.4	64.4	4.4				
14	الاتصالات بين المسؤولين والأطباء وشبه الطبيين تتم بسرعة كبيرة	العدد	-	12	7	21	5	3.42	1.011	02	مرتفعة
		النسبة	-	26.7	15.6	46.7	11.1				
15	قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة-أفقية)	العدد	-	7	11	23	4	3.53	0.869	01	مرتفعة
		النسبة	-	15.6	24.4	51.1	8.9				
16	يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	العدد	-	7	13	25	-	3.40	0.751	04	مرتفعة
		النسبة	-	15.6	28.9	55.6	-				
مرتفعة	الاتصال							3.44	0.720		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### 5- تحليل فقرات البعد الثاني " الحوافز "

يأتي بعد الحوافز كمرتبة أخيرة حيث نال هذا البعد أقل متوسط حسابي ب 2.77 و إنحراف معياري 0.973 ، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات مبحوثي الدراسة تراوحت بين ( 2.13-3.09)، وسجلت أقل نسبة في الفقرة "يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي أبذله " بمتوسط 2.13 و أعلى متوسط كانت الفقرة "هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام ترقية عادل" ب 3.09 و هو ما يؤكد عدم كفاية الحوافز الممنوحة.

جدول رقم ( 26 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الحوافز

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
17	يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي أبذله	العدد	16	18	-	11	-	2.13	1.160	04	منخفضة
		النسبة	35.6	40	-	24.4	-				
18	هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام ترقية عادل	العدد	6	10	6	20	3	3.09	1.221	01	متوسطة
		النسبة	13.3	22.2	13.3	44.4	6.7				
19	تمنح الحوافز بناء على مجهود الأطباء وشبه الطبيين	العدد	5	16	8	11	5	2.89	1.229	03	متوسطة
		النسبة	11.1	35.6	17.8	24.4	11.1				
20	تحتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية للأطباء وشبه الطبيين	العدد	9	10	6	13	7	2.98	1.406	02	متوسطة
		النسبة	20	22.2	13.3	28.9	15.6				
متوسطة	الحوافز							2.77	0.973	-	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

ثانيا: تحليل فقرات المحور الثاني "الأداء الوظيفي "

من خلال الجدول رقم ( 27 ) نلاحظ أنه بشكل إجمالي حقق محور الأداء الوظيفي متوسطا حسابيا قدره 07.4 وانحراف معياري قدره 0.289 وأهمية مرتفعة عالية على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

جدول رقم(27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لأبعاد المحور الثاني"الأداء الوظيفي".

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب
المهارة	4.14	.4310	مرتفعة	01
جودة العمل	4.04	0.370	مرتفعة	03
كمية العمل	3.98	0.420	مرتفعة	04
السلوك الإبداعي	4.11	0.411	مرتفعة	02
الأداء الوظيفي	4.07	0.289	مرتفعة	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

1- تحليل فقرات البعد الأول " المهارة "

من خلال نتائج الجداول تبين أن بعد المهارة إحتل الصدارة بمتوسط حسابي قدره 4.14 و إنحراف معياري قدره 0.431 و كانت المتوسطات لمختلف الفقرات متقاربة فيما بينها حيث احتلت الصدارة الفقرة "أكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهني في العمل" بمتوسط 4.24، و بالتالي فقد حقق مؤشر المهارة الرضا التام في نظر الأطباء وشبه الطبيين.

جدول رقم ( 28 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد المهارة

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4				
21	لدي المهارات للتعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في عملي	العدد	-	1	4	30	10	0.633	03	مرتفعة
		النسبة	-	2.2	8.9	66.7	22.2			
22	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	العدد	-	1	3	32	9	0.596	03	مرتفعة
		النسبة	-	2.2	6.7	71.1	20			
23	أكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهني في العمل	العدد	-	1	1	33	10	0.645	01	مرتفعة جدا
		النسبة	-	2.2	4.4	60	33.3			
24	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة	العدد	-	1	1	33	10	0.562	02	مرتفعة
		النسبة	-	2.2	2.2	73.3	22.2			
	المهارة						4.14			0.431

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

2- تحليل فقرات البعد الأول " جودة العمل "

احتل بعد جودة العمل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.04 و إنحراف معياري 0.535 حيث تراوحت متوسطات حسابها لمختلف فقراتها بين 3.82 و 4.14، احتلت الفقرة "أتعامل مع المرضى ببشاشة ورحابة صدر" بأعلى متوسط حسابي يقدر ب 4.18، لهذا حضي البعد بموافقة مرتفعة.

جدول رقم ( 29 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
25	أقوم بعملتي بكل دقة واثقان	العدد	-	-	2	34	9	4.16	0.475	02	مرتفعة
		النسبة	-	-	4.4	75.6	20				
26	الخدمات التي نقدمها ترضي حاجات ورغبات المرضى	العدد	-	2	8	31	4	3.82	0.650	04	مرتفعة
		النسبة	-	4.4	17.8	68.9	8.9				
27	أحرص بكل اخلاص على حل مشكلات المرضى	العدد	-	-	5	34	6	4.02	0.499	03	مرتفعة
		النسبة	-	-	11.1	75.6	13.3				
28	أتعامل مع المرضى ببشاشة ورحابة صدر	العدد	-	-	3	31	11	4.18	0.535	01	مرتفعة
		النسبة	-	-	6.7	68.9	24.4				
مرتفعة	جودة العمل						4.04	0.370			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

3- تحليل فقرات البعد الأول " كمية العمل "

جاء في المرتبة الأخيرة بعد كمية العمل بمتوسط حسابي 3.98 و إنحراف معياري 0.420 و هي نسبة مرتفعة حسب مقياس الدراسة ، حيث تراوحت متوسطات الفقرات بين 4.18 في الفقرة "أبذل الجهد الكافي لاتمام مهامتي في الوقت المحدد" كأعلى معدل، و متوسط 3.89 في الفقرة "ألتزم بأوقات العمل الرسمية" كأدنى معدل و بالتالي هناك مستوى قبول مرتفع لهذا البعد.

جدول رقم ( 30 ): التكرارات، النسب المئوية،الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد كمية العمل

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4	5				
29	ألتزم بأوقات العمل الرسمية	العدد	-	2	5	34	4	3.89	0.611	03	مرتفعة
		النسبة	-	4.4	11.1	75.6	8.9				
30	أبذل الجهد الكافي لاتمام مهامتي في الوقت المحدد	العدد	-	1	-	36	8	4.13	0.505	01	مرتفعة
		النسبة	-	2.2	-	80	17.8				
31	يتم التكفل بجميع المرضى القادمين للمستشفى	العدد	-	2	4	34	5	3.93	0.618	02	مرتفعة
		النسبة	-	4.4	8.9	75.6	11.1				

		0.420	3.98	كمية العمل
--	--	-------	------	------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

#### 4- تحليل فقرات البعد الأول " السلوك الابداعي "

يأتي بعد السلوك الابداعي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.11 و إنحراف معياري 0.411 و احتلت الفقرة "لدي الرغبة دائما في التغيير والتطوير" أعلى نسبة بمتوسط 4.33 و أقل نسبة بمتوسط 3.69 للفقرة 35 ، وبالتالي فقد حقق بعد السلوك الابداعي مستوى موافقة مرتفعة.

