



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



الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري

دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة

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

الأستاذ المشرف:

طاهري عبد الغني

إعداد الطالب:

زكري رحيمة

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GRH /2016
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وعرفان

المتواضع الشكر لله أولا وأخيرا ، وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعمها علينا.

الفاضل: "طاهري عبد الغني" الذي تفضل بتقديم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ

مشكورا بقبول الإشراف على هذا العمل وما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات لإتمام

هذا العمل، فكان مثالا للأستاذ المهتم، والأستاذ المعاملة، والأستاذ الأخلاق، وزرع فينا معاني إتقان العمل فليجد هنا أستاذي الكريم كامل عرفاني وتشكراتي الخاصة.

كما أتوجه بالامتنان وخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال مؤسسة

"مطاحن الزيبان القنطرة" بسكرة مما قدموه لنا من تسهيلات، نخص بالذكر كل من:

زيقوش الزويبير، نسرين، حفاف.

وفي الأخير، نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.



إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا يطيب لي النهار إلا بطاعتك ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك اللهم جل جلاله إلهي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة إلهي نبي الرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلهي من كلفك الله بالصيبة والوقار إلهي من علمني العطاء بدون انتظار إلهي من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلهي الأبد والدي العزيز "العاشي".

إلهي ملاكي في الحياة إلهي معني الحب وإلهي معني الحنان والتفاني إلهي بسمه الحياة وسر الوجود إلهي من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلهي أغلى الحبايب أمي الحبيبة "زهية".

إلهي من بهم أكبر وعليهم أعتمد.. إلهي شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.. إلهي من بوجودهم اكتسبت قوة ومحبة لا حدود لها إلهي من عرفتهم معهم معني الحياة شقيقتي: نجوى، أسماء إلهي شقيقتي المدللة وآخر العنقود سالمة وزوجها يوسف.

إلهي أغلى ما منحني الله شقيقي العزيزين بهجة نفسي وضياء عيني: الطيب، محمد الحاج إلهي خطيبي طيب أسامة وكل عائلته.

إلهي أعز الصديقات والأخوات اللواتي لم تلدهم أمي إلهي من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء: مروى، نسرين، سهام.

رحمة.

ملخص

دراسة بعنوان: أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري/ دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة-

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- في مستوى أداء المورد البشري فيها. حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي: " الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، القيادة، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، طبيعة العمل"، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-. أما عينة الدراسة فكانت تتمثل في جميع عمال المؤسسة حيث كان عددهم (144) عامل، وكانت أداة الدراسة استبانة اشتملت على قسمين، احتوى القسم الأول على البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة، أما القسم الثاني فينقسم إلى محورين، الأول خاص بالمناخ التنظيمي وأبعاده، أما المحور الثاني خاص بمتغير أداء المورد البشري وأبعاده، وكان مجموع فقرات الاستبانة (40) فقرة.

وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSSV. 20 لتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة، حيث استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والتكرارات، تحليل التباين للانحدار، الانحدار البسيط، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معامل صدق المحك، اختبار T لعينات المستقلة Independent- Samples T- (Test).

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- مستوى متوسط للمناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة- .
 - مستوى جيد جدا أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-.
 - عدم وجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية".
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية".
- الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز، طبيعة العمل، أداء المورد البشري.

Abstract

A study entitled: The effect of organizational climate on human resource performance / Case Study Regional Mills of zibans el-kantra biskra.

This study aimed to find out the effect of organisational climate on human resource performance in the regional Mills of zibans el-kantra biskra.

the dimensions of the organization climate are " the organizational structure, communication style, leadership style, the participation of workers in decision-making, incentives, nature of work", where the researcher used the descriptive method , and the study population consisted of all workers of regional Mills zibans el-kantra biskra which is consisted of (144) workers .The questionnaire which is the tool of the study included two parts, the first part was about personal data , the second part was divided into two axes, the first one was about organizational climate and its dimensions , while the second axis was about human resource performance and its dimensions.

