



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 في الأداء البشري
دراسة ميدانية: بثانوية الإخوة قالة منعة
بولاية باتنة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بومجان عادل

إعداد الطالب:

سعادة لمير

الموسم الدراسي: 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر و تقدير

الحمد لله والشكر لله عز وجل على توفيقه لنا في انجاز هذا العمل المتواضع والصلاة

والسلام على الحبيب المصطفى صلوات ربي وسلامه عليه .

نتقدم بالشكر الجزيل والكبير للأستاذ بومجان عادل والذي تفضل بإشرافه على هذا

العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة دون استثناء , كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل الطلبة

خصوصا دفعة 2018/2019 تسيير الموارد البشرية وكل أساتذة وموظفي ثانوية الأخرية قائلة

منعة في انجاز هذا البحث ومشاركتهم بكل اهتمام وحيوية للإجابة على أسئلة الاستبيان.

□ كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

والله ولي التوفيق.

الباحث: سعادة لمير



أهدي هذا العمل المتواضع لمن كان لها الفضل عليا بعد الله سبحانه و
تعالى إلى والدي الكريم الذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب العلم تقديرا
و وفاء؛ إلى والدي الحبيبة أطال الله في عمرها و أبقاها بصحة وعافية؛ إلى إخوتي
الأعزاء؛ إلى رفيقة دربي زوجتي و عائلتها الكريمة؛ إلى ابنائي الأعزاء تسنيم ،
وسيم ، سلسبيل ، محمد وفقهم الله ورعا لهم وحفظهم وأنار دربهم لطلب
العلم ، إلى زملائي و زميلاتني؛ إلى كل من قدم لي يد العون و الدعم
والمساندة.

الباحث: سعادة لمير

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا) على الأداء البشري بثانوية الإخوة قالة منعة.

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 30 موظف ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- إن مستوى إدراك موظفي ثانوية الإخوة قالة منعة للمناخ التنظيمي كان بمستوى مرتفع، كما أن مستوى إدراكهم ونظرتهم للأداء البشري جاء مرتفعاً، وقد كانت جميع الأبعاد مفسرة وذات معنوية بالنسبة للأداء.
 - هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة مع الأداء البشري.
- وقد خلصت الدراسة الى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسات اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء البشري، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
- استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: مناخ التنظيمي، هيكل تنظيمي، قيادة وإشراف، حوافز، اتصال، تكنولوجيا، أداء بشري.

Abstract :

This study aimed at identifying the impact of the organizational climate in its different dimensions (organizational structure, leadership and supervision, incentives, communication, technology) on the Human performance in Secondary School brother's kalla.

To achieve the objectives of the study a questionnaire was designed to identify the perceptions of the members of the study sample towards the impact of the organizational climate on the Human performance. The study included a sample of 30 employees and the most important results reached:

- The level of awareness of the staff members of the secondary school of kalla was conducive to the organizational climate was high, and their level of perception and perception of Human performance was high, and all dimensions were explained and significant for the performance.
- There is a significant correlation between the organizational climate and its different dimensions with functional performance.

The study concluded with a number of proposals, the most important of which are:

- The need for the management of institutions to pay special attention to all elements of the organizational climate as an important variable that contributes to the impact on human performance, which will lead to high morale of staff and increase their loyalty and belonging to the institution.
- Continuing leadership by motivating individuals and encouraging them to change, innovate and innovate.

Keywords: organizational climate, organizational structure, leadership and supervision, incentives, communication, technology, Human Performance.

فهرس المحتويات:

I.....	-	كلمة شكر.....
II.....	-	إهداء.....
III	-	الملخص.....
IV	-	فهرس المحتويات.....
VI.....	-	قائمة الجداول، الأشكال و الملاحق.....
أ.....	-	مقدمة.....
1.....		الفصل الأول: المناخ التنظيمي
2.....		المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي
2.....		المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
8		المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه
12.....		المبحث الثاني: نماذج ،عناصر وأنواع المناخ التنظيمي
12.....		المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي
20.....		المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي وأنواعه
29.....		المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه
29.....		المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي
34.....		المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي
38.....		الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري
39.....		المبحث الأول: الأداء ، مكوناته ومحدداته
39.....		المطلب الأول: مفهوم الأداء.....
42		المطلب الثاني: مكونات الأداء
44.....		المطلب الثالث: محددات الأداء.....

46.....	المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري
47.....	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
49.....	المطلب الثاني: مبررات تقييم الأداء وآلياته
52	المطلب الثالث: وسائل وأساليب تقييم الأداء
58.....	المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء البشري
58.....	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء البشري
64.....	المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال و التكنولوجيا على الأداء البشري
	المطلب الثالث: تأثير العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز
69.....	على الأداء البشري
80.....	الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري بثانوية الإخوة قالة منعة
81.....	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية
82.....	المطلب الأول: التعريف بثانوية الإخوة قالة منعة
83.....	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لثانوية الإخوة قالة منعة
84.....	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛ عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج
84.....	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية
89.....	المطلب الثاني: عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج
111.....	خاتمة
114.....	المراجع
121.....	الملاحق

فائمة الجداول ، الأشكال و الملاحق

أولاً: قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
63	العلاقة بين القيادة و الأداء	(1 -2)
85	مقياس ليكارت الحماسي للإجابة على فقرات	(1 -3)
87	الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة	(2 -3)
88	معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة	(3 -3)
89	معامل الثبات الفا كرونباخ	(4 -3)
90	توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	(5 -3)
92	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف- سمرنوف)	(6 -3)
93	تحليل فقرات (الهيكال التنظيمي)	(7 -3)
94	تحليل فقرات (القيادة والإشراف)	(8 -3)
95	تحليل فقرات (الحوافز)	(9 -3)
96	تحليل فقرات (الاتصال)	(10 -3)
97	تحليل فقرات (التكنولوجيا)	(11 -3)
98	تحليل فقرات المحور الثاني: (الأداء البشري)	(12 -3)
100	تحليل محاور الدراسة	(13 -3)
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات أبعاد المناخ التنظيمي	(14 -3)
105	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الأداء البشري	(15 -3)
106	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(16 -3)
107	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير	(17 -3)

	المستقل (الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا) في الأداء البشري	
--	--	--

ثانيا: قائمة الأشكال والرسوم البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ث	نموذج البحث	(1 -1)
78	علاقة المناخ التنظيمي بالأداء البشري	(1 -2)
83	الهيكل التنظيمي لثانوية الإخوة قالة منعة	(1 -3)
91	المدرجات التكرارية للمتغيرات الشخصية والوظيفية	(2 -3)

ثالثا: قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
122	الاستبيان الموجه لأفراد العينة	(1 -3)
125	قائمة الأساتذة المحكمين	(2 -3)

مقدمة

تمهيد

إشكالية البحث

أهمية البحث وأهدافه

نموذج البحث

فرضيات البحث

منهج الدراسة

الدراسات السابقة

خطة البحث

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية و عند استخدامها في الإدارة فإنها تعبر عن مكان العمل و العوامل المحيطة به، أسلوب التعامل و كيفية تفاعل الموارد البشرية الموجودة به مع بعضها البعض. من هذا المنطلق فإن المناخ التنظيمي هو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، و كما يفسرونها و يحللونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة ولائهم للمنظمة.

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين، هدف دراسته هو فهم و تفسير سلوك أعضاء التنظيم و البيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يسهم في تنمية و تطوير الموارد البشرية لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء البشري.

و باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام و الارتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة و أهداف الأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولاتهم و رغباتهم بهدف تحسين أدائهم و زيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق رضاهم و ولائهم من جهة أخرى.

تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية منظمة، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها و بروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية؛

و يعد الأداء البشري من بين العديد من الموضوعات التي تتأثر بالمناخ التنظيمي، الى جانب الالتزام التنظيمي، جودة الحياة الوظيفية، الرضا الوظيفي، سلوكيات الأفراد...

بما أن الاداء التنظيمي (المؤسسي) محصلة تفاعل العديد من موارد وإمكانات المؤسسة، ومحصلة لمختلف أنواع الاداء، الا أن مكانة الأداء البشري له أهمية كبيرة باعتبار الموارد البشرية موارد قادرة على تفعيل باقي الموارد الأخرى، وازداد البحث في هذا الموضوع أكثر في ظل التأكيد على الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة، وتحقيقها الأداء المتميز، سيما اذا ما اتسمت هذه الموارد بخصائص الموارد التنافسية من القيمة، الندرة، عدم القابلية للتقليد والمحاكاة، وكذا عدم القدرة على استبدالها وإحلالها، بالإضافة الى أن تكون منظمة.

فما يمتلكه الفرد من كفاءة، مهارة، معرفة، خبرات، حكمة، قدرات، وما يحكمه من قيم ومبادئ، جاذبية نفسية وسلوكيات تؤثر تأثيراً مباشراً في مستوى أدائه من جهة، ومن جهة أخرى العديد من العوامل التنظيمية كالثقافة التنظيمية، الأساليب القيادية والإدارية، المناخ التنظيمي (والاجتماعي)... لها هي الأثر كبير ومحددة لأداء المورد البشري.

✓ إشكالية البحث:

وبناء على ما سبق تبرز إشكالية الدراسة على النحو التالي:

هل يوجد أثر للمناخ التنظيمي على الأداء البشري لموظفي ثانوية الإخوة قالة منعة؟

للإجابة على هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل يوجد أثر للهيكल التنظيمي على الأداء البشري لموظفي ثانوية الإخوة قالة منعة؟
- 2- هل يوجد أثر للقيادة والاشراف على الأداء البشري من وجهة نظر موظفي ثانوية الإخوة قالة منعة؟
- 3- هل يوجد أثر للحوافز والمكافآت على الأداء البشري حسب تصورات واتجاهات موظفي ثانوية الإخوة قالة منعة؟
- 4- هل يوجد أثر للاتصال على الأداء البشري من وجهة نظر عينة المبحوثين بثانوية الإخوة قالة منعة؟
- 5- هل يوجد أثر للتكنولوجيا على الأداء البشري لموظفي ثانوية الإخوة قالة منعة؟

✓ أهمية البحث:

- مكانة العنصر البشري داخل المنظمات و القناعة بأنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة في أي مجال بقدر الاهتمام و الاعتناء به وتوفير مناخ ملائم لنشاطه.
- التعرف على إمكانية وجود علاقة ترابطية بين المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة.
- محاولة لفت أنظار صانعي القرار إلى أهمية المناخ التنظيمي المناسب، ومنحه الأولوية نظراً لما له من تأثير سلبي أو ايجابي على مستوى الأداء البشري.
- المساهمة في إثراء المكتبة بموضوع في هذا المجال.
- تحفيز الباحثين على القيام بأبحاث ودراسات أخرى تتناول المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده.

✓ أهداف البحث:

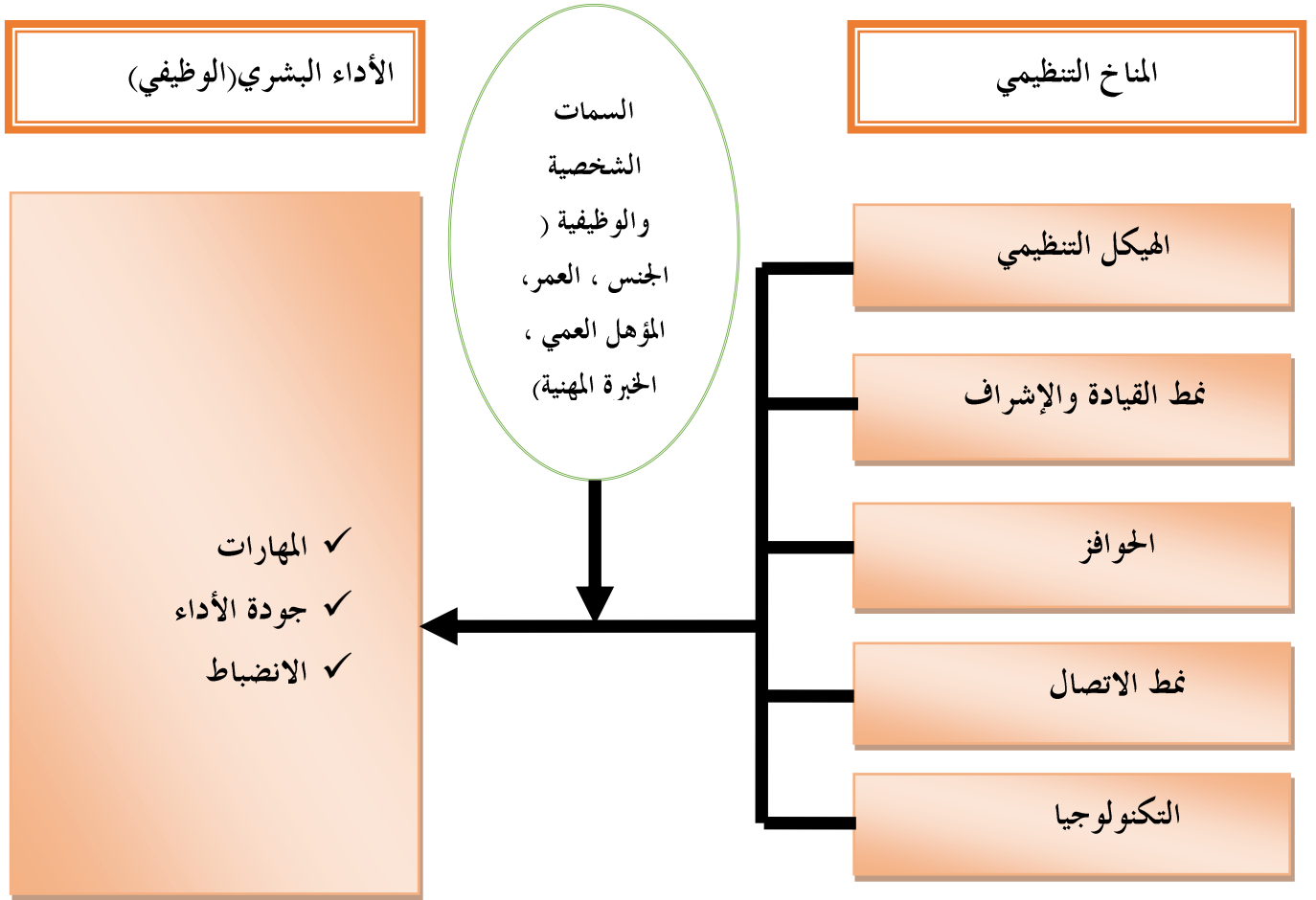
- تهدف هذه الدراسة بشكل أساسي إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة التعليمية ثانوية الإخوة قالة منعة، ويتفرع عن ذلك مجموعة من الأهداف الفرعية نذكر منها:
- الكشف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة.
 - إبراز مستوى الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
 - تحديد أهم العناصر المؤثرة في الأداء البشري في المؤسسة محل الدراسة.
 - توضيح اثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري.

- تقديم توصيات واقتراحات تساعد المؤسسة محل الدراسة على تحسين مستوى الأداء البشري.

✓ نموذج البحث:

تم تصميم نموذج الدراسة في ضوء الإشكالية وفرضياتها، والعلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة والإشراف، الحوافز، نمط الاتصال ، التكنولوجيا)، والمتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي بأبعاده (المهارات، جودة الأداء، الانضباط)، وتأثير المتغيرات الديمغرافية والتي سنعرضها في الشكل الموالي:

الشكل (01_01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء البشري بثانوية الإخوة قالة منعة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة والإشراف على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

✓ التعريفات الإجرائية:

1. المناخ التنظيمي: يقصد به مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون و يعملون من خلالها و يتأثر سلوكهم بها و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى .
2. المنظمة: يطلق مصطلح منظمة على أي تنظيم مهما كانت طبيعته ، نشاطه، حجمه و نوعيته سواء كانت إنتاجية ، تجارية أو خدمية ، و قد استعملنا مصطلح المنظمة كمفهوم أوسع و أشمل من مصطلح مؤسسة.
3. النظام: هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين.
4. التنظيم: هو الإطار الذي يضم القواعد، اللوائح و الصلات بين الأفراد، و يحدد سلطات العاملين و مسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.
5. الأداء الوظيفي: حصيللة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.
6. الفعالية التنظيمية: و يقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها .
7. الكفاءة: هي الاستعمال الأمثل للموارد .
8. الفعالية: هي بلوغ الأهداف باستعمال ما هو متاح من الموارد.

✓ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار الموضوع انطلاقاً من الأسباب التالية:

❖ الأسباب الموضوعية:

- القيمة العلمية للموضوع.
- ندرة البحوث والدراسات التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالأداء البشري في الجزائر.

❖ الأسباب الذاتية:

- إن موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا.
- الرغبة الشخصية في اخذ فكرة عن مستوى المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية، ومعرفة علاقته بالأداء البشري ومدى التأثير على النتائج المدرسية.
- الرغبة في تحسيس المؤسسات التربوية الجزائرية بأهمية تحسين المناخ التنظيمي وما ينجم عنه من رفع للأداء وتحسين النتائج المدرسية.

✓ حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- ❖ **الحدود الموضوعية:** تستهدف دراستنا بشكل أساسي معالجة أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري في المؤسسة التربوية ثانوية الإخوة قالة منعة، أي أن المتغير المستقل هو المناخ التنظيمي، والمتغير التابع هو الأداء البشري.
- ❖ **الحدود المكانية:** اقتصرنا الدراسة على المؤسسة التربوية ثانوية الإخوة قالة منعة .
- ❖ **الحدود البشرية:** سنقوم بتوزيع استبيان الدراسة على عينة من العاملين في المؤسسة التربوية ثانوية منعة، والذين يمثلون فئة الاساتذة، وذلك لقياس وتحليل مستوى المناخ التنظيمي والأداء البشري في المؤسسة من وجهة نظرهم.
- ❖ **الحدود الزمنية:** ستمتد دراستنا بصفة عامة ابتداء من أكتوبر 2018 إلى غاية ماي 2019، أما بالنسبة للدراسة الميدانية بصفة خاصة ستكون في الفترة من مارس 2019 إلى ماي 2019.

✓ منهج الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وتساؤلاته ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المتبناة من عدمها، سنعتمد أساساً على المنهج الوصفي والمنهج التأويلي (التفسيري)، أما في الجانب التطبيقي فنسقوم بإجراء دراسة ميدانية في المؤسسة التربوية ثانوية الإخوة قالة منعة بهدف معرفة مستوى المناخ التنظيمي السائد والأداء البشري، بالإضافة إلى تحليل علاقة الارتباط والتأثير ما بين المناخ التنظيمي والأداء البشري من وجهة نظر العاملين فيها.

✓ الدراسات السابقة:

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.

وخلصت 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- شامي صليحة، 2010، دراسة بعنوان : المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة جامعة محمد بوقرة بومرداس"¹

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.

¹شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.

3- مصلح حمدان البقمي، 2010، دراسة: المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة¹ حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على توجهات العاملين في امارة منطقة مكة نحو المناخ التنظيمي السائد وعلاقته بأدائهم الوظيفي، استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة والبالغ عددها 272 موظفا.

وخلصت 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.

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

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 إشرافيه بوزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة والتي بلغ عددها 620 موظفا تم اختيارها من بين 3363 موظفا وهو المجموع الكلي لمجتمع الدراسة.

وخلصت 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.

- التوصية نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات.

¹ مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2010.

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

5- ناصر محمد ابراهيم السكران، 2004، دراسة : المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة مسحية على ضباط قوات الأمن بمدينة الرياض"¹

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.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو معرفة المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية والعلاقة التي تربطه بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التربوية وإبراز واقع المناخ التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي .

✓ خطة البحث:

تم تقسيم موضوع الدراسة الى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة، وتطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري للمناخ التنظيمي وخصصنا الفصل الثاني للأداء البشري، أما الفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية بمؤسسة تربوية ثانوية الإخوة قالة منعة حول المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري وأخيرا الخاتمة وتضمنت النتائج و التوصيات.

¹ ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الادارية، 2004.

الفصل الأول: المناخ التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المبحث الثاني: نماذج، عناصر وأنواع المناخ التنظيمي

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ

التنظيمي وطرق تحسينه

تمهيد:

تعتبر ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على جزء كبير من جهود الباحثين لما لتلك الظاهرة من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء، ولذلك أصبح لزاما على الإدارة أن تصب كافة جهودها لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الأداء والسلوك الإداري للعاملين، وتوسيع المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للعاملين لتمكينهم من أداء مهامهم على أحسن وجه. وفي هذا الفصل سنقوم بالدراسة النظرية لمتغير المناخ التنظيمي حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي،

المبحث الثاني: نماذج، عناصر وأنواع المناخ التنظيمي،

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وكيفية تحسينه.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعتبر موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة والتي اختلف حوله الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وقد حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعريفات المناخ التنظيمي واستنتاج خصائصه مع إبراز أهميته وقياسه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي

ظهر مفهوم المناخ التنظيمي في منتصف الخمسينات من القرن العشرين¹، إذ كان كورنل (cornel) أول من استخدم هذا المفهوم في دراساته عن مناخ المؤسسات التعليمية و منذ ذلك الحين وهو يحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في حقل السلوك التنظيمي.

اولا: تعريف المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر، واشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية نذكر منها:

حسب فور هاند و جلر (Forehand and Gilmer): " 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"¹.

¹ المومني واصل جميل ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2006 ، ص25.

يركز هذا التعريف على أن المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى وما يترتب عليها من تأثير على سلوك كل من المنظمات والعاملين فيها.

كما عرفه القربوي: " المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون و يدركونها، مما ينعكس على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم"². يشير هذا التعريف إلى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، ومدى اتجاهه لتلك البيئة وإدراكه لها.

كما عرفه لتوين وسترينجر (Litwin and Stringer) بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم " ³.

كما عرفه الكتيبي: " يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من السمات التي تميز المنظمة و التي يمكن استنباطها من خلال الطرق التي تتعامل بها المنظمة مع أعضاءها و البيئة المحيطة بها، كما أنه عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاءها، كذلك ما يعتقد الأفراد بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل، بل صورة المنظمة المدركة من خلال العاملين بها "⁴.

يضيف هذا التعريف أن المناخ التنظيمي يشير إلى شخصية المنظمة ، فالشخصية تعبر عن خصائص مستقرة نسبيا للفرد، أما المناخ التنظيمي فيشير إلى خصائص مستقرة نسبيا للمنظمة، وهو ما يراه أو يحس به العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعليا. أما كراسيك وبريتشارد (Karasick and Pritchard) فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه: " خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته " ⁵.

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص 258.

² القربوي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن، 2009، ص 170.

³ قبوق عيسى، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 163.

⁴ الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005، ص 97.

⁵ الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 258.

يشير هذا التعريف إلى الدور الذي تلعبه الإدارة العليا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحده من نظم و سياسات العمل و تأثير ذلك على الأداء و ذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

في حين عرفه الذنبيات بأنه: " المناخ التنظيمي هو مجموعة العوامل ، الخصائص، القواعد الأساليب التي توجه و تحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم و تميزه عن غيره من التنظيمات " ¹. كما عرفه آخرون: " المناخ التنظيمي هو المشاعر ، المواقف، و الاتجاهات السلوكية التي تتصف بها الحياة التنظيمية ، و التي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة " ².

عرفه العميان: " المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة ، القيم ، العادات، الأعراف ، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية و طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة " ³.

ركز هذا التعريف على البعد الإنساني من خلال أهمية التفاعل و العلاقات بين الأفراد و طرق العمل في المنظمة و التي تؤثر على المستوى العام للأداء في المنظمة.

كما عرفه كاتز و كاهن (Katz and Kahn): " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح للناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل ، وسائل الاتصال و نمط السلطة " ⁴.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته و لم يشر لأهمية هذا التفاعل من خلال إدراك أفراد هذا التنظيم و تأثيره على قيمهم و اتجاهاتهم و بالتالي سلوكهم.

و عرفه آخرون على أنه: " مجموعة السياسات و الإجراءات و النظم السائدة داخل المنظمة و التي تؤثر على مدى فعالية أداء العاملين في المنظمة ، هذا بالإضافة إلى عوامل تتعلق بالقيادة الإدارية ، الهيكل التنظيمي و الثقافة

¹ حمادات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، الأردن ، 2008

² كنج نيجل ، نيل أندرسون ، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير ، دليل انتقادي للمنظمات ، ترجمة: حسني محمود حسن ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004 ، ص 209.

³ العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الرابعة ، دار وائل ، 2008 ص 305.

⁴ عبوي زيد منير ، التنظيم الإداري ، مبادئه و أساسياته ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006 . ص 122.

التنظيمية السائدة، فضلا عن بيئة العمل و الحوافز و السياسات و الإجراءات و نظم العمل و نظم التطوير الإداري ، ووسائل تنمية الموارد البشرية واتخاذ القرار ومدى تفاعل تلك العوامل لتحديد مستوى أداء المنظمة " ¹ بالنسبة لكورنل (Cornell) : " المناخ التنظيمي يرجع إلى الإدراكات الحسية للأفراد لعملهم أو دورهم من خلال علاقاتهم مع الآخرين و الأدوار المرتبطة بالآخرين داخل المنظمة " ² .

أما سيزلاجي و وولاس (Szilagy et Wallace) فيقصدان بالمناخ التنظيمي أنه: " المنظمة الفعلية و طرقها المتبعة في التعامل مع موظفيها و مع مهامها و بيئاتها العامة، كما يحتوي هذا المناخ على عدة جوانب هي: هيكل المنظمة، مسؤولية الأفراد العاملين و مكافآتهم و درجة التحديات و المحازفة في المنظمة، حماس المنظمة و مساندة التابعين لها، التسامح و الصراع في المنظمة " ³ .

أما السلمي فيعرفه على أنه " كل العناصر والعوامل و الأشياء و العلاقات المتواجدة في المنظمة و التي يتعامل معها الأفراد " ⁴ .

يعرفه آخرون على أنه: " سلسلة من الخصائص المستمرة نسبيا للمحيط الداخلي للمنظمة والذي يميزها عن باقي المنظمات، ينتج تصرفات و سياسات أعضاء المنظمة، ملاحظ من أعضاء المنظمة أو واضح بالنسبة لهم، يستعمل كمرجع لتفسير وضعية معينة و يعطي مظهر و حيد الاتجاه لتصرفات العاملين " ⁵ .
يمكننا من خلال هذه التعاريف فهم المناخ التنظيمي بأنه:

مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل والتي يدرکها العاملون، و يعملون من خلالها، و يتأثر سلوكهم بها، تتصف بدرجة من الثبات النسبي، و يمكن من خلالها التمييز بين منظمة و أخرى، و هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية، يتأثر بنوعية القوى البشرية العاملة به، تتضمن هذه الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي ، نمط الاتصال، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرار، الحوافز....

ثانيا خصائص المناخ التنظيمي

¹ فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005 ، ص 292.

² Brunet luc et ph d , op- cit , p 1.

³ العدلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي مدخل كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1995 ، ص 406.

⁴ السلمي علي ، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، (بدون سنة نشر) ، ص 297.