جدول رقم ( 31 ): التكرارات، النسب المئوية، الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات بعد السلوك الابداعي

الرقم	الفقرات	التكرارات والنسب المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الأهمية النسبية
		مقياس	1	2	3	4				
32	لدي الرغبة دائما في التغيير والتطوير	العدد	-	-	1	28	6	4.33	01	مرتفعة جدا
		النسبة	-	-	2.2	62.2	35.6			
33	أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعا في المستشفى	العدد	-	-	2	30	13	4.24	02	مرتفعة جدا
		النسبة	-	-	4.4	66.7	28.9			
34	أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل	العدد	-	-	2	33	10	4.18	03	مرتفعة
		النسبة	-	-	4.4	73.2	22.2			
35	أستطيع استخدام علاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية	العدد	3	3	6	26	7	3.69	04	مرتفعة
		النسبة	6.7	6.7	13.3	57.8	15.6			
مرتفعة	السلوك الابداعي					4.11	0.411	-		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

#### المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

##### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

ونقصد به القيام باختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومعامل الالتواء «Skewness» والتفرطح «Kurtosis» هما طريقتان يمكن من خلالهما اختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فحسب Kline (1998) أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت القيم المطلقة لمعامل الالتواء أكبر من 3.0 ، وكذلك القيم المطلقة لمعامل التفرطح أكبر من 10.0<sup>1</sup> ويعد ذلك شرطا لإجراء الاختبارات المعلمية خاصة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

<sup>1</sup> Shad Dowlathshahi, Qing Cao, The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing, **European Journal of Operational Research**, N 176, USA, 2006, p 852.

جدول رقم (32): يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

معامل التفرطح	معامل الالتواء	عدد الفقرات	المحور
-1.341	-0.316	04	الهيكل التنظيمي
-0.815	0.122	04	المشاركة في اتخاذ القرارات
-0.806	0.209	04	القيادة
-0.913	-0.541	04	الاتصال
-1.022	-0.135	04	الحوافز
-0.678	0.094	20	المناخ التنظيمي
1.919	0.510	15	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً - اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار هذه الفرضية والجدول رقم (33) يبين ذلك:

جدول رقم (33): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج

لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.458	0.210	0.002	11.398	0.773	1	0.773	الانحدار
-	-	-	-	0.068	43	2.916	الخطأ المتبقي
-	-	-	-	-	44	3.688	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (31) يتضح أن قيمة F المحسوبة هي (11.398) ومستوى الدلالة (0.002)، وحيث أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) فإننا نستدل من ذلك على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة، ويبين الجدول أن المتغير المستقل المناخ التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقداره (21%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على

الأداء الوظيفي، واعتمادا على ماتقدم من نتائج تحليل الانحدار نقبل فرضية البحث الرئيسية التي تنص على وجود تأثير معنوي للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة المبحوثة .

وللتحقق من الفرضيات الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود تأثير معنوي لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي فإن مؤشرات نتائج تحليل الانحدار مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي

معامل التحديد $R^2$	الارتباط $R$	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		النموذج	
				النمطية	B	الخطأ المعياري		
0.088	0.297	0.047*	2.041	Beta	0.297	0.047	0.097	01 الهيكل التنظيمي
0.193	0.440	0.003*	3.209	Beta	0.440	0.044	0.142	02 المشاركة في اتخاذ القرارات
0.194	0.440	0.002*	3.216	Beta	0.440	0.41	0.132	03 القيادة
0.12	0.346	0.020*	2.417	Beta	0.346	0.57	0.139	04 الاتصال
0.071	0.267	0.077	1.813	Beta	0.267	0.44	0.79	05 الحوافز

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جاءت صيغتها كالأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير".

النتائج مبينة في الجدول رقم (34) الذي يبين أن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.047) وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير، كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.279 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.088، وهذا يعني أن 8.8% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)، وأن الباقي 91.2% ترجع إلى عوامل أخرى، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الأولى .

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كالأتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير".

النتائج مبينة في الجدول رقم (34) الذي يبين أن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.003) وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي في

المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر، كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.440 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.193، وهذا يعني أن 19.3% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (المشاركة في اتخاذ القرارات)، وأن الباقي 80.7% ترجع إلى عوامل أخرى، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثانية .

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جاءت صيغتها كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر".

النتائج مبينة في الجدول رقم (34) الذي يبين أن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.002) وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للقيادة على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر، كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.440 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.194، وهذا يعني أن 19.4% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (القيادة)، وأن الباقي 80.6% ترجع إلى عوامل أخرى، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الثالثة .

### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر".

النتائج مبينة في الجدول رقم (34) الذي يبين أن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.020) وهي أقل من 0.05 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر، كما يظهر في الجدول قيمة معامل الارتباط (R) تساوي 0.346 وهي تشير إلى قوة العلاقة بين المتغيرين، ونلاحظ كذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.12، وهذا يعني أن 12% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الاتصال)، وأن الباقي 88% ترجع إلى عوامل أخرى، وبناء على هذه النتائج نقبل الفرضية الفرعية الرابعة .

### 5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

جاءت صيغتها كالآتي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر".

النتائج مبينة في الجدول رقم (34) الذي يبين أن مستوى دلالة T يساوي (Sig=0.077) وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز على الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الخامسة .

ثانياً- إختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) .

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير الجنس. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(35): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.803	0.500	0.05

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة ( $T=0.803$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.500$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(36): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.704	3	0.658	1.186	0.327
داخل المجموعات	19.637	41	0.479	-	-
المجموع	21.341	44	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار  $F$  يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة ( $F=1.186$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.327$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:  
الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة $F$ المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.299	2	1.650	3.840	0.029
داخل المجموعات	18.042	42	0.430	-	-
المجموع	21.341	44	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS**.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار  $F$  يظهر وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تصورات عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة ، حيث أن قيمة ( $F=3.840$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.029$ ) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة. ولتحديد مواطن الفروق نستعمل الاختبارات البعدية **LSD** وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (38): الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير طبيعة الوظيفة

Sig	الفرق بين المتوسطات	مواطن الفرق	المناخ التنظيمي
0.011	1.077 *	طبيب مختص - طبيب عام	
0.063	0.769	طبيب مختص - شبه طبي	
0.011	-1.077*	طبيب عام - طبيب مختص	
0.137	-0.308	طبيب عام - شبه طبي	
0.063	-0.967	شبه طبي - طبيب مختص	
0.137	0.308	شبه طبي - طبيب عام	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام **SPSS**.