The researcher used statistical packages for social sciences SPSS20 to analyse the answers of the study sample, where the researcher used Means and Frequencies, regression analysis, variance analysis and correlation.....etc

Among the most important findings of the study:

- The level of organizational climate was average in the Mills of zibans el-kantra biskra .
- A very good level of human resource performance in the Mills of zibans el-kantra biskra.
- The lack of a statistically significant effect of organizational climate on human resource performance in the Mills of zibans el-kantra biskra .
- The lack of significant differences in the attitudes of respondents in the Mills of zibans el-kantra about the organizational climate attributed to demographic variables .
- The lack of significant differences in the attitudes of respondents the Mills of zibans el-kantra about the human resource performance attributed to demographic variables .

Key words : the organizational structure, communication style, leadership style, the participation of workers in decision-making, incentives, nature of work, human resource performance.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	بسملة.
ب	شكر وعرفان.
ت	إهداء.
ث	ملخص.
ج	Abstract
ح	Résumé
خ	فهرس المحتويات.
ز	قائمة الجداول.
ص	قائمة الأشكال.
ض	قائمة الملاحق.
01	مقدمة.
[03-17]	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
03	تمهيد.
04	المبحث الأول: منهجية البحث.
04	المطلب الأول: إشكالية البحث.
04	المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه.
05	المطلب الثالث: فرضيات البحث ونموذجه.
09	المطلب الرابع: حدود البحث ومنهجه والتعاريف الإجرائية.
11	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.
11	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي.
14	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بأداء المورد البشري.

فهرس المحتويات

15	المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.
17	المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة.
18	خلاصة.
[57-20]	الفصل الثاني: المناخ التنظيمي - تأطير نظري-
19	تمهيد .
20	المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.
20	المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي.
24	المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي.
25	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي.
26	المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي.
29	المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.
29	المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي.
32	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
38	المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته
38	المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي.
41	المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي .
46	المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي.
53	المطلب الرابع: طرق تحسين نوعية المناخ التنظيمي.
57	خلاصة.
[108-61]	الفصل الثالث: أداء المورد البشري - تأطير نظري-
61	تمهيد.
62	المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.
62	المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري.
67	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء.
71	المطلب الثالث: أنواع الأداء البشري.

فهرس المحتويات

73	المطلب الرابع: عناصر ومحددات الأداء.
77	المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.
77	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء البشري.
80	المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء البشري.
85	المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري.
97	المطلب الرابع: مسؤولية تقييم الأداء.
99	المطلب الخامس: مشاكل عملية تقييم الأداء البشري ومقومات نجاحه.
103	المبحث الثالث: عملية تأثير المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري .
103	المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء.
104	المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصال على الأداء.
106	المطلب الثالث: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء.
106	المطلب الرابع: تأثير الحوافز على الأداء.
107	المطلب الخامس: تأثير القيادة على الأداء.
108	خلاصة.
[159-110]	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
110	تمهيد.
111	المبحث الأول: تقديم عام للوحدة الإنتاجية مطاحن الزيبان القنطرة.
111	المطلب الأول: نشأة المؤسسة.
111	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة.
113	المطلب الثالث: أهداف وسياسات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
114	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
120	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
120	المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث.
120	المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
123	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.
126	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث.
126	المطلب الأول: خصائص عينة البحث.
130	المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

فهرس المحتويات

142	المبحث الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات.
143	المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.
149	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.
154	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.
159	خلاصة.
161	خاتمة (النتائج والتوصيات).
163	قائمة المراجع.
176	الملاحق.

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقا	01
90	توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإجمالي	02
111	منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان	03
112	عدد العمال في المؤسسة	04
121	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	05
121	أوزان البدائل	06
124	نتائج معامل الثبات والصدق	07
125	خصائص عينة البحث حسب متغير "الجنس"	08
126	خصائص عينة البحث حسب متغير "العمر"	09
126	خصائص عينة البحث حسب متغير "المؤهل العلمي"	10
127	خصائص عينة البحث حسب متغير "المستوى الوظيفي"	11
128	خصائص عينة البحث حسب متغير "سنوات الخبرة"	12
130	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي	13
131	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال	14
132	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار	15
133	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز	16
134	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القيادة	17
135	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة العمل	18
136	اتجاهات المبحوثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده	19
137	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الجهد	20
138	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القدرات	21
139	اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد إدراك الدور	22
140	اتجاهات المبحوثين حول أداء المورد البشري ومختلف أبعاده	23
141	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري.	24

