

مقدمة

مقدمة

مع التطور الحاصل في عالمنا اليوم والذي مس كافة مجالات الحياة جعل المنظمات تسعى بكل جهد إلى تحقيق أهدافها التي أعدت من أجلها سواء كانت منظمات حكومي أو غير حكومية والتي ترمي إلى تحقيق تنمية في مختلف المستويات ولا يمكن لذلك أن يحدث إلا عن طريق مواردها المادية وكذا مواردها البشرية .

تمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم الموارد أصلا ومن أهم الأصول التي تمتلكها أي منظمة ، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون هذه الموارد ، فالمنظمة بدون أفراد ماهي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا يستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة ، ولهذا فإن هذه الأخيرة تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية وتطويرها والذي ينعكس على جودة أداء الأفراد بغرض الوصول في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة ، وبعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات

الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزاً للأفراد ومستكشفاً لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية .

إشكالية البحث:

مامدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية ؟

أهمية البحث:

تكمُن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي وكذا علاقته بالأداء الوظيفي للموارد البشرية ،حيث أولى العديد من الكتاب والباحثين في مجال السلوك التنظيمي أهمية بالغة لهذا الموضوع ولكونه ذو صلة بالأفراد من خلال تحسين أدائهم .

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التطرق إلى المناخ التنظيمي بعناصره وأنواعه وكذلك أبعاده
- التعرف على الأداء الوظيفي أنواعه ومحدداته.
- إعطاء فكرة عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على العنصر البشري داخل المنظمة

منهجية الدراسة :

في اطار دراستنا لهذا الموضوع اعتمدنا على المنهج التحليلي والذي يظهر في الجانب النظري للدراسة حيث ، قمنا بتحليل المفاهيم لكل من المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي وتبيان العلاقة بينهما.

أما في الجانب التطبيقي فقد استعنا بدراسة حالة والتي اتخذنا كنموذج لها كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة .

وأما بالنسبة لوسائل وأدوات البحث فتمثلت في:

- بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا على الكتب والمجلات ومختلف الوثائق التي لها صلة بالموضوع بالإضافة إلي الانترنت باعتبارها فضاء واسع للحصول على المعلومات.

- أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على :

- المقابلة الشخصية مع الموظفين

الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: دراسة نقيبيل بوجمعة ، تحت عنوان علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب

إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثانويات ولاية

المسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية ، جامعة

الحاج لخضر، باتنة، 2009.

الدراسة الثانية : دراسة محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي "أثر المناخ التنظيمي على

أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"

مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال ،قسم ادارة أعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الاسلامية

غزة،2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات

وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها

620 موظف من مجتمع الدراسة البالغ (3363) موظف وهم من العاملين بوظائف إشرافية

حكومية في قطاع غزة .

التساؤلات الفرعية :

1-المقصود بالمناخ التنظيمي؟

2-ماهي عاص المناخ التنظيمي؟

3-ماهي علاقة المناخ التنظيمي بأداء العاملين؟

فرضيات البحث :

1-الاهتمام بالمناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة أداء العاملين.

2-الأداء الوظيفي هو نتاج عوامل عديدة تحيط بالفرد.

أسباب إختيار الموضوع :

تم إختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منا:

- التعرف على المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية باعتباره موضوع جدير بالدراسة .
- كذلك قلة الدراسات في هذا الموضوع.
- التطرق لمدى أهمية المورد البشري وبالتالي الاهتمام به أكثر وخصوصا في المؤسسات الجزائرية التي تعاني من تدهور في الاداء.
- صعوبات الدراسة :في إطار دراستنا لهذا الموضوع واجهنا بعض الصعوبات من جملتها:
 - صعوبة الموضوع وذلك لارتباطه بالسلوك التنظيمي للأفراد.
 - صعوبة تطبيق هذا الموضوع في الدراسة الميدانية .
 - قلة المواضيع التي تنتمي إلى السلوك التنظيمي.

الفصل الأول :

ماهية المناخ التنظيمي

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الأول مفهوم المناخ التنظيمي

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي :

عرف مفهوم المناخ التنظيمي جدلاً كبيراً بين العلماء و الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، ولعل سبب الاختلاف و عدم الاتفاق على مفهوم موحد لهذا المصطلح هو تباين الاختصاصات والمذاهب الفكرية لهؤلاء، حيث يقتصر تعريف المناخ التنظيمي لدى بعضهم على البيئة الداخلية للتنظيم، بينما يجمع البعض الآخر في تعريفه للمناخ ما بين البيئتين الداخلية و الخارجية.

ويعرف محمد علي شهيب المناخ التنظيمي على أنه "تعبير عن الخصائص المختلفة لبيئة العمل في التنظيم و التي تشمل جوانب التنظيم الرسمي و مزيج الحاجات الخاصة بالعاملين، و طبيعة الاتصالات التنظيمية، و أنماط الإشراف السائدة، و سلوك الجماعات و غيرها من العوامل التنظيمية و التي يمكن إدراكها بشكل مباشر أو غير مباشر بواسطة أفراد التنظيم، مما يؤثر على سلوك الأفراد و على السلوك التنظيمي ككل، و لاشك أن ذلك كله يتداخل و يؤثر على إمكانية التنظيم في تحقيق الفعالية في الإنتاج و الكفاية و الرضا الوظيفي و التكيف".¹

و يعرفه علي السلمي بأنه "كل العناصر و الأشياء الموجودة، أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد و تؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم".²

1 - محمد علي شهيب ، السلوك الانساني في التنظيم ، القاهرة : دار الفكر العربي ، 1990، ص 30.

2 - علي السلمي، ادارة السلوك الانساني ، القاهرة: دار غريب ،ص376

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

كما يعرفه كامل محمد المغربي بأنه " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي

يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمه و اتجاهاته و إدراكه " .¹

وقد عرفه محمد القريوتي على أنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي العاملين فيه، مما

يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، ويتميز المناخ التنظيمي بالثبات النسبي

لخصائصه، ويحدد إلى درجة كبيرة سلوك الأفراد".²

ويرى شنيدر *Schneider* المناخ التنظيمي على أنه " ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم،

حيث يمثل خصائص التنظيم التي يعكسها ما ينسبه الأفراد من صفات للقائمين على وضع

السياسات و الممارسات و الظروف التي تكتنف بيئة العمل"،³

وقد عرف فورهند و جلر *Forhand and Gelmer* : " المناخ التنظيمي هو مجموعة من

الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك

المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها " .

ويعرف *Coska* المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها

الأفراد داخل المنظمة.¹

1- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2، عمان : دار

الفكر، 1995، ص 303.

2- محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الانساني في المنظمات الادارية ، ط2 ، عمان : مكتبة

الشرق، 1994، ص 215.

3- محمد حسن رسمي ، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية ، الاسكندرية : دار الوفاء ، 2004، ص 88.

4- محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات ، ج4، مصر : المكتب الجامعي

الحديث، 2009، ص 258.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ولقد عرف Kozlowsks, Doherty المناخ التنظيمي كلا من على أنه خصائص مميزة

للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك.²

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، و منذ ذلك الحين و هي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم و السلوك التنظيمي،³ حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، و الذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، و من بين هذه المتغيرات نجد سلوك الأداء و غيره من السلوكات التي يبدئها الفرد في عمله، ، ويمكن إظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

يساعد التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المنظمات على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية، و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين

¹- Coska, L. S., "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model", Journal of Applied Psychology, (Vol. 60, No. 2, 1975), P.P.213-247.

²- Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", Journal of Applied Psychology, (Vol. 74, No. 4, 1981), P.P.546-547.

³- عبد الفتاح الشرييني ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1987، ص20.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و
الرغبات الفردية و الجماعية.¹

و تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يجب عن جو
العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم ومساندة الأفراد على
تحسين مستوى أدائهم الوظيفي مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة
بالعنصر البشري داخل المنظمة حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها
يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية .²

- تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير
المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك
واتجاهات نحو المنظمة حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه
نحو تلك البيئة وإدراكه لها¹ .

¹ - عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي-التنظيم الحكومي والاداري بين التقليد والمعاصرة ،ج2 ، الدوحة : مطابع دار
الشرق، 1998،ص 66.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر المكتبة العصرية ،
2009، ص ص 17،18.

¹ - ناصر محمد ابراهيم السكران،المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة مسحية عنضباط قوات الامن الخاصة
بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الادارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية
،2004،ص17.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- إن تحديد طبيعة المناخ المؤسسي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.²

-تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها ، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.³

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة ، كذلك لايمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.¹

²- نائل العواملة ، ابعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المكزية في الاردن ،دراسات الجامعة الاردنية ،العدد الثالث ، المجلد الحادي والعشرون ،1994،ص 241.

¹-فاروق عبد فليه،محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، عمان ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2005،ص 294.