يوضح الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الطبيب المختص والطبيب العام لصالح فئة الأطباء المختصين.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:  
الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.341	3	1.114	2.536	0.070
داخل المجموعات	18.001	41	0.439	-	-
المجموع	21.341	44	-	-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=2.536$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.070$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

#### ثالثا- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى للسمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة) .

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغير تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T لعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(40): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
0.129	0.875	0.05

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول نجد أن قيمة (T=0.129) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.875) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نرفض الفرضية الفرعية الأولى.

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير العمر. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم(41): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.133	3	0.044	0.510	0.678
داخل المجموعات	3.556	41	0.087	-	-
المجموع	3.668	44	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير العمر، حيث أن قيمة (F=0.510) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.678) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثانية.

### 3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(42):**نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير طبيعة الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.284	2	0.142	1.749	0.186
داخل المجموعات	3.405	42	0.081	-	-
المجموع	3.688	44	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة ، حيث أن قيمة ( $F=1.749$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.186$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الثالثة.

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير سنوات الخبرة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(43):**نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.170	3	0.57	0.659	0.582
داخل المجموعات	3.519	41	0.86	-	-
المجموع	3.688	44	-	-	-

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أن قيمة ( $F=0.659$ ) ومستوى الدلالة المحسوبة ( $0.582$ ) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الرابعة.

### المطلب الثالث: مناقشة وتفسير النتائج

سنتناول في تفسير نتائج الدراسة مايلي:

أولاً- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:

#### 1- تفسير نتائج محاور الاستبيان:

يمكن تفسير نتائج محاور الاستبيان كالتالي:

##### ■ بالنسبة للمناخ التنظيمي:

-بعد الاتصال احتل الصدارة ونال نسبة مرتفعة من القبول، وهو ما يعني أن تدفق الاتصالات في جميع الاتجاهات في المستشفى، ويعود ذلك إلى أن الإدارة تعتمد وسائل حديثة لنقل المعلومات بين الأطباء وشبه الطبيين وبينهم وبين الإدارة، وبين مختلف المصالح الطبية، كما تبين من خلال مقابلتنا لبعض أفراد العينة أنه يتم استعمال العلاقات الشخصية للاتصال بأطراف خارجية، فمثلا يتم الإتصال من طرف الأطباء ببعض العيادات الخاصة لعمل الأشعة حتى خارج أوقات عملها في بعض الحالات الطارئة، وأحيانا لا يكتفي الأطباء بالتقرير المحول مع المريض بل يتم الاتصال بالطبيب الذي سيحول له المريض شخصيا.

-بعد القيادة جاء في المرتبة الثانية من حيث أهميته النسبية، حيث جاءت نسبة الموافقة متوسطة عموما على هذا البعد، في حين جاءت موافقة عينة الدراسة مرتفعة بخصوص وجود ثقة وتعاون بين القيادة وبين الأطباء وشبه الطبيين، ويرجع ذلك لكون الإدارة لا تتدخل في صلاحيات الأطباء وشبه الطبيين وهذا نظرا لطبيعة مهامهم المتخصصة مما يوجد ثقة بين الطرفين، كما تبين من خلال مقابلة بعض الأطباء وشبه الطبيين أن المسؤولين يتفهمون الأمور الشخصية، فأحيانا يتم منح عطل استثنائية لبعض الأطباء لزيارة الأهل ، إلا أن معاملة الأطباء وشبه الطبيين بعدل من طرف القادة نالت أقل نسبة موافقة ويفسر ذلك بتدخل مختلف النقابات العمالية مما يجعل القادة تحت ضغط هذه التكتلات.

-بعد المشاركة في اتخاذ القرارات جاء ثالثا من حيث الموافقة من عينة الدراسة، حيث جاءت نسبة الموافقة متوسطة على هذا البعد ، ويفسر ذلك بأن مهام الأطباء وشبه الطبيين تتطلب أحيانا اتخاذ قرارات دون حتى العودة إلى المسؤولين، وفي هذا المجال تؤكد عينة الدراسة أن لهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ بعض القرارات، كما يؤكدون أن لديهم القدرة على اتخاذ القرارات وذلك يرجع إلى مهاراتهم المكتسبة، بينما يصرحون أنهم لا يتم اشراكهم في بعض القرارات الإدارية المتخذة من طرف مسؤوليهم، كما أنه من خلال مقابلة بعض الأطباء وشبه الطبيين تبين أن المسؤولين يستمعون لاقتراحاتهم ولكن هذه الأخيرة تصطدم بضعف الميزانية نتيجة سياسة التقشف المتبعة.

-بعد الهيكل التنظيمي احتل مرتبة رابعة بمستوى موافقة متوسطة، ويعود ذلك إلى موافقة عينة الدراسة على أن تخصصاتهم تتناسب مع وظائفهم وهذا ما توضحه العبارة 3 حيث نالت أعلى متوسط في هذا البعد، وهذا لطبيعة مهام الأطباء وشبه الطبيين المتخصصة، ويعود وضوح خطوط السلطة إلى وجود مسؤولين من فئة الأطباء وشبه الطبيين على

مستوى كل مصلحة طبية، ورغم ذلك يبقى الهيكل التنظيمي للمستشفى بحاجة لمرونة أكبر لمواجهة مختلف التغيرات  
المواجهة.

- بعد الحوافز حضي بأقل نسبة قبول عند الأطباء وشبه الطبيين و هو ما يفسر حصوله على متوسط حسابي منخفض  
مقارنة بالأبعاد الأخرى ، و يعود السبب لعدم كفاية الأجور و المكافآت التي يحصل عليها الأطباء وشبه الطبيين ، و  
عدم إحساسهم بعدالة دخلهم مقارنة مع ما يبذلونه من جهد، ورغم ذلك تبقى هناك فرص للتقدم الوظيفي نتيجة  
مسابقات الترقية وخاصة بالنسبة للأطباء.

و بناء على ما تقدم يتضح أن المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب جاء متوسطا و وفقا لمقياس  
الدراسة إذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة 3.12، مما يدل أن المناخ التنظيمي بالمؤسسة  
المبحوثة مقبول بدرجة متوسطة، وهذا يتوافق مع طبيعة المناخ التنظيمي في أغلب المؤسسات الصحية في القطاع العمومي  
التي لا تزال بحاجة إلى مزيد من الجهود لخلق مناخ تنظيمي مشجع على الأداء، ويرقى إلى مستوى المناخ في المؤسسات  
الصحية بالدول المجاورة التي أصبحت تستقطب عددا معتبرا من المرضى الجزائريين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة ( شامي صليحة، 2010) التي أظهرت توجهها إيجابيا للمبحوثين نحو الموافقة على  
توافر مناخ تنظيمي بالجامعة، وتتفق كذلك مع دراسة ( بحر، وسويح، 2010 ) التي أظهرت توجهها عاما نحو الموافقة  
على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، واتفقت أيضا مع نتائج دراسة (الشنطي، 2006) التي أظهرت  
أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة كانت إيجابية، وكذلك  
دراسة ( Adenike, 2011) التي أظهرت أن المناخ التنظيمي بالجامعة النيجيرية مقبول.