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري.	25
143	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط الاتصال على مستوى أداء المورد البشري.	26
144	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء المورد البشري.	27
145	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة على مستوى أداء المورد البشري.	28
146	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز على مستوى أداء المورد البشري.	29
147	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر طبيعة العمل على مستوى أداء المورد البشري.	30
148	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب الجنس	31
149	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب العمر.	32
150	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي.	33
151	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المستوى الوظيفي	34
152	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة.	35
153	نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب الجنس	36

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
154	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أداء المورد البشري حسب العمر.	37
155	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب المؤهل العلمي.	38
156	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب المستوى الوظيفي.	39
157	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أداء المورد البشري حسب سنوات الخبرة.	40

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	نموذج البحث	01
20	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	02
21	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي	03
22	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	04
64	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	05
69	العوامل المؤثرة على أداء الفرد	06
75	محددات أداء المورد البشري	07
84	خطوات عملية تقييم الأداء	08
85	التقييم من خلال أسلوب الوصف التقديري	09
86	التقييم من خلال الأسلوب الوصفي	10
90	طريقة التوزيع الإجباري	11
94	خطوات الإدارة بالأهداف	12

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
176	الاستبانة	01
181	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة	02
182	قائمة محكمي الاستبانة	03

مقدمة

تعنى المؤسسات والمنظمات في القطاع العام والخاص بتنمية الموارد البشرية التي تعمل فيها، فالعنصر الإنساني يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج بصرف النظر عن طبيعة نشاط هذه المنظمات. فالإنسان يمثل مصدر الفكر والتطوير والإبداع في هذه المنظمات خصوصا وفي المجتمع بشكل عام.

لذا فالقيادات الإدارية والسياسية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء تولي الموارد البشرية رعاية خاصة وذلك لأن الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات تتحقق بالاستخدام الأمثل لمدخلات العملية الإنتاجية حيث تمثل الموارد البشرية العنصر الحاسم فيها، وقد أبدت المنظمات المختلفة اهتماما خاصا بخلق ظروف عمل ملائمة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين فيها وتحقيق رضا وظيفي كاف لدفع العاملين على إنجاز الأهداف المخططة. فالجو العام داخل المنظمة يؤثر بشكل فاعل في السلوك الإنساني وأداء العاملين فيها، مما ينعكس على إنجاز الأهداف التي حددتها القيادة الإدارية، إضافة إلى الأهداف التنموية تبعا لتطور وتقدم العملية الإنتاجية والعوامل البيئية المؤثرة فيها.

وتسعى المنظمات إلى تحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والمتمثلة بالغرض الأساسي من إنشائها فهي تعمل على إتباع استراتيجيات وتكتيكات وسياسات مختلفة في سبيل تحقيق ذلك الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من المدخلات المتمثلة في الآلات والأموال والمواد والمعلومات والموارد البشرية. وتعتبر كلمة المناخ التنظيمي عن القيم والعادات والتقاليد والايديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين التنظيمي داخل هذه المنظمات، وبذلك فإن المناخ التنظيمي يشير إلى العلاقة المتشابكة والمتداخلة بين كل من خصائص التنظيم ومستوى إدراك الأفراد لجملة من المؤثرات التنظيمية والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو العمل سلبا أو إيجابا.

وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسباً يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة ، ويعد هذا الأخير من المواضيع الحديثة التي انتشرت منذ النصف الثاني من القرن العشرين والتي أبدت الاهتمام به باعتباره من متطلبات الوظيفة ولا بد من الارتقاء به ليكون محفزا للأفراد ومستكشفا لطاقتهم وإبداعات الكوادر البشرية.

وفي دراستنا هذه سوف نحاول تسليط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-، وذلك من خلال أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي - تأطير نظري -.

الفصل الثالث: أداء المورد البشري - تأطير نظري -.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تمهيد.