⁵ Lorain jean , Brunet , climat organisationnel , Satisfaction au travail et perception du syndicalisme , Revue : Relat ind , vol 39 , n°4 , 1984 , p 669.

من خلال دراسة التعاريف السابقة و تعاريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- 1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، و لا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها و متغيراتها¹ ؛
- 2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، و يمكن عن طريقها التمييز بين منظمة و أخرى، و أن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة و الفرد؛
- 3- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقاً لإدراكهم و تصوراتهم الخاصة و ليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً² ؛
- 4- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات و قيم العاملين في المنظمة و بالتالي في سلوكهم؛
- 5- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد؛
- 6- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات و نظم للعمل و ما تحمله من اتجاهات، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها³ ؛
- 7- المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية⁴ ، و يشترك فيه عدة أشخاص؛
- 8- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك⁵ ؛
- 9- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي⁶ ؛
- 10- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط⁷؛

¹ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر 2007 ، ص 17

² حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

³ المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المرجع السابق ، ص 17 .

⁴ فليبه فاروق عبده ، السيد محمد عبد الحميد ، مرجع سبق ذكره ، ص 295.

⁵ عدمان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بظغوط العمل في المؤسسات الجامعية ، المدرسة العليا للتجارة ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر

www.ULUM.NL،(03/03/2019)،(11:50).

⁶ البدر إبراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006 ، ص 18.

⁷ الكنتي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 97

11- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، و ليس بديلا عنها، فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني و البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الإنسان في المنظمة في ظل القيم و الأخلاقيات السائدة في المنظمة¹. فالمناخ التنظيمي ينشأ من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة التي يحملها الأفراد داخل التنظيم و يعتبر أكثر عرضة للتغيير من الثقافة، كما يؤثر المناخ التنظيمي على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود للسلوك. كذلك تشير الثقافة التنظيمية إلى خصائص تنظيمية دائمة و مستمرة من الصعب تغييرها حيث يشير موريس تيفوني (Maurice Thévenet , 1986) في تعريفه للثقافة التنظيمية بأنها: " الإسمنت الذي يربط بين مكونات المنظمة، و هي صيغة للتعبير عن المنظمة من حيث تاريخها، معارفها و طرق التفكير و أداء العمل فيها.² و عكس ذلك يصف المناخ التنظيمي خصائص مؤقتة و قابلة للتغيير، فمثلما تتقلب عناصر المناخ على مدى اليوم تتقلب عناصر المناخ التنظيمي من وقت لآخر بسبب تغيرات تنظيمية، أما الثقافة التنظيمية فهي مثل فصول السنة تتغير ببطء؛

12- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد ، و ليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي. يعرف الرضا الوظيفي بأنه: " الحالة الشخصية للفرد و التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل"³. يستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كاجحة؛

13- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير و التطوير التنظيمي، حيث أن التطوير و التغيير التنظيمي يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملهما مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها.⁴ يعرف التغيير التنظيمي على أنه: " تغيير في طرق التشغيل الفردية و الجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، و طريقة التفاعل داخل المنظمة و محيط عملها لتنفيذ المسؤوليات"⁵؛ و عليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن مناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجدي رغبة الإدارة العليا و تخطيطها لإحداث عملية التطوير؛

¹حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

² Nizard george , *les metamorphoses de l'entreprise (pour une sociologie du management)* , economica , paris , 1991 , p 88 .

³الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 37.

⁴العديلي ناصر محمد ، السلوك الإنساني و التنظيمي مدخل كلي مقارن ، الإدارة العامة للبحوث ، الرياض، 1995، ص 551.

⁵ Fettu françois et autre , *piloter le changement managérial* , 1^{er} édition , édition liaison , paris , 1992,p 15.

14- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، و يذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل إما بالمرض المزمن، أو الموت المفاجئ من الأزمات القلبية، و في الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور و في هذا المناخ تسود ضغوط العمل الإيجابية النافعة للبناء؛¹

15- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه و دوافعه و هذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه

أجمعت الدراسات على أهمية المناخ التنظيمي فاعتبرته فكرة قائمة بذاتها ولها تأثيره في استقرار واستمرار التنظيم.

اولا: أهمية المناخ التنظيمي

إن العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى الخاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان هما خصائص الفرد المرتبطة الى حد كبير بالنظام المعرفي والخبرة والتجربة بالإضافة الى التعليم والثقافة، اما المحور الثاني فيتعلق ببيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1- يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد ، تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم و تفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛²

2 - تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة، و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، التأثير بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد في وصف و تحديد العلاقات و السلوك في مكان العمل؛³

¹الصيرفي محمد ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) الطبعة الأولى ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية ، 2007 ، ص 343.

²المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 17 - 18.

³البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 - 20.

3 - تتضح 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 إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال؛¹

4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، و زيادة درجة الرضا الوظيفي ، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري و فرصة لتحقيق الإبداع؛²

5 - أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، وله تأثيره الواضح على سلوك الأفراد من خلال تأثيره على اتجاههم، دوافعهم ، قيمهم ، رضاهم و دافعيتهم، إذ تتوقف كفاءة و فعالية الأداء الفردي و الجماعي و الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات و ما يتم من سلوك و اتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به و باتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة و المناخ التنظيمي السائد فيها سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أم سلبية.

ثانيا: مداخل قياس المناخ التنظيمي و معايير

إن شمولية مفهوم المناخ التنظيمي رغم إيجابياتها الا أنها اضمفت بعض التعقيدات والصعوبات التي واجهت الباحثين في بنائهم نماذج ومقاييس للمناخ التنظيمي انطلاقا من استخدام المقاربات والأساليب النظرية والتجريبية وهذا مادي الى تعدد وجهات النظر تجاه قياس المناخ التنظيمي والمناهج المناسبة.

1- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

¹فقيه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 294.

²الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98.

³ نقبيل بوجمعة ،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، ص 30.

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:¹

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية؛

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية؛

ت- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

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 المداخل 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.

2- معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها بعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء والإبداع و البعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس و الدفاء التي يحسها العاملون و التي تنعكس على ولائهم و انتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يتحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران، إصابات العمل، الحوادث، التراعات و الشكاوي، التعاون، التشجيع، الدعم و التحفيز، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ...

¹ فقيه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سبق ذكره، ص 302-303.

حسب (Daniel Pemartin , Jacques Legres) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقا من المعايير التالية:¹

أ - معدل التغيب في كل مصلحة ، ورشة أو مكتب؛

ب- معدل الدوران الشخصي؛

ت- تطور الإنتاجية؛

ث- عدد حوادث العمل؛

ج- الأمراض من النوع الجسدي و النفسي؛

ح- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة ، عدد و نوعية التدخلات؛

خ- العلاقات (سلطة - الخاضع لها)؛

د- تطور الاتصالات غير الشكلية؛

ذ- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع؛

ر- كمية و طبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة و المراقبة من طرف المسؤولين ، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تفسد و تضع كليا النتائج المتحصل عليها(مشكل المنهجية، العينة ، إنشَاء الاستبيان ، المعالجة الإحصائية للنتائج)، و في هذا المجال التدريب ضروري.

من أجل قياس و تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة يتم الاعتماد غالبا على أسلوب الاستقصاء من قبل الباحثين، وهناك عدة نماذج يتم الاعتماد عليها في هذا المجال و التي سنتعرض إليها لاحقا.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا و المتمثلة في حجم التنظيم،

عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد

الأقسام و كل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

¹ pemartin Daniel , jacques legres , pratique des relations humaines dans l'entreprise , les éditions d'organisations , paris , 1981, p 179 .

- المقاييس الوصفية: والتي تعتمد على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

و قد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة و استقرار و ثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة و استقرار و ثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا مهما.¹

المبحث الثاني: نماذج، عناصر وأنواع المناخ التنظيمي

لقد تعددت محاولات الكتاب في تقديم نمط مثالي للمناخات التنظيمية التي تسود المنظمات وعلى الرغم من ذلك فإن الاعتقاد السائد هو عدم إمكانية التوصل الى مناخ تنظيمي مثالي يلائم جميع المنظمات والبيئات المختلفة، إذ ان الاعتقاد بوجود هذا النموذج المثالي يعني تجاهل الفوارق الطبيعية والاجتماعية والنفسية بين المنظمات والتي تمثل حقيقة لا يمكن التغاضي عنها، كما ان المنظمات تتصف بمجموعة من الصفات يستحيل تطابقها الكامل في المنظمات المتنوعة فكل منظمة لها ثقافتها وعرفها في الاداء والتي تكون في مجموعها المناخ الخاص بها.

المطلب الأول: نماذج المناخ التنظيمي

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و العناصر المكونة له، و ما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد و ما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم و على فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

أولاً: نموذج كروف و هالبن (Croft and Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي و التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي، و لقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و تحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة عناصر هي:

المجموعة الأولى:

- 1 — الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير و مرؤوسيه.

¹ فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304.

4- الانطباع المتولد عند الأفراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

المجموعة الثانية:

1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.

2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم و إنجازهم له.

4- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.¹

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي و محتوى الوظيفة.

ثانيا: نموذج ليكرت (**Likert 1967**)

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي و المشخصين لتأثيراته على كفاءة و إنتاجية المنظمة ، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية و العوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

و الذي اعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الخوافز، التكنولوجيا، الضغوط.²

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية و النمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.³

ثالثا: نموذج ليتوين و سترينجر (**Stringer et Litwin 1968**)

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة و التعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع و سلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي حددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

¹ قبوق عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 166.

² مهبوي فوزي ، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية و علاقته بالاحترق النفسي لدى المرضين ، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2007 ، ص 43.

³ فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 304.

- 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؛
 - 9- مدى شعور الفرد بأهميته و انتماءه لفريق العمل و للمنظمة ككل.¹
- لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز و الرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.

رابعاً: نموذج كامبل و زملائه (Campbell et al 1974)

يعد ما قدمه كامبل و زملائه من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات. و هذه العناصر هي:

- 1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات و درجة الحرية في اتخاذ القرارات
- 2- المكافأة و العقاب: الموضوعية و محاسبة المسؤولين و عدالة العقوبات
- 3- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة
- 4- التدريب و التطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية
- 5- المخاطرة و الأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس و المرؤوس

¹الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 270- 271.

الفصل الأول : المناخ التنظيمي

7- الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته

8- التقدير و التغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه و مساندته له

9- المقدرة التنظيمية العامة و المرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة و التنبؤ بالمستقبل

10- تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.¹

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي و العكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم و سيادة روح الفريق.

خامسا: نموذج لولر و زملائه (Lawler et al 1974)

يرى Lawler و زملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين

رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

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؛

2- نظم المكافآت؛

3- نظم مواجهة الصراعات.²

نلاحظ أن نموذج لولر و زملائه يتفق مع نموذج ليتوين و سترينجر في بعض العناصر الخاصة

بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

سادسا: نموذج دوبي و زملائه (Downey et al 1974)

وفقا لهذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر رئيسية تتمثل في: اتخاذ القرارات، الدفء، المخاطرة،

المكافآت، الهيكل التنظيمي.³

¹ قيقوب عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 167.

² بدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 24 - 25.

³ المرجع السابق ، ص 26.

يهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية واتجاهات العاملين و جماعة العمل وكذا وجوب تحديد السياسات و وضوحها.

سابعاً: نموذج ستيرز (Steers 1977)

- قدم ستيرز نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية و الدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ، و يعكس هذا النموذج أيضا المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعا في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي، يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها و توضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:
- 1- السياسات و الممارسات الإدارية: و يتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد و سلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد و الإجراءات و تطبيقها و مدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار و التدريب؛
 - 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: و يتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم و المؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية ، السياسية، الاجتماعية.¹
- نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير و التي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

ثامناً: نموذج تيم و بيترسون (Timm et Peterson 1982)

- حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة عناصر رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:
- 1- الثقة: ويشمل هذا العنصر الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد و زملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه؛

¹ المرجع السابق ، ص 27.

- 2- المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة؛
- 3- الصدق و الصراحة: و يتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم و حصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم و بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات؛
- 4- المساندة والتشجيع: و يتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم و زملائهم لهم و مدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة و الصراحة؛
- 5- الاتصالات الصاعدة: و يصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للاقتراحات و التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة؛
- 6- الأداء الوظيفي: و يتناول مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في منظمة الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهامهم كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.¹

تاسعا: نموذج كوزلوسكي و دوهرتي (Kozloski et Doherty)

- يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي ، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي و طبيعة التفاعل الحاصل بين القادة و مرؤوسيه في التأثير على إدراك و تفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، و يمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:
- 1- هيكل العمل: و يوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم و هيكل العمل؛
 - 2- فهم الوظيفة: و يعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل و مهامه واضحة بالنسبة لهم؛
 - 3- المحاسبة أو المساءلة الشخصية: و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم؛
 - 4- المسؤولية: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف؛
 - 5- تركيز المشرف على العمل: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف؛

¹ المرجع السابق ، ص 25.

- 6- المشاركة: و يعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- 7- الإشراف المساند أو الدعم: و يعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم و بأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام و يراعون مشاعرهم؛
- 8- العمل الجماعي: و يعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون و الصداقة بين أفراد و العمل بروح الفريق؛
- 9- التعاون بين المجموعات: و يعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة؛
- 10- وعي الإدارة و إحساسها بموظفيها: و يعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبنائها توليهم الاهتمام و الرعاية؛
- 11- انسياب الاتصالات: و يعبر عن مدى كفاءة و فعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة و ذلك من حيث التقبل، الانفتاح و الانسياب.¹

عاشرا: نموذج فورهان و جيلمر (Forehand et Gilmer 1991)

حدد الباحثان فورهان و جيلمر عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

- 1- الهيكل التنظيمي: و يتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات ، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات؛
- 2- درجة تعقد التنظيم: و يدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما؛
- 3- اتجاهات الأهداف: و يشير ذلك إلى الوزن أو 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 و تبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.

إحدى عشر: نموذج كوين و توماس (Koys et Tomas)

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي:

- 1- الاستقلالية: و تعني إدراك الفرد لاستقلالته فيما يتعلق بإجراءات العمل؛
- 2- درجة التماسك: و تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم؛

¹ المرجع السابق ، نفس الصفحة.

- 3- الثقة: و تعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بجزئية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي؛
- 4- ضغط العمل: وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه؛
- 5- الدعم: و تعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة؛
- 6- التقدير و تعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة؛
- 7- العدالة: و تعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات؛
- 8- الإبداع: و يعني درجة التشجيع للتغيير الهادف و التجديد و مدى تحمل المخاطرة.¹

اثني عشر: نموذج فريدردار و جرينبرج (Friederdar et Greenberg)

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي:

- 1- التحرر؛
- 2- العوائق؛
- 3- الروح المعنوية؛
- 4- الألفة و المودة؛
- 5- التحفظات؛
- 6- التأكيد على الإنجاز؛
- 7- المكافأة.

نلاحظ أن كل نموذج يقيس مجموعة مختلفة من عناصر المناخ التنظيمي وربما من أكثر نماذج الاستقصاء شمولاً لقياس المناخ التنظيمي هو نموذج مسح المنظمات.

ثلاثة عشر: نموذج مسح المنظمات ((Survey of organizations SOO))

و الذي طوره معهد مراجعة البحوث (Survey of Research Institute) بجامعة

ميتشجان ، و كانت عناصر المناخ التنظيمي التي قاسها هذا النموذج كما يلي:

- 1- الاستعداد التكنولوجي؛
- 2- مدى الاهتمام بالموارد البشرية؛

¹الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 221 - 223.

3- انسياب الاتصالات؛

4- مستوى الدافعية؛

5- عمليات صنع القرار؛

6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا (في عملية صنع القرار، في تصميم نظم الاتصالات...).

و قد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية و يحسن جودة بيئة العمل و معنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات و حوادث و إصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية.

و على ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي و يتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب و الباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي للعاملين و إمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

المطلب الثاني: عناصر المناخ التنظيمي وأنواعه

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن إيجاز عناصر المناخ التنظيمي وأنواعه فيما يلي:

أ — عناصر المناخ التنظيمي :

أولاً: الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري ، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين و بين الرؤساء و المرؤوسين و بين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى و المنظمات الموازية.¹ أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات فضلاً عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة. يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة و تخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات و الوظائف و قدرته على

¹فقيه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 296.

الوفاء باحتياجات العمل، و مساهمته في تبسيط إجراءات العمل و تحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات و الأفكار بين مختلف الإدارات، و بمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبى في المناخ التنظيمي.

ثانيا: نمط القيادة

تعرف القيادة بأنها " عملية التأثير في التابعين " ، وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الأوتوقراطية التي تتميز بالمركية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط و الاتجاه الواحد مما يجد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة و الإبداع ، و توجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية و تفويض السلطة، الاتصال ذي الاتجاهين و الثواب مما يشجع التفاعل و تقديم الأفكار الخلاقة و الإبداع¹ ، تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة و أنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، و تزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد و غيره من الأفراد و تتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء و الانتماء للعاملين و تحقيق الأهداف المراد إنجازها، و يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك و مشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.²

ثالثا: نمط الاتصال

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات، التعليمات و التوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، و قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو

¹العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

²محمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار صفاء ، الأردن ، 2002 ، ص 170.

الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات .¹ إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع و الابتكار و المساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات و الآراء و الأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة و تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل و المناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر و تتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد و ما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية و أنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد و تنشيط دورهم و أدائهم في مجمل العمليات الهادفة.²

رابعا: التكنولوجيا

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، و تحديثه من حين لآخر .³ 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 لا يعني 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، و هي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي.⁴ إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد و كذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية و مواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

خامسا: العمل الجماعي

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من

¹فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

²حمود خضير كاظم ، المرجع السابق، ص 170.

³قبوق عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

⁴فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 302.

معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و يميل المناخ إلى السلبية.

سادسا: مشاركة العاملين في صنع القرارات

إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي ، الأفكار و الاقتراحات ... و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للأفراد و الجماعات، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية و وسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، و تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي، التكنولوجي و الحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤيا العلمية الواضحة في اتخاذ القرار و إسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها.¹

سابعا: الخوافز

يمكن تعريف الخوافز على أنها: " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.² أي أنه كلما كان نظام الخوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد.

ثامنا: طبيعة العمل

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الاقتراح نحو تحديث و تطوير المنظمة، و ذلك نتيجة شعوره بأن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي و متجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد على الإبداع و الابتكار و الإسهام بكل طاقاتهم الإبداعية و قدراتهم الكامنة لديهم في نجاح العمل و تحقيق الأهداف و انعكاس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.

تاسعا: نظم وإجراءات العمل

هي مجموعة القرارات، الأوامر و التعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم و تسليم المعاملات و كيفية مراجعتها و بحثها وإثباتها، كما تبين التسلسل الوظيفي و كيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة و تبين بدء الدوام و انتهائه

¹حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

²مغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر 2009 ، ص 365.

والإجازات الأسبوعية، شؤون الموظفين، و التعامل مع المراجعين، كما تبين المراحل التي تمر بها المعاملات و كيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الإجراءات و الأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها.¹

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن الأنظمة والإجراءات في المنظمة تفسح المجال أمام الموظفين بتشجيعهم على الإبداع و الابتكار و البحث عن أساليب جديدة لمواجهة المستجدات البيئية إذا كانت مرنة، أما إذا تميزت الأنظمة والإجراءات بالجمود و الروتينية فإن ذلك يجهض الأفكار الإبداعية للموظفين و بالتالي تعجز المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية.

عاشرا: العلاقات الداخلية

تتكون العلاقات و التفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين و بعضهم البعض، و العلاقة بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية إما أن تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة و متوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.²

إن الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، و العكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم و التعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين و بالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

ب – أنواع المناخ التنظيمي:

هناك اختلاف بين الكتاب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي فبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي و المناخ التنظيمي السلبي، و بعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون و المناخ التنظيمي المعيق، والبعض الآخر يميز بين المناخ التنظيمي الملائم و الحيادي و غير الملائم، بينما يفضل الآخر المناخ التنظيمي الصحي و المناخ التنظيمي المرضي، و هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني، الانتمائي و الإنجازي ، و فيما يلي شرحها:

أولاً: المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد)

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي و ما عليهم إلا القيام بتنفيذ

¹ المرجع السابق، ص 298.

² فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 300.

الفصل الأول : المناخ التنظيمي

هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة و هذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي و جو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل.¹

يعتمد هذا المناخ على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الإستئثار بالسلطة و لا يفوضها و لا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد و مرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الأفراد كسالى و لا يحبون العمل و أن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، و يميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا.²

ثانيا: المناخ التنظيمي المتبنى

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات، و التوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يجب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب ، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، و يلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة و إلى تفويض السلطة و إلى استخدام الحوافز الإيجابية، و يرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات، الأمان، خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة و بناءة.³

ثالثا: المناخ الانتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافعة بدلا من علاقات العمل الرسمية.⁴

رابعا: المناخ الإنجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات

¹المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

²الكتبي محسن علي مرجع سبق ذكره ، ص 108.

³المرجع السابق، ص 109.

⁴المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 18.

القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج و تنفيذ الأهداف.¹ بينما يرى هالبن و كروفت (Halpin & Croft) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل و على امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي:²

* المناخ التنظيمي المفتوح

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة)، ارتفاع مستوى الود، الرضا و الانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور و الشخصية، يعمل بجهد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع و الاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف ، و لا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة.³ كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم و تسود فيه روح المشاركة ، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل.

* المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي)

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وإن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد و توزيع الأنشطة على الأفراد و تحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التفاني في العمل و سلوكه الإداري محدود إلى حد ما.⁴ يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر.⁵ يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بإشباع حاجاتهم الاجتماعية و الحرية الشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم، فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون و تقل فيه الأعمال الروتينية.

* المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه)

¹الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

² (11 : 15) ، (01/03/2019) ، <http://www.drsm.com/7.doc>

³رسمي محمد حسن ، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 42.

⁴المرجع السابق ، ص 101.

⁵جمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

الفصل الأول : المناخ التنظيمي

يتصف سلوك المدير بالسيطرة و التوجيه، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد ، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.¹

يشير إلى عمل الأفراد الجاد و لكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتبة، كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول.²

تسيطر على القادة فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة، التخطيط المحكم الإشراف الدقيق، الرسمية و التمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع.³

* المناخ التنظيمي العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك و تجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي و الروح المعنوية متوسط، و ينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل و الإنتاج.⁴

* المناخ التنظيمي الأبوي

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنتاج ، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية و انخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية أداء وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد و انخفاض مستوى الضبط و السيطرة.⁵

¹رسمي محمد حسن ، المرجع السابق ، ص 101.

²حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

³أبو شيحة نادر أحمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمنغرات الشخصية والوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردني " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الاقتصاد والإدارة ، الجزء 19 ، العدد 02 ، الأردن ، 2005 ، ص 12.

⁴رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

⁵رسمي محمد حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص 102.

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية و لكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين و مراعاتهم ، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته.¹

* المناخ التنظيمي المغلق

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية و الرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال و عزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يجد الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء. يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادأة و القدرة على حفز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد و القوانين، افتقاده القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، و لا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل.²

يتميز هذا النوع من المناخ بدرجة عالية من اللامبالاة و التسبب للعاملين.³ كما يسود في هذا المناخ الفتور، و ذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، و لعدم إحساسهم بالرضا عن إنجاز العمل، فالقائد لا يهتم بحاجات العاملين، و يسود الروتين في هذا المناخ و ذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل و تركيزه فقط على الإنتاج.

أما "Likert Rensis" يرى بأن هناك ثلاثة أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية، و كل مناخ يختلف عن الآخر:

- 1- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة و متخذي القرارات و ذوي المناصب العليا في المنظمة؛
- 2- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا؛
- 3- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا و هو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى، وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء.

¹حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

²رسمي محمد حسن ، المرجع السابق ، ص 102

³أبو شيحة نادر أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 12.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وطرق تحسينه

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة و المنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية و نفسية و ذلك على النحو الموالي:

أولا : العوامل الخارجية

نذكر منها:

1- البيئة الخارجية: و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواءا كانت ظروف سياسية، اقتصادية ، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

2- البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحولية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغييب عنه عناصر الاستقرار و التحفيز،¹ كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو و تكون الأحوال السوقية و المالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة و المخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، و هنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة و يميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية و التردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.²

3- البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية و الاتجاهات حيث تؤثر تلك

¹المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

²مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم و تصرفاتهم.¹

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

أ- مستوى الدافع على الإنجاز؛

ب - العلاقات الاجتماعية و الأسرية؛

ت - طريقة التفكير بشكل علمي؛

ث - الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4- البيئة الثقافية: وهي ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم و كل القيم و المبادئ التي يعتقدون فيها و تلك

العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم و مبادئ غير تلك التي

تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.²

5- المشاكل الأسرية: و يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة

قد تكون مصدرا للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.³

ثانيا: العوامل التنظيمية:

نذكر منها:

1 - السياسات و الممارسات الإدارية: فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية

صنع القرارات و على احترام و تقدير الاعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعورا بالثقة المتبادلة و

الصراحة و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام

و نحو العاملين و هذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي.⁴

2 - القيم المهنية: تعبر القيم عن أخلاقيات و معتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الحيرة

و تحترم عمالها و تحرص على رفاهيتهم و تنميتهم و تحافظ على كرامتهم و احترامهم تصبح عشا آمنة و دافعا

للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح و الخسارة أو

توظف حاجتهم و ظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على

¹الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265.

²المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، المرجع السابق ، ص 26.

³الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 265

⁴حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 17.

طبيعة العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين، فالفرد إذا أحس بالاحترام و التقدير و الأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمته.

3 - طبيعة البناء التنظيمي: حيث أن البناء التنظيمي الغير مرن " البيروقراطي "سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق.¹ كلما كان البناء التنظيمي مرنا و مستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق و الإبداع و التكيف مع الحالات، أما الروتين و المركزية الشديدة و الرسمية في الإجراءات و هرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مثبطا للعزائم.

للهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالمركزية وتعدد وحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبى داخل المنظمة؛ والعكس هو الصحيح.

4- النمط القيادي المتبع: يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك و أداء المرؤوسين ،لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و مجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة و الفرد كما تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .² إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء و المرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها و تهتم بأوضاعهم و مشاكلهم و اهتماماتهم و إصغائها لأفكارهم و اقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة و الولاء لمنظمتهم و زيادة العطاء و إخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المستنيرة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

5 - نظام الأجور و الحوافز: أن تتبنى المنظمة لنظام أجور عادل و حوافز (مادية و معنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها و يدفعهم للأداء الجيد و يرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.