وتختلف النتيجة مع نتائج دراسة ( حمدونة، 2010) التي أظهرت أن توجهات أفراد عينة الدراسة بشكل عام نحو المناخ  
التنظيمي السائد بمجمع الشفاء الطبي كانت سلبية، واختلفت كذلك مع دراسة (Selamat et al, 2013) التي  
أظهرت أن المعلمين في المدرسة الثانوية غير قادرين على تنفيذ مهامهم وأن المناخ التنظيمي في المدرسة معتل.

#### ■ بالنسبة للأداء الوظيفي:

- بعد المهارات البشرية نال الصدارة من حيث الرضا و الموافقة من طرف الأطباء وشبه الطبيين و هذا ما يفسره ارتفاع  
المتوسط الحسابي و يعود ذلك إلى إمتلاك الأطباء وشبه الطبيين للمهارات اللازمة للقيام بوظائفهم بكل ثقة و كفاءة،  
كما أن التحديات التي تواجههم والاحتكاك مع الزملاء يزيدهم قدرة على إكتساب مهارات جديدة ، و هو ما يزيد من  
مستوى الأداء الوظيفي في المستشفى.

- يأتي متوسط بعد السلوك الإبداعي في المرتبة الثانية و نال نسبة موافقة مرتفعة نظرا لطبيعة مهام الأطباء وشبه الطبيين  
التي تتميز بالتحديات اليومية التي تتطلب سلوكا ابداعيا من أجل مواجهة هذه التحديات، كما أن الرغبة المستمرة  
للأطباء وشبه الطبيين في التطوير و التغيير ستساعدهم على تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

- كما حضني بعد جودة العمل بالموافقة و رضا الأطباء وشبه الطبيين و هو ما يعبر عليه إرتفاع المتوسط الحسابي و يعود ذلك إلى طبيعة وظيفة الأطباء وشبه الطبيين النبيلة وكذلك خصوصية متلقي الخدمة المتمثل في المريض، وهو ما يدفع بهم لتقدم أفضل ما لديهم وبكل دقة واثقان و إخلاص لمساعدة المرضى والمساهمة في تخفيف معاناتهم.

- في الأخير يأتي بعد كمية العمل الذي نال كذلك رضا الأطباء وشبه الطبيين ولكن كان متوسط حسابه أقل من باقي الأبعاد ويرجع ذلك عدم قدرة الأطباء وشبه الطبيين أحيانا التكفل بجميع المرضى القادمين للمستشفى، كما أن البعض منهم لا يتقيد بأوقات العمل الرسمية.

- و بناء على ما تقدم يتضح أن الأداء الوظيفي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر جاء مرتفعا و وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات الباحثين عن أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة 4.07، مما يدل أن الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر جيد.

وهذا ما يتفق مع دراسة (السكران، 2004) التي أظهرت وجود توجهات ايجابية مرتفعة لدى أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي، ويتفق كذلك مع دراسة (البقي، 2010) التي أظهرت توجهات مرتفعة نحو مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين بإمارة مكة المكرمة، ويتفق مع دراسة ( بن وناس صباح، 2008) التي أظهرت أن مستوى أداء العاملين بمستشفى بشير بن ناصر ببسكرة مرتفع نسبيا، كما اتفقت مع دراسة ( خير الدين جمعة، 2015) التي توصلت إلى أن مستوى أداء الموارد البشرية جاء مرتفعا خاصة بعد جودة العمل.

ثانيا- تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

### 1- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الأولى:

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى تبين لنا أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر، أي أن هناك علاقة و تأثير بين المتغيرين، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.210، وهذا يعني أن 21% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (المناخ التنظيمي).

و يرجع ذلك حسب الباحث إلى أنه لا يمكننا فصل المناخ التنظيمي عن الأداء الوظيفي، فالأداء العالي يحتاج إلى مناخ تنظيمي جيد، كما أن توفير مناخ ملائم يقابله أداء فعال، ونظرا لكون مهنة الطب والتمريض مهنة نبيلة و يجب و ضع الطبيب وشبه الطبي في ظروف ملائمة تساعد على رفع الأداء، وهذا ما يتفق مع دراسة (Griffith, 2006) التي توصلت إلى وجود ارتباط خطي ايجابي بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في مجموعة من المدارس الابتدائية في أمريكا.

-تفسير الفرضية الفرعية الأولى:

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للهيكल التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر، أي أن هناك إرتباط و

أثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.088، وهذا يعني أن 8.8% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في بعد (الهيكل التنظيمي). يعود السبب إلى أنه كلما كان وضوح في مهام الطبيب أو الشبه طبي، وكلما كان هناك وضوح في خطوط السلطة أدى ذلك إلى ارتياحهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء.

وهذا ما يتوافق مع دراسات ( الحارثي، 2014 ) ، ( البقمي، 2010 ) ، ( الشنطي، 2006 ) ( السكران، 2004 ) التي أشارت جميعها إلى وجود ارتباط وأثر بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي.

#### -تفسير الفرضية الفرعية الثانية:

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) للمشاركة في اتخاذ القرارات على الأداء الوظيفي لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.193، وهذا يعني أن 19.3% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في بعد (المشاركة في اتخاذ القرارات).

هذا الارتباط والأثر يرجع إلى الأهمية التي يوليها الأطباء وشبه الطبيين لمدى إشراكهم من طرف الإدارة في القرارات التي تخصهم وكذلك مدى أهمية أن تأخذ الإدارة بالاعتراحات المقدمة من طرفهم، كما أن الصلاحيات الممنوحة لهم لاتخاذ القرارات وخاصة المتعلقة بالجانب الطبي المرتبط بمهامهم تؤدي إلى تحملهم المسؤولية وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة الأداء.

وهذا ما يتوافق مع دراسات ( الحارثي، 2014 ) ، ( البقمي، 2010 ) ، ( شامي صليحة، 2010 ) ، ( الشنطي، 2006 ) ، ( السكران، 2004 ) التي أشارت جميعها إلى وجود ارتباط وأثر بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي.

#### -تفسير الفرضية الفرعية الثالثة:

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) للقيادة على الأداء الوظيفي لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغیر، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.194، وهذا يعني أن 19.4% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في بعد (القيادة).

وهذا نظرا للدور الكبير للقيادة في نظر الأطباء وشبه الطبيين في توفير مناخ عمل ملائم، كما أن الثقة المتبادلة بينهم وبين المسؤولين تجعلهم يعملون في جو من الراحة الذي يساهم في تحسين الأداء.

وهذا ما يتوافق مع دراسات ( الحارثي، 2014 ) ، ( البقمي، 2010 ) ، ( شامي صليحة، 2010 ) ( الشنطي، 2006 ) التي أشارت جميعها إلى وجود ارتباط وأثر بين القيادة والأداء الوظيفي.