¹- نقبيل بوجمعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة "دراسة ميدانية بثنائيات ولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الاداب والعلوم الانسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ،2009،ص30.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني عناصر وانواع المناخ التنظيمي :

المطلب الاول :عناصر المناخ التنظيمي:

- إن عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن بيان هذه العناصر فيما يلي:
- 1- **الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يُحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبه تحقيق أهداف المنظمة.¹ (حمود، 2002: ص169)

- وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين 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 يُنظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.² (القريوتي، 1993: ص219)

1- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ،2002،ص 169

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية

عمان،1993،ص 219

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسئوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسئوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.

- **2- نمط القيادة:** إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفعاليتها.

- إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء. (حمود، 2002: ص170)¹

- فالقيادة بمثابة 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.

- وهي على أنواع منها الديكتاتورية التي تتميز بالمركزية والتسلطية والعقاب والاتصال الهابط والاتجاه الواحد، مما يحد من تبادل الآراء والأفكار والمشاركة والإبداع، وتوجد¹ القيادة الديمقراطية القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي

¹- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ،ص 170

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الاتجاهين، والثواب، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع.¹ (العميان، 2004: ص308)

- **3- نمط الاتصالات:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات. (ماهر، 2005: ص340)²

- والاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.³ (المغربي، 1995: ص305).

- وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل ويؤدي بالفرد إلى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (العميان، 2004: ص308)

- فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من

1- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط2، عمان ، دار وائل للنشر ، 2004، ص308.

2- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية الدار الجامعية ، 2005، ص340.

3- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسباس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط2، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص305.

4- محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص308.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة، والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء.¹ (حمود، 2002: ص170)

- وتسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد.² (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص297).

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن.

- كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

1-حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، مرجع سابق ،ص 170

2- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان ، دار المسيرة ،2005،ص297.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- والواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية.¹ (فليه، وعبد المجيد، 2005: ص299)

- 5- طبيعة العمل:

- يُقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينياً تقليدياً أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار.

- فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذو أهمية.¹ (العميان، 2004: ص308).

1- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق 2005، ص299.

1- محمود سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 308.

2- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية مرجع سابق، ص 221.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية، التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه، فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين.

- ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً للتحسين في الأداء.² (القريوتي، 1993: ص221)

- 6- تكنولوجيا العمل:

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لايعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لاتقوم كلياً على التشغيل الآلي.¹

الحوافز: ويقصد بها القوة التي تستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الأفراد إن اختيار

الأفراد لسلوك معين يتوقف على درجة توقعه بما سيعود عليه هذا السلوك .فالحوافز

تشجع الأفراد على تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة، وكلما كانت

الحوافز المقدمة فاعلة في إشباع الحاجات المطلوبة للعاملين كلما ساهم ذلك في إيجاد

1 - فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ،مرجع سابق

2- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، القاهرة ،مطبعة الشمري،2005، ص 196

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

نوع من الرضا لديهم، وبالتالي يتوجب على المنظمة أن تضع نظم للحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بحيث تكفل حث الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء) جاد الرب ،

٢٠٠٥ ، ص ١٩٦

انواع المناخ التنظيمي

أنواع المناخ التنظيمي:

ذكر المسند 3004 (م) أ هالبن وكروفت حددا أنواع المناخ التنظيمي بستة

55 : -أنواع هي ص ص 52

3-المناخ المفتوح:

يتمتع الافراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية ، ارتفاع مستوى العمل الجماعي ، انخفاض مستوى الانفصال ، اعباء العمل معقولة ، تعمل الادارة على التسيير اداء المهام (عدم اعاقا ارتفاع مستوى الود ، الرضا والانتماء نحو العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بين الدور والشخصية ، يعمل بجد ، قدوة في العمل ، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالافراد ، مرونة تناول الامور ، موقفية القرار ، القبول الاجتماعي ، عدم العزلة ، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ولا يميل لاستخدام اسلوب الرقابة .91 شامي صليحة

1-المناخ المغلق:

وهو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون ان يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل ، وترتفع فيه درجات :التباعد ،

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الإعاقة ، الشكلية في العمل ، التركيز على الإنتاج وتخفض في درجات :القدوة ، النزعة الإنسانية،الانتماء.

1-المناخ الذاتي:

يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في أن انجاز العمل يأ تي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إقادرا بسيطا من السيطرة على العاملين ، و ترتفع فيه درجات: الانتماء، الألفة ، الشكلية في العمل ، القدوة وتخفض فيه درجات :التباعد، التركيز على الإنتاج .

4-المناخ الموجّه:

وهو الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف ولايهتم بالحاجات الاجتماعية للعاملين ، وترتفع فيه درجات :الانتماء الإعاقة التركيز على الإنتاج. وتخفض فيه درجات :التباعد الألفة النزعة الإنسانية.

المناخ العائلي:

يتميز بارتفاع مستوى الاشباع الحاجات الاجتماعية ، ارتفاع مستوى العلاقات الانسانية ، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة ، انخفاض في مستوى اداء العمل ، العمل الاداري ضئيل ، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن اشباع الحاجات

الاجتماعية .شامي صليحة

2-المناخ الأبوي:

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فاعن سلوكه بهذه الطريقة لايحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه واشباع حاجياتهم الاجتماعية ، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع لانجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية وتتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج. (Hall, 1970)

(9: ايهاب محمود

فهد نجيم راجح

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

5- أبعاد المناخ التنظيمي و نماذجه:

أولا :نموذج ليكرت *Likert*:"

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وهو من أوائل المهتمين به والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة و إنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد حدد مكونات المناخ التنظيمي في ما يلي:

الاتصالات، القرارات، الحوافز، التكنولوجيا، والاهتمام

(.بالعاملين،)عامرالكبيسي 1998 ،ص64

ثانيا :نموذج كامبل وزملاءه *Cambell et al*:"من الإسهامات الجادة في هذا الجانب، ما قدمه كامبل و زملاءه، حيث تمكن هو وزملاءه من تحديد 10 أبعاد أساسية للمناخ صالحة للاستخدامفي منظمات ذات نوعيات مختلفة، وهذه الأبعاد هي:

هيكل بناء منظمة، المكافأة و العقاب، مركزية القرار، الإنجاز، التدريب و التطوير، المخاطرة والآمال، الصرامة و الصدق، المعنوية و المكانة، التمييز و

التشجيع، الكفاءة و المرونة،)إبراهيم (.الغمري 1982 :،ص221

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ثالثا :نموذج جلايمر " *Glimer* " :حدد جلايمر أربعة أبعاد أساسية للمناخ

التنظيمي تتمثل في الهيكل، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.

رابعا نموذج لولر "*Lawler*":يرى لولر أن أبعاد المناخ التنظيمي التي حددها يمكن

تجميعها في مجموعتين رئيسيتين، تضم كل منها عددا من الأبعاد الفرعية:

أ -/المجموعة الأولى :تتعلق بالهيكل التنظيمي و تحتوي على:

درجة المركزية في اتخاذ القرارات، الرسمية في إجراءات العمل، التداخل بين

الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب -/المجموعة الثانية :التي أطلق عليها العملية التنظيمية و تحتوي على:

نمط القيادة، نظم المكافأة، نظم مواجهة الصراعات، حل التناقضات التنظيمية.

خامسا :نموذج بيترسون و بيس *Paterson and Pace* : و يفترض في المنظمة

حتى تستطيع إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية من توفر الأبعاد التالية:

الثقة، المشاركة في القرارات، صدق الإدارة و صراحتها، المساندة و التشجيع،

الاتصالات الصاعدة، الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

سادسا :نموذج لتوين و سترنجر "*Litwin and Stringer* " : قام لتوين و سترنجر

بتصميم نموذجيهما لتقييم المناخ التنظيمي و التعرف عليه وعلى مدى ارتباطه

بدرجة الرضا الوظيفي، و تم تطوير هذا النموذج لقياس المناخ التنظيمي السائد

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

في أنواع المنظمات، و لقد لقيت وجهة نظرالباحثين اهتماما وموافقة من الباحثين الآخرين، وقد اعتمد عدد كبير منهم على أبعادها لقياس تصورات العاملين للمناخ التنظيمي، وهذه الأبعاد هي:

البيئة التنظيمية، المسؤولية، المكافأة، المخاطرة، الدفاء، الدعم النفسي، المعايير، التعارض، الانتماء،). إبراهيم بن حمد البدر 2006 :ص ص 25، 24

سابعا :نموذج ماشيسكي "*Muchisky*":

وفق ماشيسكي فإن المناخ التنظيمي يضم مجموعة من الأبعاد هي:

نوعية ونمط القيادة السائد، درجة الثقة المتبادلة بين العاملين، أسلوب الاتصال المستخدم، درجة الشعور بأهمية العمل المؤدى وفائدته، أسلوب المحاسبة عن الأداء، نظام التحفيز المطبق، ضغوط العمل الموجودة، الفرص المتاحة أمام الفرد، درجة البيروقراطية المطبقة، درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات،
(ناصر محمد العديلي 1995 :، ص 551-1 مسعودة عظيمي