6 - أهداف المنظمة: فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة و كذا الأدوار و المسؤوليات المناطة بالأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء و ارتفعت الروح المعنوية للعاملين و من ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.

7 - الصراع التنظيمي: إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين و المحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجيتهم.³

¹الصيرفي محمد ، المرجع السابق ، ص 266.

²الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

³المرجع السابق ، ص ص 267 ، 268.

8- الثقافة التنظيمية: تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل و أداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد و كذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم و كيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9- ظروف العمل: يقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب و التهوية ... " التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، و ربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد.

10 - درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها: فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة و درجة تماسكها و الرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك و العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.

11- البيئة التكنولوجية: حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تنطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.¹ وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية و ينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ و بالتالي زيادة الإبداع و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل.

ثالثا: العوامل الشخصية

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكرا أم أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل و حصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي ، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.² وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيما يلي:

1 - قدرات الفرد: فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط و من ثم تنخفض إنتاجيته.

¹الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 264 - 265.

²عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 26.

2 - تناقض القيم: قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم وتأتيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

3 - درجة المخاطرة: فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء.¹

4 - خصائص أعضاء التنظيم: تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم و الطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن و ذوي المستوى التعليمي المرتفع و مرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا و تألفا في المنظمات التي يشارك أعضائها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.²

رابعا: العوامل النفسية نذكر منها:

1 - الضيق و القلق: إن الضيق و القلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به و الجماعة المتصل بها، و يحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة و التي تحتاج إلى جهد و أداء مميزين بطرق عديدة منها:

أ- بتعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا؛

ب- بتعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، أي بإهماله بعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به و التي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباعا لرغباته التي لم تشبع بعد و الموجودة في سلم حاجاته الإنسانية؛

ت- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات و محاولة تذليلها أمامه، فالقلق و الضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته و رغباته.

أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

¹الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 268.

²مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

2 - الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق و الضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي و تؤثر في المستقبل، و يحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية و بكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، و لكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة و حاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على المستوى الشخصي، و تحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، و من النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية و الوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.

3- الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة و مشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، و هذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بما ارتبطا بوحدة يعتز و يفخر بالانتماء إليها و هنا يصبح تحقيق الأهداف أملا و رغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.¹ إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر:

الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة: فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة و تحقق لهم الأمن الوظيفي، و هذا عكس العسر و الضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين و يهدد وجودهم، و يدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد المادية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج و خطط، فأى تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين و حماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

المطلب الثاني: تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية و خلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة و محفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا ؟

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة.²

¹عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 24، 25.

² charron jean luc, sépari sabine, **organisation et gestion de l'entreprise**, 2^{eme} édition, campus dunod, paris

و عليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية¹:

1 - الاهتمام بالهيكل التنظيمي:

أن تقوم الإدارة بتعديل و تطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم و إحداث الوحدات و تجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم و أهداف العاملين و ذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. إن تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل و تنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام و تتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2 - الاهتمام بالسياسات:

و - أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات و الظروف البيئية الداخلية و الخارجية و تعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ة - كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير و التبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار و

الوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين و ذلك عكس السياسات المتقلبة و الغامضة التي تثير مخاوف

العاملين و تدفعهم إلى إظهار سخطهم و استيائهم و من السياسات المهمة مثلاً: سياسة التوظيف الترقية ، النقل و إنهاء الخدمة.

3 - الاهتمام بتدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات و المهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية و التطويرية

غالباً ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دوراً مهماً في تطوير كفاءاتهم

و مهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، و هذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها

خلق الولاء و الثقة بالمنظمة و الاعتزاز بالانتماء إليها و تطويرها بالوسائل المختلفة².

4 - الاهتمام بوسائل و أنماط الاتصال:

يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة و الأفقية، و الاهتمام بالآراء الفنية و الحصول

على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها³. كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات و المعلومات في

¹عبيوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 126 .

²حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 174.

³حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، و ذلك من أجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط و التعاون و تبادل الأفكار و الآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.¹

5 - عدالة التعامل:

إن خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات و التدريب ... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها.²

6 - النمط القيادي:

أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان و ذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات و حل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته و إسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم بدعم الرؤوس و مساعدته عند الحاجة و توجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الاستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب و التدمير و التغيب و التمارض³

7 - أساليب الرقابة:

مما لا شك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها و الحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء و الإيقاع بالآخرين و إنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز و التحقق من سبل الانحرافات عن الخطط و اتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، و أن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري و الفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة و العاملين فيها بالشكل الملائم.⁴

8 - المسؤولية الاجتماعية:

¹عبد الفتاح عبد الحميد ، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

²حمود خضير كاظم ، المرجع السابق، ص 175.

³عبوي زيد منير ، مرجع سبق ذكره ، ص 127.

⁴حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 175.

إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة، فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة و يعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.¹

الخلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة و رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم و اتجاهاتهم الفكرية، إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة. لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه و تبيان أهميته، نماذجه و عناصره، و كذا أبعاده و أنواعه، و طرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا أن المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية و المعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك و الاتجاهات السائدة في المنظمة، و عليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم و مساهمته في تنمية و تطوير منظمته، هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني، حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين.

¹المرجع السابق ، ص 176.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي

على الأداء البشري

المبحث الأول: الأداء، مكوناته و محدداته

المبحث الثاني: تقييم الأداء

المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء

البشري

تمهيد:

يهتم أغلب الباحثين بموضوع الأداء نظراً للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمنظمة، فهي تسعى بدورها إلى تطوير مواردها البشرية، كما أنه المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة، بغية إحداث تغييرات و تأثيرات على أداء الموظفين، فمستوى فاعلية الأداء يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم و مدى مساهمة المؤسسة في تحيينه، و نظراً لأهمية الأداء في رفع إنتاجية المؤسسات لا بد من معرفة طريقة أداء الموظفين للعمل و تصرفاتهم أثناء العمل. و عليه تناولنا في هذا الفصل الأداء من خلال أربعة مباحث، المبحث الأول حاولنا الإحاطة بمفهوم الأداء، مكوناته و محدداته، و تطرقنا في المبحث الثاني إلى تقييم الأداء، مفهومه، أهميته و أهدافه، ثم مبررات التقييم، كذا الوسائل و الأساليب، ثم المبحث الثالث الذي هو تحسين الأداء من خلال معرفة معوقات الأداء و العوامل المؤثرة فيه، ثم مظاهر ضعف الأداء و عملية تحسين الأداء و أخيراً المبحث الرابع حيث نتطرق الى تأثير المناخ التنظيمي على الاداء البشري مبرزين مساهمة كل عنصر او بعد من ابعاد المناخ التنظيمي في تأثيره على الاداء البشري.

المبحث الأول: الأداء، مكوناته و محدداته

يهتم المسيريون كثيراً بأداء العمال، لأنه من خلاله يتم التعرف على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها، و من عملية تقييمه تحدد نقاط القوة و الضعف لدى الموظفين، و بناءاً عليها تتخذ الإجراءات اللازمة، من هنا جاءت أهمية دراسة الموضوع و سنتناوله في المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم الأداء.

المطلب الثاني: مكونات الأداء.

المطلب الثالث: محددات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

1. مفهوم الأداء:

أ- التعريف اللغوي للأداء:

* أدّى تأديّةً. (أدى) الشيء: قام به

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

* الأداء. 1- إيصال الشيء 2- القضاء¹.

ب- التعريف الاصطلاحي للأداء:

تعددت تعاريف الأداء، و سنتطرق إلى البعض منها:

● "الأداء هو باختصار إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة"²

و يرى آخر بأنه:

● " يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها و لذا فهو مفهوم يعكس كلاً من الأهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط و بين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المنظمة"³

و يذهب آخر إلى أنه:

● " قيام العامل بالأنشطة و المهام المختلفة"⁴

● تعريف حسن " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. و غالباً ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁵.

● يعرفه عاشور على أنه: " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله، و يمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد و نمط الأداء"⁶.

● يعرفه آخرون على أنه: " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات و التقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"⁷.

من خلال هذه التعاريف نخلص إلى التعريف الموالي للأداء:

1 جبران مسعود، رائد الطلاب. بيروت: دار العلم للملايين، ط 9، 1989، ص 48

2 حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي. بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002، ص 360

3 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مداخل جديدة.. لعالم جديد. مصر: دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004، ص 3

4 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 10

5 حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 216.

6 عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25 - 26.

7 البراهيم فيصل بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى"، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، السعودية، 2008، ص 38.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

الأداء هو النشاط الذي يقوم به الفرد، و الذي يُظهر فيه ما يملكه من معارف و قدرات و مهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف الفرد و أهداف المنظمة.

إذن الأداء البشري هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين، و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة و أقصر وقت ممكن و أقل تكلفة. و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل و القدرة و هو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت و أقل تكلفة.

ج- المفاهيم المرتبطة بالأداء:

من بين أهم المفاهيم المرتبطة بالأداء نجد مفهوم الفعالية، الكفاءة و الإنتاجية.

✓ **الفعالية:** تعرف فعالية المنظمة بأنها العلاقة بين النتائج المحققة و الأهداف المسطرة من قبل نظام ما، فكلما اقتربت النتائج المحققة بالأهداف المسطرة كان هذا النظام فعالا و العكس صحيح¹.

✓ **الكفاءة:** عمل الأشياء بطريقة صحيحة. بمعنى أن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة بأقل تكلفة و هي النسبة بين المخرجات و المدخلات².

✓ **الإنتاجية:** تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد³.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة و الفعالية، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة و في نفس الوقت غير كفؤة، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. كما يعتبر مفهوم الفعالية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفعالية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة. اما مفهوم الإنتاجية يتضمن كلا من الكفاءة و الفعالية ، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة و الفعالية.

¹ غربي علي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2007 ، ص 129.

² فرانسيس ديف ، مايك و ودكوك ، القيم التنظيمية ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 ، ص 109.

³ عبوي زيد منير، مرجع سبق ذكره ، ص 169 - 170.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

وهناك تداخل بين كل من مفهوم السلوك، الإنجاز و الأداء حيث ان¹ :

- السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من تصرفات و أعمال في المنظمة التي يعملون بها؛
- الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو نتائج؛
- الأداء: أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك و الإنجاز، هو ما تسعى المنظمة الوصول إليه.

المطلب الثاني: مكونات الأداء البشري

إذا كان و لا بد للمؤسسة أو المنظمة أن تحقق أهدافها، فهذا يتطلب وجود أداء فعال في العمل، و الذي يمكن من خلال توافر معلومات عن ماهية هذا الأداء و ماهية مكوناته و متطلباته.

قياسه لذا فإن دراسة مكونات الأداء أو ما شاع تسميته بتحليل العمل، تمثل مصدراً أساسياً للمعلومات التي تبنى عليها الكثير من برامج القوى العاملة، فهي لازمة لقياس فاعلية الأداء في العمل، و هي لازمة لتحديد أسس اختيار الأفراد، و منها تشتق محتويات برامج التدريب، و على أساسها تقييم الأعمال و يصمم هيكل الأجور و الحوافز.

تهدف دراسة مكونات الأداء عادة إلى:

- تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل.
- تحديد الارتباطات بين هذه الأنشطة و المهام.
- تحديد الخصائص و المواصفات المطلوبة في القائم بالعمل.

أولاً: تحديد ماهية الأنشطة و المهام التي يحتويها العمل، و الجوانب الثابتة و المتغيرة فيها

تحاول معظم دراسات العمل إلى تحديد مكونات الأنشطة، حيث لا يقتصر هدفها على تحديد المكونات المستقرة نسبياً، و إنما يتعداه إلى تحديد الأنشطة و المهام التي تتغير بتغير الزمن أو الأفراد أو الظروف.

أ- الأنشطة التي تتغير بتغير الزمن الذي يؤدي فيه العمل: فقد تتغير بفعل متطلبات الوقت الذي يؤدي فيه العمل. مثلاً تتغير مهام مدير حسابات وقت إعداد الميزانية الختامية في آخر السنة عن مهامه الأخرى خلال السنة.

ب- الأنشطة التي تتغير بتفاوت الأفراد الذين يؤديون العمل: و هي نتيجة طبيعية لاختلاف الأفراد فيما يجلبونه من خصائص متميزة و خبرات خاصة.

إن اختلاف الأداء بين الأفراد في هذه الأنشطة قائم على افتراض مؤداه في كثير من الأعمال يوجد أكثر من نمط أو وسيلة لتحقيق أهداف العمل، و أن الأعمال تتفاوت في مدى الحرية المتاحة للفرد في اختيار نمط الأداء الملائم

¹ الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، مرجع سبق ذكره ص 96.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

له، فهناك أنواع من الأعمال يتاح فيها لشاغلها حريات كبيرة في تكييف نشاط الأداء ليتناسب مع خصائصه، مثل أعمال البحوث و التدريس، و هناك أنواع أخرى تضيق فيها دائرة هذه الحريات بحكم طبيعة العمل، مثل القيد في سجلات المحاسبة.¹

ج- الأنشطة التي تتغير بتغيير الظروف التي تحيط بالأداء: (أو بتغيير المواقف التي يؤدي فيها العمل)، فهي أيضاً نتيجة طبيعية للبيئة الحركية التي تؤدي فيها الكثير من الأعمال، على سبيل المثال: التوقف المفاجئ لآلة معينة يستدعي توقف العمال عن مهمة الإنتاج و القيام بمهمة الإصلاح، و قد يتعداه إلى أنشطة صيانة لتفادي توقفها في المستقبل، و كذلك المشاكل اليومية التي تواجه المدير كثيراً ما تتطلب التحول من مهام التخطيط و التسيير و رسم السياسات، إلى مهام مواجهة المشاكل و اتخاذ قرارات عاجلة بشأنها لعلاجها.

و يمكن أن يقسم متغير الظروف الذي يتغيره بتغيير الأداء إلى:

- متغير متعلق بالبيئة المادية للعمل مثل: الإضاءة، الضوضاء، التهوية،....
- متغير متعلق بالبيئة الاجتماعية للعمل: من رؤساء مشرفين و جماعات العمل، و يدخل تحت هذا خصائص الأفراد و الجماعات و طبيعة تأثيرهم و نفوذهم على شاغل العمل، و نمط علاقاتهم و تفاعلهم مع بعضهم البعض.
- متغيرات تاريخية: كتلك المتعلقة بمصدر التغيرات التي تعرض لها العمل في الماضي، و حالات الفشل أو النجاح السابقة في الأداء،....
- متغيرات كيفية: كتلك المتعلقة بتكوين أنشطة العمل في الأزمنة المختلفة، و طبيعة ضغوط العمل و الأزمات التي يكتنفها الأداء .

ثانياً: تحديد الارتباطات بين الأنشطة و المهام و التصميم المناسب للعمل

إن الخطوة التالية في دراسة مكونات الأداء هي تجميع الأنشطة إلى مهام و المهام إلى أعمال، و يقوم هذا على تحديد علاقات التجانس أو التكامل بين هذه الأنشطة.

إن دراسة هذه العلاقات لا تقتصر فقط على الأنشطة و المهام المنتمة إلى عمل بعينه، بل تتعداها إلى العلاقات بين الأعمال المختلفة، فبمعرفة العلاقات الداخلية و الخارجية بين الأنشطة قد يترتب عليها إعادة تصميم العمل، و أحياناً إعادة تصميم العمل ككل.

فغالباً ما تسفر دراسة مكونات الأداء عن حذف بعض المهام من بعض الأعمال و إضافتها إلى أعمال أخرى، أو إضافة مهام جديدة إلى أعمال قائمة.¹

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 332-333

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

يوجد معيارين يمكن استخدامهما في تحليل الأنشطة و تجميعها في مهام هما:

- تصنيف الأنشطة وفق تماثلها أي تجميع كل الأنشطة التي تتماثل فيها استجابات الأداء لتكون مجموعة أنشطة أو مهمة محددة .

- تصنيف الأنشطة وفق ارتباطاتها، حيث يتم تجميع الأنشطة التي يتوقف أداؤها على بعضها البعض في مهمة واحدة محددة .

و باستغلال نتائج تجميع الأنشطة إلى مهام متميزة، يمكن إجراء تصميم للعمل، و هذا التصميم هو عبارة عن تحديد المهام التي يمكن تجميعها لتكوّن وظيفة، و ذلك بالاعتماد على ثلاث معايير للتصميم هي:

- تكامل المهام التي يحتويها العمل.

- القدرات اللازمة لأداء هذه المهام.

- التخصص أي اقتصار العمل على عدد محدد من المهام التي تتشابه في محتواها السلوكي.²

ثالثاً: تحديد الخصائص والمواصفات المطلوبة في القائم بالعمل

إن هذا الهدف يمثل همزة الوصل التي تربط بين بحوث تحليل الأداء ومكوناته وبحوث الاختيار، فعلى أساس دراسة أنشطة الأداء والجوانب الثابتة والمتغير فيه يمكن إجراء تحديد مبدئي للخصائص التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يقوم بأداء هذه الأنشطة. وهذه الخصائص لكي تمثل أساسيات لبحوث الاختيار، ينبغي أن تقوم على دراسة فاحصة لأبعاد الأداء، و استنتاج مختلف الخصائص الفردية التي ترتبط بهذه الأبعاد من عقلية و وجدانية.³

تفيد معرفة مكونات الأداء في اختيار أنسب الأفراد لشغل الوظائف، حيث يكون فيه تلاؤم ما بين قدرات الفرد و متطلبات الوظيفة، بما يوفر عن المنظمة تكاليف التأهيل والتدريب، ويحقق رضا الفرد عن منصبه.

المطلب الثالث: محددات الأداء البشري

إن سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ويرجعه "بورتير ولولر" إلى ثلاث عوامل رئيسية هي:

- الجهد المبذول.

- القدرات والخصائص الفردية.

- إدراك الفرد لدوره الوظيفي.

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 333-348

² أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 348-349

³ المرجع نفسه، ص 335

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

أ- فالجهد المبذول: يعكس درجة حماس الفرد لأداء عمله، فبقدر ما يكون هناك تكثيف للجهد بقدر ما يكون هناك دافعية لأداء العمل، والجهد يعتبر حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، كما أن الجهد مرتبط بقوة الدافع أكثر مما هو مرتبط بالأداء كما أن هذا الأخير له علاقة بإدراك احتمالية المكافأة (مادياً أو معنوياً) فطموح الفرد في الترقية و التقدير والإعتراف وزيادة المرتب تعتبر عامل رئيسي في زيادة الجهد.

ب- قدرات الفرد وخبرات الفرد السابقة: التي تحدد درجة فعالية الجهود المبذولة، و هي راجعة لما اكتسبه الفرد عبر مراحل عمله، فامتلاك الفرد خبرة و ثقة في إمكانية إتقان و أداء عمل معين تدفعه إلى مزاوله أي نشاط و أياً كان نوعه و يجعله يبذل جهد أكبر يدفعه إلى أداء مستمر .

ج- إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و ما هو جاري حوله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و الجدير بالذكر أن هذه العوامل و المحددات لا يمكن أن تعمل خارج اتحادها، و لا يمكن أن يؤثر كل عنصر على حدى على الأداء بمعزل عن العنصر الآخر، و معنى هذا أنه يوجد تفاعل فيما بين هذه العناصر، بحيث يعتبر تفاعل و إدراك المحتوى من مضامين الأداء أي من أساسيات و خصوصياته، و يمكن تلخيص ما سبق في المعادلة الآتية:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الإدراك}^1$$

إن النظر إلى الأداء كسلوك بشري، فهو يختلف من فرد لآخر تبعاً لدرجة حماس هذا الأخير لعمله، و مدى امتلاكه للقدرات اللازمة، و إدراكه لدوره الوظيفي.

يرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي: الرغبة، القدرة و بيئة العمل².

1- الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير

عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته و حاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب- المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته.

2- القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء و تتألف بدورها من محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل؛

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة؛

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 65-66

² مصطفى أحمد سيد ، مصدر سبق ذكره ، ص 147.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

ت- مدى وضوح الدور.

3- بيئة العمل: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة،

و أخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء و الزملاء و المرؤوسين.

ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالية:

الرغبة = الاتجاهات و الحاجات الغير مشبعة X مواقف بيئة العمل.

القدرة = المعرفة X المهارة X وضوح الدور.

أما الأداء = الرغبة X القدرة X بيئة العمل.

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد

إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1- الموظف: و ما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات و دوافع خاصة بالعمل؛

2- الوظيفة: و ما تتصف به من متطلبات، تحديات و ما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

3- الموقف: و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد الأنظمة الإدارية و

الهيكل التنظيمي. ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء البشري = دالة في (المهارات و المعارف X الدافعية X بيئة العمل).

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة

كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي و ما يتضمنه من

هيكل تنظيمي، نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز ...).

المبحث الثاني: تقييم الأداء البشري

يلجأ عادة المدراء إلى عملية تقييم الأداء، للتعرف على مكانم القوة و مكانم الضعف لأداء الموظفين، و هي

عملية ليست سهلة على الإطلاق، بل تتطلب معايير و أدوات واضحة و علمية، لكي تحضى بقبول الأفراد، و سنتطرق

في هذا المبحث الى وظيفة تقييم الاداء من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء.

المطلب الثاني: مبررات تقييم الأداء و آلياته.

المطلب الثالث: وسائل و أساليب تقييم الأداء.

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

1- مفهوم تقييم الأداء : هناك العديد من التعاريف لمفهوم تقييم الاداء نذكر منها:

" هو عملية مصممة من طرف إدارة الموارد البشرية، تشتمل على مجموعة من القواعد و الأسس العلمية و الإجراءات من أجل تقدير ما أنجزه الفرد"¹.

تعريف ماهر أحمد: " تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها"².

وعرفه آخرون على أنه: " يقصد بتقييم أداء الموارد البشرية دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل"³.

كما يذهب البعض في النظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها: " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين، و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا "⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف الآتي لتقييم الأداء البشري:

تقييم الأداء البشري عملية إدارية مخططة مسبقا تقوم بها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة يتم بموجبها قياس أداء كل العاملين (تصرفاتهم و سلوكهم) أثناء العمل من خلال الملاحظة المستمرة لهذا الأداء و السلوك و تحديد نتائجها ، خلال فترات دورية محددة مسبقا، و هذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية و الحكم على إمكانية النمو و التقدم مستقبلا، و يعتمد هذا التقييم في تقديم المكافآت، و هذا باعتماد معايير و معدلات تعتمد لقياس أداء الموظفين و الحكم على مستوى كفاءتهم بالشكل الذي يحكم تطورهم المستقبلي (المكافآت، الترقية، النقل، الفصل، التعيين ...) ، علما أن التقييم يتأثر برأي المقيم مما قد يجعله متحيزا (بقصد أو بدونه) .

2- أهداف تقييم الأداء: تستهدف عملية تقييم الأداء ثلاثة غايات تقع على ثلاث مستويات و هي:⁵

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي). الأردن: دار وائل، ط 1، 2005، ص 363

² ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2007 ، ص 406.

³ عبد الباقي صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 285.

⁴ الصيرفي محمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 208.

⁵ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي، ط 1، 2006، ص 209-210

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

أ- على مستوى المنظمة:

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة و التعاون الأخلاقي.
- رفع مستوى أداء العاملين و استثمار قدراتهم و إمكاناتهم .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات و القدرات المتميزة.

ب- على مستوى المديرين:

- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين و التقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم و إمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم و موضوعي لأداء تابعيهم.

ج- على مستوى الفرد العامل:

- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد و جدية و إخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام و تقدير رؤسائهم.
- شعور العاملين بالعدالة و بأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء تقييم الأداء الوظيفي إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها و معرفة الجوانب الإيجابية و السلبية و محاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم، و توظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها و ليس الهدف من عملية تقييم الأداء تصيد أخطاء الموظفين و إنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا و الجزرة و ذلك عن طريق ربط المكافآت و العقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

3- أهمية تقييم الأداء:

- إن أهمية عملية تقييم الأداء ترجع إلى وجود العديد من العوامل التي تسبب في تباعد بين خصائص الفرد الذي تم اختياره و بين متطلبات و شروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من جهة أخرى، و من هذه العوامل:
- أ- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة المتمثلة في إضافة أعمال جديدة، التوسيع الجغرافي لخصائص الوظيفة، تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى، تغير موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.
- ب- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب و طرق العمل المتصلة بالوظيفة، كاستخدام الإعلام الآلي.
- ج- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل، مثل التغيرات في تركيبة قوة العمل.
- د- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.
- هـ- يفيد تقييم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار و التدريب و الإشراف.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و- حرص العمال على معرفة وجهة نظر رؤسائهم حول أدائهم للأعمال الموكلة إليهم من جهة، و من جهة أخرى اهتمام كل رئيس بمعرفة مقدار التقدم الذي طرأ على أداء المرؤوسين.

ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة، و خلق الدافعية لدى العامل، و الاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية، و لتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل (الرضا ، تحمل المسؤولية ...) و للمنظمة (تشجيع المنافسة، توجيه السياسات للكشف عن العيوب التنظيمية ...) ، خاصة في مجال تسهيل تخطيط القوة العاملة، تحديد الاحتياجات التدريبية، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور، اختيار الأفراد الصالحين للترقية...

المطلب الثاني: مبررات تقييم الأداء و آلياته

أولاً- مبررات تقييم الأداء: يفترض علينا لمعرفة مبررات تقييم الأداء طرح السؤال التالي:

لماذا نقيم أداء الموارد البشرية في المنظمات؟

إن الإجابة عن هذا السؤال توضح لنا مدى فائدة التقييم، و يمكن أن نقسم هذه الإجابة إلى شقين هما: آثار تقييم الأداء الإيجابية، و مجالات استخدام نتائج التقييم.

أ- الآثار الإيجابية لتقييم الأداء: و تتمثل في الفوائد التالية:¹

- يرصد تقييم الأداء المظاهر السلبية فيعالجها، و ينمي المظاهر الإيجابية في المنظمة، و هذا في مسعى إلى تطوير و تحسين الأداء التنظيمي، و تحقيق الفاعلية التنظيمية، و بالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء .
- توفر نتائج تقييم الأداء تغذية عكسية عن أداء الفرد، و بسبب معرفة هذا الأخير بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يُتوقع أن يتولد لديه دافع و رغبة لتطوير و تحسين أدائه مستقبلاً.
- يسهم تقييم الأداء في رفع الروح المعنوية لدى العمال، و ذلك عندما يدرك هؤلاء أن مجهوداتهم محل اهتمام و تقدير من قبل المنظمة، و التي تحرص على تطوير و تحسين أدائهم لمنحهم مكاسب وظيفية.
- إن تقييم الأداء الموضوعي يضمن تحقيق عدالة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى حدوث استقرار الموارد البشرية و انخفاض معدل الدوران في العمل.
- تقتضي طبيعة تقييم الأداء تنمية و تحسين عملية الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرار لدى الرؤساء، و كذا رفع مستواهم القيادي.