**-تفسير الفرضية الفرعية الرابعة:**

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) للاتصال على الأداء الوظيفي لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب، كما بينت النتائج كذلك إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.12، وهذا يعني أن 12% من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) مفسر بالتغير في بعد (الاتصال).

مما يدل أن الاتصال له أهمية كبيرة في نظر الطبيب أو الشبه طبي، فكلما كانت قنوات الاتصال مفتوحة فيما بينهم ، وبينهم وبين مسؤوليهم كلما تحسن الأداء.

وهذا ما يتوافق مع دراسات : ( البقمي، 2010 ) ، ( الشنطي، 2006 ) ( السكران، 2004 ) التي أشارت جميعها إلى وجود ارتباط وأثر بين الإتصال والأداء الوظيفي.

**-تفسير الفرضية الفرعية الخامسة:**

تبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) للحوافز على الأداء الوظيفي لدى الأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب، ويرجع ذلك إلى أن الحوافز المقدمة لا ترقى لما ينتظره الطبيب وشبه الطبي، ويعود الأثر على الأداء لعوامل أخرى نظرا لضعف الحوافز في القطاع العام مقارنة بدول أخرى أو حتى في القطاع الخاص.

وهو ما يتوافق مع دراسات: وهذا ما يتوافق مع دراسات ( الحارثي، 2014 ) ، ( شامي صليحة، 2010 )،(السكران، 2004 ) ، ويختلف مع دراسة ( حمدونة، 2010 ) التي خلصت إلى وجود علاقة وأثر لمتغير الحوافز.

**2- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية:**

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثانية، والتي قسمت إلى أربع فرضيات فرعية، في الفرضية الفرعية الأولى وباستخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) أظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بخصوص اتجاهات الأطباء وشبه الطبيين حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة في اتجاهات الأطباء وشبه الطبيين بخصوص مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب ، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير العمر، وسنوات الخبرة ، أما بخصوص متغير طبيعة الوظيفة فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الأطباء وشبه الطبيين للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب تعزى لمتغير طبيعة الوظيفة وهذا لصالح فئة الأطباء المختصين، حيث جاءت موافقتهم مرتفعة مقارنة بالفئات الذين جاءت موافقتهم

متوسطة، ويفسر ذلك بمتطلبات مهنة الطبيب المختص التي تستلزم توفير مناخ ملائم كتوفير بعض الأجهزة المتخصصة وبعض وسائل الراحة كتوفير السكن الإلزامي، وكذلك يعود ذلك للفرص المفتوحة أمام هذه الفئة للتوجه للقطاع الخاص فور انتهاء مدة الخدمة المدنية.

### 3- تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة، والتي قسمت إلى أربع فرضيات فرعية، في الفرضية الفرعية الأولى تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T - Test) للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس على مستوى أداء الأطباء وشبه الطبيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب، أما الفرضيات الفرعية الثانية والثالثة والرابعة فقد استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة في مستوى أداء الأطباء وشبه الطبيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب، حيث لم تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية الأربع، حيث ثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعتمدة ( $\alpha=0.05$ ) بين إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، وسنوات الخبرة حول مستوى أداء الأطباء وشبه الطبيين في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب.

### خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة وكذا المهام التي تسعى إلى تحقيقها، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، واعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 45 من مبحوثي الدراسة والتي تضمنت ثلاث أقسام هي: المعلومات الشخصية، محور المناخ التنظيمي، محور الأداء الوظيفي، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة التالية " ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي " ، وبعد استرجاع الاستبانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ ألفا، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل الانحدار ، اختبار معامل الالتواء والتفرطح، ثم قمنا بعرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث استنتجنا أنه:

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره 21% من الأداء الوظيفي.

-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب تعزى لتأثير متغير طبيعة الوظيفة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، طبيعة الوظيفة، سنوات الخبرة).

الاجتهاد

## الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب واستكشاف مدى تأثيره على الأداء الوظيفي بالنسبة للأطباء وشبه الطبيين بالمؤسسة، وبناءا على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالآتي:

### أولا: النتائج النظرية

- 1- أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي، يمكن ادراك هذا المناخ من خلال اتجاهات العاملين وتصوراتهم.
- 2- يحتوي هذا المناخ على عدة عناصر منها: الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات، القيادة، الاتصال والحوافز.
- 3- ضرورة التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة ما بأبعاده المختلفة، لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين
- 4- يعتبر القطاع الصحي من القطاعات الفاعلة والهامة في أي مجتمع حيث تقاس مدى رفاهية المجتمعات بمدى التقدم والتطور في القطاع الصحي.
- 5- للمستشفى طبيعة وخصائص مميزة عن سائر المنظمات الأخرى فهو نظام انساني بالدرجة الأولى ويتسم بالتعقيد، وتزدوج فيه خطوط السلطة.
- 6- في المستشفيات يكون المريض (العميل) هو الشخص الأكثر أهمية ، فيجب أن يعطى اهتماما كبيرا من جميع العاملين، ولذلك يجب على جميع العاملين في المستشفى أداء واجباتهم بطريقة أفضل من أجل الحصول على رضا المريض.
- 7- يتبوأ الأداء الوظيفي مكانة خاصة في أي منظمة وترتبط به مختلف المتغيرات التنظيمية.
- 8- يعتبر المناخ التنظيمي من أهم العوامل المؤثرة على أداء الأفراد في المنظمات لأن الطريقة التي يتصور بها الأفراد المناخ السائد والطريقة التي يؤدون بها ترتبط بقوة.

### ثانيا: النتائج التطبيقية (الميدانية)

- 1- أن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمغرب مقبول بدرجة متوسطة، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول باستثناء بعد الإتصال الذي نال نسبة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ ( 3.44 ) وانحراف معياري قدره ( 0.720 )، يليه بعد القيادة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ ( 3.16 ) وانحراف معياري قدره ( 0.967 )، ثم بعد المشاركة في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ ( 3.13 ) وانحراف معياري قدره ( 0.899 )، ويأتي في المرتبة الرابعة بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي بلغ ( 3.07 ) وانحراف معياري قدره ( 0.888 )، وجاء بعد الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ ( 2.77 ) وانحراف معياري قدره ( 0.973 ) .