ثامنا :نموذج كروففت و هالبن "*Crofts and Halpin*":

يهدف هذا النموذج بصفة اساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على اسلوب الاستبيان ، كما حدد هذا

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما

اربعة عناصر هي :

المجموعة الاولى

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الادارة للافراد
- 2- التاكيد الذي تعطيه الادارة لانجاز العمل
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤسيه
- 4- الانطباع المتولد عند الافراد بان حاجياتهم الاجتماعية قد اشبعت

المجموعة الثانية:

- 1- السرور الذي يلاقه الافراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة
- 2- الرغبة التي تبذلها الادارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك

محدد مرتبط بالعمل

- 3- تصور الافراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له

- 4- شعور العاملين بانهم انتجوا

أبعاد المناخ التنظيمي:لقد اختلف الكتاب والباحثين حول الحصر اللل

طبيعة البناء التنظيمي :وهو نمط أحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات

الإدارية المختلفة ، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات ، فالهيكل التنظيمية المرنة

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

تتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع وأما الغير مرنة فهي لا تتيح فرص التأقلم للمتغيرات

(ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا تتعامل معها) المغربي ، ١٩٩٥ ، ص ٣٠٥

٢. النمط القيادي المتبع: ويقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في

اتخاذ القرارات، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتي يشعر بقيمته، وإسهاماته في تحقيق

الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه

دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار

الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر و الغياب وخلافه) المغربي ،

١٩٩٥ (ص.٣٠٧)

التدريب: يلعب التدريب دورا أساسيا في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر

الاستثمارات نجاحا في تحقيق الإنجاز المستهدف، سيما وأن زيادة الكفاءة والفاعلية لدى

الأفراد لا تتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية

(واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم) حمود ، ٢٠٠٢ ، ص

١٦٧

٦. التركيز على الإنجاز: حيث يقصد به اهتمام الإدارة بالأداء ومدى تشجيعها للاختراعات

والابتكارات وإعطاء حرية للعاملين للمشاركة في وضع الأهداف. إذ أن هذه الممارسات

تعمل على كسر الروتين عند العاملين وزيادة دافعيتهم نحو التطوير وبالتالي فعالية وكفاءة

الأداء.

الأمن الوظيفي: وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء

((محمود ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٨

محمود عبد الرحمن الشنطي

الاداء الوظيفي

تعريف الاداء الوظيفي:

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة) عبد الخالق ، ١٩٨٢ ، ص،

(. محمود عبد الرحمن

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف (في المنظمة) هلال،

١٩٩٦ ، ص ١١ محمود عبد الرحمن الشنطي

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه " درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة. وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين

"الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج3

ال

راوية حسن ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية الدار الجامعية 2003 ص209

ويرى هلال ان الاداء الوظيفي بانه تنفيذ الموظف لاعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة . هلال

1996 ص11 مصلح حمدان البقمي المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي

ويعرفه عاشور على انه قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن ان يقاس اداء الفرد عليها وهذه الابعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد ونمط الاداء .135 عاشور احمد صقر ، السلوك

الانساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005 صص2526

اما منصور فينظر الى الاداء على انه مدى الحصول على الحقائق والبيانات المحددة التي من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم تقويم اداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة القيمة والعملية للنهوض باعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة

بعمله الحاضر في المستقبل منصور 1973 ص 320

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ويشير **توماس جيلبرت (Thomas Gilbert)** إلى مصطلح الأداء ويقول

بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء ، ذلك أن السلوك هو ما

يقوم به الأفراد من أعمال 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 معاً) .درة ، ١٩٩٨ ، ص ص ٣ -٤. (بوعطي جمال الاتصال التنظيمي

وعلافته بالأداء الوظيفي

عناصر الاداء الوظيفي:

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية

والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية اعمل : وتتمثل في مايدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به ومايملكه من رغبة

ومهارات فنية وقدرة على التنظيم .

3-كمية العمل المنجز أي مقدار الذي يستطيع العامل انجازه في الظروف العادية

للعمل ، ومقدار سرعة الانجاز.

4-المثابرة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية

العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للارشاد والتوجيه

من قبل المشرفين وتقويم نتائج عمله . العميرة محمد ص52 شامي صليحة

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو " الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج

العلاقة

المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد

ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في:

- الجهد المبذول من طرف الفرد.

- القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

- مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته.

أ / الجهد:

يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته

وذلك

للوصل إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب / القدرات:

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

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ج /إدراك الدور:

ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله

والشعور بأهميته في أداءه.

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

وضعيف في مكون آخر

راوية حسن بوعطيط الاتصال التنظيمي

وفي نفس السياق يميز الباحثين محددات الاداء الوظيفي في مايلي :

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

1-الدافعية : ان الجهد المبذول من طرف الفرد لاداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية

الفد للاداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لاداء العمل ، فبمقدار

مايكتف الفرد جهده بمقدار مايعكس هذا درجة دافعيته لاداء العمل .

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

3-ادراك الفرد لدوره الوظيفي :يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والانشطة التي

يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي ان يمارس بها دوره في المنظمة .

ويمكن صياغة محددات الاداء في المعادلة التالية :

محددات الاداء الوظيفي = الدافعية X القدرات X الاداء.

155 عاشور صق ص ص 38 39 شامي

العوامل المؤثرة في الاداء الوظيفي :

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الاداء الوظيفي واهمها :

1-عوامل ادارية تنظيمية مثل :

- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والانتاجية في المؤسسة

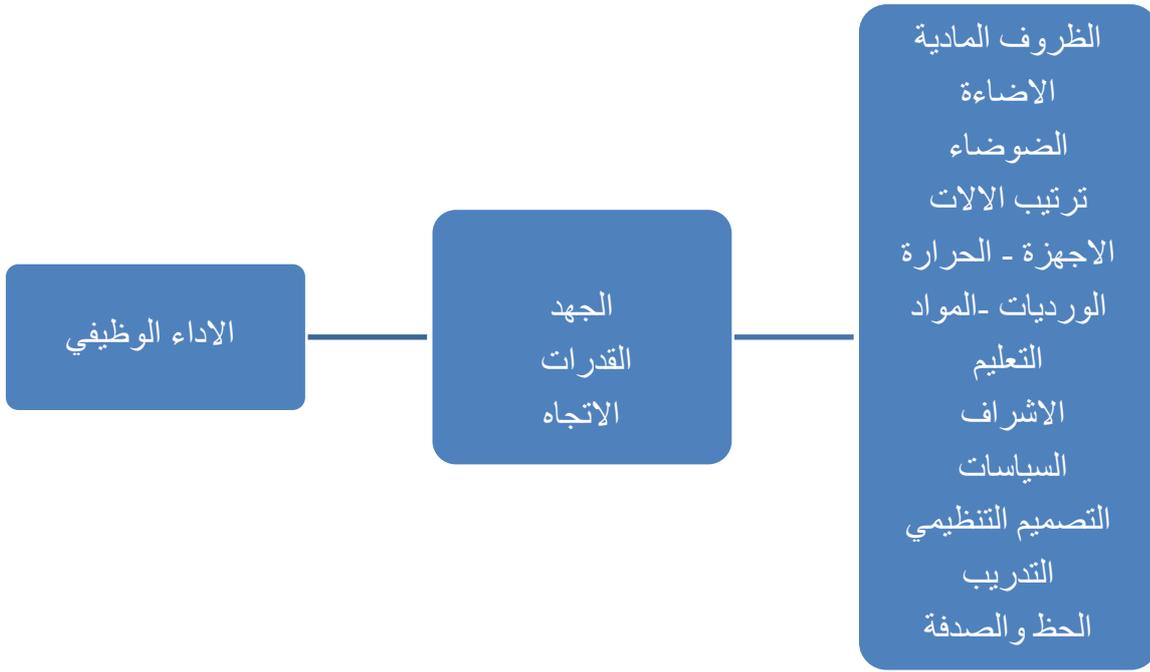
- صراع بين الموظف وبين رئيسه او بين الموظف وزملائه

- عدم تحديد مهام الوظيفة تحديدا دقيقا

- الاشراف السيء

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- النقص في التدريب
- عدم تحديد واجبات الموظف
- نقص في الموارد المادية وتاخر وصولها.....الخ
- ويوضح الشكل التالي العوامل المذكورة وتأثيرها على الاداء



المصدر حسن 1999 ص 218

2 عوامل بيئية خارجية مثل:

- صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع
- الاحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

- تشريعات حكومية
- سياسات النقابات
- الاضطراب السياسي
- 3 عوائق تتعلق بالموظف مثل
- نقص في رغبته ودافعيته
- ضعف في شخصيته او قصور في قدراته العقلية
- تغيب مستمر عن العمل
- مشكلات عائلية

المبحث الثالث تقييم الاداء الوظيفي

المطلب الاول : مفهوم تقييم الاداء

1 - التعريف :

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعملية للنهوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة

(.بعمله في المستقبل) منصور ١٩٩٧ ، ص ٣٢٠

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ويرى آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفاية بدلاً من استخدام مصطلح تقييم الأداء، ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات (وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى) شاويش، ١٩٩٠، ص ٧٦

ويرى البعض أن تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياساً إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العملية تقريراً على شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية (والقانونية) الخزامي، ١٩٩٩، ص ٢١

محمود عبد الرحمن الشنطي

و يرى عبد الغفار حنفي في تقييم الأداء " الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقاً لما ينبغي له أن يؤدي ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كافية أو جدارة أو إستحقاق معين (ممتاز، جيد جداً، مقبول "ضعيف، ضعيف جداً.... عبد الغفار حنفي السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر ،

الاسكندرية، 2006: صص 361-362.