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

خاتمة.

تمهيد:

تعد المنظمات أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية، ويعد الإنسان العنصر المحرك والفعال فيها، وذلك انطلاقاً من أن المورد البشري هو أهم الموارد في تحقيق كفاءتها وفعاليتها، وتحرص المنظمات لتحقيق أهدافها بالتركيز على إنتاجية الموظف ودراسة البيئة المحيطة به بهدف زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أدائه.

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

وسنحاول في هذا الفصل طرح الإشكالية الموجودة بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري وذلك بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة وسيتم كل هذا من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: منهجية البحث.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: منهجية البحث

يتناول هذا المبحث منهجية البحث حيث يناقش منهجية الدراسة التي استخدمها الباحث كما يستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها، وأخيرا يوضح الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية البحث

بالنظر إلى محددات المناخ التنظيمي وتأثيرها على اتجاهات العاملين نحو العمل ومدى تأثيره على الأداء لهم في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ونظرا لخبرة الباحث في العمل الإداري فقد تلمس بوضوح انعكاس المناخ التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري في المنظمات وبالتالي التأثير في المخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. وبناء على ما سبق جاءت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة-؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-؟
- ما هو مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-؟
- ما هو أثر أبعاد المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟

المطلب الثاني: أهمية البحث وأهدافه

يتضمن هذا المطلب الأهمية والأهداف التي يسعى هذا البحث للوصول إليها.

الفرع الأول: أهمية البحث

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- 1- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري.
- 2- قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

- 3- قد يفيد هذا البحث المهتمين في مؤسسة مطاحن الزيبان بوضع إستراتيجيات من شأنها النهوض المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري وذلك لما يحققه من أهداف عديدة.
- 4- هذا البحث يضيف أيضا إلى المكتبة الوطنية والعربية دراسة تطبيقية متخصصة حول المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة ومستوى أداء المورد البشري.

الفرع الثاني: أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.
2. التعرف على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.
3. التعرف على أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.
4. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
5. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية.
6. تقديم مقترحات وتوصيات لمتخذي القرار بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- فيما يخص موضوع الدراسة.

المطلب الثالث: فرضيات البحث ونموذجه

سننطلق في هذا المطلب وانطلاقا من إشكالية الدراسة ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة إلى الفرضيات التي بني عليها هذا البحث ونموذجه.

الفرع الأول: فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

* الفرضية الرئيسية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة-".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية هي:

- 1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

* الفرضية الرئيسية الثانية:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير الجنس".

2- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير العمر".

3- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

4- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

5- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

* الفرضية الرئيسية الثالثة:

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)".

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

1- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير الجنس".

2- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير العمر".

3- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير المؤهل العلمي".