- 2- أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات مرتفعة من قبل العاملين نحو الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي بلغ ( 4.07 ) وانحراف معياري قدره ( 0.289 ) .
- 3- بينت نتائج الدراسة أن درجة موافقة عينة الدراسة على المناخ التنظيمي كانت بدرجة متوسطة، حيث جاء بعد الإتصال في المرتبة الأولى.
- 4- أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 45.8 % عند مستوى دلالة ( 0.002 ) .
- 5- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره % 21 من الأداء الوظيفي، هذا يعني أن مستوى الأداء الوظيفي يرتبط إيجابيا بوجود مناخ تنظيمي ملائم.
- 6- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القيادة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال والهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي.
- 7- دلت نتائج الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحوافز على الأداء الوظيفي.
- 8- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لتأثير السمات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة) .
- 9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مستوى المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغیر تعزى لتأثير متغير طبيعة الوظيفة.
- 10- أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتوجهات أفراد العينة حول مستوى الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### التوصيات:

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحسين الأداء الوظيفي يمكن وضع التوصيات التالية:
- 1- ضرورة أن تولي إدارة المستشفى اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغيرا هاما يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين.
- 2- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
- 3- الاهتمام بالظروف المادية كتوفير الأجهزة الطبية وبعض الأدوية وخاصة تلك المتعلقة بعمل الأطباء المختصين الذين يعانون من نقص الأجهزة المتخصصة.
- 4- الاهتمام أكثر بعلاقات العاملين لأن من شأنها خلق مناخ عمل ملائم.

- 5- العمل على تحسين العمل الجماعي من خلال توضيح أدوار كل الأطراف في الفريق الطبي.
- 6- إعتناء سياسات وأنظمة للحوافز بشقيها المادي والمعنوي للأفراد العاملين، تراعي المساواة والعدالة أثناء تطبيقها، إضافة إلى أن تتناسب الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول، وربط تلك الأنظمة بمعدلات الأداء .
- 7- العمل على الحد من تحول الأطباء المختصين للقطاع الخاص فور انتهاء فترة الخدمة المدنية وذلك باستعمال نظام حوافز خاص بهاته الفئة.
- 8- زيادة مستوى إشراك الأطباء وشبه الطبيين في صنع القرارات، وإعطائهم الثقة بأنفسهم وجعلهم يتحملون المسؤوليات وخاصة فئة الأطباء العاميين وشبه الطبيين.
- 9- تشجيع العاملين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطور الأداء وتحسين العمل.
- 10- العمل على إيجاد قيادة إدارية فعالة وتأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لها المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين.
- 11- الاهتمام أكثر بالمبادرات المقدمة من طرف العاملين ومحاولة تطبيقها على أرض الواقع.
- 12- تعزيز معاملة العاملين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور التي تتم بين العاملين من ترقية وحوافز ومكافآت وغيره.
- 13- تعزيز استخدام الأساليب الديمقراطية بالمستشفى وتمكين العاملين من مصارحة رؤسائهم في العمل دون وجود انعكاسات سلبية لهذه المصارحة تؤثر سلبا على تبنى العاملين لهذه المفاهيم والسلوكيات.
- 14- مواصلة التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 15- ضرورة الاهتمام أكثر بالعوامل المختلفة التي لها تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للأطباء وشبه الطبيين ومحاولة توجيهها إيجابيا لتحسين هذا الأداء كالصراع الوظيفي مثلا ومحاولة توجيهه لفائدة المؤسسة.

#### آفاق الدراسة:

- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد المناخ التنظيمي مثل : المسؤولية، علاقات الأفراد، طبيعة العمل، لأن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم.
- توسيع الدراسة الحالية لتشمل مجموعة من المؤسسات الصحية في مناطق مختلفة.
- إجراء دراسات مشابهة مع تطبيقها على قطاعات ومنظمات أخرى.
- ومن هذا المنطلق نقترح الدراسات التالية:
- أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأطباء في المؤسسات الصحية الخاصة.
- أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة مقارنة بين المؤسسات الصحية العامة والخاصة.
- أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي .
- أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي.

قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

أولاً- المراجع باللغة العربية:

i. القرآن الكريم.

ii. الكتب:

1. أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004 .
2. أحمد عارف العساف و محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية- المفاهيم والأدوات-، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري-، القاهرة، مصر، 2004.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
5. أكرم رضا الطويل و اسراء حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
7. بشير الخضرا وآخرون، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2016.
8. ثامر ياسر البكري، ادارة المستشفيات، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005.
9. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، ط 3، دار هومة، الجزائر، 2009.
10. جيزالدين جرينبرغ، روبرت بارون، ادارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
11. حسن راوية، ادارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999.
12. حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
13. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
14. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
15. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفاء، عمان، الأردن، 2002.
16. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
17. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
18. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير و تحسين الأداء" الأطر المنهجية و التطبيقات العملية" ، مطبعة العشري، مصر، 2009.
19. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.

20. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
21. طلعت إبراهيم لطفي، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 1995.
22. عبد الباري درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2003.
23. عبد الله الطحيم، طلق السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2003.
24. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال، السلوك التنظيمي، ط1، الاشعاع الفنية، مصر، 2002.
25. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
26. عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، ط 1، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998.
27. علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997.
28. علي السلمي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
29. علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر.
30. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.
31. فاروق فليح، السيد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة عمان، 2005.
32. الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم عامة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
33. فريد النجار، إدارة المستشفيات وشركات الأدوية، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
34. محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2006.
35. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الادارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2009.
36. محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، ط 2، دار الفكر، عمان، الأردن.
37. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط 1، دار الحامد ، عمان، الأردن، 2008.
38. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عالم الكتب الحديث، إربد، الأردن، 2006.
39. محمد سعيد سلطان ، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.
40. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام Spss، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2005.
41. وسيلة حمداوي ، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
42. يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة موارد بشرية : مدخل استراتيجي متكامل، ط 1 ،مؤسسة الوراق، عمان، الأردن .

### iii. الرسائل و الأطروحات:

43. أكساس نريمان، المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2012.
44. أمنية بودراع ، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، أطروحة ماجستير تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة، 2013.
45. ايهاب الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2008.
46. جمعة خير الدين ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
47. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين، 2014.
48. رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2010.
49. سامي محمود عبيدة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي، دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير ادارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، 2016.
50. صباح بنو ناس ، النمط القيادي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة بسكرة، 2008.
51. صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
52. طارق الأسدي، تأثير أبعاد المناخ التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2015.
53. عبد الحق علي ابراهيم بلل، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال: بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2015.
54. عوني فتحى خليل عبيد، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009.
55. عيسى قبوق، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2008.
56. محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ،غزة، 2006.
57. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2010.

58. مياسة سعيد محمد أبو سلطان، الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2011.
59. ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الادارية، 2004.

#### iv. المجالات والدوريات

60. أثير حسو اسحق، دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، مجلة تكريت للعلوم الدارية والاقتصادية، مجلد 08، العدد 26، العراق، 2012.
61. أحمد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 76، 2009.
62. ازدهار أبو غنيم و زهراء فرج، اعتماد استراتيجية اعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتحسين الأداء الوظيفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 14، عدد 02، العراق، 2017.
63. إيمان محمد، تأثير ضغوط العمل في الرضا الوظيفي: دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة التقني الزعفرانية، مجلة التقني، المجلد 30، العدد 04، العراق، 2017.
64. تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 02، 2012.
65. حسام الدين نزاري و زكرياء لطرش، نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، جامعة قسنطينة، 2016.
66. خولة صدر الدين كريم، أثر المناخ التنظيمي في تعزيز رضا العاملين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 07، العدد 01، 2017.
67. رياض ضياء عزيز، دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الابداع، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 19، العدد 01، 2017.
68. زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
69. سامي شاهر عسكر، سوسن ابراهيم رجب، دور مهارات الأداء الابداعي في تقييم الاداء الوظيفي، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد 2، 2016.
70. العدوان وآخرون، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في اقليم الشمال في الأردن، مجلة جامعة دمشق، مجلد 24، العدد 4+3، 2008.
71. علي سنوسي، تقييم مستوى الفاعلية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات جنوب إفريقيا، العدد 07، المسيلة، الجزائر.