ويعرفه ماهر احمد : " تقييم الاداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة اداء العاملين لاعمالهم ، ويحتاج الامر اذن ان يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في اعمالهم ، وبشكل يمكن من القيام بتقييم ادائهم خلالها . ماهر احمد ادارة الموارد الشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية 2007 ص406

صليحة شامي

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

كما يعرف تقييم الاداء على انه : " عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة ادائهم بها لتحديد مدى كفاءتهم في العمل الذين يعملون به" **الطائي يوسف حليم**

واخرون ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ،الوراق للنشر والتوزيع ، عمان 2006 ص226

2- أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

تتنامى أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:

١ (إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم .كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافأتهم وظيفياً ومادياً) **المطيري (و.العلي، ١٩٩٦ ، ص ١٦**

٢ (يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من

تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة،

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي) عبد الموجود، وآخرون، ١٩٨١ ،

ص

١٥٣.(

٣ (إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن نجاح المنظمة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في

(تحقيق أهدافها) نشوان، ١٩٩٢ ، ص ١٤٩

٤ (يخدم تقييم الأداء الوظيفي أغراضاً مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ويكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المنظمة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية) منصور، ١٩٩٧ ، ص ٣٣١

3- أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

يسعى تقييم الأداء لتحقيق أهداف عديدة سواء على مستوى الكفاءة الإنتاجية أو استمرار الأفراد بالتقدم ومن هذه الفوائد:

١. تزويد متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.

٢. اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المنظمة

أو خارجها.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

٣. الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

٤. اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة عن

عملية التقييم.

٥. الكشف عن قدرات العاملين.

٦. تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء وأوضاع العاملين.

٧. أن عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تسهم في تحسين الفهم

المشترك

(بين الطرفين) درة والصباغ، ١٩٨٦، ص ٢٧٣

٨. تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في

مناصب

أعلي في المستقبل

٩. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، حتى يتم بناء عليها الترقية

أو

، زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم عليها فصل أو توقيع الجزاءات) سلطان ، ٢٠٠٢

(ص ٢ __ محمود عبد الرحمان الشنطي

وقد حاول بعض الباحثين تصنيف اهداف تقييم الاداء الوظيفي داخل أطر محددة ، ومنهم

لاندي وزميله فار landy and farr اللذان صنفا هذه الاهداف الى ثلاثة اقسام وهي :

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

1-الاهداف الادارية : وتتضمن توفير معلومات اساسية وضرورية لاتخاذ بعض القرارات المتصلة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت .

2-اهداف التوجيه والتطوير : وتتضمن تحسين وتطوير وسائل الاتصال وتوطيد العلاقة والثقة بين الرؤساء والمرؤسين ، وتحسين مستوى الاداء ، وتحسين الدافعية للعمل ، وتخطيط التطور الوظيفي الموظف .

3-اهداف البحث : وتتضمن استخدام المعلومات وبيانات تقويم الاداء للتأكد من صحة اجراءات الاختيار ، وتقويم فاعلية البرامج التعليمية والتدريبية ، واجراءات الحوافز ، ومستوى الرضا الوظيفي landy &farr 1980.pp1416 **المناخ التنظيمي ناصر**

محمد ابراهيم الكبيسي

المطلب الثاني : طرق تقييم الاداء

الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ /طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء

والمرؤوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، والمبادأة،

والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا

معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح

ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي 1 .

ب /طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل الى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين .لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي normal distribution ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد ،المجموعة العادية بالنسب التالية:

فاروق عبده فليه ، محمد عبد المجيد السلوك التنظيمي

272 : 2005 - ص ص

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار 10 % بدرجة امتياز، 20 % بدرجة جيد، 40 % بدرجة مقبول، 20 % بدرجة

ضعيف، 10 % ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين 1 .

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

ج /طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص ، over-all performance العام للعمل أو الصفات الشخصية،... وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطى تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف - متوسط - جيد - ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة - أيضا - أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث

لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو اضعف منه 2 .

1 . ، صلاح الدين عبد الباقي الاتجاهات الحديثة ص387

abou

فاروق فلية ص1272-

٣. طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

(Dessler , 2003 , p دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد

(324

٤. طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة على اختيار العبارات السهلة (والبسيطة للفهم والتطبيق) رسلان، ١٩٩١، ص ٢٥

٥. طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحنى طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تتدرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم

من ذوي الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه

Dessler , الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء

(العاملين 2003 ,)

.(

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الطرق الحديثة في تقييم الأداء:

تتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه

ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة) فرانك وجيمس، ١٩٨٧ ، ص ١٠٠.(

٧. طريقة الأحداث الحرجة

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث) إيجابية أو سلبية (ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قلبي القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة والمبادأة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذ هذه الطريقة

(بحيرى

(. وآخرون ، ١٩٩١ ، ص ٧٧

٨. مقاييس تقييم ثابتة سلوكياً:

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الحرجة وطريقة التقييم الروائية (استخدام استمارات روائية لتقييم الموظفين (من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص

(Dessler , 2003 , p :الفرد، ولاستخدام هذه الطريقة نحتاج لخمس خطوات هي)

324

أ -تحديد الأحداث الهامة.

ب -تطوير أبعاد الأداء.

ج -إعادة توزيع وتحديد الأبعاد.

د -قياس الأحداث.

هـ -تطوير الوسيلة النهائية.

٩ .طريقة الإدارة بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ، ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه

الأهداف .ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل وتنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحليلها ومن عيوبها أنها تقيس أداء الموظف في الوظيفة الحالية فقط) بحيرى

yy.m غزة

(.وآخرون ، ٦٧٢ ، ١٩٩١

المبحث الرابع : عملية تاثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

مطلب اول : تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

و يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل

ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة،

، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها) الموسى،

١٩٩٥). ص ٨٠

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام، لابد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه

العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

قدرة الهياكل التنظيمية استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك العمل.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماط والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي

قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية . ويمكن ومن خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم، فمثلاً يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد عضواً في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين) الربيق، ٢٠٠٤

، ص 80

المطلب الثاني : تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي . إنالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ .)

تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي) سليمان، ١٩٩٢ ، ص ١٠١

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

فبوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في

اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد

ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة

الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في

المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن

تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في

مجمّل. العمليات الهادفة (سليمان، ١٩٩٢، ص ١٠١)

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي

والتعلم والتطور. أما الاتصال في اتجاه واحد) تنازل (فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من

أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم

وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتم دون حصولهم على

المعلومات. ومما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة

العامل وفعاليتة وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن

مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن

أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء. وهذه المرونة تتيح قدراً

واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية

الإنجاز وتتفوق المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة،

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء) الشقاوي، ١٩٩٤ .
(ص ٢٠٨

المطلب الثالث : تأثير طرق اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

إن الاهتمام 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 ويحفزهم إلى تحسين الأداء (وزيادة الإنتاجية) العادلي، ١٩٩٧ ، ص ٧١

إن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل .وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤيا واضحة في اتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها .وانطلاقاً من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وأنها في الوقت نفسه مصدر التجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية) السلمي ، ١٩٨٩ ، ص ٤١ ،

ظهر الاهتمام بقضايا القوى العاملة، وكانت العناية بتدبير الأساليب الكفيلة بحسن

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

استخدامها وتدريبها وتمييزها، إن اهتمام المناخ التنظيمي في المنظمات بتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز أفراد القوى العاملة على النمو والتطور وتعمل على الاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم واستكشاف طاقاتهم الإبداعية سوف يؤدي إلي تنمية قدرات جميع العاملين، ويوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز) عبيد، ١٩٩٨، ص ٩٩

إن كثيراً من نتائج الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة ونمط المناخ التنظيمي السائد فيها. كما يؤكد) العوامل (أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، والمواءمة بينهما، كما أن وجود علاقة ارتباطيه للمناخ التنظيمي بالسلوك التنظيمي، ويؤكد أن سلوك الفرد ما هو إلا نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمل التي يعيشها، ويؤكد ذلك الدور الأساسي للمناخ التنظيمي في تحقيق

المنظمة لأهدافها وتحقيق التقارب بين أهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجهم وسلوكهم، مما يعكس أهمية التعرف على العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي بدورها تعكس كفاءة وفعالية المنظمة.