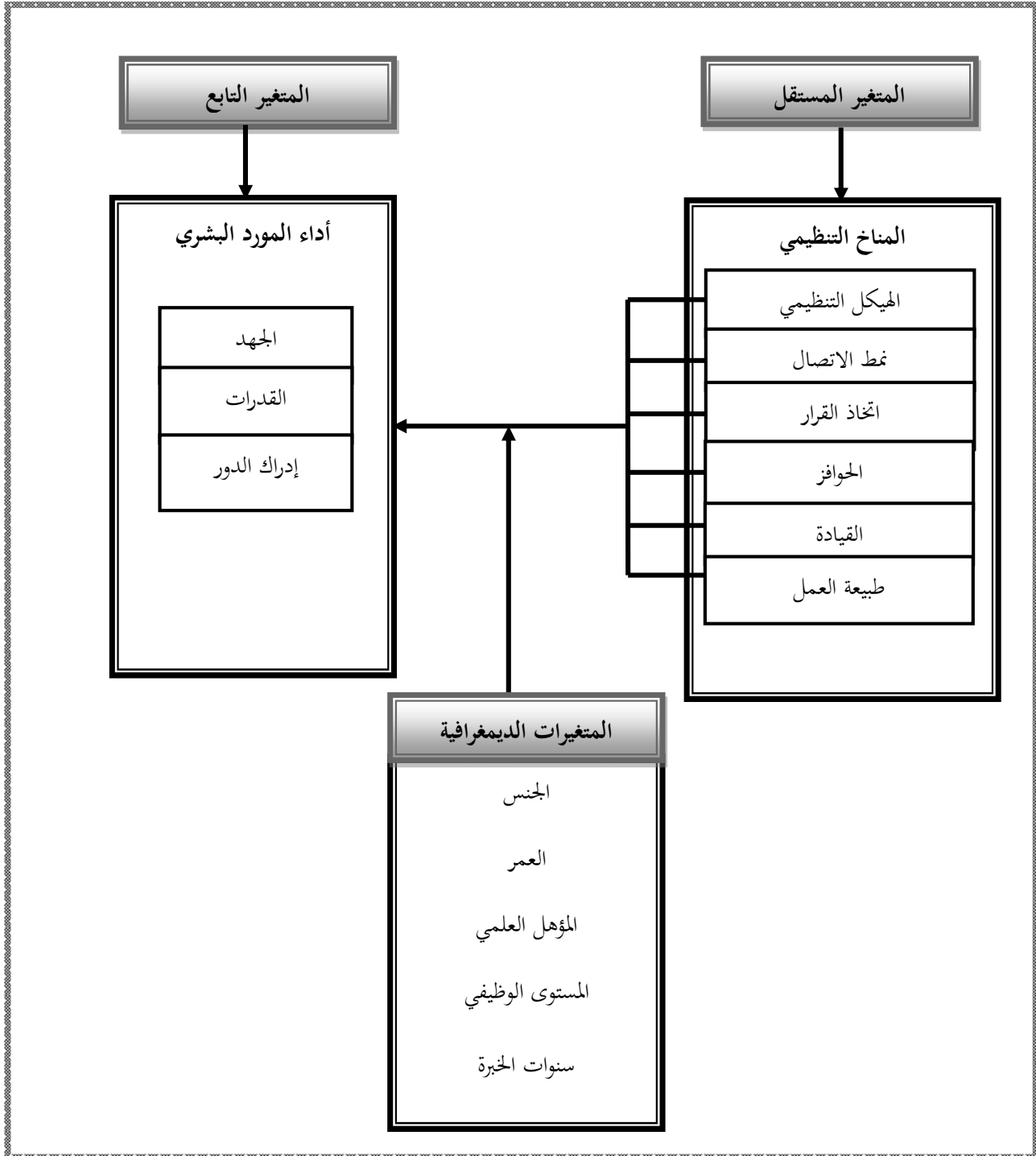
4- " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير المستوى الوظيفي".

5- "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان تعزى لمتغير سنوات الخبرة".

الفرع الثاني: نموذج البحث

يمكن التعرف على النموذج الافتراضي للبحث من خلال الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من إعداد الطالبة.

المطلب الرابع: حدود البحث ومنهجه والتعاريف الإجرائية

الفرع الأول: حدود البحث:

تتمثل فيما يلي:

الحدود المكانية: تم إجراء البحث بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2016/2015.

الحدود البشرية: أنجز البحث ميدانيا على عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي (كمتغير مستقل)، وأداء المورد البشري (كمتغير تابع).

الفرع الثاني: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع ثم تعقبها بالتحليل بناء على ما تم جمعه من بيانات، فالمنهج الوصفي التحليلي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ثم يعبر عنها كميأ أو كيفيا، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيهها وصفا رقميا يوضح مقدار هاته الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح. كما اعتمدنا أيضا على أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر إدارة المعرفة في الإبداع الإداري لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

الفرع الثالث: التعاريف الإجرائية

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والناجحة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوكهم وأدائهم في العمل.

الهيكل التنظيمي: البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

نمط الاتصال: تعرف الاتصالات بأنها: "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة".

الحوافز: مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.

القيادة هي: "القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلافة والإبداع

أداء المورد البشري: يعني تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة.

الجهد: يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

القدرات: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.