¹ عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق. ص 374

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- تعد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين (الترقية، الفصل من العمل، ..)، و ذلك أمام النقابات العمالية وغيرها.
- تبرر نتائج تقييم الأداء التوجيهات و النصائح الموجهة للعمال من طرف المدير من أجل تطوير و تحسين أدائهم بشكل مستمر.
- يحقق تقييم الأداء التواصل المستمر بين الرؤساء و مرؤوسيههم، و الذي يمثل جانباً هاماً في عملية الإدارة بصفة عامة، و الإشراف و التوجيه بصفة خاصة.
- كما يفيد تقييم الأداء في أنه:¹
- يبين الفرد الذي يستحق الترقية
- يرر منح العلاوات
- يوضح العامل الذي يجب تكوينه، و الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى، و الذي يتم الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله، كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع، و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.

ب- مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء: تستخدم نتائج تقييم الأداء في مجالات مختلفة نذكر منها:

- تخطيط الموارد البشرية: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات تفيد في عملية تخطيط الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:
- عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة العمال، فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ مستقبلاً بزم من أقل، نتيجة ارتفاع هذا المستوى، يشير هذا إلى احتمالية عدم الحاجة إلى الموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في زيادة عبء العمل.
- توضح نتائج التقييم ضعفاء الكفاءة من العمال الذين سيستغنى عنهم و جوب تعويضهم بموارد بشرية جديدة، مما يساهم في تحديد حاجة المنظمة من الموارد البشرية المستقبلية من حيث نوعيتها و حجمها.
- الترقية و تخطيط المسارات الوظيفية: إن نتائج تقييم الأداء تساعد في تحديد المسارات الوظيفية لجميع العاملين في المنظمة، فهي تعتبر مقياساً موضوعياً يكشف عن إمكانيات و قدرات العمال لشغل عدد من الوظائف مستقبلاً.

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) - الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، 09-10 مارس 2004

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- تقييم الاستقطاب و الاختيار: تعتبر نتائج تقييم الأداء بمثابة المعيار الذي يشير إلى مدى نجاح وظيفتي الاستقطاب و الاختيار في انتقاء الموارد البشرية ذات الإمكانيات العالية و المؤهلة بشكل جيد.¹
- تحديد ماهية و نوعية البرامج التعليمية و التدريبية و تقييمها: تبرز نتائج تقييم أداء العاملين عادة نقاط الضعف و القوة في أدائهم، فهي بذلك تكشف عن الاحتياجات التدريبية في المنظمة التي تحدد على أساسها ماهية و نوعية برامج التكوين التي تحتاجها، كما تعتبر نتائج تقييم الأداء المعيار الذي تقيم على أساسه هذه البرامج.
- تحديد الحوافز التشجيعية: من خلال نتائج تقييم الأداء يمكن للمنظمة أن تقرر من يستحق من العاملين لديها الحصول على حوافز تشجيعية، فهذه النتائج تبين مدى النجاح الذي حققه كل فرد -يعمل في المنظمة- في انجاز المطلوب منه في فترة زمنية محددة، التي على أساسها تمنح له الحوافز.
- إنهاء الخدمة: يأخذ إنهاء الخدمة شكلين، أولهما الطرد الذي يعتبر أقصى عقوبة، أما الشكل الثاني فهو التسريح من العمل، الذي تلجأ إليه المنظمة نتيجة الفائض في العمالة، فنتائج تقييم الأداء تلعب دوراً أساسياً في مجال إنهاء خدمة الموارد البشرية، حيث تحدد من الذي سوف يطرد من العمل، و من الذي سوف يتم تسريحه و يستغنى عنه.
- النقل الوظيفي: تمثل نتائج تقييم الأداء وسيلة فعالة و معياراً مهماً لمعرفة العاملين الذين هم بحاجة إلى نقل لوظائف أخرى تتلاءم أكثر مع قدراتهم .

ثانياً: آليات تقييم الأداء: يمكن توضيح كيفية عمل آلية تقييم أداء الموارد البشرية فيما يلي²:

- يتم تصميم نظام التقييم من طرف إدارة الموارد البشرية، الذي يتكون من مجموعة الأسس والقواعد العلمية والإجراءات وهذه الأخيرة إلزامية للقائم بتقييم الأداء.
- تقدم المنظمة بيان لنظام تقييم الأداء ل يتم إدراك الأبعاد التي يرمي إليها، بشكل يضمن الوصول إلى نتائج تقييم موضوعية.
- يتم متابعة العمال من طرف المقيمين في فترات زمنية مستمرة، ل يتم جمع المعلومات عن الأداء بدقة وموضوعية، بحيث تقدم رؤية حقيقية عن مستوى الأداء.
- كما يتم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير التقييم المحددة، التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، بحيث يتم توضيح جوانب الضعف وجوانب القوة فيه.

¹عمر وصفي عقيلي، نفس المرجع السابق. ص 374-378

²عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه. ص 365-366

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- يضع المقيمين تقرير التقييم النهائي للأداء بشكل تغذية رجعية، ترفع التقارير إلى إدارة الموارد البشرية للإطلاع وترسل نسخة للمعنيين بالتقييم للإطلاع علي مستوى أدائهم.

- يقوم القائمين بالتقييم بإجراء مقابلات شخصية مع من يتم تقييمهم، لتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم. يتم من خلالها وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتحسينه، في ضوء نتائج التقييم ومناقشتها، وتشتمل خطة تطوير الأداء:

أ- برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم ويتابع المقيمون تنفيذه وتقييمه.

ب- يتم اقتراح برنامج تدريبي وتنموي لعلاج جوانب الضعف في الأداء، ويقع تنفيذه على إدارة الموارد البشرية.

ج- بعد القيام بالمناقشة وتنفيذ برنامج تطوير وتحسين الأداء، من المفروض أن الأداء قد تحسن، فإذا لم يتحسن يتم فصل الأفراد الذين لا فائدة منهم من جهة ومن جهة أخرى من يوجد فيهم أمل يتم نقلهم لوظائف أخرى أكثر مناسبة، وفي حالة لم يتحسن أداء من تم نقلهم حينئذ يتم الفصل النهائي عن العمل لأنه يشكل تكلفة عمل دون عائد.

- عندما يتطور ويتحسن أداء الموارد البشرية ستنعكس آثاره الإيجابية على:

أ- ارتفاع إنتاجية العمل.

ب- زيادة فاعلية الأداء التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائننا، ويضمن لها البقاء والاستمرار في نشاطها.

ج- تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.

إن ما سبق ذكره يبرر اهتمام المدراء بتقييم أداء موظفيهم، وحرصهم على تطوير و استشارة الطاقات الكامنة لديهم، نحو أداء قوي يحقق للمنظمة أهدافها¹

المطلب الثالث: وسائل وأساليب تقييم الأداء

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه. ص365-366

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

إن سلوك الأداء أيّاً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهراً محسوساً أو يكون مستتراً ضمناً، فالسلوك ظاهرة مصورة لتصرفات يمكن ملاحظتها خارجياً، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله، فنجد مثلاً تصرفات رجل البيع في مقابلته للعملاء ومحاادثتهم، أما السلوك المستتر فهو سلوك ذو طابع ذهني غير محسوس خارجي لأن شواهد الخاريجة محدودة، مثل الذين يمارسون أعمالاً إدارية، فاتخاذهم للقرارات أو الوصول إلى إصدار أحكام لا يمكن مشاهدة هذه السلوكات.

أولاً: وسائل تقييم الأداء

تجدر الإشارة إلى أن كل الأعمال تحتوي على الأداء الظاهر والمستتر، فهذا الأخير يظهر غالباً في أعمال الإدارة والتخطيط، والبحوث أما بالنسبة للظاهر فغالباً ما يكون في الأعمال الجسمانية واليدوية ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق هذه المعايير والمقاييس وفق ما يقتضيه ويحتويه العمل. ومعنى هذا أن قياس الأداء في وظائف ظاهرة يعتبر أيسر من قياسه في أنشطة مستترة وستتطرق إلى أهم وسائل قياس الأداء:

1- الملاحظة المباشرة:

التي هي رصد لأنشطة العمل من خلال مشاهدة العاملين أثناء أداء عملهم، هذه العملية عادة ما يقوم بها أفراد مدربون للقيام بهذه المهمة.¹

كما يتم التخطيط المسبق لها أي الأوقات التي سيزور خلالها القائمون بالملاحظة العاملين في مواقع عملهم، بالإضافة يتم تصميم استمارة تساعد علي رصد البيانات المطلوبة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسيلة تصلح فقط في الوظائف أو السلوكات ذات الطابع الجسماني لإمكانية رصد النشاط، أما الأعمال الغالب عليها الاستمرارية فيتعذر رصد الأنشطة عن طريق الملاحظة، كما أن الأعمال ذات الطابع التناوبي لا يمكن رصد مختلف أنشطتها لطول فترة المشاهدة.

وإذا أضفنا إلي ذلك أن هناك حدود لعدد الأفراد القائمين بالعمل الذي يمكن لفرد واحد مشاهدة آداهم ورصده في وقت واحد لإيضاح أن استخدامات هذه الوسيلة محدود بحدود أنواع الأعمال التي تصلح لها، وحدود الوقت والقوة البشرية التي تتطلبها.²

2- المقابلة الشخصية:

تعرف المقابلة بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد ليس لمجرد المحادثة لذاتها.

¹ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق. ص 340

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية، ب ط، 1983، ص 340-341

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

والمقابلة تحتوى على ثلاثة عناصر وهي:

- التبادل اللفظي الذي يقوم بين القائم بالمقابلة وبين المبحوث وما يرتبط بذلك من تبادل لفظي.
 - المواجهة بين الباحث والمبحوث.
 - وجود الهدف أي توجيه المقابلة نحو غرض واضح محدد وهذا الغرض يجعلها تختلف من الحديث العادي.¹
- كما تعتبر المقابلة أداة من أدوات قياس الأداء، تجمع فيها البيانات من خلال مقابلات مباشرة تجرى بين الباحثين أو المندوبين عنهم والعاملين أو رؤسائهم، يتم فيها توجيه أسئلة للعاملين، تكون كبيانات للقائم بالمقابلة يقوم بإرسالها، ومن الضروري للقائم بالمقابلة أن يقوم بتصميم مسبق للمقابلة والأسئلة وبدائل الأسئلة، كما يصمم الطرق المناسبة والمختلفة لمعالجة المشكلات التي قد يواجهها أثناء المقابلة، فهذه الأخيرة تعتبر من الضروري لتقليل الأخطاء التي قد تشوب البيانات المستقاة من المقابلة.
- ومن خصوصيات القائم بالمقابلة أن يكون من ذوي الخبرة، وعلى دراية بإدارة المقابلات الشخصية بصفة عامة، وبخصوصيات جمع البيانات عن العمل ومكوناته.
- ومن أساسيات إنجاح المقابلة اكتساب ثقة من يطرح عليه هذه الأسئلة. كإحاطته بأهداف الدراسة، وإعطائه الإطار الذي يعتمد عليه كل سؤال، كما يجب أن تكون صياغة الأسئلة المختلفة ميسورة الفهم، بحيث تمكن الفرد الذي سيدلي بالمعلومات أن يعي البيانات المطلوبة منه بما يخدم أهداف البحث.
- وبحكم أن المقابلة اتصال شخصي، فهي تتميز بالمرونة النسبية بين القائم بالمقابلة و الفرد، وما تمكنه هذه المرونة هو سرعة صياغة الأسئلة في حالة عدم فهمها، وبدورها تتيح فرصة المتابعة والتحقق المباشر والفوري من صحة واكتمال البيانات التي يدلي بها الفرد، وتمكن أيضا من التعمق في أية جوانب قد يراها القائم بالمقابلة هامة بناءً على استجابات التي تتم خلال المقابلة ذاتها.
- وأخيرا يبقى مدى نجاح المقابلة مرتبط بالأفراد القائمين بها و بفعالية التصميم المسبق لها، فهي تعطي بيانات أكثر وفرة.
- ولكن ما تستغرقه هذه الوسيلة من وقت، وما تكلفه من نفقات نتيجة طول الوقت، ومتطلبات استخدام أفراد مدرين يقومون بالمقابلة يضع حدودا لإمكانية استخدامها من على نطاق واسع، فغالبا ما تستعمل المقابلة في مجموعة الأعمال الإدارية والفنية العالية، أو كطريقة للمراجعة ومتابعة للبيانات التي تم استقتها عن طرق الاستبيان مثلا.

3- الاستقصاء:

¹ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البوايز، *مناهج البحث الاجتماعي*. عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع، ط 1، 2004، ص195-196

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

أو بما يعرف بالاستبيان، فهو عبارة عن استمارة مكتوبة تحتوي علي بنود وأسئلة، موجهة إلى عينة من المجتمع تخصصها الظاهرة المدروسة، يتم توزيعه ويطلب ملئه وإرجاعه للقائمين بالدراسة، ولما كان تصميم الاستبيان يقع على عاتق القائم بالدراسة وجب عليه كتابته بألفاظ واضحة وميسورة الفهم لأن من خصوصيات ملأ الاستبيان عدم مساعدة المحيين عليه. كما أن معطيات الاستبيان لابد أن ترصد وتخدم أهداف البحث، وغالبا ما يسبق استعمال الاستقصاء على نطاق ضيق لعينة الدراسة (عينة تجريبية) قصد معرفة مدى صدق وثبات الاستبيان، أي إيجاد النقائص أو الغموض و معالجته قبل استخدام الاستمارة من على نطاق واسع.¹

وينقسم الاستبيان بحسب نوع الأسئلة التي يتضمنها إلى استبيان مفتوح، واستبيان مقيد.

ونعني بالاستبيان المفتوح: أنه تلك الاستمارة التي تصاغ فيها الأسئلة تتضمن موضوع الدراسة، ويطلب من المحيب كتابة الإجابات والتعبير بحرية عن آرائه، ومن خصائص هذا النوع أن الإجابات تأتي متنوعة و واسعة فيصعب على الباحث تصنيفها إلى فئات وترجمتها إلى درجات.

أما طريقة الاستبيان المقيد: وفيه تحتوي الاستمارة على عدة أسئلة، ولكل سؤال عدة بدائل من الإجابات الممكنة، ليتم اختيار أحد البدائل التي تتناسب وإرادة وميول المحيب لهذا الاستبيان.²

هذا النوع من الاستبيانات يتميز بالمرونة، وعلى الرغم أن وسيلة الاستقصاء تتمتع بميزة انخفاض تكلفة جمع البيانات إلا أن استخدامها يحده مشكلتين هما:

- لا تتيح هذه الوسيلة إمكانية التعمق في بعض جوانب العمل التي تتصف بالتغير و التي يغلب عليها الطابع العقلي و الابتكاري مثل أعمال الإدارة العليا و أعمال البحوث.

-نقص الوعي و التعاون من جانب المستقصى منهم، و مدى قدرة فهم و استيعاب المطلوب منهم من بيانات، و لعله يدخل عامل الخبرة لمأ الاستقصاء، كما أنه هناك تأثير لدوافع العاملين نتيجة اتجاهاتهم النفسية السلبية نحو هذا النوع من الدراسات.³

ثانيا: أساليب تقييم الأداء

تنقسم أساليب قياس الأداء إلى موضوعية و ذاتية

1/ أساليب القياس الموضوعية للأداء: و تتمثل في

- كمية ناتج الأداء.

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره. ص 345-346.

² رشيد شمش، مناهج العلوم القانونية. دار الخلدونية، ب ط، 2006، ص 50

³ أحمد صقر عاشور، مرجع السابق ذكره. ص 341-345

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- جودة نواتج الأداء.

- كمية و جودة الناتج معاً.

أ- كمية ناتج الأداء:

يمكن الحصول على مقياس موضوعي لكمية ناتج الأداء، عند تحديد الناتج وتحديد وحدة قياسه؛ ومثال عن هذا النوع من المقاييس: عدد صفحات المطبوعة في اليوم.

و يعيب هذا المقياس أنه يتأثر بعوامل خارجية لا تخضع لإرادة الفرد، فالقيمة التي يعبر عنها المقياس ذات موضوعية ظاهرية لا تعكس المساهمة الحقيقية للفرد في كثير من الحالات، و بالتالي فهي لا تعبر عن قدرته على الأداء و لا عن دافعيته له.

ب- جودة ناتج الأداء:

قد يكون من المهم معرفة جودة ناتج الأداء الذي يؤديه الفرد بغض النظر عن كمية ناتج الأداء، فبالرغم من وضوح مفهوم الجودة، إلا أن ترجمته إلى مقاييس يثير صعوبات عديدة، فهناك صعوبات إيجاد مقياس موضوعي و دقيق للجودة، و صعوبات أخرى ناتجة عن تأثر المقياس بعوامل خارجية غير مساهمة الفرد ذاته؛ كأن ترجع الجودة إلى عوامل متعلقة بنوعية المواد، أو دقة الآلات،... إلخ¹

ج- كمية و جودة الناتج معاً:

يعتبر هذا المقياس الأفضل من حيث شموله عن تلك المقاييس التي تعكس الكم أو الجودة على حدى، ومثال هذا النوع: عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الكاتبة.

فمشكلة هذا النوع من المقاييس أنها مركبة، فإضافة إلى صعوبة إيجاد مقياس يجمع بين الكم و الجودة معاً، فهذا المقياس إن وجد يكون عرضة لنفس العيوب التي تتميز بها المقاييس التي سبق ذكرها.

2/ أساليب القياس التقديرية أو الذاتية للأداء: بما أن الأساليب الموضوعية قد لا تقيس لنا مساهمة الفرد المباشرة في عمله لما تكتنفه من مشكلات و صعوبات، فإن قياس هذه المساهمة من خلال أحكام و تقديرات الآخرين (الرؤساء و المشرفين المباشرين) على أداء الفرد يصبح البديل الممكن، و هي الأكثر شيوعاً عن المقاييس الموضوعية.

و تنقسم هذه الأساليب إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

- المقاييس التدريجية.

- المقاييس المقارنة أو الترتيبية.

¹ المرجع نفسه. ص 364-373

- القوائم السلوكية.

أ- المقاييس التدريجية:

توقف هذه المقاييس على تقدير القائم بالقياس لدرجة احتواء أداء الفرد على صفة معينة. قد تكون الصفة المقاسة عامة مثل الفاعلية أو الكفاءة، أو جزئية بحيث يتم التقييم بعدة مقاييس تتناول جوانب متعددة من الأداء مثل الابتكار، الجودة، السرعة... إلخ.

ب- المقاييس الترتيبية أو المقارنة:

تقوم هذه المقاييس على أساس مقارنة الأفراد ببعضهم البعض في أدائهم بصفة عامة أو في بعض جوانبه، بحيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً. وتندرج ضمن هذه المقاييس عدة طرق هي:

- **طريقة الترتيب البسيط:** حيث يتم ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً وفق درجة وجود الصفة المقاسة لديهم.¹
- **طريقة المقارنة الثنائية:** تقوم هذه الطريقة على مبدأ المقارنة الثنائية، حيث يختار القائم بالقياس الأفضل من بين كل شخصين، و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه رتبته ضمن الآخرين.

- **طريقة التوزيع الإجباري:** في هذه الطريقة يقوم القائم بالقياس بتوزيع الأفراد على الدرجات أو التقديرات التي يحتويها المقياس وفق النسب المحددة له.

ج- القوائم السلوكية كمقياس للأداء:

في هذا النوع من المقاييس تقتصر مهمة القائم بالقياس على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل، فهو يقرر مشاهداته عن السلوك الذي يتسم به أداء الفرد بشكل تفصيلي.²

و تندرج تحت هذه القوائم مجموعة من الطرق هي:

- **طريقة الوقائع الحرجة:** وفقاً لهذه الطريقة يقوم مقياس الأداء على تحديد الوقائع التي تمثل سلوكاً أثر بصفة حاسمة في جعل الأداء فعال أو غير فعال، فالأنشطة أو السلوك التي قد يحتويها الأداء، لكنها لا تؤثر بحسم في فاعلية الأداء بالإيجاب أو السلب، لا يحتويها مقياس الوقائع الحرجة.

تهدف هذه الطريقة إلى إبراز السبل الكفيلة بتحديد السلوكيات المرغوبة للقيام بأداء الوظيفة على أفضل ما يرام، و هذا ما يجعل منها قاعدة لبرامج تكوينية يمكن أن تعد بهدف تحسين و تنمية أداء الأفراد.

¹ أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 374-383

² أحمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 386-393

- **طريقة القوائم:** و تقيس أداء الفرد على ضوء ما تضمنته قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها، و على أساسها يعطى الموظف نقاط إيجابية أو سلبية على نتائج سلوكياته الوظيفية التي حددتها و شملتها القائمة، على أن تجمع النقاط الإيجابية و تطرح النقاط السلبية لبند القائمة، أما البنود التي لم تعطى نقاطاً فتبقى فارغة و تستبعد عند حساب معدل التقييم النهائي لكافة بنود القائمة.
- **طريقة الاختيار الإجباري:** هو وسيلة احتكام و العودة إلى معدلات أداء ثابتة، و يستخدم هذا الأسلوب للتقليل من ذاتية المستخدم و الإكثار من الموضوعية في اختيار بند أو رأي واحد من بين عدة بنود مخصصة لتقييم الأداء. و الاختيار هنا إلزامي على الرغم من وجود حالات تشابه إيجابي أو سلمي بين بندين، فالمطلوب هو إجابة واحدة تكون هي الأهم و الأجدى لقياس ما ينبغي قياسه.¹

المبحث الثالث: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء البشري

قمنا في هذا المبحث بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء البشري من خلال دراسة تأثير العناصر التالية (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصال، التكنولوجيا، العمل الجماعي، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و الحوافز) على الأداء البشري.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي ونمط القيادة على الأداء البشري

تناولنا في هذا المطلب تأثير عنصرين من عناصر المناخ التنظيمي هما الهيكل التنظيمي و نمط القيادة على الأداء البشري.

أولاً: الهيكل التنظيمي و تأثيره على الأداء البشري

يعد التنظيم الإداري عملية حيوية في المنظمات الإدارية تتكون هذه العملية من عدة جوانب و أبعاد و مقومات أهمها الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوحدات الإدارية التي يتكون منها التنظيم.

1- تعريف الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي: " البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة و مواقع اتخاذ القرار و تنفيذ القرارات الإدارية ".²

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره. ص 377-382

²العلاق بشير، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 201.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و يعرفه طومسون على أنه " الأساليب الأساسية التي يستخدمها التنظيم في وضع حدود و محددات الأداء الفعال من خلال تحديد المسؤولية و الرقابة على الأداء " .¹

يشير إليه هول (hall) على أنه " نتاج تلاقئ لعدة عوامل ، فهو يمثل توزيع الأفراد توزيعاً متبايناً على مختلف المراكز الاجتماعية بشكل يؤثر في علاقات الدور بين الأفراد " .²

و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفاعلية في إنجاز المهام لابد و أن يتسم بالخصائص التالية:

أ - التوازن: و الذي يتحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد، التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصالات الوظيفية و اعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة؛

ب - المرونة: و تتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة، تبعاً للتغيرات الداخلية و الخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي و سبل تحقيق الموازنة؛

ج - الاستمرارية: يشير مبدأ الاستمرارية ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية و توخي الدقة في تشخيص القواعد ، إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض الهياكل التنظيمية لتغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباك البناء الهيكلي للتنظيم.³

نلاحظ من خلال هذه التعاريف أن الهيكل التنظيمي يوضح توزيع الأفراد ، تحديد الأدوار ، تقسيم العمل ، مراكز السلطة و علاقاتها، صراع القوى وجميعها ذات تأثير في سلوك الأفراد و بالتالي أدائهم الوظيفي.

2- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء البشري:

و في تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء البشري نذكر ما يلي:

❖ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماة و الخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات و تحقيق سبل الإبداع و الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد و رفع الروح المعنوية لديهم و بالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.⁴

❖ إن طبيعة الهيكل التنظيمي و وجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة و الإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود و ضعف المرونة و لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين

¹المرجع السابق ، نفس الصفحة.

²المرجع السابق ، نفس الصفحة.

³حمود حضير كاظم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 169 - 170.

⁴المرجع السابق ، ص 170.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

من أية اتصالات خارج هذا الإطار ، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة و المسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة، و الذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، و يشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل و تطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة و أهدافهم الخاصة أو التعارض بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالجمود و ضعف المرونة و لا تتغير لتواكب المتغيرات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي حيث يشعر العامل أن هناك قيودا مفروضة عليه لا مبرر لها.¹

❖ يؤدي الهيكل التنظيمي الغير مرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط و الشعور بالقلق.²

❖ تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي، فمثلا إن اتسم تنظيم المنظمة بسياسات و قواعد و إجراءات متشددة غير مرنة، فإن هذا يخلق مناخا تنظيميا بيروقراطيا، و هو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد و غير محفز للأداء الوظيفي المثمر و زيادة الإنتاجية.³

ثانيا: نمط القيادة و تأثيرها على الأداء البشري

ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمات الإدارية، تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و حاجاتهم بغية الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

1- تعريف القيادة:

لقد تعددت المفاهيم المرتبطة بالقيادة بتعدد الاتجاهات التي تناولتها، إلا أنها تلتقي في اهتمامها بعلاقة التفاعل بين القائد و الأفراد.

يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كان هؤلاء الآخرين مرؤوسين في العمل، زملاء، أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي، و هناك طرق عديدة لتعريف و دراسة القيادة و من هذه التعاريف ما يلي:

¹الكتبي محسن علي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 103 - 104.

²الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 266.

³مصطفى أحمد سيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 410.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

أ- القيادة هي التأثير في سلوك المرؤوسين؛

ب - القيادة هي تمتع القائد بصفات شخصية تميزه عن غيره تجعله مؤثرا على الآخرين؛

ث - القيادة هي القدرة على جعل المرؤوسين و التابعين ينفذون ما يريده القائد.¹

كما يعرفها آخرون على أنها: " الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع ".²

يعرفها آخرون على أنها: " تلك القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع . "

و بالتالي تكون القيادة هنا هي محصلة التفاعل بين سمات القائد و الأتباع و خصائص المهمة أي أن القيادة يعبر عنها

بالعلاقة التالية: القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير.³

من التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة عملية اجتماعية محورها التأثير على الآخرين من خلال شخصية القائد

الذي يتمتع بصفات معينة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة.

ومن الضروري التمييز بين القائد و المدير، حيث تختلف كلمة القائد (Leader) عن كلمة المدير (Manager)

(، فالمدير يستمد سلطته و قوته من مركزه الوظيفي، و من قدرته على ممارسة أدواره داخل المنظمة باعتباره يمتلك

حق إصدار القرار، أما القائد فإنه يستمد قوته و سلطته من خصائصه الشخصية و من قدرته على التأثير في

الآخرين.⁴

2 - تأثير نمط القيادة على الأداء البشري:

و في تأثير نمط القيادة على الأداء البشري نذكر ما يلي:

❖ تمثل القيادة محورا مهما في العملية والممارسة الإدارية، حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة

متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما أتقنت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إيحاء

أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي و مثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.⁵

❖ إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر و التعليمات، و لكن الدور الأساسي و

المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم و يبعث النشاط في نفوسهم و يحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما

يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك و روح التعاون ، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات

¹ ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 294.