المطلب الرابع: تأثير العلاقات الداخلية في المنظمة على الأداء الوظيفي:

إن العلاقات الداخلية في المنظمة، وإن كانت تنشأ وتتشكل نتيجة لتفاعل عوامل أخرى في المنظمة، إضافة إلى تأثيرها بالسماوات والخصائص الشخصية للرؤساء والعاملين إلى حد كبير، تسهم في صورتها الإيجابية في تحفيز العناصر الأخرى للمناخ التنظيمي نحو التفاعل الإيجابي، كما أنها تشكل بذاتها حافزاً للعاملين نحو تطوير أدائهم بغض النظر عما يكشف

الفصل الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي عن سلبيات، أما إذا كانت هذه العلاقات تغلب عليها السلبية فإن تأثيرها السلبي لا يدور في مجالها فحسب

بل يكون مضاعفاً من حيث تحفيز ورفع معدلات الصراع والتنافس وتنازع الاختصاصات والصلاحيات في المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالتوتر والصراع (القباني، ١٩٨٨، ص ٢٣٤)

المطلب الخامس : تأثير التحفيز والسياسات الداخلية على الأداء الوظيفي:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية. إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز. فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء (فرحات، _ي:). (١٩٩٣، ص ١٨٨)

الفصل الثاني:

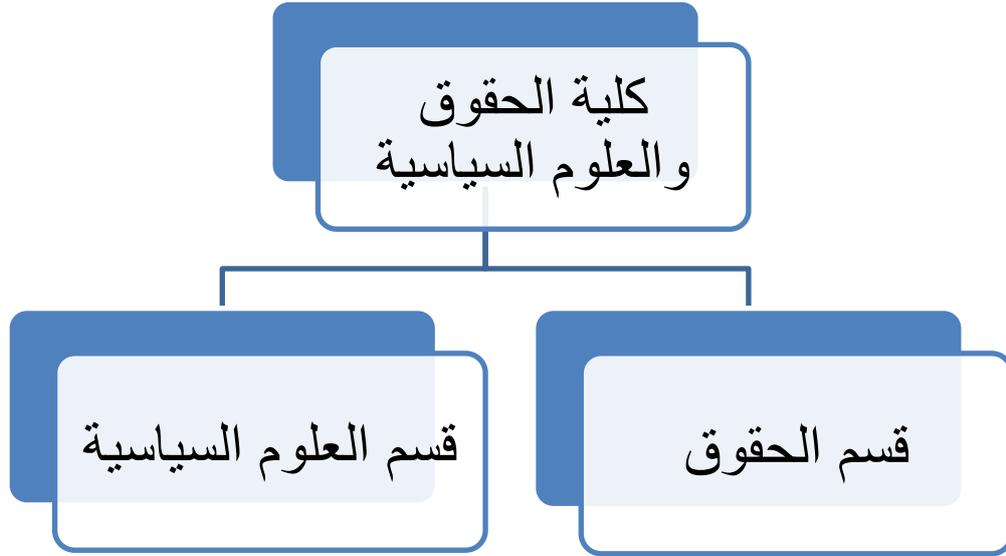
المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي
للعاملين في كلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة
محمد خيضر بسكرة

التعريف بكلية الحقوق والعلوم السياسية بجامعة محمد خيضر بسكرة :

هي كلية الحقوق والعلوم السياسية وتمثل أحد الصروح العلمية والأكاديمية بجامعة محمد خيضر بولاية بسكرة ، يضاف إلى جملة الهياكل التي تسهم في الحياة الفكرية والقانونية والإدارية مثل باقي مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وقد أنشأت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 255-04 بعدما كان يطلق عليها كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وهذا بموجب مرسوم 219-98 المؤرخ في 07 جويلية 1998 المتضمن انشاء جامعة بسكرة ،حيث تم بذلك فصل كلية الحقوق عن كلية الاقتصاد وتسميتها كلية الحقوق والعلوم السياسية وتشمل هذه الاخيرة قسمين ، قسم الحقوق وقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية وهذا ما يوضحه الشكل ادناه .

ويشرف على كلية الحقوق والعلوم السياسية عميد الكلية ويساعده كل من :

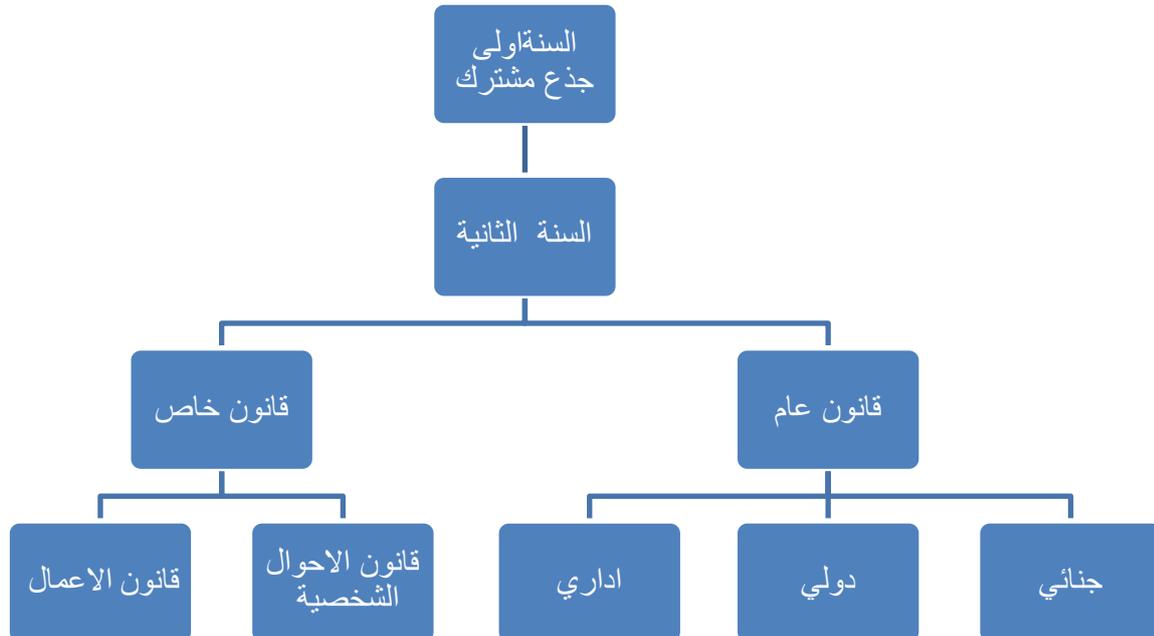
- 1-نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- 2-نائب العميد المكلف بمابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
- 3-الامين العام للكلية
- 4-مسؤول مكتبة الكلية
- 5- رؤساء الاقسام



المصدر: من إعداد الطالبة حسب المعلومات المقدمة

أولاً قسم الحقوق : انشئء القسم سنة 1997 ، والذي يضم مجموعة التخصصات التي يتم من خلالها توجيه الطالب وذلك وفقاً لمعايير معينة أهمها:

- رغبة الطالب
 - المعدل المتحصل عليه
 - المقاعد البيداغوجية المتوفرة
- وهذا ما هو موضح الشكل :



ماستر قانون اداري

مشاريع التخصصات الخاصة بشعبة الحقوق:

1- ليسانس أكاديمي ل م د:

الميدان	الشعبة	التخصص
الحقوق	القانون العام	قانون جنائي

2- ماجستير أكاديمي ل م د:

الميدان	الشعبة	التخصص
الحقوق	القانون العام	القانون الدولي وحقوق الإنسان
الحقوق	القانون العام	قانون الأحوال الشخصية
الحقوق	القانون العام	قانون جنائي

3- دكتوراه:

الميدان	الشعبة	التخصص
الحقوق	القانون العام	قانون اداري

4- قسم الكفاءة المهنية للمحاماة:

تم فتح قسم الكفاءة المهنية للمحاماة في الموسم الجامعي 2003/2002 مدة الدراسة سداسيين يعقبهما امتحان يحصل من خلاله الطالب على الشهادة التي تمكنه من الدخول في ترخيص لولوج المهنة.

5 الشهادات الممنوحة:

- 1-شهادة الليسانس في الحقوق (نظام الكلاسيكي).
- 2-شهادة الليسانس في الحقوق(نظام ل م د).
- أ-ليسانس حقوق شعبة القانون العام:تخصص قانون إداري.
- ب-ليسانس حقوق شعبة القانون العام: تخصص قانون جنائي.
- 3-شهادة ماستر في الحقوق شعبة القانون العام تخصص: قانون إداري وتخصص قانون جنائي.
- 4-شهادة الماجستير حقوق .
- 5-شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة .
- 6- شهادة دكتوراه في الحقوق.
- 7- شهادة التأهيل الجامعي حقوق .

ثانيا : قسم العلوم السياسية :

تعود نشأة قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد خيضر بسكرة إلى سنة 2002 وبالضبط بتاريخ 2002/04/24 عن طريق تعليمية وزارية رقم 01.

حيث تم فتح أبوابه للطلبة في الموسم الجامعي 2003/2002 ويضم تخصصين :

-تنظيمات إدارية.