72. فاطمة الزهرة بن صافية ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، عدد 3، الجزائر، 2014.
73. كاظم عارف، جلال محمد، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية في السلطانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلد 07، العدد 17، 2014.
74. مراد بومنقار و شادية هميلة، استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 08، الجزائر، 2016.
75. مروان محمد النصور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، مجلد 20، العدد 2، 2012.
76. يوسف بحر، أيمن أبو سويرح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 02، غزة، 2010.

## v. القوانين:

77. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 33، 2007/05/20، مرسوم تنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 2007/05/19 والمتضمن انشاء المؤسسة العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها.
78. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 78، 2016/12/31، قانون رقم 16-15 المؤرخ في 2016/12/31 المعدل والمتمم للقانون 83-12 المؤرخ في 1983/07/02 والمتعلق بالتقاعد.

## ثانيا-المراجع باللغة الأجنبية:

### i. Books:

79. Amy DelPo, **The Performance Appraisal Handbook, Legal & Practical Rules for Managers**, 1<sup>st</sup> edition, Nolo, USA, 2005.
80. Andrzej A. Huczynski, David A. Buchanan, **Organizational Behavior**, 8<sup>th</sup> edition, pearson, UK, 2013.
81. Angelo Kinicki, Mel Fugate, **Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach**, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2016, p 192.
82. Dick Grote, **The Performance Appraisal Question and Answer Book**, Amacom, New York, USA, 2002.
83. Don Hellriegel, John W. Slocum, **Organizational behavior**, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2011.
84. Donald L, Kirkpatrick, **improving employee performance through appraisal and coaching**, 2<sup>nd</sup> edition, Amacom, New York, USA, 2006.
85. Gareth R Jones and Jennifer M George, **Contemporary Management**, McGraw-Hill, New York, 2003.
86. Greg L Stewart, Kenneth G Brown, **Human Resource Management: linking strategy to practice**, 2<sup>nd</sup> edition, Wiley Inc, Hoboken, USA, 2011.

87. Garry Dessler, **Human Resource Management**, 13<sup>th</sup> edition, pearson education ltd, New York, USA, 2013
88. Garry Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, 3<sup>rd</sup> edition, pearson education ltd, USA, 2014.
89. Herman Aguinis, **performance management**, 3<sup>rd</sup> edition, pearson education inc, New Jersey, usa, 2013.
90. Jason A. Colquitt, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson, **Organizational behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Education, New York, USA, 2013.
91. Jennifer M. George, Gareth R. Jones, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 6<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc, New Jersey, USA, 2012.
92. John Shields, **Managing employee performance and rewards: concepts, practices, strategies**, Cambridge university press, Cambridge, UK, 2007.
93. Joseph E. Champoux, **organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations**, 4<sup>th</sup> edition, Routledge, New York, USA, 2011.
94. Knud Sinding, Christian Waldstrom, **Organizational Behavior**, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill Education, UK, 2014.
95. Michael A. Hitt, C. Chet Miller, Adrienne Colella, **Organizational behavior**, , 3<sup>rd</sup> edition, John Wiley & Sons, Inc New Jersey, USA, 2011.
96. Michael Armstrong, **Human resource management practice**, 10<sup>th</sup> edition, kogan page, Philadelphia, USA, 2006.
97. Michael Armstrong, **performance management**, 3<sup>rd</sup> edition, kogane page, Philadelphia, usa, 2006.
98. Neal M. Ashkanasy et al, **The handbook of organizational culture and climate**, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications, London, UK, 2011.
99. Ricky W. Giffin, Gregory Moorhead, 11<sup>th</sup> edition, **Organizational Behavior: Managing people and organizations**, South-Western, Cengage Learning, Mason, USA, 2014.
100. Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management**, 12<sup>th</sup> edition, Thomson South-Western, Mason, USA, 2008.
101. Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, **Organizational behavior**, 15<sup>th</sup> edition, pearson, England, 2013.
102. Stephen P. Robbins, Mary Coulter, **Management**, 11<sup>th</sup> edition, pearson, New Jersey, USA, 2012.
103. Steven L. McShane, Mary Ann Von Glinow, **Organizational behavior**, 5<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill/Irwin, New York, USA, 2010.

## ii. Thesis:

104. Charity Tinofirei, **The unique factors affecting employee performance in non Profit organizations**, magister thesis in public management, university of south Africa, 2011.

### iii.Periodicals & Researches:

105. Adenike Anthonia, Organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university, **Business Intelligence Journal**, Vol.4 ,No.1, Nigeria, 2011.
106. Ajayi et al, Work environment as correlate of academic staff job performance in South Nigeria, **European Journal of Education Studies**, Vol.3, No.1, Nigeria, 2011.
107. Denison. D, What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Paradigm Of Wars, **Academy of Management Review** , vol 21, N3, New Zealand, 1996.
108. Ganesh B. Choudhary, Shankar Puranik, Study on Employee Performance Appraisal in Health Care, **Asian Journal of Management Sciences**, vol02, N 03, India, 2014.
109. Godwin.Ikpe, Edwinah Amah, 3Harcourt, Wokocho, Organizational Climate and Corporate Performance: The Nigerian Experience, **European Journal of Business and Management**, vol 05, N21, Nigeria, 2013.
110. Griffith Games, A compositional analysis of the organizational climate-performance relation: Public schools as organizations, **Journal of Applied Social Psychology**, Vol.36, No.8, USA, 2006.
111. Fauziah Noordin et AL, Organizational Climate And Its Influence On Organizational Commitment, **International Business & Economics Research Journal**, Volume 9, Number 2, 2010.
112. Falola Hezekiah Olubusayo et al, Incentives Packages and Employees' Attitudes to Work, **International Journal of Research in Business and Social Science**, vol 3, N 1, Nigeria, 2014.
113. K.Kansal, Ashutosh Singh , Impact of organization change on employees performance in MARUTI SUZUKI, **International Journal of Research in IT and Management (IJRIM)**, Vol 6, Issue 11, india, 2016.
114. Kaushik Kundu, Development of the Conceptual Frame Work of Organizational Climate, **Journal of Commerce**, Vidyas Agar University, Vol 12, 2007.
115. Maslina Mohammed Shaed et al, Employees' Participation in Decision Making (PDM): A literature survey, **Malaysian Journal of Society and Space**, vol 11, N 13, Malaysia, 2015.
116. Moran, E., & Volkwein, J, The cultural approach to the formation of organizational climate, **Human Relations**, vol 45, N 1, USA, 1992.
117. Nebo et al, the role of effectiev communication on organizationalperformance: a study of Nnamdi Azikiwe university, **Review of Public Administration and Management**, vol 4, n 08, Awka, 2015.
118. Nitin Sippy, Shilpa Varma, performance appraisal systems in the hospital sector, a research based on hospitals in Kerala, **International Journal of Business Management & Research (IJBMR)**, vol 4, N 1, India, 2014.
119. Owolabi Lateef Kuye, Abdul-Hameed Adeola Sulaimon, Employee involvement in decision making and firms performance in the manufacturing sector in Nigeria, **Serbian Journal of Management**, vol 6, N 1, Nigeria, 2011.
120. Paul R. Sparrow, Kevin Gaston, Generic climate maps: a strategic application of climate survey data?, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 17, N 5, UK, 1996.
121. Punam Singh, Performance Appraisal and it's Effectiveness in Modern Business Scenarios, The SIJ Transactions on Industrial, **Financial & Business Management (IFBM)**, Vol. 3, No. 4, India, 2015.