² بلال إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 227.

³ الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 32.

⁴ مرسي نبيل محمد ، المهارات و الوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية) ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 257.

⁵ عدمان مريزق ، مرجع سبق ذكره WWW.ULUM.NLK

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

الإنسانية و التفاهم المتبادل و إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، و إشعار كل عضو بالتقدير و الاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، و تحفيز العاملين على العمل و تسوية المنازعات بينهم و تمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.¹

❖ لقد شهد العصر الحالي اهتمام متزايد من قبل الباحثين حول أهمية القيادة و دورها في العملية الإدارية وتأثيرها على العاملين و سنذكر إحدى النماذج التي تناولت أنماط القيادة في العديد من المنظمات.

أ- دراسة لليب، لوين، وايت (**white , lewin , lippitt**) في سنة 1939:² تعد من الدراسات الرائدة انتهت إلى التقسيم المعروف للأنماط القيادية:

- قيادة تسلطية: تتصف باستئثار السلطة، إملاء القرار، التحديد الدقيق لأنشطة العمل، الاتصال الهابط؛

- قيادة ديمقراطية: تتصف بتشجيع المشاركة، موضوعية النقد، تشجيع العلاقات، تقديم العون الفني و المعنوي و الاهتمام بالأفراد؛

- قيادة ترسلية: تتصف بسلبية التوجيه ، ينحصر دورها في تقديم المعلومات، لا تتدخل في شؤون العمل، انطوائية. و قد توصلت الدراسة إلى أنه في ظل النمط التسلطي ينخفض كل من حجم و كفاءة العمل، تنعدم روح الجماعة، زيادة العدوانية، الميل إلى الإتلاف، شيوع السلوك التوكلي الاعتمادي.

أما في ظل النمط الديمقراطي يرتفع كل من كفاءة و فاعلية العمل، ارتفاع مستوى الالتزام، ارتفاع مستوى دافعية الإنجاز، ارتفاع مستوى التفكير الجماعي و التفاعل و المشاركة.

ب- دراسة جامعة متشجان:³ كان هدفها التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بمستوى الإنتاجية باستخدام المنهج المقارن بين الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة و تلك ذات الإنتاجية المنخفضة، و قد استخلص ليكرت من نتائج هذه الدراسة وجود نمطين هما:

- نمط موجه نحو الأفراد؛

- نمط موجه نحو العمل و الإنتاج.

¹البدر بن حمد إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

²رسمي حسن ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 45 - 46.

³المرجع السابق ، ص 46.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و قد انتهت هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الموجه نحو الأفراد وبين ارتفاع مستوى كل من الإنتاجية و الروح المعنوية، في حين وجد ارتباط دال بين النمط الموجه نحو العمل و بين انخفاض مستوى الإنتاجية و الروح المعنوية.

ج- و قد وجد لتوين (Litwin) و سترنجر (Stringer) و في بحث عن سلوك القائد و المناخ التنظيمي، و من خلال دراسة أسلوب القيادة في ثلاثة منظمات متشابهة أظهرت ثلاثة بيئات مختلفة و لكل منها مميزات الخاصة لأداء الفرد و رضاه في التنظيم، ففي التنظيم الأول A شدد القائد على النواحي التالية: الهيكل، الأدوار المحددة، السلطة، الاتصالات من أعلى إلى أسفل، و هذا يمثل أسلوب الإدارة البيروقراطية، أما التنظيم الثاني B فإن المدير يشجع على الصداقة و المشاركة في اتخاذ القرارات و يقوم هذا الأسلوب على مبدأ العلاقات الإنسانية، أما التنظيم الثالث C فإنه يقوم على التعاون و التشجيع الإنساني، و نوعية الأداء و تشجيع الجوانب الخلاقة فإن هذا التنظيم يقوم على نموذج المصادر البشرية.¹

و الجدول الموالي يبين العلاقة بين كل نوع من القيادة و الأداء.

الجدول رقم (2-1): العلاقة بين القيادة و الأداء

الفعالية	المناخ التنظيمي	القيادة
أداء متدني ، رضا متدني	مغلقة	التنظيم الأول A قيادة بيروقراطية
أداء متدني ، رضا عال ، التجديد مرتفع	دافئة ، داعمة ، جو ودي	التنظيم الثاني B قيادة العلاقات الإنسانية
الأداء عال ، الرضا عال ، التجديد و الإبداع عال	داعم متوجه نحو الهدف	التنظيم الثالث C قيادة المصادر البشرية

المصدر: حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

نلاحظ من الجدول السابق أنه في ظل التنظيم الأول A (القيادة البيروقراطية) كان الأداء متدني و الرضا كذلك، أما في ظل التنظيم الثاني B (قيادة العلاقات الإنسانية) كان الأداء متدني في حين الرضا عالي و التجديد مرتفع، أما في ظل التنظيم الثالث C (قيادة المصادر البشرية) كان الأداء عالي، وكذلك كل من الرضا و التجديد، نستنتج من ذلك أن القيادة تؤثر تأثيراً مباشراً على الأداء و القيادة الفعالة هي قيادة المصادر البشرية في ظل مناخ تنظيمي متوجه نحو الهدف.

¹حمادات محمد حسن محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 42.

- ث- ليكرت و أنماط القيادة الأربعة:¹ لقد تناول ليكرت (Likert) في كتابه أنماط جديدة في الإدارة (New patterns of management) وضع نتائج دراسته للقيادة الإدارية حيث استخلص أربعة أنماط ، و فيما يلي طرح لتلك الأنماط:
- نمط رقم (1) المستبد /المستغل: يتميز هذا النمط بانعدام الثقة بين القائد و الأفراد، انعدام التعاون و التنسيق و نادرا ما يقترح الأفراد حلول مشكلات العمل.
- نمط رقم (2) المستبد العادل: يتصف بالإستئثار باتخاذ القرار ، بالفرد لا يشعر بحرية كبيرة في مناقشة أمور العمل ، نادر التشاور مع الأفراد حيث يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء و أفكار المرؤوسين.
- نمط رقم (3) الاستشاري: يتصف هذا النمط بالارتفاع النسبي في مستوى الثقة و التعاون بين القائد و الأفراد، المشاركة في وضع الأهداف و صنع القرار، يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة أمور العمل مع الرئيس.
- نمط رقم (4) الجماعة المشاركة: يتميز هذا النمط بارتفاع شديد في مستوى الثقة بين الجميع، ارتفاع مستوى التعاون، المشاركة في اتخاذ القرار، الاستفادة بآراء الأفراد و وضعها موضع التنفيذ.
- و من أجل إثبات أي الأنماط الأكثر فاعلية قام ليكرت و زملائه بدراسات للوقوف على آراء و رؤساء الأقسام بشأن الأقسام الأكثر و الأقل إنتاجية، و أشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النمطين 4 و 3 و الأقل إنتاجية كلما استخدمت النمطين 1 و 2.

المطلب الثاني: تأثير الاتصال و التكنولوجيا على الأداء البشري

لقد تناولنا في هذا المطلب تأثير كل من الاتصال و التكنولوجيا على الأداء الوظيفي.

أولاً: الاتصال و تأثيره على الأداء البشري

يعتمد نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على تبادل المعلومات بين أفرادها عن طريق الاتصالات.

1- تعريف الاتصال:

لقد تعددت المفاهيم المتعلقة بالاتصال و ذلك حسب تعدد وجهات النظر والاتجاهات التي تناولتها.

يعرف الاتصال على أنه: " الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر و المعلومات بين مختلف مستويات

المنظمة الإدارية صاعداً أو هابطاً أو متوازياً " .²

¹ رسمي محمد رسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 93 - 94 .

² فليه فاروق عبده ، عبد المجيد السيد محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 297 .

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات و الأفكار و الشكاوي و المذكرات و التقارير التي يرفعها مسؤولو الإدارات الإشرافية و الوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر و القرارات و التعليمات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، و قد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو بالحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات.

و ينقسم الاتصال إلى الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، و الاتصال الرسمي هو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناء على العلاقات المقررة و في نطاق الهيكل التنظيمي¹، و هو الذي يتعلق بالعمل داخل المنظمة و يتم بوسائل تعتمدها المنظمة.² أما الاتصال غير الرسمي فهو الذي يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية، و غالبا يتخذ شكلا علنيا أو سريا وفق الأحوال.³ أو هو الذي يتم بوسيلة غير معتمدة، و غالبا ما يتعلق بأمور بعيدة عن مجال عمل المنظمة، و بشكل عام فإن الاتصال الرسمي و غير الرسمي يشكلان معا وسيلة تكوين العلاقات داخل المنظمة.⁴ علما أننا اعتمدنا على الجانب التطبيقي على الاتصال الرسمي.

2 - تأثير الاتصال على الأداء البشري.

يمثل العاملون الجزء الأكبر من التعاملات القائمة بين المنظمة و الأطراف المكونة لها، فالاتصال الذي يسهم في توجيه العاملين لإنجاز الأعمال المنوطة بهم، و من تأثيره على الأداء البشري التالي:

❖ تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي و تحديد خصائصه و فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات و عدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، و هي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي و الاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. إن غياب قنوات الاتصال الفاعلة بين الرؤساء و المرؤوسين و ما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين، و عدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة و التقدير كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق و الإحباط للعاملين، و يقلل من إنتاجهم الإبداعي، بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من الاتصالات ذات الكفاءة العالية ترفع من كفاءة العامل و فعاليتها، و تنمي روح التعاون و التقارب و الانسجام بين العاملين، و لهذا

¹العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص 307.

²فقيه فاروق عبده، عبد المجيد السيد محمد، المرجع السابق، ص 297.

³العلاق بشير، المرجع السابق، ص 371.

⁴فقيه فاروق عبده، المرجع السابق، ص 297.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

البعد أهميته للنظر في مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين لتحقيق نظم الانفتاح و الانسياب الذي يحقق كفاءة و فعالية نظام الاتصالات.

❖ إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم و التطور، و قد تبين بأن الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط و ذلك بإصدار الأوامر و التعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الخمول في التفكير و عدم المبالاة باعتبار أن أفكاره و آراءه لا قيمة لها.¹

❖ إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يفهم عمله بصورة أفضل و يشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يفهم أدوار الآخرين، مما يشجع على التعاون والتنسيق، و قد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل و الأداء، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء إنتاجية العمل، تحديد معايير و مؤشرات الأداء و كذا تحفيز و زيادة حماس العاملين للعمل.²

❖ تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان و يحمل الغذاء إلى كافة أجزائه، فالاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دورا هاما في المحافظة على تدفق و انسياب المعلومات داخل المنظمات، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، و كانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات.³

❖ رفع الروح المعنوية ، تحقيق التفاهم بين العاملين و الإدارة العليا.⁴

❖ يساعد الاتصال العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تمس المنظمة و تنعكس على بيئتهم العملية، كما يساهم في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة و توصيل أصواتهم لصانعي القرار، و كذا إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة و توفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستنيرة.⁵

❖ تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية و كذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية و كفاءة الاتصال ، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لا إنجازها، لأنه من

¹المرجع السابق ، ص 298.

²حرم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، 2004 ، ص ص 243 – 244.

³ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 340.

⁴الصيرفي محمد ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، مرجع سبق ذكره ، ص 109.

⁵الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 19.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازته وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدم، كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم و تحقق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء و تشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات و المشاعر و الانطباعات بين الأفراد و الجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم.¹

❖ يلاحظ أن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء فهم، أو عدم وضوح خطوط الاتصال و قنواته، حيث أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك، لأن عدم وجود اتصالات مستمرة وبأكثر من اتجاه، يترتب عليه ضعف الروح المعنوية وانعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما قد تسبب الاتصالات غير الرسمية في إحداث شقاق وخلاف وسوء فهم للرسالة خاصة إذا كانت المعلومات المنقولة معقدة وليست من مصدر رسمي ويكفي أن تحتوي بعض الحقائق لكي يتم تصديقها، فمن هذا المنطق يحدث الخلل أو الخطأ في فهم الأوامر والتعليمات وبالتالي الخطأ في إدارة الأعمال والأفراد والخطأ في أداء المهام.²

ثانيا: التكنولوجيا و تأثيرها على الأداء البشري

أصبح استخدام التكنولوجيا في العمل من المقومات الأساسية لنجاح التنظيمات الإدارية، فالتحولات العالمية في أداء الأعمال تدفع التنظيمات في البحث عن أساليب عمل تواكب هذه التحديات و تحافظ على بقائها و استمرارها.³

1- تعريف التكنولوجيا: تشير كلمة تكنولوجيا إلى مفهومين فالمقطع الأول **tecno** يعني فن، صناعة أو تقني، أما المقطع الثاني من الكلمة **logy** فيشير إلى مذهب، علم أو نظرية، فهي عبارة عن علم تطبيقي أو طريقة فنية لتحقيق هدف عملي، وقد تباينت وجهات نظر العلماء حول تحديد معنى دقيق وواضح لتكنولوجيا العمل.

¹حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 407.

²عدمان مريزق، مرجع سبق ذكره www.ulum.nl

³البدر بن حمد إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 31.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

فهناك من ينطرق لها على أنها " تطوير العملية الإنتاجية و الأساليب المستخدمة لتخفيض تكاليف التشغيل و هناك من ينظر لها على أنها تلك الأساليب و العمليات الفنية التي تستخدمها المنظمات لتغيير المدخلات و تحويلها إلى مخرجات " ¹.

أما دافت (*DAFT*) فيعرف التكنولوجيا بأنها " هي الأدوات و الأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات. " ²

2 - تأثير تكنولوجيا العمل على الأداء البشري

لقد تناول الكثير من الكتاب و المفكرين هذا الدور، فأشار بعضهم إلى تأثيرها السلبي و البعض الآخر إلى تأثيرها الإيجابي، وذلك كما يلي:

- ❖ لقد تطرق ماركس إلى التأثير السلبي للتكنولوجيا عندما انتقد النظام الرأسمالي مشيراً إلى سيطرة الآلة على الأفراد و انعزالهم و ضعف علاقتهم الاجتماعية و بالتالي تأثير ذلك على دور الفرد داخل المنظمة. ³
- ❖ يرى البعض الآخر أن التكنولوجيا تلعب دوراً إيجابياً، و قد تباينت هذه الآراء حول دورها في أداء الأعمال، و لكن مع ذلك لا يمكن إنكار تأثيرها الإيجابي على أداء المنظمات، فهي تساعد على السرعة في الأداء و تقليل التكاليف و المحافظة على جودة عالية في السلع و الخدمات المقدمة. ⁴
- ❖ إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيراً لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد و المنظمة، إلا أنه أحياناً يثير لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة و خفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي ينبغي أن يصار إلى اجتنائها و اعتبار التطورات التكنولوجية ذات تأثير إيجابي على الفرد و المنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي:

- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام و الواجبات و العمل بشكل سليم بين الأفراد و الجماعات؛
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد و تحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة و فاعلية؛
- تحدد التكنولوجيا المستويات و العلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل؛

¹المرجع السابق ، ص 146.

²السالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005. ص 96.

³اللوذي موسى ، المرجع السابق ، ص 148.

⁴المرجع السابق ، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- تسهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء و الحرارة و الصوت ... و غيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء؛
- تسهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة و تقليص الهدر و الضياع في الجهود البشرية و المادية و المالية و المعلوماتية ... إلخ.¹
- كذلك يحقق استخدام تكنولوجيا العمل في منظمات الأعمال الكثير من الفوائد التي تعود على التنظيم وعلى الأفراد، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا، فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:
 - * ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها؛
 - * ضرورة العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها؛
 - * العمل على تدريب قوة العمل و زيادة مهاراتها و قدراتها؛
 - * العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا.²يتضح من كل ما سبق بأن استخدام التكنولوجيا المتطورة في المنظمة من شأنها أن تخلق المناخ التنظيمي الملائم للإنجاز الفعال والقادر على قتل روتينية الأداء و رفع كفاءته و إطلاق الإبداعات الذاتية للفرد.

المطلب الثالث: تأثير العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز على الأداء البشري

لقد تناولنا في هذا المطلب تأثير كل من العمل الجماعي، مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز على الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: العمل الجماعي و تأثيره على الأداء البشري

لقد اختلف الكتاب و الباحثين في تعريف الجماعة و ذلك بسبب اختلافاتهم العلمية و أهدافهم، فهناك من يعرف الجماعة على أساس العلاقة بين أفرادها أو على أساس الدافعية، أو على أساس الخصائص التنظيمية أو على أساس الاعتمادية القائمة بين أفرادها أو على أساس العلاقات التبادلية بينهم.

¹حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

²اللوذي موسى، مرجع سبق ذكره، ص 152.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

يعرف **Davis** الجماعة بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها ".¹

نلاحظ أن هذا التعريف يشير إلى التفاعل بين أعضاء الجماعة.

يعرفها **Tosi** بأنها: " اجتماع صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة

المباشرة، و يشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة ".¹

و يعرف **Kinichi , Kreitner** الجماعة بأنها: " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بجرية و يشتركون في

أهداف و معايير جماعية، و لهم هوية مشتركة ".²

يشير هذا التعريف أن عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي، لهم أهداف مشتركة، و هوية مشتركة.

تعرف الجماعة كذلك على أنها: " مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة، و يتقيدون بأنماط

سلوكية محددة، و تتميز علاقاتهم بالاستقرار النسبي ".³

نلاحظ من هذا التعريف أن أفراد الجماعة يتفاعلون فيما بينهم من أجل تحقيق أهداف محددة، و تقوم هذه الجماعة

بضبط سلوك أفرادها، و علاقاتهم مستقرة نسبيا.

أما من وجهة نظر العلوم السلوكية فإن "الجماعة تتكون من اثنين أو أكثر من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم

البعض بصورة متداخلة، أو يعتمدون على بعضهم البعض لتحقيق هدف عام".⁴

يركز هذا التعريف على التفاعل القائم بين أعضائها و الاعتمادية القائمة بين أفرادها.

تعرف كذلك على أنها: " تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن اثنين يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة،

و في خلال فترة زمنية ثابتة نسبيا، و يتقاسمون فيما بينهم قيما و اتجاهات متقاربة، و يتبعون في تصرفاتهم قواعد

سلوكية معينة ".⁵

و في ضوء المفاهيم السابقة للجماعة يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات و من أمثلتها:

الجماعات الرسمية و غير الرسمية:⁶

¹العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 187.

²الصيرفي محمد ، إدارة العمل الجماعي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، لإسكندرية ، 2008 ، ص 12.

³القريوتي محمد قاسم ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

⁴حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 185.

⁵عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 195.

⁶المرجع السابق ، ص 197 - 198.

أ - الجماعات الرسمية: يتكون هذا النوع من الجماعات بشكل رسمي و ظاهر، و يتحدد دور كل عضو طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم، و كذلك السلوك المتوقع لهذا العضو.

ب - الجماعات غير الرسمية: تتكون هذه الجماعات بصفة اختيارية، أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام لجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، و غالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة و كذلك تكون لهم أهدافهم المشتركة.

2 - العمل الجماعي و تأثيره على الأداء البشري:

تمثل الجماعة حجر الزاوية و سمة من سمات المنظمة العصرية في أي بناء تنظيمي و الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف.

❖ تؤكد بعض الدراسات و الأبحاث مثل بحث ليتوين و سترينجر (Litwin , Stringer) أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين ، بينما التأكيد على مبدأ الفردية و التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل و مناخ يميل إلى السلبية.¹

❖ تتطلب الجماعات بدون استثناء من أعضائها الامتثال و ذلك من أجل ضمان بقاء الجماعة و سلامتها و المساعدة على تحقيق أهدافها، كما أنه حتى يحصل الفرد العضو في الجماعة على ما توفره من مزايا و مكاسب، عليه أن يلتزم بما تضعه من ضوابط و معايير سلوكية و يمثل لها، و هكذا تؤثر الجماعة على الفرد وإدراكه و دوافعه و تصرفاته و جهوده و إنتاجيته في العمل، كما يشير الكاتب (Fulmer) أن الجماعة تستطيع التأثير على الفرد إيجابا أو سلبا اتجاه المنظمة بواسطة الوسائل الثلاث التالية:

و - ضغط الجماعة: فشعور الفرد بمدى تقبل الجماعة له يلعب دورا هاما في كل قرار يتخذه الفرد، فالكثير من الأعمال و التصرفات تتأثر كثيرا بالخوف مما سيقوله الغير ، مع أن هؤلاء الآخرين قد يكونون غير مهتمين، و لكن ضغط الجماعة يتواجد دوما في ذهن الفرد.

ة - تطبيق العقاب: و هو امتداد لضغط الجماعة، و لكنه فعلي و حقيقي، أي تقوم الجماعة بإنزال العقوبة بأحد الأطراف غير الملتزمين بمعايير الجماعة المتفق عليها، فمثلا إهمال الفرد و عزله و عدم قبوله من الجماعة.

¹ البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

ح - القيم الشخصية: تطور الجماعات غالباً نظم قيم لأهدافها، فتصبح أهداف الجماعة و آرائها مقبولة من الفرد أدبيا و أخلاقيا.¹

و يضيف كاتب آخر الأدوات و الأساليب التالية التي تستطيع بها الجماعة التأثير على الفرد:

1 - المدعمات الاجتماعية: قبول أو رفض لسلوك فرد معين من خلال الثواب و العقاب.

2 - التحكم في المعلومات المتاحة للفرد.

3 - توفير نماذج للاقتداء، قيام بعض الأعضاء البارزين في الجماعة بالتصرف بطريقة معينة تهدف أن يقتدي به بقية الأعضاء، هذا و يتفاوت مدى تأثير الجماعات على أفرادها، كما يتفاوت تأثير الجماعة الواحدة من عضو لآخر، و هنالك عوامل عديدة تؤثر في تحديد درجة و قوة التأثير هذه، بعضها يتعلق بالجماعة و بعضها يتعلق بالفرد، و من أهم هذه العوامل تماسك الجماعة، و مدى أهمية الجماعة بالنسبة للفرد، مدى حاجة الجماعة للمؤازرة و المساندة الجماعية من أجل تحقيق أهدافها، و مدى تأكيد الفرد من إيقاع العقوبة عليه في حالة مخالفته ، و مدى ثقة الفرد بنفسه. لقد أجريت أبحاث لا حصر لها في عالم الجماعات و كانت ذات تأثير واضح على كل من السلوك التنظيمي و الإدارة، و خاصة تلك التي تربط العمل الجماعي بالأداء داخل أي تنظيم، إلى جانب ذلك يوجد العديد من الدراسات التي تساهم بطريقة غير مباشرة في تفهم السلوك التنظيمي، و يلخص دونالي و زملائه نتائج أبحاثهم في هذا الشأن كالآتي:

1 - الجماعات موجودة بصورة قاطعة في التنظيمات؛

2 - تؤثر الجماعات في إدراك العاملين و اتجاهاتهم؛

3 - تؤثر الجماعات في إنتاجية العاملين بالتنظيم؛

4 - تساعد الجماعات الفرد في إشباع حاجاته الناقصة؛

5 - تسهل الجماعات عملية الاتصال.²

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من جماعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه، دوافعه، تصرفاته و جهوده في العمل، و هذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته و تفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، و من خلال هذه الاتصالات و التفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، و يتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه و تؤثر على مشاعره و سلوكه.

¹حرم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، مرجع سبق ذكره ، ص 170.

²الحناوي محمد صالح ، سلطان محمد سعيد ، السلوك التنظيمي ، الدار ، الإسكندرية ، 1997 ، ص ص 291 - 292.

ثانيا: مشاركة العاملين في اتخاذ القرار

يمثل صنع و اتخاذ القرار وظيفة هامة من وظائف الإدارة، و تأتي أهمية هذه الوظيفة من أن نجاح العملية الإدارية مرتبطة بصنع و اتخاذ القرار السليم، و قد ذهب البعض لأبعد من ذلك حيث اعتبر سيمون (simon) بأن اتخاذ القرار مرادف للإدارة بمعنى أن الإدارة هي عبارة عن عملية اتخاذ القرار.¹

1 - تعريف المشاركة في صنع القرار

لقد تعددت التعاريف التي قدمت حول مفهوم المشاركة في عملية صنع القرارات حيث يشير الكاتبان **Davis و Newstrom** إلى أن " المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها ".² يتضمن هذا التعريف ثلاثة محاور هي : الانغماس ، المساهمة و المسؤولية، فالفرد عندما يشارك ينغمس ليس فقط في العمل بل حتى ذاته، و عندما يشارك فهو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة و ذلك بتفجير طاقاته و إمكانياته و دافعيته للعمل، و المشاركة تشجع العاملين على تحمل مسؤولية العمل.

تعرف كذلك بأنها : " مشاركة القائد و مرؤوسيه في عمليتي اتخاذ القرار و تنفيذه و تقويمه بالشكل الذي يؤدي إلى ظهور قرار رشيد ".³

يمكن تعريف المشاركة في صنع القرار كالتالي: إتاحة الفرصة للعاملين في المنظمة المشاركة في صنع القرارات و الاستفادة من آرائهم و خبراتهم، مما يقوي علاقتهم برؤسائهم و بالتالي تحقيق أهدافهم و أهداف منظماتهم.

2 - تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء البشري

تبرز أهمية المشاركة في صنع القرار من النتائج الإيجابية التالية:

❖ إن المشاركة في صنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص و التفاني في العمل و العمل على تحقيق أهداف المنظمة، كما يؤدي إلى تربية إطارات جديدة من القادة الإداريين تكون مدربة و ذات خبرة في صنع القرارات ، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين؛⁴

¹مرسي نبيل محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 219 .

²حريم حسين ، مرجع سبق ذكره ، ص 236 .

³الحميضي عبد العزيز بن محمد ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007 ، ص 6.

⁴الحميضي عبد العزيز بن محمد ، ص 23.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

❖ إن المشاركة في صنع القرار تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل¹ ، فالمشاركة تجعلهم ينظرون إلى القرار على أنه حصيصة تفكيرهم لذا يبذلون قصارى جهدهم لتنفيذه على الوجه الأنسب مع تحمل الرئيس لمسؤولية اتخاذ القرار؛

❖ أشارت العديد من الدراسات و الأبحاث إلى النتائج و الآثار الإيجابية للمشاركة منها زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، تحسين الأداء و الرضا الوظيفي، تقدير الذات، التعاون و تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، تقليص دوران العمل و التغيب، يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة و تحسين الاتصالات الفعالة، كما يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة للدراسات و الأبحاث في هذا المجال: " إن المشاركة في صنع القرار تعزز الشعور بالولاء للمنظمة، و حياة عمل إيجابية، و صحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد، و قد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي ". فالتحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في صنع القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل، و من ناحية أخرى فإن موجات العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما أنه أصبح ينظر للمشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضراراً جسمانية و نفسية بالعاملين على المدى البعيد؛²

❖ إن المشاركة في صنع القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي، الأفكار و الاقتراحات و التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع و رفع الروح المعنوية للعاملين ؛³

❖ تشكل المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الولاء، زيادة الإبداع و المبادرة و مواجهة التحديات لدى أفراد التنظيم و المساعدة على إطلاق طاقات الأفراد العاملين و تنمية قدراتهم على الخلق و الابتكار و جعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم و أقل اعتماداً على رؤسائهم، و كذا زيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله، مما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين .⁴

¹العميان محمود سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 308.