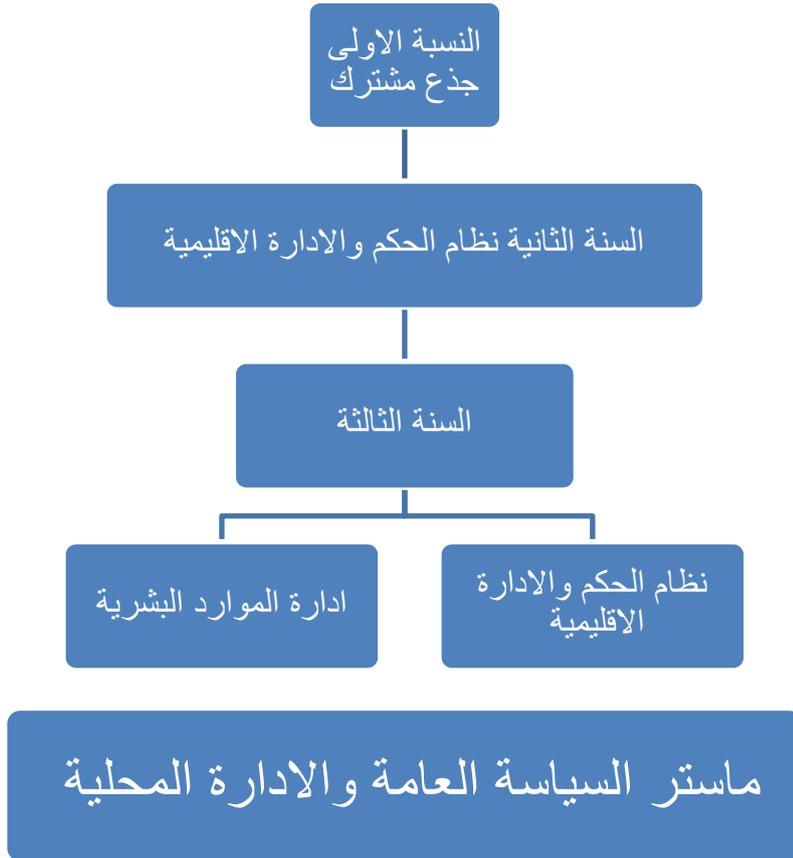
- علاقات دولية .

مدة الدراسة أربع سنوات : جذع مشترك والتخصص ابتداء من السنة الثالثة.

يعتبر قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بجامعة محمد خيضر بيسكرة من بين أهم المحطات التكوين في العلوم السياسية في الجزائر .

وقد تم في الموسم الجامعي 2009/2008 فتح التكوين وفق النظام الجديد: ل م د

أما بالنسبة للتخصصات وكيفية التوجيه فهي موضحة في الشكل التالي:



مشاريع التخصصات الخاصة بشعبة العلوم السياسية:

ليسانس أكاديمي ل م د:

التخصص	الشعبة
دراسات إستراتيجية وأمنية	العلوم السياسية
علاقات دولية افريقية	العلوم السياسية

ماستر أكاديمي ل م د :

التخصص	الشعبة
الأنظمة السياسية المقارنة والحكم الراشد	العلوم السياسية
سياسة عامة وإدارة محلية	العلوم السياسية

دكتوراه اكاديمي ل م د :

التخصص	الشعبة
سياسة عامة وإدارة محلية	العلوم السياسية

الشهادات الممنوحة :

- 1- شهادة الليسانس في العلوم السياسية وعلاقات دولية (نظام كلاسيكي):
 - تخصص علاقات دولية .
 - تخصص تنظيمات سياسية إدارية.
- 2-شهادة الليسانس نظام ل م د:
 - تخصص نظم الحكم والإدارة الإقليمية.
 - تخصص إدارة الموارد البشرية.
- 3- ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص السياسة العامة والادارة المحلية .
- 4-شهادة دكتوراه في العلوم السياسية.

الإمكانات المادية والبشرية لكلية الحقوق والعلوم السياسية :

أولاً: الإمكانيات المادية:

بالنسبة للإمكانات المادية التي تحتويها كلية الحقوق والعلوم السياسية فتضم هذه الأخيرة مجموعة من المرافق البيداغوجية التي تضمن السير الحسن للدراسة وتتمثل في:

1- المدرجات

المدرجات	القدرة الاستيعابية
مدرجان	300 مقعد
4 مدرجات	200 مقعد

2 - القاعات:

القاعات	العدد
قاعات الأعمال الموجهة	66
قاعات الدراسة	07
محكمة تجريبية	01
قاعة المطالعة	02
قاعة الانترنت	02
قاعة انترنت للأساتذة	01
نادي الطلبة	01
نادي الأساتذة	01

ثانيا :الامكانيات البشرية:

1-تعداد الطلبة الخاص بقسم الحقوق:

أ- النظام الكلاسيكي

العدد الاجمالي للطلبة المسجلين	عدد الطلبة المسجلين من الاناث	عدد الطلبة المسجلين من الذكور	السنة
391	202	189	الرابعة
391	202	189	المجموع

ب- نظام ل م د:

العدد الإجمالي للطلبة المسجلين	عدد الطلبة المسجلين من الإناث	عدد الطلبة المسجلين من الذكور	السنة
455	185	270	جذع مشترك
122	57	65	الثانية قانون عام
90	24	66	الثانية قانون اداري
147	48	99	الثانية قانون خاص
74	37	37	الثالثة قانون جنائي
238	95	143	الثالثة قانون اداري
204	129	75	ماستر 1 قانون اداري
115	79	36	ماستر 2 قانون اداري
1445	654	791	المجموع

2- تعداد الطلبة الخاص بقسم العم السياسية:

أ- النظام الكلاسيكي:

السنة	عدد الطلبة المسجلين من الذكور	عدد الطلبة المسجلين من الإناث	العدد الإجمالي للطلبة المسجلين
الرابعة تنظيمات	16	25	41
الرابعة علاقات	30	47	77
المجموع	45	72	118

ب- نظام ل م د :

السنة	عدد الطلبة المسجلين ذكور	عدد الطلبة لمسجلين إناث	العدد الإجمالي للطلبة المسجلين
جذع مشترك	49	75	124
الثانية نظام الحكم والادارة الاقليمية	17	14	31
الثانية ادارة الموارد البشرية	39	40	79
الثالثة نظام الحكم والادارة المحلية	22	46	68
المجموع	127	175	302

3- تعداد الاساتذة بكلية الحقوق والعم السياسية : بلغ تعداد الاساتذة للسنة الجامعية

2013/2012 : 107 استاذ موزعين في الجدول التالي:

الشعبة	عدد الاساتذة
حقوق	74
علوم سياسية	33
المجموع	107

4- تعداد الموظفين الاداريين بكلية الحقوق والعلوم السياسية :

الموظفين / العدد	ذكور	اناث	المجموع
موظفين دائمين	25	22	47
موظفي غير دائمين	10	/	10

فيما يلي شرح للهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية:

1- عميد الكلية: ويعين بموجب مرسوم ، يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي، وذلك بعد اخذ رأي رئيس الجامعة ويكون في رتبة استاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده يتم اختيار استاذ محاضر جامعي او استاذ محاضر استثنائي جامعي بحيث يتولى تسيير امور الكلية.

2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

وتتمثل مهامه فيما يلي:

- متابعة التسجيلات وكذلك القائمة الاسمية الخاصة بالطلبة .
- متابعة أنشطة التعليم
- مكلف بجمع ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة .
- * ويساعده في ذلك كل من :
 - * رئيس مصلحة التدريس .
 - * رئيس مصلحة التعليم والتقييم .
 - * رئيس مصلحة الإحصائيات الإعلام والتوجيه.
 - * رئيس قسم وكذا مسؤول ميدان التكوين.

3- نائب العميد لمابعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: وتتمثل مهامه في:

-السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج وكذلك سير أنشطة البحث العلمي .

- تنفيذ برامج تحسين المستوى.

ويساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية فيمهامه كل

من : - رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث

- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

4- الأمين العام :ويكلف بمايلي:

- تحضير مخطط تسيير الوارد البشرية الخاص بالكلية

- تحضير مشروع الميزانية للكلية.

- تسيير الوسائل المنقولة والغير منقولة والمحافظة عليها وصيانتها.

- يعمل على ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية .

وتضم الأمانة العامة المصالح التالية :

أ- مصلحة النشاطات الثقافية : حيث تنظم تظاهرات ثقافية وعلمية وتنظم دورات

رياضية للطلبة كما تنظم رحلات بهدف التبادل الثقافي مع جامعات أخرى .