إدراك الدور: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري البحث، حيث سنتطرق إلى الدراسات المتعلقة بمتغير المناخ التنظيمي، ثم الدراسات المتعلقة بمتغير أداء المورد البشري، ثم الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً، والتعليق على الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

1- دراسة عبد الله عوض الحارثي (1430) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم". رسالة ماجستير مقدمة لقسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف، حيث تكون مجتمع الدراسة من (40) مديراً من مديري المدارس الثانوية الحكومية للبنين والتابعة لوزارة التربية والتعليم وهم يمثلون جميع مجتمع الدراسة، استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة حيث شمل على محورين المحور الأول: تقييم المناخ التنظيمي القائم (الفعلي)، أما المحور الثاني: أداة قياس مستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الطائف من إعداد الباحث.

توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ حول درجة الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ حول درجة المناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرهم تعزى إلى متغيرات الدراسة.

2- دراسة الغامدي (2014) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور- دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة"-، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في جوازات منطقة الباحة، والعوامل التي تساعد على رفع مستوى التعامل مع الجمهور من وجهة نظر العاملين فيها، والمعوقات التي تحول دون رفع مستوى التعامل مع الجمهور، وطُبقت الدراسة على جميع العاملين بجوازات منطقة الباحة، وتكون مجتمع الدراسة من (37) ضابطاً و(154) من الأفراد، وتم اختيار العينة باستخدام المعادلات الإحصائية، وبلغ حجمها (130) مفردة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- إبراز السلوكيات التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد بجوازات منطقة الباحة، والتي أخذت درجة موافقة مرتفعة بين أفراد عينة الدراسة، وهي: تتوافر علاقات إنسانية جيدة بين الزملاء، العلاقات بين الرؤساء والعاملين يسودها التقدير والاحترام، يسود الانضباط بين العاملين.

- لدى مفردات مجتمع الدراسة رؤية متشابهة نحو علاقة المناخ التنظيمي بمستوى التعامل مع الجمهور، مهما اختلفت أعمارهم.

3- دراسة القحطاني (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقتها بضغط العمل - من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني"-، رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية .

وقد أجريت هذه الدراسة بمنطقة الرياض، وهدفت إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني، ومعرفة الأسباب التي تحدد مستوى ضغوط العمل لدى العاملين، وطبقت الدراسة على ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض، وتكون مجتمع الدراسة من (362) ضابطاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (186) ضابطاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، ولقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها :

- من السلوكيات التي تُحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: أساس التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين هو الاحترام والتقدير، منح المرؤوسين حرية التعبير عن آرائهم لحل المشكلات، سرعة نمو درجة التآلف بين العاملين في رئاسة الحرس الوطني، المرونة في تنفيذ الأنظمة واللوائح.

- من الأسباب التي تُحدد مستوى ضغوط العمل لدى ضباط رئاسة الحرس الوطني بمنطقة الرياض بدرجة مرتفعة: التقيد بالإجراءات الروتينية التي تبدد الوقت والجهد، وصعوبة الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بعض المهام، وصعوبة الوفاء بالالتزامات العائلية في ظل تزايد أعباء العمل.

4- دراسة المطرفي (2013) بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق المعرفة - من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة: "رسالة ماجستير مقدمة لقسم العلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية.

هدفت إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي، ومعرفة واقع عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة، وطبقت الدراسة على العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وتكون مجتمع الدراسة من (141) موظفاً، بينما بلغ حجم عينة الدراسة (109) موظف، واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها:

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة؛ (الخوافز، العلاقات بين العاملين)، كما أنهم موافقون على تقدير الإدارة لهم عند قيامهم بأعمال متميزة.

- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء، وأن وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام، وذلك عند مستوى أقل من (1%)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- أن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم، رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي، ومستوى الالتزام بين الإدارتين، لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد على أن تحسين المناخ التنظيمي؛ يؤدي إلى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

المطلب الثاني: الدراسة المتعلقة بأداء المورد البشري

1- دراسة سميرة عبد الصمد: رسالة ماجستير -2008- وهي بعنوان أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية حيث هدفت الدراسة إلى:

- معرفة المكانة التي يحتلها نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة، وعلاقته بمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية.
- توضيح مدى تبني المؤسسة محل الدراسة للأساليب التي تدعم مكائنها عن طريق أدائها الجيد، من خلال إدارة موارد بشرية تقوم بالتقييم الموضوعي و المستمر لعمالها.
- ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:
- عدم حرص المؤسسة على وضع برامج لتقييم أداء العاملين بشكل علمي و فعال.
- نظام التقييم بالمؤسسة غير مناسب.