²حريم حسين ، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال) ، مرجع سبق ذكره ، ص 235 - 236.

³نخضير كاظم حمود ، السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 171.

⁴الحميضي عبد العزيز بن محمد ، ص 24 .

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و على ضوء كل هذه المزايا للمشاركة في صنع القرار يفترض بالمديرين إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرار.

ثالثا: الخوافز و تأثيرها على الأداء البشري

احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء الاهتمام ببحث الأفراد على العمل بكفاءة. بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة.¹

1 - ماهية الحوافز

من البديهي أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاث، سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد إلى بلوغه و هو يسلك سلوكا معيناً و قوة دفع توجه السلوك بعد أن تثيره و تسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف، و ما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع.²

و في تعريف آخر: " تعتبر الحوافز بمثابة مثيرات خارجية تشمل كل ما يتسلم الفرد من عوائد و منافع مقابل جهده و يمكن أن تكون مادية مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت و غيرها أو معنوية مثل زيادة المسؤولية، الترقية، السلطة و الاعتراف بالإنجاز".³

يعرفها آخرون بأنها: " مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمات لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة".⁴

و طالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث و الإثارة من خلال أدوات و وسائل معينة يجنبها الأفراد و يتمنوها و المتمثلة في الحوافز من هنا وجب التفريق بين الحوافز و الدوافع ، فالدوافع (Motive) تمثل الطاقة الكامنة لدى الفرد و تدفعه ليسلك سلوكا معيناً، أي هي القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد و تدفعه للبحث عن شيء محدد.⁵

يمكن القول أن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك تدفع الفرد بوعي أو بدون وعي للقيام بعمل معين أما الحوافز هي عوامل خارجية مادية أو معنوية تؤثر في سلوك الفرد.

¹ البدر إبراهيم بن حمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 36.

²عربيات ياسر ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الأولى ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 205.

³الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على المستوى الفردي ، الجزء الثاني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 199

⁴المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، المكتبة العصرية ، مصر ، 2009 ، ص 365.

⁵المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 364.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و هناك زوايا متعددة يمكن أن نصنف بموجبها الحوافز سنتطرق إلى البعض منها فيما يلي:

أ- الحوافز المادية و الحوافز المعنوية: فالحوافز المادية هي الراتب و المكافآت و المميزات المادية الأخرى، أما الحوافز المعنوية فهي فرص الترقية و الاعتراف و التقدير للجهد و الأداء و مسؤوليات الوظيفة و فرص النمو الوظيفي و المشاركة في اتخاذ القرارات، و فرص التعبير عن الذات و إبداء الرأي و الاقتراحات ...¹

ب- الحوافز الإيجابية و الحوافز السلبية: فالحوافز الإيجابية هي التي تنمي روح الإبداع و التجديد في العمل ، أما السلبية فتتمثل في خوف العاملين من العقاب و التهديد.

فالمكافأة التي تعطى للموظف تعتبر حافز مادي إيجابي بينما منع هذه المكافأة يعتبر حافز مادي سلبي.

كما أن خطاب الشكر يعتبر حافز معنوي إيجابي بينما التهديد بفقدان الوظيفة يعتبر حافز معنوي سلبي.²

ج- الحوافز الفردية و الجماعية: تمثل الحوافز الفردية ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة، أما الحوافز الجماعية فتهم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي و تنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية.³

و ترى بعض الدراسات المعاصرة أنه يجب توفر شروط معينة في تقرير الحوافز و تنظيم إجراءاتها و هي كالتالي:⁴

- عدالة الحافز و كفاءته؛

- سهولة فهم السياسة التي تقررها المصلحة للحوافز؛

- ارتباطها ارتباطا وثيقا و مباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية؛

- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة؛

- ارتباطها و اتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل و بواعثه؛

- ألا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات و المحسوبيات؛

- ارتباطها ارتباطا وثيقا بأهداف المنظمة.

2 - تأثير الحوافز على الأداء البشري

تبرز أهمية الحوافز من النتائج الإيجابية التالية:

¹سيزلاقي مارك جي والاس أندرودي ، السلوك التنظيمي و الأداء ، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم ، الإدارة العامة للبحوث ، السعودية ، 1991 ، ص 151.

²المرجع السابق ، ص 152.

³المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، المرجع السابق ، ص 375.

⁴المرجع السابق ، نفس الصفحة.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

- ❖ تُسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.¹
 - ❖ تمثل الحوافز بالنسبة للموظف العوامل و المؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأعلى درجات الكفاءة و الفعالية.
 - ❖ إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية و المعنوية و العمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يساهم في زيادة فعالية و إنتاجية المنظمة.²
 - ❖ إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية و اقتصاد، و يمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد و معلوماته و تحفيزه، و يمكن صياغة المعادلة التالية: الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)، و هذا يعني أنه مع افتراض توفر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فهذا لا يضمن الحصول على أداء جيد، إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز (Incentive).³
 - ❖ إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب و العقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له.⁴
- يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء، و في حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، و على ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية، و حتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها: المساواة، القوة، نوع الحاجة و عدالة التوزيع، و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة، و يتجلى ذلك من استقراء دورها في:

- 1- جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل في المنظمة؛
- 2- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء؛
- 3- الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل و الاحتفاظ بالعاملين المهرة.¹

¹المرجع السابق، ص367.

²البدر إبراهيم بن حمد، مرجع سبق ذكره، ص36.

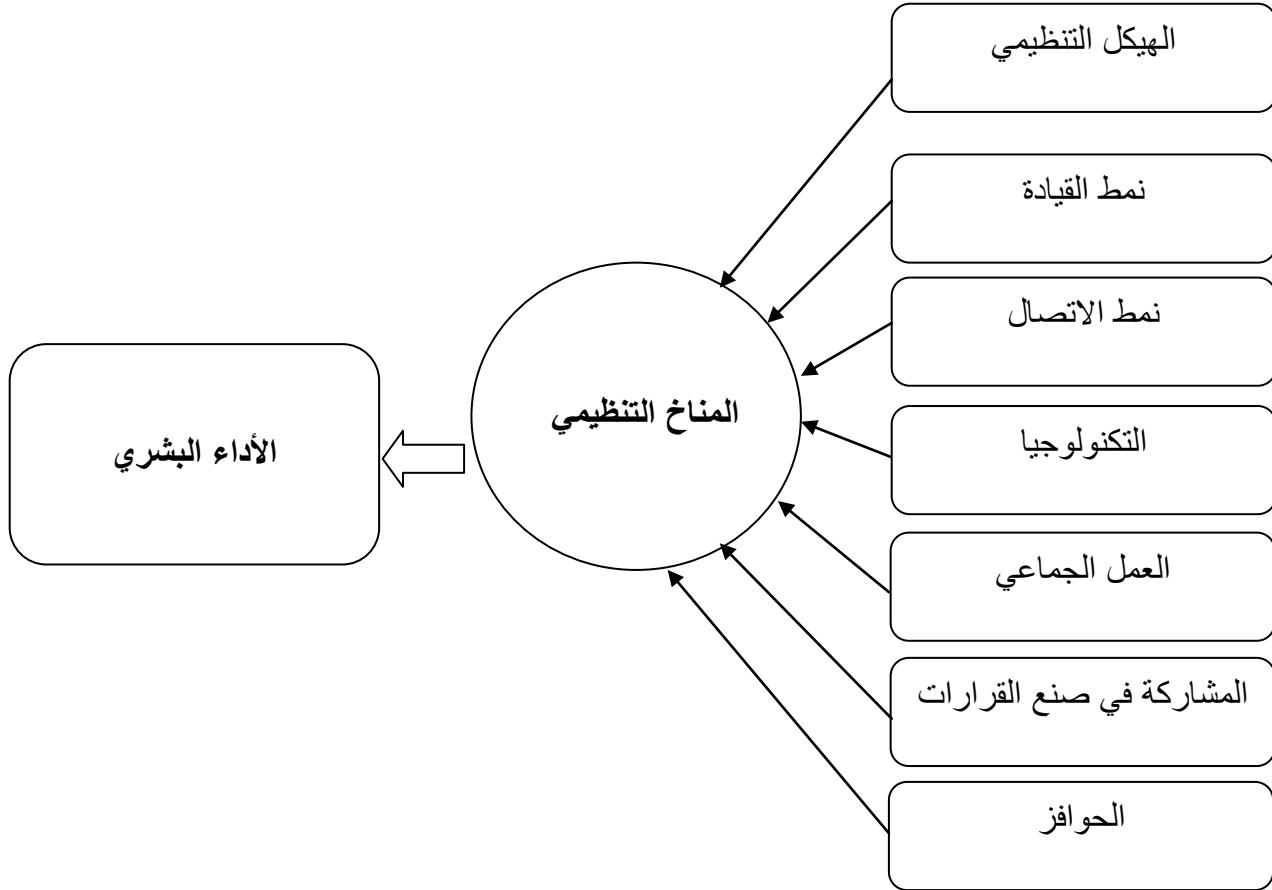
³العلاق بشير، مرجع سبق ذكره، ص314.

⁴خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص168.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

و أخيرا يوضح الشكل الموالي عناصر المناخ التنظيمي التي تناولناها و علاقتها بالأداء البشري:

الشكل رقم (2-1): علاقة المناخ التنظيمي بالأداء البشري



المصدر: من إعداد الطالب.

الخلاصة:

بعد مناقشتنا في هذا الفصل للأداء البشري في المبحث الأول من عدة جوانب شملت مفهومه، تحديد بعض المفاهيم المرتبطة به، أهميته، عناصره، محدداته و العوامل المؤثرة فيه و كذلك تطرقنا إلى كل من معدلاته، معايير، تبيين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

الفصل الثاني: أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري

إن تحديد جوانب القوة و الضعف في أداء العاملين يوضح للمنظمة إمكانياتها في استثمار الطاقات البشرية الفعلية ، لقد تناولنا في مبحث كامل عملية تقييم الأداء تطرقنا من خلاله تعريفه، أهميته، أهدافه مراحل التقييم و بعض الطرق المعتمدة في عملية تقييم الأداء.

إن الأداء البشري يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية و المادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، التكنولوجيا، العمل الجماعي و مشاركة العاملين في صنع القرارات و الحوافز، و تبين أن كل عنصر من هذه العناصر يؤثر على الأداء البشري إما إيجابيا أو سلبيا.

**الفصل الثالث: المناخ التنظيمي
وأثره على الأداء البشري دراسة
ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة**

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛ عرض

البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثنائية الإخوة قالة منعة

بعد الاحاطة النظرية لتغيرتي الدراسة والمتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي ، سنحاول في هذه الدراسة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة ثانوية الإخوة قالة منعة، الوقوف على مستوى المناخ التنظيمي السائد بها ، من خلال تصورات وأراء موظفيها ، ومدى أثره في الأداء البشري بالاعتماد على الاستبانة التي أعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة ومدى وجود علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرتي الدراسة، وقد خصصنا مبحثين في هذا الفصل، المبحث الأول يتعلق بتقديم المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية؛ عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة محل الدراسة

ان الدراسة الميدانية لهذا البحث له خصوصية حيث كون المؤسسة محل الدراسة عبارة عن ثانوية وهي مؤسسة تربوية تتمثل رسالتها ومخرجاتها في تكوين النشء وحسب القانون التوجيهي للتربية الوطنية 08/04 الصادر في 23 جانفي 2008 فإن " المدرسة تتمثل رسالتها في تكوين موطن مزود بمعالم وطنية أكيدة شديد التعلق بقيم الشعب الجزائري، قادر على هم العالم من حوله والتكيف معه والتأثير فيه ومتفتح على الحضارة العالمية وعليه تتحدد مهام المدرسة في :

- ضمان اكتساب التلاميذ معارف في مختلف المجالات
- إثراء الثقافة العامة
- تنمية قدرات التلاميذ الذهنية والنفسية والبدنية
- تزويد التلاميذ بكفاءات ملائمة ومتينة ودائمة
- ضمان التحكم في اللغة العربية وتمكين التلاميذ في التحكم في لغتين أجنبيتين على الأقل
- ترقية وتوسيع تعليم اللغة الامازيغية
- إدماج تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة في محيط التلميذ
- منح جميع التلاميذ إمكانية ممارسة النشاطات الرياضية والثقافية والفنية والترفيهية
- تنمية الحس المدني لدى التلميذ وتنشئته على قيم المواطنة
- منح تربية تنسجم مع حقوق الطفل والإنسان وثقافة الديمقراطية
- توعية الأجيال بأهمية العمل باعتباره عاملا حاسما يقود الى للاستقلالية
- إعداد التلاميذ للحياة الاجتماعية على اساس الحرية والمسؤولية

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

— تكوين مواطن قادر على المبادرة والإبداع والتكيف مع الحياة الاجتماعية باستثمار المعارف والمهارات " ¹

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة ثانوية الإخوة قالة منعة

اولا: تعريف المؤسسة التربوية:

هي امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني فهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية. تحدث وتغلق بمرسوم وتلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لها حق الاكتساب والملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي يعرف بالمحاسب العمومي. وهذا طبقا لقاعدة فصل السلطة وثنائية التنفيذ ويمثل فيها التلميذ العنصر الأساسي والمحور الذي تدور حوله كل الأنشطة. وإعداده للعمل واكتساب المعارف العامة العلمية والتكنولوجية ومنحه تربية تساعد على التفاهم بين الشعوب. ويتفرع النظام التربوي في المؤسسات التعليمية إلى مستويات التعليم التالية:

التعليم الابتدائي - التعليم المتوسط - التعليم الثانوي

ثانيا: التعريف بالمؤسسة ثانوية الإخوة قالة منعة:

تقع ثانوية الإخوة قالة منعة بدائرة منعة ولاية باتنة وهي مؤسسة تربوية تختص بالتربية والتعليم تستقبل تلاميذ متوسطي زمرة الصادق شاملة و الإخوة هراد نارة تاريخ إنجازها 01 جويلية 1997 وتاريخ افتتاحها الموسم الدراسي: 1997/1998 وكان لها الشرف ان حملت اسم الشهيد الأخرين قالة بلعيد وعلي من مجاهدي الولاية السادسة ومن تلاميذ مدرسة جمعية العلماء المسلمين الجزائريين ومن المسؤولين السياسيين في حزب الشعب إنحرط في صفوف جيش التحرير فشارك في عدة معارك ضارية واستشهدا عام 1956 الأول بجبل بني فرح والثاني في معركة بجبل العروسين بالقرب من طولقة .

تربع الثانوية على مساحة إجمالية تقدر بـ : 9092,50 م² منها المساحة المبنية: 7467,94 م² والمساحة غير مبنية: 1624,56 م² طاقة استيعابها 1000 تلميذ منها 300 تلميذ نصف داخلي عدد قاعات التدريس 19 حجرة وستة مخابر وقاعتين للإعلام الالي ومكتبة وقاعة خاصة بالأساتذة ومجمع اداري يتضمن العديد من المكاتب الإدارية بالإضافة الى مطعم مدرسي طاقة استيعابه 300 تلميذ، يزاول الدراسة بها حوالي 500 تلميذ يستفيد 300 منهم من النظام نصف داخلي يتوزعون على 21 فوج تربوي ضمن ثلاث مستويات: السنة الأولى ثانوي: 06 افواج تربوية منها 02 جذع مشترك آداب و 04 افواج جذع مشترك علوم

¹رشيد أورليسان ، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي و الأساسي ، قصر الكتاب، البلدة ص 15

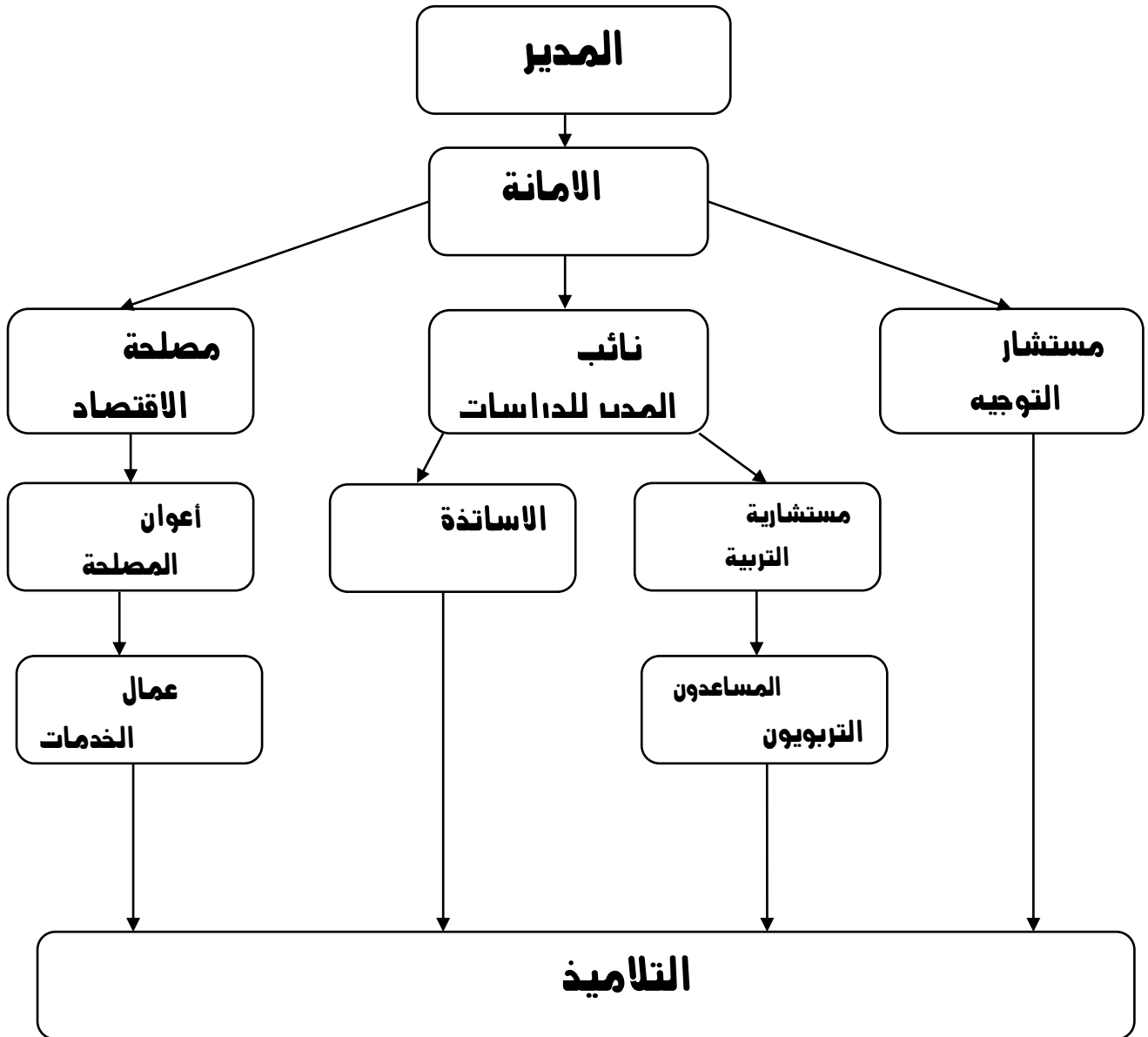
الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

السنة الثانية ثانوي : 07 افواج تربوية منها 01 فوج شعبة آداب وفلسفة و 01 فوج شعبة آداب ولغات اجنبية و 02 فوج شعبة علوم تجريبية و 01 فوج شعبة تسيير واقتصاد و 02 فوج شعبة تقني رياضي السنة الثالثة ثانوي : 08 افواج تربوية منها 02 فوج شعبة آداب وفلسفة و 01 فوج شعبة آداب ولغات اجنبية و 02 فوج شعبة علوم تجريبية و 01 فوج شعبة تسيير واقتصاد و 02 فوج شعبة تقني رياضي يؤطر هؤلاء التلاميذ طاقم تربوي وإداري يتكون من 50 استاذ في مختلف المواد والتخصصات وفريق إداري يتكون من 35 موظف بما فيهم عمال الخدمات بالإضافة الى 15 فردا من عمال وإداريون في اطار الإدماج المهني

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ثانوية الإخوة قالة منعة

لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح. ويرأسها مدير يمارس مهامه طبقا للأحكام الواردة في أمرية:76 وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة. وعن التأطير و التسيير الإداري والتربوي .

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي لثانوية الإخوة قالة منعة



المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛ عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

يتناول هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة، وللمجتمع الدراسة وعينيتها، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها، وصدقها وثباتها، كما يتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات وأدوات الدراسة وتطبيقها، وأخيراً المعالجات الإحصائية وعرض و تحليل البيانات وتفسير النتائج.

المطلب الاول : منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها ، وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين في ثانوية الاخوة قالة منعة، وسوف تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر

وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS الإحصائي

إصدار 25 واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات .

2- البيانات الثانوية: وذلك بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي

تتعلق بأثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ، وأية مراجع قد تسهم في إثراء الدراسة بشكل علمي،

والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات

التي حدثت و تحدث في مجال الدراسة .

3- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من كافة الموظفين في ثانوية الاخوة قالة والبالغ عددهم 100 موظف

بين مختلف الفئات الاساتذة والاداريون والعمال.

4- عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية بنسبة 50% من مجتمع الدراسة ومن فئة

الاساتذة وبلغ حجم عينة الدراسة 50 موظف وموظفة، وقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة الدراسة، وتم

استرداد 35 استبانة، وبعد تفحص الاستبانات تم استبعاد 5 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على

الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 30 استبانة أي بنسبة (60%).

5- أداة الدراسة : بناءً على طبيعة البيانات المراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، فإن الأداة الأكثر ملاءمةً

لتحقيق أهداف البحث هي "الاستبانة"، حيث قمنا بتصميم استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات

والمعلومات، وتم عرضها على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد، حيث تم تعديل وحذف ما

يلزم، ومن ثم تم إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة على عينة من موظفي المؤسسة، حيث تم إجراء

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

التعديلات المناسبة، لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

◀ القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 4 فقرات.

◀ القسم الثاني: تناول توجهات أفراد عينة الدراسة نحو أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين بثانوية

الإخوة قالة منعة وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

• المحور الأول: يناقش المناخ التنظيمي، ويتكون من 15 فقرة مقسمة إلى ما يلي:

* البعد الأول: الهيكل التنظيمي ويتكون من 03 فقرات. * البعد الثاني: القيادة والإشراف ويتكون من 03 فقرات.

* البعد الثالث: الحوافز ويتكون من 03 فقرات * البعد الرابع: نمط الاتصال ويتكون من 03 فقرات.

* البعد الخامس: التكنولوجيا ويتكون من 03 فقرات.

• المحور الثاني: يناقش الأداء الوظيفي، ويتكون من 10 فقرات.

وقد تبيننا في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي حدد الاستجابات المحتملة لكل

سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس العبارات وهو كالتالي:

جدول رقم (3-1) مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على الفقرات

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

6- المعالجات الإحصائية المستخدمة:

تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج SPSS الإحصائي إصدار 25 وتم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- 1- النسب المئوية والتكرارات والرسوم البيانية.
- 2- اختبار ألفا كرو وناخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- 3- معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الفقرات.
- 4- تحليل التباين للانحدار (analysis of Variance): لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- 5- اختبار كولومجروف - سميروف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، (1- Sample K-S)

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

- 6- اختبار t لمتوسط عينة واحدة One sample T test.
- 7- اختبار t للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين.
- 8- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Régression): وذلك لاختبار أثر المتغيرة المستقلة المتعلقة بال نموذج المتبني ومدى تأثيرها على المتغير التابع حسب نظرة وتصورات عينة البحث.
- 9- اختبار تحليل التباين الأحادي للفروق بين ثلاث عينات مستقلة فأكثر.
- 7- **صدق وثبات الأداة:** تم تقنين فقرات الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:
* صدق فقرات الأداة: تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين.
 - 1- صدق المحكمين: تم عرض الاستبيان على ثلاث اساتذة محكمين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، متخصصين في إدارة الموارد البشرية وقد استجاب الطالب لآرائهم وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتها.
 - 2- صدق الاتساق الداخلي: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 25 فقرة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له كما يلي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-2) الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	هناك توافق وتناسق للموظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	0.935	0.000
2	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	0.815	0.000
3	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وبجودة عالية	0.813	0.000
4	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	0.831	00.00
5	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	0.937	0.000
6	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة على تقدمها و الرقي بها	0.767	0.000
7	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبذله	0.815	0.000
8	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من العقوبات	0.849	0.000
9	تجرى الترقية على اساس الاستحقاق وفقا لمعايير واضحة	0.716	0.000
10	هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات	0.603	0.000
11	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات	0.593	0.001
12	يتم استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لنقل المعلومات	0.635	0.000
13	تساعد التكنولوجيا المتاحة في إنجاز الأعمال بفعالية	1.000	0.000
14	تنسجم التكنولوجيا المستعملة مع طبيعة العمل	1.000	0.000
15	تنجز اغلب الاعمال باستخدام التكنولوجيا	1.000	0.000
16	يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية	0.688	0.000
17	يحرص الموظف على إنجاز الأعمال بكفاءة	0.837	0.000
18	يلتزم الموظف بأنظمة وقوانين العمل	0.677	0.000
19	أتعاون مع زملائي للقيام بالأعمال المطلوبة	0.593	0.001
20	تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	0.697	0.000
21	يساهم العمل في اطار الفريق في زيادة معارفي ومهاراتي	0.688	0.000
22	أستطيع شغل وظائف أخرى الى جانب المهام الموكلة لي	0.837	0.000
23	أحرص دوما على تقديم عمل ذو جودة	0.677	0.000
24	لي علاقات اتصال جيدة مع زملائي في العمل	0.593	0.001
25	أعمل على تحسين معارفي وخبراتي لتأدية العمل	0.697	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-2) يبين معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والمعدل الكلي للفقرات، حيث أن مستوى الدلالة لكل فقرة اقل من 0.05 فهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، وبذلك تعتبر فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

• صدق الاتساق البنائي لمحاور الدراسة

جدول رقم (3-3) يبين معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة حيث أن مستوى الدلالة لكل بعد ومحور اقل من 0.05 والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

جدول رقم (3-3): معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

المحور	البعد	عنوان المحور الفرعي	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول: المناخ التنظيمي	البعد الأول	الهيكل التنظيمي	0.903	0.000
	البعد الثاني	القيادة والإشراف	0.797	0.000
	البعد الثالث	الحوافز	0.858	0.000
	البعد الرابع	نمط الاتصال	0.799	0.000
	البعد الخامس	التكنولوجيا	0.943	0.000
المحور الثاني		الأداء البشري	0.940	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

ثبات فقرات الاستبانة: تم اجراء خطوات الثبات على العينة الاستطلاعية نفسها بطريقة معامل ألفا كرونباخ.