ب- مصلحة الوسائل والصيانة : وتنفرع إلى:

• فرع الوسائل العامة

• فرع الصيانة

ج- مصلحة المستخدمين: وتنفرع إلى:

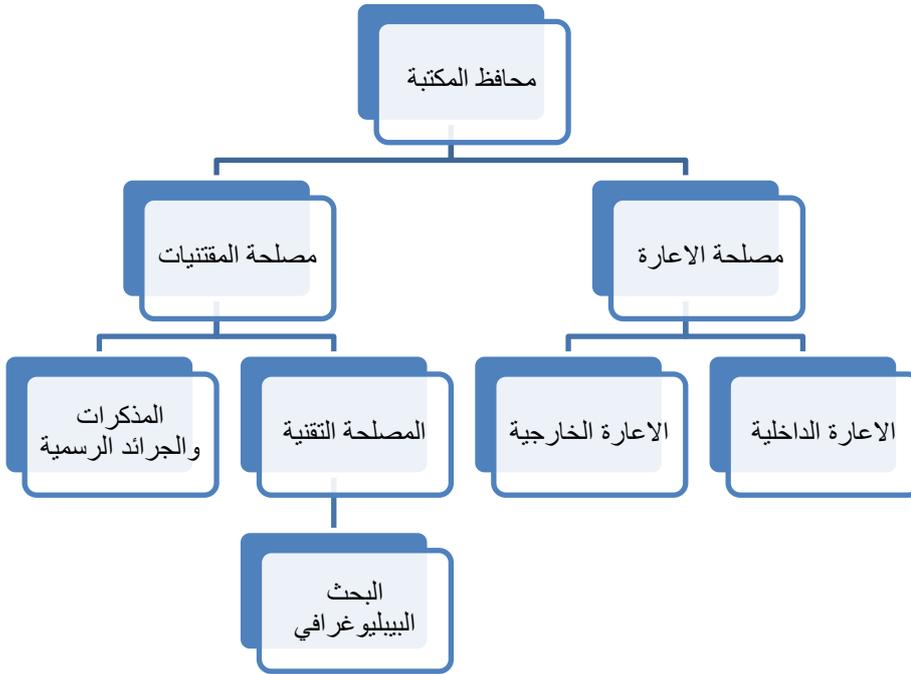
• فرع الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال المصالح.

• فرع الموظفين الأساتذة.

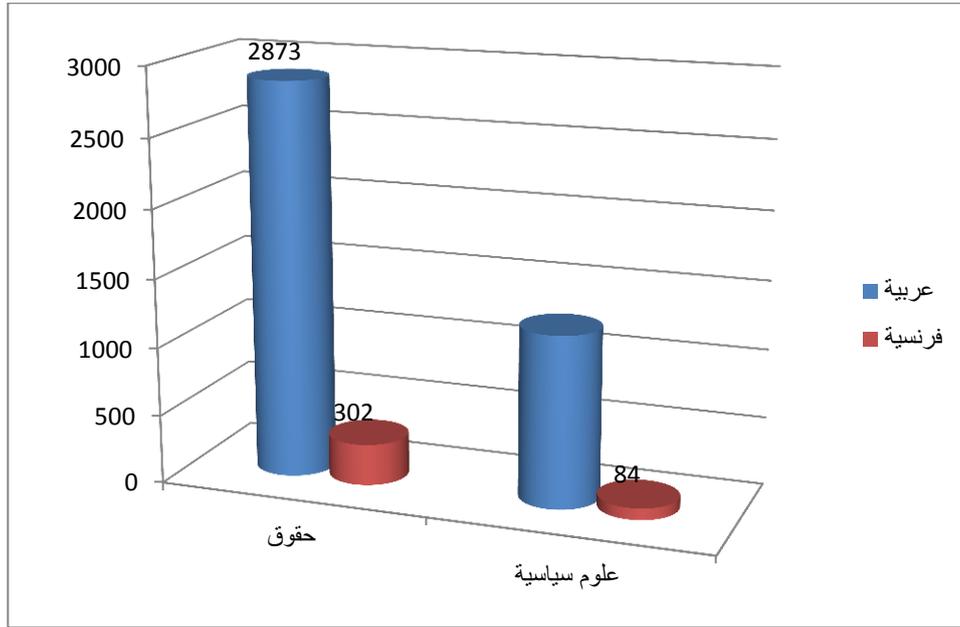
د- مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتنفرع الى:

- فرع المحاسبة
- فرع الميزانية

5- مكتبة الكلية: تحتوي مكتبة الحقوق والعلوم السياسية على رصيد وثائقي هام من كتب ، مجلات ، جرائد سمية ، ورسائل جامعية التي يستفيد منها الطلبة والاساتذة والباحثين على حد سواء ، بحيث تسهر المكتبة على توفير الوسائل اللازمة بهدف الوصول الى المعلومات وذلك من خلال توفرها على أجهزة للاعلام الالي وكذا البحث البيبليوغافي الذي يخص قائمة الاقتناءات الجديدة ومعالجتها على مستوى المخازن وقاعات الدوريات ليتم بعد ذلك إدخالها في عملية الإعارة ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمكتبة الكلية:



أما بالنسبة للعناوين حسب الاختصاص واللغة فهي موضحة كالآتي:



واقع المناخ التنظيمي وأثره على الاداء الوظيفي في كلية الحقوق والعلوم السياسية :

1-التوجهات نحو الهيكل التنظيمي:

هل الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية يحقق أهدافها ؟

الاجابة	العدد
نعم	17
لا	12
لأدري	1

المصدر الاستبيان الموجه لافراد العينة

يتضح من الجدول أن معظم افراد العينة لهم توجه سلبي نحو الهيكل التنظيمي بالمقارنة مع المجيبين بنعم في حين أن فردا وادا من العينة أجاب بلاأدري.

2- توجهات الموظفين نحو نمط القيادة :

السؤال	الاجابة بنعم	الاجابة بلا
هل القيادة الادارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم ؟	25	5
هل تشجيع مسؤوليك يسهم في تحسين أو إنخفاض أدائك؟	10	20
هل يبادر القائد بتفويض صلاحياته الى بعض المرؤوسين؟	19	11

نلاحظ من خلال اجابات الموظفين من حيث أن القيادة الادارية تحفز على أداء الاعمال أن معظم الاجابات كانت بالايجاب في حين أجاب 05 أفراد بلا.

أما بالنسبة للسؤال الثاني كون تشجيع المسؤولين يزيد في تحسين أو انخفاض الاداء فقد أجابت معظم الافراد بلا في حين أجاب 10 بنعم .

أما بالنسبة للسؤال الثالث عن تفويض السلطات فقد كانت اجابة 19من العاملين بنعم لما تتطلبه ضرورة العمل في حين أجاب البقية بلا.

3- نمط الاتصال وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين :

السؤال	نعم	لا
هل نظام الاتصالات في الكلية يؤثر على أدائك الوظيفي	22	08

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقين على أن نمط الاتصال يؤثر على أدائهم الوظيفي في حين أجاب البقية بلا.

4- التكنولوجيا وعلاقتها بالاداء الوظيفي للعاملين:

السؤال	نعم	لا
- هل استخدام التقنيات الحديثة يساعدك في زيادة أدائك؟	30	00
- هل تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل؟	30	00

ومنه يتضح لنا أن معظم الأفراد يوافقون على أن استخدام التقنيات الحديثة يساعد في سرعة الانجاز وبذلك زيادة الأداء الوظيفي.

5- العمل الجماعي وعلاقته بالأداء الوظيفي:

السؤال	نعم	لا
هل العمل الجماعي يساعدك في رفع مستوى أدائك في العمل؟	28	2

المصدر الاستبيان الموجه لافراد العينة.

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة موافقون على العمل الجماعي حيث يساعدهم هذا في رفع الجهد المبذول وبذلك زيادة أدائهم ، أما بالنسبة للأفراد الغير موافقين فكانوا إثنين.

6- مشاركة العاملين في إتخاذ القرار:

السؤال	نعم	لا
هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من أدائك في العمل؟	30	00

ومنه نستخلص من الجدول أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن مشاركتهم في صنع القرار تزيد من أدائهم لعملهم وتحسنه.

7-توجهات الموظفين نحو الحوافز :

		السؤال
20	10	- هل الدخل الذي تتقاضاه مناسباً لك؟
14	6	- هل هناك هناك استحقاق عن جدارة للترقية الخاصة بالموظفين؟

يتضح من الجدول السابق أن معظم افراد العينة لديهم توجهات سلبية نحو الاسئلة الطروحة والخاصة بالحوافز حيث أن المجيبين بنعم عن السؤال الاول 10 يقابلهم 20 فرد بلا ، أما السؤال الثاني فقد كانت الاجابة بنعم في حدود 6 تقابلها 14 إجابة بلا .

خلاصة الفصل

تتميز كل منظمة بمناخ تنظيمي يختلف عن المنظمات الأخرى بما تحتويه من مجموعة من الخصائص والسمات التنظيمية والاجتماعية . ويتحدد المناخ التنظيمي طبقا للطريقة التي يفهم فيها الأفراد داخل المنظمة الأحداث العملية والإدارية التي تميزها عن غيرها ، من طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة والتفاعلات ، وكذا نمط القيادة والهيكل التنظيمي حيث أنها جميعا تحدد المناخ الذي تتصف به المنظمة.