122. Pelin kanten, Funda Er Ülker, the effect of organizational climate on counterproductive behaviors, **the macrotheme review**, vol 2, N 4, Turkey, 2014.
123. Pratik Kumar Kundu, Performance Evaluation of Hospital Employees through Ongoing Appraisal Systems, **International Journal of Thesis Projects and Dissertations (IJTPD)**, vol 3, N 02, India, 2015
124. Selamat et al, The impact of organizational climate on job performance, **Educational Research E-journal**, Vol.2, No.1, Malaysia, 2013.
125. Shad Dowlathshahi, Qing Cao, The relationships among virtual enterprise, information technology, and business performance in agile manufacturing, **European Journal of Operational Research**, N 176, USA, 2006.
126. Shonubi,A, akintaro,A, The Impact Of Effective Communication On Organizational Performance, **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**, vol 03, No 03, Nigeria, 2016.
127. V. Kubendran et al, Organisational climate's impact on employee's performance, **Indian Journal of Economics and Development**, vol 2, N 3, India, 2013.

لِلْمُتَلَدِّقِ

## (ملحق رقم: 01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر

تسيير الموارد البشرية



### استبيان الدراسة

أخي الكريم/ أختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية دباخ السعيد بالمغرب -"

وتهدف هذه الدراسة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول المناخ التنظيمي ، وذلك لمعرفة أثره على الأداء الوظيفي، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة ، بعد قراءة كل عبارة من العبارات الواردة فيها قراءة متأنية ثم وضع الإشارة (✓) في الخانة التي تعبر عن موافقتكم عليها ، لذلك نأمل أن تولوا هذه الإستبيان اهتمامكم ، فمشاركتم ضرورة ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها ، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونتعهد من جهتنا بسريتها.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة:

د. داسي وهيبة

الطالب:

فتححي لعموري

السنة الجامعية: 2018/2017

#### القسم الأول: البيانات الشخصية

يرجى وضع الإشارة (✓) أمام الإجابة التي تناسبك.

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- العمر:

من 30 إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 إلى أقل من 50 سنة.

3- طبيعة الوظيفة:

شبه طبي

طبيب عام

طبيب مختص

4- سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أقل من 5 سنوات

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الهيكل التنظيمي</b>						
1	هناك تحديد واضح للمسؤوليات والواجبات التي يقوم بها الطبيب و شبه الطبي.					
2	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة بالمستشفى					
3	تتناسب تخصصات الأطباء وشبه الطبيين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم					
4	يمتاز الهيكل التنظيمي للمستشفى بالمرونة لحالات الاستجابة للمتغيرات					
<b>ثانياً: المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
5	تحرص ادارة المستشفى على اشراك الأطباء وشبه الطبيين في صنع القرارات					
6	تهتم إدارة المستشفى بالمقترحات والمبادرات المقدمة من الأطباء وشبه الطبيين					
7	يملك الأطباء وشبه الطبيون الصلاحيات القانونية اللازمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم					
8	يملك الأطباء وشبه الطبيون القدرة على اتخاذ القرارات الهامة					
<b>ثالثاً: القيادة</b>						
9	يتعامل المسؤول المباشر مع الأطباء وشبه الطبيين بعدل					
10	هنالك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر و الأطباء وشبه الطبيين					
11	يتفهم المسؤول المباشر أمور الأطباء وشبه الطبيين الشخصية					
12	يشجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
<b>رابعاً: الاتصال</b>						
13	يستخدم المستشفى وسائل حديثة لنقل المعلومات بين مختلف المصالح					
14	الاتصالات بين المسؤولين والأطباء وشبه الطبيين تتم بسرعة كبيرة					

					قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة-أفقية)	15
					يمكن استخدام الاتصالات غير الرسمية بجانب الاتصالات الرسمية.	16
<b>خامسا: الحوافز</b>						
					يضاهي الراتب الذي أتقاضاه المجهود الذي أبذله	17
					هناك فرص للتقدم الوظيفي بسبب وجود نظام ترقية عادل	18
					تمنح الحوافز بناء على مجهود الأطباء وشبه الطبيين	19
					تهتم الادارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية للأطباء وشبه الطبيين	20

#### المحور الثاني: الأداء الوظيفي

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولا: المهارة</b>						
21	لدي المهارات للتعامل مع مختلف المواقف التي تواجهني في عملي					
22	لدي القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة					
23	أكتسب مهارات متنوعة نتيجة التحديات التي تواجهني في العمل					
24	التعامل مع زملائي في العمل يمكنني من تعلم مهارات جديدة					
<b>ثانيا: جودة العمل</b>						
25	أقوم بعملتي بكل دقة واتقان .					
26	الخدمات التي نقدمها ترضي حاجات ورغبات المرضى					
27	أحرص بكل إخلاص على حل مشكلات المرضى					
28	أتعامل مع المرضى ببشاشة ورحابة صدر					
<b>ثالثا: كمية العمل</b>						
29	ألتزم بأوقات العمل الرسمية					
30	أبذل الجهد الكافي لاتمام مهامي في الوقت المحدد					
31	يتم التكفل بجميع المرضى القادمين للمستشفى					

خامسا: السلوك الابداعي

32 لدي الرغبة دائما في التغيير والتطوير

33 أرفض ما هو خاطئ وإن كان شائعا في المستشفى

34 أسعى إلى إيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل

35 أستطيع استخدام علاقاتي الشخصية للاتصال مع الجهات الخارجية

شاكرين لكم حسن تعاونكم

(ملحق رقم: 02)

قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة – الإِستبيان –

الرتبة	المحكم	الرقم
أستاذ محاضر(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. قريشي محمد	1
أستاذ محاضر(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. أقطي جوهرة	2
أستاذ محاضر(أ) في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.	د. خان أحلام	3