- طريقة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha: تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وقد يبين جدول رقم (3-4) أن معاملات الثبات مرتفعة حيث قيمة معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0,6 وبذلك تأكدنا من صدق وثبات الاستبانة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-4) معامل الثبات الفا كرونباخ

المحور	البعد	عنوان المحور الفرعي	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول المناخ التنظيمي	الأول	الهيكل التنظيمي	0.809
	الثاني	القيادة	0.712
	الثالث	الحوافز	0.706
	الرابع	نمط الاتصال	0.150
	الخامس	التكنولوجيا	1.000
المحور الثاني		الأداء البشري	0.866
		جميع الفقرات	0.945

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

المطلب الثاني: عرض البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج

أولاً: خصائص ووصف عينة الدراسة (البيانات الشخصية والوظيفية):

الجدول التالي يبين خصائص وسمات عينة الدراسة كما يلي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-5) توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

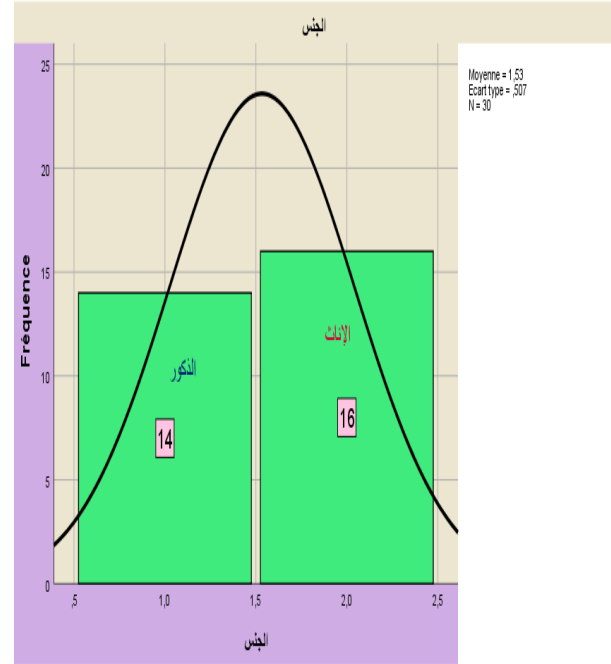
النسبة المئوية	التكرار	متغيرات الدراسة	
46.70	14	ذكر	الجنس
53.30	16	أنثى	
10	03	من 20 إلى أقل من 30 سنة	العمر
43.30	13	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
40	12	من 40 إلى أقل من 50 سنة	
6.70	02	50 سنة فأكثر	
43.30	13	شهادة ليسانس	المؤهل العلمي
10	03	شهادة مهندس	
46.70	14	شهادة ماستر	
00	00	شهادات أخرى أذكرها	
10	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
33.30	10	من 5 سنوات وأقل من 10	
10	3	من 10 سنوات وأقل من 15	
26.70	8	من 15 سنة وأقل من 20	
20	6	من 20 سنة فأكثر	
100.0	30	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

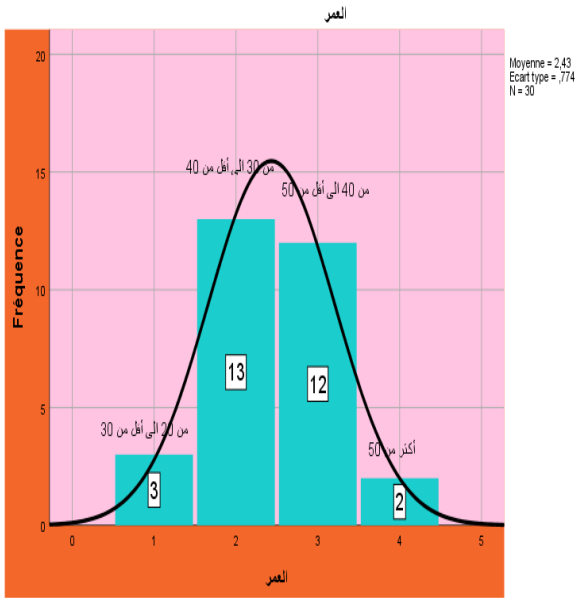
الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

رسم رقم (3-2) مدرجات تكرارية لمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)

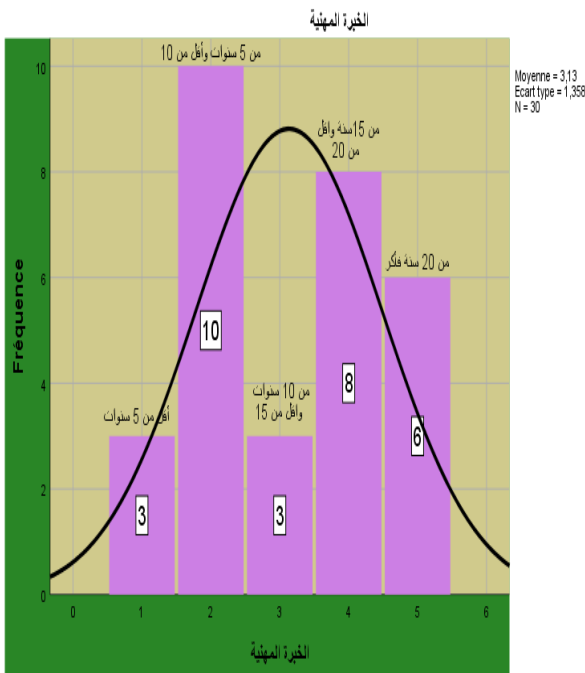
مدرج تكراري لعينة الدراسة حسب الجنس



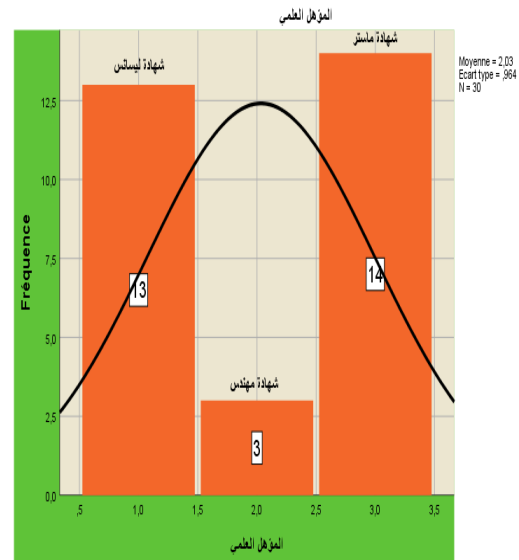
توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب الفئات العمرية



توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية



توزيع تكراري لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

كما سبق نلاحظ أن العدد الأكبر من الموظفين في المؤسسة هم من الإناث بنسبة 56.70% ، وذلك لأن هناك تفوق للإناث في التحصيل الدراسي مؤخرا مقارنة بالذكور وكذلك توجه العنصر النسوي بقوة لقطاع التربية والتعليم.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

وتدل نتيجة متغير العمر على تنوع الفئات العمرية لأفراد الدراسة بما يخدم أهداف الدراسة حيث يضمن التعرف على آراء المستويات العمرية بما تحمله من خبرات متراكمة نحو تحديد أثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري بالمؤسسة، حيث أن الفئة العمرية الأكثر هم فئة من (30 سنة إلى أقل 40 سنة) بنسبة 43,3% وهي فئة الشباب اصحاب الخبرة وذلك لكون المؤسسة عريقة وهناك استقرار للموظفين.

وتدل نتيجة متغير المؤهل العلمي على تنوع المستوى التعليمي لمفردات الدراسة مما يعني أن نظرهم لعناصر المناخ التنظيمي سيتأثر بمستواهم العلمي وقد بلغت النسبة الأعلى (46,70%) لفئة شهادة الماستر وذلك كون التوظيف مؤخرًا كإساتذة بالثانويات يشترط فيها شهادة ماستر للأساتذة.

وتدل نتيجة متغير الخبرة المهنية على توفر عامل الشباب و الخبرة لدى مفردات مجتمع الدراسة وهم فئة من (5 سنة إلى 10 سنة) بنسبة أعلى (33,3%) تليهم فئة (15 سنة إلى 20 سنة) بنسبة (26,7%) مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء إيجابية أو سلبية أكثر دقة تجاه عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة، حيث تعتبر الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في الآراء نحو الأشياء، لأن الخبرات المتراكمة عبر التجارب تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو موضوع معين.

ثانياً: تحليل فقرات الدراسة:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: (اختبار كولجروف-سمرنوف "Kolmogorov-Smirnov").

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح، ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار حيث أن استخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ($\alpha = 0.05$) لجميع المحاور وكذا الأبعاد حيث قيمة ($\alpha = 0.553$) وقيمة $Z = 0.795$ ، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي وذلك حسب ما يبينه الجدول ادناه

الجدول (3-6): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف) .

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
الأداء البشري على نحو عام	0.795	0.553

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

2. تحليل فقرات الدراسة:

تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة (One Simple T test) لتحليل فقرات الاستبانة، وتكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 %، وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة t المحسوبة أصغر من قيمة t الجدولية أو مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 %، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة لها أكبر من 0.05.

المحور الأول: المناخ التنظيمي:

✓ تحليل فقرات البعد الأول: الهيكل التنظيمي

جدول رقم (3-7) تحليل فقرات (الهيكل التنظيمي)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	4.33	86.60	29.583	0.000
2	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	4.20	84	28.571	0.000
3	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وبجودة عالية	4.00	80	24.083	0.000
	جميع الفقرات	4.17	83.40	31.999	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-7) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (الهيكل التنظيمي) مرتبة تنازليا حسب الوزن النسبي لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أنه "هناك توافق وتناسق في توصيف الوظائف وهي متلائمة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتساعد على تحقيق أهدافها"، ومن خلال هذه النتيجة يتبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهناك موافقة بنسبة كبيرة.
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "84%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "هناك درجة من التداخل في بعض الأعمال للموظفين وعدم تقسيم العمل بدقة"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة.
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "80%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وبجودة عالية أي يتصف بالمرونة والبساطة".

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الهيكل التنظيمي) تساوي 4.17، والوزن النسبي يساوي 83.40% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمؤسسة مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية، وإلى أن الهيكل التنظيمي جيد من وجهة نظر أفراد العينة.

✓ تحليل فقرات البعد الثاني: القيادة والإشراف

جدول رقم (3-8): تحليل فقرات (القيادة والإشراف)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	4.10	82	27.966	0.000
2	تتم معامليتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	4.33	86.60	33.375	0.000
3	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة على تقدمها و الرقي بها	4.07	81.40	28.378	0.000
	جميع الفقرات	4.16	83.20	37.339	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-8) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (القيادة والإشراف) كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "82%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "هناك تعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهذا نتيجة الثقة الكبيرة المتبادلة بين العاملين وروح التعاون والتآزر بالمؤسسة وأسلوب القيادة الرشيدة .
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "هناك معاملة عادلة للموظفين دون تمييز"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو هذه الفقرة، وهذا نتيجة الإنصاف والعدالة بين مختلف الموظفين في التقييم والتحفيز وتوزيع المهام والأعمال.
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "81.40%" ومستوى الدلالة "0.000" وهي اقل من 0.05 مما يدل على أن "أسلوب القيادة بالمؤسسة يساعدها على التقدم والرقي"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي كبير نحو هذه الفقرة، وهذا نتيجة أسلوب القيادة المرنة المتفتح والذي يخلق مناخ للنشاط والإبداع وكونه كذلك محفز مما يجعل المؤسسة في الريادة.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (القيادة والإشراف) تساوي 4.16، والوزن النسبي يساوي 83.20% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن أسلوب القيادة والإشراف في المؤسسة يساعد على تقدمها، كما توجد ثقة وتعاون بين القيادة والموظفين.

✓ تحليل فقرات البعد الثالث: الخوافز

جدول رقم (3-9): تحليل فقرات (الخوافز)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود الذي أبذله	4.20	84	24.876	0.000
2	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من العقوبات	3.90	78	18.989	0.000
3	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لمعايير واضحة	4.10	82	24.333	0.000
	جميع الفقرات	4.07	81.40	28.203	0.000

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج المعالج الإحصائي spss

تم استخدام اختبار t للعينه الواحدة والنتائج مبينه في جدول رقم (3-9) والذي يبين آراء أفراد عينه الدراسة في فقرات (الخوافز) كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "84%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الراتب يتناسب مع الجهود المبذول من طرف الموظفين"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينه توجه إيجابي نحو هذه الفقرة، وهذا راجع الى تحسين الأجور نوعا ما بالمقارنة مع باقي الاسلاك.
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "78%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن " هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من العقوبات"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينه توجه إيجابي نحو هذه الفقرة، حيث تستخدم إدارة المؤسسة اساليب التحفيز والتشجيع المختلفه أكثر من استخدامها لأساليب العقاب والردع وأصلا كل الموظفين يتمتعون بحس مهني عالي ومسؤولية وضمير مهني.
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "82%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الترقية تجرى على أساس الاستحقاق وفقا لمعايير واضحة"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينه توجه إيجابي نحو هذه الفقرة، وهذا يدل على أن نظام الترقية والتقدم الوظيفي منجز بشكل شفاف وعادل.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (الحوافز) تساوي 4.07، والوزن النسبي يساوي 81.40% ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على وجود مستوى مناسب لنظام الحوافز والمكافآت وان المؤسسة تستخدم أساليب التحفيز المختلفة الإيجابية ولا تستخدم أساليب التحفيز السلبية الا نادرا.

✓ تحليل فقرات البعد الرابع: نمط الاتصال

جدول رقم (3-10) تحليل فقرات (نمط الاتصال)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات	3.73	74.60	18.387	0.000
2	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات	3.70	74	19.826	0.000
3	يتم استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لنقل المعلومات	4.03	80.60	22.909	0.000
	جميع الفقرات	3.82	76.40	33.250	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-10) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (نمط الاتصال) لكل فقرة كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "74.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، وهذا راجع إلى استخدام وسائل الاتصال الحديثة فتنقل المعلومة بسرعة بين كافة الموظفين وهناك تعاون وعلاقات جيدة بين كل الموظفين مما يجعل نظام الاتصال بالمؤسسة سهل.
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "79.00%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الاتصالات داخل المؤسسة تسير بشكل سلس في مختلف الاتجاهات"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، وهذا راجع إلى استخدام إدارة المؤسسة للوسائل الحديثة والمتطورة من نظم وبرامج وأجهزة اتصال مما يجعل الاتصال سريع ومنتشر بصفة كبيرة.
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "80.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أنه "يتم استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لنقل المعلومة"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي كبير حول هذه الفقرة، وهذا نتيجة وسائل الاتصال الحديثة والمتطورة المستخدمة وربط المؤسسة بالإنترنت.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (نمط الاتصال) تساوي 3.82، والوزن النسبي يساوي 76.40 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن نظام الاتصال بالمؤسسة جيد حيث أنه يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنها تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سهولة الاتصالات بين المصالح والموظفين.

✓ تحليل فقرات البعد الخامس: التكنولوجيا

جدول رقم (3-11) تحليل فقرات (التكنولوجيا)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	تساعد التكنولوجيا المتاحة في إنجاز الأعمال بفعالية	4.33	86.60	29.583	0.000
2	تنسجم التكنولوجيا المستعملة مع طبيعة العمل	4.33	86.60	29.583	0.000
3	تنجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا	4.33	86.60	29.583	0.000
	جميع الفقرات	4.33	86.60	29.583	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-11) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات (التكنولوجيا) كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "التكنولوجيا تساعد في إنجاز الأعمال وتقلل الجهد"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، وهذا راجع إلى إدراك إدارة المؤسسة لأهمية الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تحسين الأداء والسرعة في إجراءات المعاملات وتقليل التكلفة والجهد للموظفين، وتحرص المؤسسة على مواكبة ما يحدث من تطورات تكنولوجية للعمل على تقديمها وريادتها.
2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "التكنولوجيا المستخدمة تنسجم مع طبيعة العمل"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي مرتفع نحو محتوى هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى إدراك الموظفين لوجود سرعة كبيرة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "المؤسسة تنجز أغلب أعمالها باستخدام التكنولوجيا"، أظهرت هذه النتيجة أن هناك توجهاً إيجابياً مرتفعاً نحو هذه الفقرة،

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تنجز معظم أعمالها باستخدام التكنولوجيا حيث أن معظم إجراءات العمل تتم بشكل محوسب والي.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات (التكنولوجيا) تساوي 4.33، والوزن النسبي يساوي 86.60 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 يدل على أن المؤسسة تحرص على مواكبة التطورات التكنولوجية وتعمل باستمرار على تطوير التكنولوجيا المستخدمة وان التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة أدت إلى سرعة في إنجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات.

✓ تحليل فقرات المحور الثاني: الأداء البشري

جدول رقم (3-12) تحليل فقرات المحور الثاني: (الأداء البشري)

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
1	يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية	3.46	69.20	11.930	0.000
2	يحرص الموظف على إنجاز الاعمال بكفاءة	4.33	86.60	29.583	0.000
3	يلتزم الموظف بأنظمة وقوانين العمل	3.97	79.40	21.025	0.000
4	أتعاون مع زملائي للقيام بالأعمال المطلوبة	3.77	75.40	19.234	0.000
5	تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	3.93	78.60	18.374	0.000
6	يساهم العمل في اطار الفريق في زيادة معارفي ومهاراتي	3.46	69.20	11.930	0.000
7	أستطيع شغل وظائف أخرى الى جانب المهام الموكلة لي	4.33	86.60	29.583	0.000
8	أحرص دوما على تقديم عمل ذو جودة	3.97	79.40	21.025	0.000
9	لي علاقات اتصال جيدة مع زملائي في العمل	3.77	75.40	19.234	0.000
10	أعمل على تحسين معارفي وخبراتي لتأدية العمل	3.93	78.60	18.374	0.000
	جميع الفقرات	3.89	77.73	27.205	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-12) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في فقرات المحور الثاني: (الأداء البشري) كما يلي:

1. في الفقرة رقم "1" بلغ الوزن النسبي "69.20%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن " الموظفين يلتزمون بأوقات العمل الرسمية"، وهذه النتيجة الإيجابية تعود إلى ولاء الموظفين للمؤسسة وشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، وحرصهم على تقديمها وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

2. في الفقرة رقم "2" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الموظفين يحرصون على إنجاز الأعمال بكفاءة"، وهذه النتيجة تعزو إلى أن الإشراف على الموظفين والذي يمكنهم من الاستفادة المباشرة من تعليمات الرؤساء وخبرتهم الطويلة بأقصر الطرق وأقلها تكلفة، وكذلك المتابعة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتحسين أدائهم، وكذلك تعطيهم انطباع باهتمام الرؤساء بهم.
3. في الفقرة رقم "3" بلغ الوزن النسبي "79.40%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الموظفون يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى وجود حوافز للتطوير مثل جائزة الجودة للموظف المثالي، والإعلان عن العشرة المتميزين إدارياً بعد عملية التقييم، وكذلك التكنولوجيا المستخدمة وتوفير المناخ الملائم كل هذه العوامل تجعل لدى الموظفين قدرة على الإبداع والتجديد وتطوير العمل والالتزام باللوائح والتشريعات.
4. في الفقرة رقم "4" بلغ الوزن النسبي "75.40%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "هناك تعاون بين الموظفين لإنجاز الأعمال"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى روح الفريق السائد بالمؤسسة والعلاقات الطيبة بين مختلف الموظفين بالمؤسسة وتعامل الإدارة بشكل عادل ومحفز بينهم.
5. في الفقرة رقم "5" بلغ الوزن النسبي "78.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "تتوفر لدى الموظفين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدونها"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى التكوين الذي يخضع له الموظفون سواء قبل الالتحاق بالوظيفة وكذلك ثناء الخدمة مما يحسن معارفهم وكفاءتهم وكذا خبراتهم.
6. في الفقرة رقم "6" بلغ الوزن النسبي "69.20%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "العمل في إطار الفريق يساهم في زيادة معارف ومهارات الموظفين"، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجه إيجابي نحو محتوى هذه الفقرة، ويعود ذلك إلى روح التآزر والتعاون بين الموظفين ومشاركة المعارف بينهم.
7. في الفقرة رقم "7" بلغ الوزن النسبي "86.60%" ومستوى الدلالة "0.000" وهو أكبر من 60% مما يدل على موافقة أفراد العينة على هذه الفقرة وذلك راجع إلى ولائهم الشديد للمؤسسة وتقبلهم لممارسة أعمال إضافية زيادة على المهام المسندة لهم لتحقيق الريادة للمؤسسة.
8. في الفقرة رقم "8" بلغ الوزن النسبي "79.40%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن "الموظفون يحرصون على تقديم عمل ذو جودة"، وهذا نتيجة التفاني في العمل والولاء التنظيمي العالي للموظفين في إطار المناخ الملائم والمساعد لذلك.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

9. في الفقرة رقم "9" بلغ الوزن النسبي "75.40%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن " الموظفين لهم علاقات اتصال جيدة فيما بينهم"، وهذا نتيجة جودة أنظمة الاتصال بالمؤسسة وكذا روح الفريق لدى موظفي المؤسسة.

10. في الفقرة رقم "10" بلغ الوزن النسبي "78.60%" ومستوى الدلالة "0.000" مما يدل على أن " الموظفين يحرصون على تحسين معارفهم وخبراتهم لتأدية عملهم"، وهذا نتيجة التفاني في العمل والولاء التنظيمي العالي وكذا نظام التحفيز المشجع.

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور الثاني: (الأداء البشري) تساوي 3.89، والوزن النسبي يساوي 77.73%، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن الأداء البشري بشكل عام جيد، حيث أنه توجد قدرة للموظفين لتحمل مسؤولية الأعباء اليومية للعمل وتوفير الإدارة التدريب المناسب للموظفين لتمكينهم من أداء أعمالهم بصورة جيدة، وكذلك يحرص الموظفون على تحقيق أهداف المؤسسة.

تحليل جميع المحاور/ جدول رقم (3-13) تحليل محاور الدراسة

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى الدلالة
الأول	الهيكل التنظيمي	4.17	0.715	83.40	31.999	0.000
	القيادة والإشراف	4.16	0.611	83.20	37.339	0.000
	الحوافز	4.06	0.789	81.20	28.203	0.000
	نمط الاتصال	3.82	0.629	76.40	33.250	0.000
	التكنولوجيا	4.33	0.802	86.60	29.583	0.000
	جميع فقرات المحور الأول (المناخ التنظيمي)	4.11	0.639	82.20	35.231	0.000
الثاني	الأداء البشري	3.89	0.783	77.80	27.205	0.000
	جميع المحاور	4.05	0.648	81	34.299	0.000

من إعداد الطالب حسب مخرجات برنامج spss v 25

تم استخدام اختبار t للعينة الواحدة والنتائج مبينة في جدول رقم (3-13) والذي يبين آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة المتعلقة بأثر المناخ التنظيمي على الأداء البشري في ثانوية الإخوة قالة منعة كما يلي:

• أولاً: المناخ التنظيمي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

- بلغ الوزن النسبي لعنصر "التكنولوجيا" 86.60% وقد احتل المرتبة "الأولى"
 - بلغ الوزن النسبي لعنصر " الهيكل التنظيمي " 83.40% وقد احتل المرتبة "الثانية"
 - بلغ الوزن النسبي لعنصر "القيادة والإشراف" 83.20% وقد احتل المرتبة "الثالثة"
 - بلغ الوزن النسبي لعنصر "الخوافز" 81.20% وقد احتل المرتبة "الرابعة"
 - بلغ الوزن النسبي لعنصر " نمط الاتصال " 76.40% وقد احتل المرتبة "الخامسة"
- **ثانيا: الأداء البشري:**

بلغ الوزن النسبي لفقرات المحور الثاني: الأداء البشري "77.80%" وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع محاور الدراسة تساوي 4.05 والوزن النسبي يساوي 81 %، ومستوى الدلالة تساوي 0.000 مما يدل على أن هناك أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد على الأداء البشري في ثانوية الإخوة قالة منعة، وأن المناخ التنظيمي المتوفر في المؤسسة ملائم وجيد، وتؤكد هذه النتيجة على وجود علاقة طردية بين الأداء البشري وعناصر المناخ التنظيمي.

❖ تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو المناخ التنظيمي:

تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5"، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع"، وهذا من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الآتي:

أولاً: المناخ التنظيمي:

◀ ما مستوى المناخ التنظيمي بثانوية الإخوة قالة منعة حسب تصورات واتجاهات الموظفين بالثانوية؟

للإجابة على هذا التساؤل سنقف على تصورات الأفراد ونظرهم للمناخ التنظيمي، من خلال التطرق الى تصوراتهم نحو أبعاده والمتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة والإشراف، الخوافز، الاتصال، التكنولوجيا.

وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات وفقرات أبعاد المناخ التنظيمي:

رقم الفقرة	أبعاد المناخ التنظيمي وفقراته	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	الهيكل التنظيمي	4.17	0.715	2	مرتفع
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي	4.33	0.802	1	مرتفع
2	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف	4.20	0.805	2	مرتفع
3	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وبجودة عالية	4.00	0.910	3	مرتفع
	القيادة والإشراف	4.16	0.611	3	مرتفع
4	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	4.10	0.803	2	مرتفع
5	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز	4.33	0.711	1	مرتفع
6	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة على تقدمها والرقى بها	4.07	0.785	3	مرتفع
	الحوافز	4.06	0.789	4	مرتفع
7	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهود الذي أبذله	4.20	0.925	1	مرتفع
8	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من العقوبات	3.90	1.125	3	مرتفع
9	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لمعايير واضحة	4.10	0.923	2	مرتفع
	الاتصال	3.82	0.629	5	مرتفع
10	هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات	3.73	1.112	2	مرتفع
11	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات	3.70	1.022	3	مرتفع
12	يتم استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لنقل المعلومات	4.03	0.964	1	مرتفع
	التكنولوجيا	4.33	0.802	1	مرتفع
13	تساعد التكنولوجيا المتاحة في إنجاز الأعمال بفعالية	4.33	0.802	1	مرتفع
14	تنسجم التكنولوجيا المستعملة مع طبيعة العمل	4.33	0.802	1	مرتفع
15	تنجز اغلب الاعمال باستخدام التكنولوجيا	4.33	0.802	1	مرتفع
	المناخ التنظيمي على نحو عام	4.11	0.639		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد أنه من حيث ترتيب أبعاد المناخ التنظيمي المتبناة أن:

✓ الهيكل التنظيمي:

جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.17) بانحراف معياري (0,715)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت كلها حسب القبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.33-4.00)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,802-0,910)، وهذا ما يفسر بأنه في ثانوية الإخوة قالة هناك مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالمؤسسة مما يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وجودة عالية، وإلى أن الهيكل التنظيمي جيد من وجهة نظر أفراد العينة.

✓ القيادة والإشراف:

نلاحظ من الجدول أعلاه أن بعد القيادة والإشراف جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4,16) بانحراف معياري (0,611)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,33-4,07)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,803-0,711)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تولى أهمية كبيرة لأساليب وممارسات للقيادة والإشراف.

✓ الحوافز:

نلاحظ أن بعد الحوافز جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.06) بانحراف معياري (0,789)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد حظيت بالقبول المرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4,20-3,90)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.125-0,923)، وهذا ما يفسر مدى إدراك الموظفين لأهمية نظام الحوافز وقبوله من طرفهم.