قائمة المراجع

الكتب:

أ - باللغة العربية:

- 1- الخزامى عبد الحكيم ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين ، الرياض: مكتبة الساعي للنشر والتوزيع ،1999.
- 2- السلمي علي ، إدارة السلوك الإنساني ، القاهرة: دار غريب ،دس ن
- 3- الشقاوي عبد الرحمان عبد الله ، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية ، الرياض: جامعة الملك عبد العزيز،1994.
- 4- الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي -التحليل على مستوى المنظمات ،ج4، مصر : المكتب الجامعي الحديث،2009.
- 5- العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني والتنظيمي - منظور كلي مقارن ،الرياض: الإدارة العامة للبحوث،1995.
- 6- العادلي سامح حسين ، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية ، القاهرة: دار سينا للنشر،1997.

- 7- القريوتي محمد ، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية ، ط2 ، عمان : مكتبة الشرق، 1994.
- 8- القباني بكر ، الإدارة الحكومية بالمملكة السعودية ، الرياض : معهد الإدارة العامة، 1988.
- 9- الكبيسي عامر ، السلوك التنظيمي-التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة ج2 ، الدوحة : مطابع دار الشرق، 1998.
- 10- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، ط2 ، عمان : دار الفكر، 1995.
- 11- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مصر: المكتبة العصرية ، 2009.
- 12- المطيري رجا جحيلان ، العلي احمد ، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق :دراسة نظرية ميدانية ، القاهرة : مركز الكتاب للنشر ، 1996.
- 13- الموسى فهد خالد ، الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات، الرياض: جامعة الملك سعود، 1995.
- 14- إبراهيم الغمري ، الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية ، القاهرة : دار غريب، 1982.
- 15- احمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الاسكندرية: الدار الجامعية ، 2005.
- 16- جاد الرب سيد محمد ، السلوك التنظيمي، القاهرة :مطبعة الشمري، 2005.

17- حليم الطائي يوسف واخرون ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل

،عمان:الوراق للنشر والتوزيع ، 2006 .

18- حسن راوية ،ادارة الموارد البشرية رؤيا مستقبلية ، مصر: الدار الجامعية،2003.

19- حمود خضير كاظم ، السلوك الإداري ، عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع،2002.

20- حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع

، 2002 .

21- حسن راوية ،ادارة الموارد البشرية ، الإسكندرية:المكتب الجامعي ،1999.

22- رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الإسكندرية : دار الوفاء

،2004.

23- رسلان انور احمد ،تقويم الأداء الوظيفي ، القاهرة : دار النهضة العربية للطباعة

والنشر،1991.

24- سليمان مؤيد ، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء ، الكويت : دار ذات

السلاسل ،1992.

25- سلطان محمد سعيد ، السلوك الإنساني في المنظمات ، القاهرة : دار الجامعة

الجديدة للنشر ،2002.

26- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات

التعليمية ، عمان :دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،2005.

27- فرحات فاروق أحمد ،التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين، الرياض: مطابع نجد

التجارية،1993.

28- صقر عاشور أحمد ، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية: دار المعرفة

الجامعية،2005.

29- علي السلمي،الاستخدام الامثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي الاداري، القاهرة :

مكتب غريب،1989 .

30- عبد الباقي صلاح الدين ، الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ،مصر:الدار

الجامعية،2005.

31- عبد الباقي صلاح الدين ،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية

: دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002.

32- عبد الباري درة، الصباغ زهير ،إدارة القوى البشرية ، عمان ، دار الندوة للطباعة

والنشر،1986.

33- عبد الباري إبراهيم درة ،تكنولوجيا الأداء في المنظمات ، القاهرة: المنظمة العربية

للتنمية ،2003.

34- عبد الغفار حنفي ،السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية: دار

الجامعية الجديدة للنشر ،2006 .

35- عبد الغني محمد ، هلال حسن ،مهارات إدارة الأداء، القاهرة : مركز تطوير الأداء

والتنمية،1996.

36- عبيد عاطف ،أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإداري، القاهرة: مركز البحوث الإدارية

،1998.

37- شهاب محمد علي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، القاهرة : دار الفكر العربي
،1990.

38- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي
في المنظمات الإدارية ، عمان:مكتبة الشرق،1993.

39- محمد خليل وآخرون ، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، عمان :
دار الميسرة ،2007.

40- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط2، عمان : دار
وائل للنشر ،2004.

41- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية ، الاسكندرية :الدار الجامعية ، 2007 .

42- منصور احمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت : وكالة
المطبوعات الكويتية،1997.

43- نشوان زكي محمود ، إدارة الموارد البشرية ،الكويت :دار السلاسل للطباعة للنشر
والتوزيع،1992.

44- هلال علي ، مهارات إدارة الأداء، السعودية : مركز تطوير الأداء ،1996.

ب/ الدوريات:

1-الشربيني عبد الفتاح ، "المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية

الكويتية " ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، عمان : المنظمة

العربية للعلوم الإدارية ،1987.

2-العوامل نائل ، " أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الاردن "

،دراسات الجامعة الاردنية ،العدد الثالث ، المجلد الحادي والعشرون ،1994.

3-بحيري سعد ،وأخرون "اتجاهات رؤساء التنفيذيين نحو نظام تقييم الأداء للعاملين

بالسعودية" ، مجلة الإدارة، العدد السابع ،1991.

4-ناصر عبد الخالق ، " الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل بدولة الكويت" ، مجلة

العلوم الاجتماعية ،العدد الثالث، الكويت، مجلس النشر العلمي جامعة الكويت ،1982.

ج/المذكرات

1-السكران ناصر محمد ابراهيم ،"المناخ التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي دراسة مسحية

على ضباط قوات الامن الخاصة بمدينة الرياض " ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم

الادارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2004.

2-السلمي فهد نجيم راجح ،"القيادة الابداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس

الحكومية المتوسطة بمدينة جدة" ، مذكرة ماجستير ، قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية

التربية، جامعة أم القرى،2012.

3-العميرة محمد بن عبد العزيز ، "علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي في القطاع

الصحي من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة أمراض وجراحة

القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض" ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية

الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية 2003.

4- ابراهيم بن حمد البدر ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل" ،مذكرة ماجستير ، قسم

العلوم الادارية،كلية الدراسات العليا،جامعة نايف للعلوم الامنية،2006.

5-بوجمعة نقبيل ، "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية

الجزائرية العامة" دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة" ، مذكرة ماجستير في علوم التربية

، كلية الاداب والعلوم الانسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.

6-الرييق محمد بن إبراهيم ،"العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات

الأمنية" ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،

2004.

الوثائق الرسمية:

1-مرسوم تنفيذي رقم 255-04 مؤرخ في 29 أوت 2004.

المراجع باللغة الاجنبية:

1-Coska, L. S., "**Relationship Between Organizational Climate**

and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers

Contengency Model", Journal of Applied Psychology, (Vol.

60, No. 2, 1975.)

2- Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "**Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue** ", **Journal of Applied Psychology**, (Vol. 74, No. 4, 1981).

الملاحق

الاستبيان الموجه لموظفي كلية الحقوق والعلوم السياسية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص سياسة عامة وإدارة محلية

في إطار الإعداد لمذكرة الماستر تخصص سياسة عامة وإدارة محلية بعنوان
المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية نضع بين أيديكم هذا الاستبيان
بهدف التعاون معنا في سبيل الإجابة فيما يخص المناخ التنظيمي السائد في كلية الحقوق
والعلوم السياسية .

وإني أشكركم على تعاونكم ، وأحيطكم علما أن هذه الإجابات لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي مع المحافظة على سريتها .

الطالبة

أولا المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة:

1- المؤهل العلمي:

□ ثانوية عامة □ دكتوراه □ ماجستير □

2-سنوات الخبرة:

□ أقل من خمس سنوات □ من 05 إلى 10 سنة □

□ من 10 إلى 20 سنة □ أكثر من 20 سنة □

3-الجنس:

□ أنثى □ ذكر □

ثانيا واقع المناخ السائد في كلية الحقوق والعلوم السياسية:

الاجابة		السؤال	الرقم
	نعم		
		هل الهيكل التنظيمي لكلية الحقوق والعلوم السياسية يحقق أهدافها ؟	01
		هل القيادة الإدارية تحفز الموظفين على أداء أعمالهم ؟	02
		هل تشجيع مسؤوليك يسهم في تحسين أو انخفاض أدائك؟	03
		هل يبادر القائد بتفويض صلاحياته الى بعض المرؤوسين؟	04
		هل نظام الاتصالات في الكلية يؤثر على أدائك الوظيفي	05
		هل إستخدام التقنيات الحديثة يساعدك في زيادة أدائك؟ هل تساعد التكنولوجيا المستخدمة في سرعة انجاز العمل ؟	06
		هل العمل الجماعي يساعدك في رفع مستوى أدائك في العمل؟	07
		هل المشاركة في اتخاذ القرار تزيد من أدائك في العمل؟	08
		هل الدخل الذي تتقاضاه مناسباً لك؟ هل هناك هناك استحقاق عن جدارة للترقية الخاصة بالموظفين ؟	09