✓ الاتصال:

يظهر الجدول أعلاه أن بعد الاتصال جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.82) بانحراف معياري (0,629)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بمستوى قبول مرتفع، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.03-3.70)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,964-1,112)، وهذا ما يفسر أن موظفي الثانوية يولون أهمية كبيرة لنظام الاتصالات.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

✓ التكنولوجيا:

يظهر الجدول أعلاه أن بعد التكنولوجيا جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل عينة الباحثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.33) بانحراف معياري (0,802)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد توزعت بمستوى قبول مرتفع، حيث قيمة المتوسطات (4.33)، وقيمة الانحرافات المعيارية (0,802)، وهذا ما يفسر أن موظفي الثانوية يولون أهمية كبيرة للتكنولوجيا.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات الأفراد ونظرتهم للمناخ التنظيمي بثانوية الإخوة قالة منعة جاء بمستوى قبول مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط اجابات الباحثين عن أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة (4,11)، وبانحراف معياري (0,639)، ونرجع ذلك إلى أنه في الثانوية مجموعة من العوامل المشتركة الاجتماعية، الثقافية، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات، وطرق العمل المختلفة المشتركة بين الموظفين والمقبولة لديهم التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة داخل المؤسسة.

ثانيا: تحليل اتجاهات الأفراد وتصوراتهم نحو الأداء البشري

بعدها تم الوقوف على مستوى تصورات الأفراد ونظرتهم للمناخ التنظيمي، سنقوم بإتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء البشري في المؤسسة، وذلك لمعرفة تصورات الباحثين حول مستوى المتغير التابع (الأداء البشري)، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

◀ ما هو مستوى تصورات عينة الباحثين للأداء البشري؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الباحثين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات وفقرات الأداء البشري

رقم الفقرة	فقرات وعبارات الأداء البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية	3.46	1.592	مرتفع	5
02	يحرص الموظف على إنجاز الأعمال بكفاءة	4.33	0.802	مرتفع	1
03	يلتزم الموظف بأنظمة وقوانين العمل	3.97	1.033	مرتفع	2
04	أتعاون مع زملائي للقيام بالأعمال المطلوبة	3.77	1.073	مرتفع	4
05	تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	3.93	1.172	مرتفع	3
06	يساهم العمل في إطار الفريق في زيادة معارفي ومهاراتي	3.46	1.592	مرتفع	5
07	أستطيع شغل وظائف أخرى الى جانب المهام الموكلة لي	4.33	0.802	مرتفع	1
08	أحرص دوما على تقديم عمل ذو جودة	3.97	1.033	مرتفع	2
09	لي علاقات اتصال جيدة مع زملائي في العمل	3.77	1.073	مرتفع	4
10	أعمل على تحسين معارفي وخبراتي لتأدية العمل	3.93	1.172	مرتفع	3
	الاداء البشري على نحو عام	3.89	0.783	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

من خلال جدول العبارات أعلاه سنقف على مستوى الاداء البشري من منظور عينة الباحثين.

الاداء البشري: يظهر الجدول أعلاه إجمالاً أن الأداء البشري مرتفع ، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا المتغير التابع (3.89) بانحراف معياري (0,783)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المتغير توزعت كلها بمستوى قبول مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.46-4.33)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,802-1,592)، وهذا ما يفسر الاهتمام ومراعاة تنمية الشعور لدى الموظف بإنجاز المهام الموكلة إليه، وأدائهم الجيد كعامل مهم في كل مؤسسة لضمان استقرار تقدمها، من حيث سلوكيات الأفراد ودافعيتهم، وكذا الأعمال التي يقومون بها لزيادة كفاءتهم وفعاليتهم في العمل.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة:

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

جدول (3-16): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.228	5	2.646	13.829	0.000
الخطأ	4.591	24	0.191		
المجموع الكلي	17.819	29			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25.

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R=0.862)$

معامل التحديد $(R^2=0.742)$

من خلال النتائج الواردة، يتضح أن قيمة F المحسوبة (13.829)، وبما أن مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، فإن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، ونستدل على صلاحية النموذج الامر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

• يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد في ثانوية منعة على الأداء البشري عند مستوى

الدلالة $(\alpha=0.05)$.

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي للثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة والاشراف للثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المستخدمة في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال المستخدم في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " المناخ التنظيمي "، وطبيعة العلاقة بينها وبين المتغير التابع " الأداء البشري "، والتي تم تمثيلها فيما يلي:
الجدول (3-17): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (الهيكلة التنظيمي، القيادة والإشراف، الحوافز، الاتصال، التكنولوجيا) في الأداء البشري.

المتغيرات المستقلة	B	الانحراف المعياري std.error	BETA	قيمة T المحسوبة	sig
الهيكلة التنظيمي	0.852	0.130	0.777	6.583	0.000
القيادة والإشراف	0.794	0.190	0.619	4.170	0.000
الحوافز	0.679	0.137	0.684	4.962	0.000
الاتصال	0.855	0.171	0.687	5.001	0.000
التكنولوجيا	0.818	0.101	0.837	8.097	0.000
المناخ التنظيمي	0.988	0.137	0.806	7.216	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25 .

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ للمتغير المستقل والمتمثل في المناخ التنظيمي (بشكل عام) على الأداء البشري، من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T: (7,216)، بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت (0,806)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.650) و تفسير ذلك (65%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الأداء البشري) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، و باقي النسبة (35%) ترجع الى عوامل

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، و هي ترتبط بالأساس الى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و تعددها بالإضافة إلى عوامل أخرى (درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها) ، و توضح هذه القيمة المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الاحصائية وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد في ثانوية منعة على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لبعده الهيكل التنظيمي، من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T: (6,583)، بمستوى دلالة (0.000)، حيث بلغت قوة العلاقة بين بعد الهيكل التنظيمي وبين محور الاداء البشري (0.777) ، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.604) و تفسير ذلك (60,4% من التباينات) الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الاداء البشري (تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، وهذا راجع الى طبيعة الهيكل التنظيمي للثانوية حيث يساعد تقسيم العمل على تحقيق المؤسسة لأهدافها، كما يتوافق الهيكل التنظيمي للثانوية مع طبيعة مهامها وهناك تناسق وتوافق بين الوظائف.

وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الفرعية الأولى التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي للثانوية على الأداء البشري فيها عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لبعده القيادة والإشراف على الاداء البشري، من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T: (4,170)، بمستوى دلالة (0.000) حيث بلغت قوة العلاقة بينه وبين الاداء البشري (0.619)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.383) و تفسير ذلك (38,30% من التباينات) الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الاداء البشري (تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ، وهذا يؤكد بشكل كبير على أهمية نمط القيادة وأسلوب الإدارة المستخدم في تعاملها مع المرؤوسين ودعمهم ومنحهم الثقة والوقوف إلى جانبهم وتحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار والتطوير، وتوفير لهم الأمن الوظيفي.

وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة والإشراف للثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ ".

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ لبعده الحوافز على الاداء البشري، من وجهة نظر و تصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T: (4,962)، بمستوى دلالة (0.000) ، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين الاداء البشري (0.684)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.468) و تفسير ذلك (40,68% من التباينات) الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الاداء البشري (تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

المتعدد ، وهذا يؤكد على أهمية الدور الذي تلعبه إدارة المؤسسة في إعطاء الموظفين التحفيز المناسب في الوقت المناسب وتنويع اساليبه واستخدام التحفيز الإيجابية بدل السلبية مما يخلق الحماس لدى الموظفين لتحقيق اهداف ورسالة المؤسسة.

وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المستخدمة في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ."

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء الاتصال على الاداء البشري ،من وجهة نظر و تصورات موظفي المؤسسة ، إذ بلغت قيمة T: (5.001) . بمستوى دلالة (0.000) ، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين الاداء البشري (0.687)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.472) و تفسير ذلك (20,47%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الأداء البشري) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ،وتؤكد هذه النتيجة على أهمية الدور الذي تلعبه الاتصالات داخل الثانوية حيث تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، كما تستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة حيث تتم الاتصالات بين المصالح ومختلف الموظفين بسهولة وبسرعة مما يساهم في تحسين الأداء وسرعة إنجاز الأعمال والمهام.

وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال المستخدم في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ."

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لبعء التكنولوجيا على الاداء البشري، من وجهة نظر و تصورات موظفي المؤسسة، إذ بلغت قيمة T: (8.097) . بمستوى دلالة (0.000) ، حيث بلغت قوة العلاقة بينها وبين الاداء البشري (0.837)، فيما بلغ معامل التحديد R^2 : (0.701) و تفسير ذلك (70,10%) من التباينات (الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع الأداء البشري) تفسرها العلاقة الخطية اي نموذج الانحدار المتعدد ،وسبب هذه النتيجة هو التطور التكنولوجي الهائل والنقلة النوعية في الثانوية نتيجة استخدام التكنولوجيا والتي كان لها الأثر الكبير في سرعة إنجاز الأعمال وتقديم الخدمات المميزة للتلاميذ والموظفين وتحسن مستوى جودة الخدمات المقدمة وتسهيل المعاملات والخدمات مما خلق تطور في تنفيذ الأعمال والارتقاء بالأداء.

وبالتالي نؤكد و نقبل صحة الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا المستخدمة في الثانوية على الأداء البشري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ."

الفصل الثالث: المناخ التنظيمي وأثره على الأداء البشري دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قالة منعة

خلاصة الفصل التطبيقي:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة محل الدراسة و عرضاً و تحليلاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان، و بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المتبناة و الأداء البشري، و هذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة و يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

1- أظهرت الدراسة أن هناك موافقة بنسبة 82,20% على توفر مناخ تنظيمي جيد بثانوية الإخوة قالة منعة، حيث أن الثانوية تولى التكنولوجيا أهمية كبيرة في العمل وتسعى لمواكبة التطور التكنولوجي، وتستخدم وسائل اتصالات حديثة ومتطورة تساعد في سرعة إنجاز الأعمال، وتمتع بميكل تنظيمي جيد يساعدها على تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى أن أسلوب القيادة المستخدم يساعدها على التقدم والرقى، و يمنح الموظفين الاحترام والتقدير و يحقق لهم الاستقرار الوظيفي.

2- بينت النتائج وجود أثر وعلاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي و الأداء البشري في الثانوية، مما يؤكد على صحة الفرضيات التي تبنتها الدراسة، والعلاقة بينهما علاقة طردية أي كلما توفرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الثانوية كلما رفع ذلك من مستوى الأداء البشري.

3- أظهرت النتائج ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على الأداء البشري حيث جاءت التكنولوجيا المستخدمة الأكثر موافقة من وجهة نظر افراد العينة، ثم جاء عنصر الهيكل التنظيمي وتلاه نمط الاتصال ثم نظام الحوافز المستخدمة ثم جاء في المركز الأخير عنصر القيادة والإشراف.

4- أظهرت نتائج الدراسة أن الأداء البشري في الثانوية ظهر بمستوى جيد، حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى الأداء البشري المميز، وكان للتكنولوجيا المستخدمة دور كبير في ذلك من خلال السرعة في إنجاز الأعمال وتوفير الجهد والوقت على الموظفين وسهولة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى الاتصالات الحديثة والمتطورة التي تستخدمها المؤسسة فكان لها الأثر الكبير على رفع مستوى الأداء.

خاتمة

ارتبطت مشكلة هذا البحث بدراسة أثر و علاقة بالغة الأهمية بين متغير مستقل وهو المناخ التنظيمي ومتغير تابع وهو الأداء البشري، وذلك بتبني مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار بالأساليب الإحصائية المناسبة، كما بينت الدراسة أهمية متغير المناخ التنظيمي من خلال دوره في تبني السلوكيات التي من شأنها إحداث نوع من التفاعل ورفع مستوى الأداء البشري في ثانوية الإخوة قالة منعة، وقد خلصنا في هذه الدراسة التي قمنا بها بالوقوف على أثر ومساهمة المناخ التنظيمي على الأداء البشري بالثانوية محل الدراسة من خلال مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجزها فيما يلي:

نتائج الدراسة النظرية:

— يعد المناخ التنظيمي مفهوما متعدد الأبعاد، يشمل العديد من الجوانب والظروف المرتبطة بالعمل؛
 — موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي فيها أبحاث مشتركة ومتقاطعة بين عدة تخصصات كعلم النفس وعلم الاجتماع، والعلوم السلوكية بصفة عامة، وكذا في مجال العلوم الإدارية.
 — يعد الأداء البشري محددة جوهرية بالنسبة للأداء المؤسسي ككل، ويساهم بصفة كبيرة في تحقيق الأداء المتميز بتميز وتنافسية الموارد البشرية

— المناخ التنظيمي يؤثر على الأداء البشري من خلال التأثير على كفاءة ودافعية ورغبات الموظفين في أدائهم لوظائفهم بالشكل المطلوب وتحقيق لأهداف المؤسسة؛
 — مساهمة المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة في تحديد درجة الأداء البشري بالمؤسسة.

• نتائج الدراسة الميدانية:

من بين أهم النتائج التطبيقية لهذا البحث ما يلي:

— يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) للمناخ التنظيمي على الأداء البشري بثانوية الإخوة قالة منعة من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة، حيث بلغت قوة العلاقة بين المتغيرين (0.806) وهي علاقة قوية، كما فسر الأداء البشري (70.10%) من التباينات الخاصة في الاداء البشري.
 — كما نجد جميع الأبعاد المتبناة للمناخ التنظيمي من (هيكل تنظيمي، قيادة وإشراف، حوافز، اتصال، تكنولوجيا) لها أثر إيجابي على أداء المورد البشري بثانوية الإخوة قالة منعة من وجهة نظر وتصورات موظفي المؤسسة.
 — كما كانت العلاقة موجبة بين جميع الأبعاد المتبناة للمناخ التنظيمي اتجاه الأداء البشري من وجهة نظر وتصورات أفراد عينة البحث بالترتيب التالي:

- 1- التكنولوجيا المستخدمة حيث قيمة ($R = 0.837$) بنسبة قبول مرتفعة (86.60%)
- 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة حيث قيمة ($R = 0.777$) بنسبة قبول مرتفعة (83.40%)
- 3- الاتصال المستخدم حيث قيمة ($R = 0.687$) بنسبة قبول مرتفعة (83.20%)
- 4- الحوافز المستخدمة حيث قيمة ($R = 0.684$) بنسبة قبول مرتفعة (81.20%)

- 5- نمط القيادة والإشراف المنتهجة حيث قيمة $R = (0.619)$ بنسبة قبول مرتفعة (76.40%)
- 6- مستوى تصورات الموظفين للمناخ التنظيمي جاء بمستوى قبول مرتفع (4.11)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا لتبني كل أبعاد المناخ التنظيمي.
- 7- أما مستوى تصورات عينة الباحثين للأداء البشري فجاء كذلك بمستوى قبول مرتفع (3.89)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تهتم بتحديد وتقييم الأداء لموظفيها.

● مقترحات الدراسة:

- على ضوء الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا البحث، يمكن أن نقدم جملة من المقترحات وهي:
- ضرورة أن تولي إدارة المؤسسات اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي باعتباره متغير هام يساهم في التأثير على الأداء البشري، مما سيؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للموظفين وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
 - تطوير المؤسسات للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتمكين من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
 - استمرار القيادة بتحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع والابتكار.
 - تعزيز معاملة الموظفين بالعدل والمساواة مع بعضهم البعض دون أي تمييز، وتعزيز الشعور بالعدالة في كل الأمور من ترقية وحوافز ومكافآت وغيرها.
 - زيادة مشاركة الموظفين في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل.
 - استمرار الإدارة بالاهتمام والتحسين المستمر لأداء موظفيها ومواكبة التطورات في عالم التكنولوجيا وتحسين الاتصالات بما يتفق مع أهداف المؤسسة.
 - التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
 - مشاركة الموظفين في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم، وكذلك مشاركتهم في عملية تقييم أدائهم.
 - تحسين البيئة المادية للعمل وذلك من خلال تصاميم المكاتب من حيث التهوية، الإضاءة، وسهولة الحركة بصورة أفضل بحيث توفر الراحة النفسية والبدنية.

● آفاق البحث والدراسات المستقبلية:

- من خلال هذا البحث يمكن استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث ونذكر منها :
- مساهمة المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي.
 - القيام بدراسات مقارنة للتعرف على المناخ التنظيمي السائد و علاقته بالأداء البشري بعدة قطاعات.
 - المناخ التنظيمي وتأثيره على الولاء التنظيمي.
 - المناخ التنظيمي و تأثيره على الإبداع الإداري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ. قائمة الكتب

- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 365.
- الصيرفي محمد، "السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية" الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- الصيرفي محمد، " الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي "، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- العديلي ناصر محمد، "إدارة السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1993.
- العديلي ناصر محمد، "السلوك الإنساني و التنظيمي مدخل كلي مقارنة"، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
- العميان محمود سلمان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- القريوتي محمد قاسم، "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- الكتبي محسن علي، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، الطبعة الأولى، (بدون دار نشر)، (بدون بلد)، 2005.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007.
- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، "الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
- المومني واصل جميل، "المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 25.

- الصيرفي محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة". بيروت: دار النهضة العربية، ب ط.
- العلاق بشير ، "مبادئ الإدارة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- الصيرفي محمد ، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي" ، التحليل على مستوى الجماعات ، الجزء الثالث ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 .
- السالم مؤيد سعيد ، " نظرية المنظمة " ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر ، الأردن .
- . الدحله فيصل عبد الرؤوف ، "تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس و النماذج)" ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001.
- الصيرفي محمد ، "إدارة العمل الجماعي ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع" ، الطبعة الأولى ، لإسكندرية ، 2008 .
- الحناوي محمد صالح ، سلطان محمد سعيد ، "السلوك التنظيمي" ، الدار ، الإسكندرية ، 1997.
- الصيرفي محمد ، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على المستوى الفردي" ، الجزء الثاني ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009
- العلاق بشير ، "مبادئ الإدارة" ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
- العلاق بشير ، "الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم" ، دار اليازوري ، عمان ، 2008
- اللوزي موسى ، "التنظيم و إجراءات العمل" ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، الأردن ، 2002 .
- الحناوي محمد صالح ، حسن راوية محمد ، "السلوك التنظيمي" ، مركز التنمية الإدارية ، الإسكندرية ، 1998.
- السلمي علي ، "السلوك الإنساني في منظمات الأعمال" ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، (بدون سنة نشر).
- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة". بيروت: دار النهضة العربية ، 1983.
- بلال إسماعيل ، "السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق" ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2005.
- توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء مداخل جديدة..لعالم جديد"، مصر، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، 2003، 2004.
- حريم حسين ، "السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال)" ، دار الحامد للنشر و التوزيع عمان ، 2004.
- حسن راوية محمد ، "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999 .

- حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي". بيروت: دار النهضة العربية، ط 1، 2002 .
- حسن راوية، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- حنفي عبد الغفار، "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- . حمود خضير كاظم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2002.
- حمادات محمد حسن محمد، "السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الحامد، الأردن، 2008.
- رسمي محمد حسن، "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء، الإسكندرية، 2004 .
- رشيد شميشم، "مناهج العلوم القانونية". دار الخلدونية، ب ط، 2006.
- رشيد أورليسان، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي والأساسي، قصر الكتاب، البلدة .
- كنج نيغل، نيل أندرسون، "إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دليل انتقادي للمنظمات"، ترجمة: حسني محمود حسن، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
- سيزلاقي مارك جي والاس أندرودي، "السلوك التنظيمي و الأداء"، ترجمة أحمد جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991 .
- عاشور أحمد صقر، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- عبوي زيد منير، "الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية"، الطبعة الأولى، إصدار 1، الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- عبوي زيد منير، "التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع و دار المشرق الثقافي، عمان، 2006.
- غربي علي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى"، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2007 .
- عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)". الأردن: دار وائل، ط 1، 2005،
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
- عبد الباقي صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 .
- عربيات ياسر، "المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الأولى، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008

- فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، " السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2005 .
- فرانسيس ديف ، "مايك و ودكوك ، القيم التنظيمية " ، ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان ، الإدارة العامة للبحوث ، 1995 .
- ماهر أحمد ، " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- مرسي نبيل محمد ، "المهارات و الوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية) " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2006 .
- ماهر أحمد ، "السلوك التنظيمي " ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .
- مصطفى أحمد سيد ، " إدارة السلوك التنظيمي " ، رؤية معاصرة ، (بدون دار نشر) ، (بدون بلد نشر) ، 2000 .
- محمد الصيرفي ، "إدارة الموارد البشرية " ، الإسكندرية ، دار الفكر الجامعي ، ط 1 ، 2006 .
- ناجح رشيد القادري و محمد عبد السلام البوا ليز ، "مناهج البحث الاجتماعي". عمان: دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2004 .

ب. المجالات :

- أبو شيحة نادر أحمد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية " دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني " ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و الإدارة ، الجزء 19 ، العدد 02 ، الأردن ، 2005 .
- قبوق عيسى ، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2009 .

ج. الملتقيات :

- صالح مفتاح ، إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، جامعة ورقلة ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، 09-10 مارس 2004 .

د . الرسائل و الأطروحات :

- رأفت حامد يوسف حمدونة، أثر المناخ التنظيمي على الابداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الاسلامية غزة، 2010 .

- شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسير المنظمات، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010.
- مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امارة منطقة مكة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، 2010.
- محمود عبد الرحمان ابراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، 2006.
- ناصر محمد ابراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الادارية، 2004.
- البدر إبراهيم بن حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل ، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2006.
- ميهوبي فوزي ، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية و علاقته بالاحتراق النفسي لدى المرضى ، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الجزائر ، الجزائر 2007.
- الحميضي عبد العزيز بن محمد ، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي " دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى ، السعودي " ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2007.
- الراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أداءهم " دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى " ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 .
- نقبيل بوجمعة ، علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة " دراسة ميدانية بثنائويات ولاية المسيلة " ، مذكرة ماجستير في علوم التربية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009.
- www.ULUM.NL،(03/03/2019)،(11:50)
- عدمان مريزق ، علاقة أبعاد المناخ التنظيمي بضغط العمل في المؤسسات الجامعية ، في إشارة إلى المدرسة العليا للتجارة ، مجلة العلوم الإنسانية ، الجزائر.

- <http://www.drsmv.com/7.doc>، (01/03/2019) ، (11:15)

ه . القواميس :

— جبران مسعود، رائد الطلاب. بيروت: دار العلم للملايين، ط 9، 1989.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

أ . الكتب :

- Charron Jean luc, Sépari sabine ، organisation et gestion de l'entreprise 2eme édition ، campus dunod ، paris ، 2001.
- Fettu François et autre ، piloter le changement managérial ، 1er édition ، édition liaison ، paris ، 1992 .
- george Nizard ، les metamorphoses de l'entreprise pour une sociologie du management) ، economica ، paris ، 1991.
- Pemartin Daniel ، Jacques Legres ، pratique des relations humaines dans L'ENTREPRISE ، les éditions d'organisations ، paris ، 1981 .

ب- المجلات :

- Lorain Jean ,Brunet ، climat organisationnel ، Satisfaction au travail et perception du syndicalisme ، Revue : Relat ind ، vol 39 ، n°4 ،canada ، 1984.
- Brunet Luc et ph d ، climat organisationnel et efficacité scolaire Revue québécoise de psychologie،vol 21 ، n°1 ، canada ، 2001 .

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تحية واحترام

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب لنيل شهادة الماستر ميدان علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بثانوية الإخوة قاله منعة"

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث , ويهدف إلى دراسة اثر المناخ التنظيمي السائد بثانوية الإخوة

قالة منعة على الأداء الوظيفي للعاملين بها ، أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويد الباحث بآرائكم

القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع

من مستوى البحث العلمي بتعاونكم واستجابتكم .

إن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي فقط و إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية

التامة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....

الطالب

سعادة لمير

القسم الأول: معلومات العامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة (X)

1-الجنس:

ذكر , أنثى

2-العمر:

من 20 إلى أقل من 30 سنة, من 30 إلى أقل من 40 سنة, من 40 إلى أقل من 50 سنة, أكثر من 50 سنة

3-المؤهل العلمي:

شهادة ليسانس

شهادة مهندس

شهادة ماستر

شهادات أخرى أذكرها

4-الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات الى أقل من 10

من 10 سنوات الى أقل من 15

من 15 سنة الى أقل من 20

من 20 سنة فأكثر

القسم الثاني : متغيرات الدراسة

فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة باثر المناخ التنظيمي السائد على الاداء الوظيفي بالمؤسسة ، يرجى التكرم باختيار الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات الآتية :

المحور الأول: المناخ التنظيمي

الرقم	عبارات بعد الهيكل التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي					
2	هناك درجة من التداخل والازدواجية في الأعمال والوظائف					
3	الهيكل التنظيمي بالمؤسسة يؤدي إلى سرعة في إنجاز العمل وبجودة عالية					
الرقم	عبارات بعد القيادة والإشراف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
4	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين					
5	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز					
6	يساعد أسلوب القيادة في المؤسسة على تقدمها و الرقي بها					
الرقم	عبارات بعد الحوافز	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع المجهود الذي أبذله					
8	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من العقوبات					
9	تجرى الترقيّة على اساس الاستحقاق وفقا لمعايير واضحة					
الرقم	عبارات بعد نمط الاتصال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
10	هناك سهولة في الاتصال بين مختلف الموظفين لتبادل المعلومات					
11	تستخدم المؤسسة جميع قنوات الاتصال وفي جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة - أفقية)					
12	يتم استخدام الوسائل الحديثة للاتصال لنقل المعلومات					
الرقم	عبارات بعد التكنولوجيا	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تساعد التكنولوجيا المتاحة في إنجاز الأعمال بفعالية					
14	تنسجم التكنولوجيا المستعملة مع طبيعة العمل					
15	تنجز اغلب الاعمال باستخدام التكنولوجيا					

المحور الثاني: الأداء البشري

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					يلتزم الموظف بأوقات العمل الرسمية	1
					يحرص الموظف على انجاز الاعمال بكفاءة	2
					يلتزم الموظف بأنظمة وقوانين العمل	3
					أتعاون مع زملائي للقيام بالأعمال المطلوبة	4
					تتوفر لدى الموظف المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديها	5
					يساهم العمل في اطار الفريق في زيادة معارفي ومهاراتي	6
					أستطيع شغل وظائف أخرى الى جانب المهام الموكلة لي	7
					أحرص دوما على تقديم عمل ذو جودة	8
					لي علاقات اتصال جيدة مع زملائي في العمل	9
					أعمل على تحسين معارفي وخبراتي لتأدية العمل	10

انتهى وشكرا على تعاونكم

قائمة محكمي الاستبانة.

الاسم واللقب	الرتبة و الجامعة	رقم
د/ جوهرة أقطي	أستاذ محاضر (أ). جامعة محمد خيضر بسكرة	1
د/ سناء جبيرات	أستاذ محاضر (أ). جامعة محمد خيضر بسكرة	2
أ/ محمد قريشي	أستاذ محاضر (أ). جامعة محمد خيضر بسكرة	3