- لا يستفاد من برامج تقييم الأداء ونتائجه في مختلف الوظائف المتعلقة بإدارة العنصر البشري بالمؤسسة.

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

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى علاقة التطوير التنظيمي بالأداء من وجهة نظر العاملين ومدى إسهام التطوير التنظيمي في مواجهة مشكلات العاملين والوقوف على أهم المعوقات التي تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، واستخدم

الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقام الباحث بمحصر شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والمؤلف من (267) من الضباط العاملين بالإدارة العامة للجوازات.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

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

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

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

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

المطلب الثالث: الدراسة المتعلقة بالمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري

1- دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران، (2004) بعنوان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي/ دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض."

وقد هدفت هذه الدراسة تبيان طبيعة العلاقة بين توجهات ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي، بالإضافة إلى بحث أثر المتغيرات الوظيفية (المؤهل التعليمي، العمر، سنوات الخدمة، الرتبة) لدى ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي، وقد وزعت عليهم استبانة الدراسة التي أعدها الباحث للتعرف على توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي ومستوى الأداء الوظيفي حيث تم توزيعها على جميع الإدارات والوحدات الرئيسية والفرعية في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض وتكونت عينة الدراسة من (223) ضابطاً من العاملين في هذا القطاع.

وقام الباحث باستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة والتحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة وذلك عن طريق استخدام البرنامج الإحصائي Spss.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الحوافز، طرق اتخاذ القرارات، تنمية الموارد البشرية) كمحاور للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي.
- وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور إدراك الموظف لدوره الوظيفي، القدرات والخصائص الفردية للموظف، أداء واجبات الوظيفة) كمحاور للأداء الوظيفي.
- وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي.

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

حيث هدفت الدراسة للتعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية وهي (الهيكل التنظيمي، استخدام التكنولوجيا، نظرة الوزارة للعنصر البشري، تدفق الاتصالات، طرق اتخاذ القرار). على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية وقد قام الباحث بتصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف، وتم استخدام برنامج (SPSS) ومجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والوصول للنتائج، كما واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه يعتمد على دراسة الواقع وتوصلت الدراسة نتائج من أهمها :

- وجود توجهات إيجابية لدى العاملين بوظائف إشرافية في وزارات السلطة نحو المناخ التنظيمي.
 - للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية أثر إيجابي على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء .
 - يوجد خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار .
 - وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها :
 - الوقوف على العوامل التي تخلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي والتغلب عليه .
 - التركيز على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا أي التوجه نحو اللامركزية .
- الاهتمام بالهيكليات للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية بما يخدم تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات.

المطلب الرابع: التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بأداء المورد البشري، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة بالعلاقة بالمناخ التنظيمي وأداء المورد البشري معاً، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق مع الدراسة الحالية من خلال موضوعها العام، إلا أنها تختلف في الموضوعات الفرعية،
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من ناحية الأهداف أو الأدوات أو الأساليب.
- وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي:
- الحصول على المراجع المناسبة.
- بناء الإستبانة التي تتناسب مع أسئلة الدراسة وأهدافها.
- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة الاستفادة من بعض النتائج.
- الاستفادة من بعض المقترحات والتوصيات.

خلاصة:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض الإطار العام للدراسة وذلك في مبحثين، الأول خصص لتوضيح منهجية البحث: حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية البحث الرئيسية، أهميته وأهدافه، ثم فرضياته ونموذجه والتعريفات الإجرائية ، ثم حدود البحث ومنهجه.

أما المبحث الثاني فخصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا في البداية مجموعة من الدراسات شملت متغيري البحث المناخ التنظيمي والأداء كل على حدا، بعد ذلك قدمنا مجموعة من الدراسات شملت متغيري البحث معا وفي الأخير قمنا بالتعليق على الدراسات السابقة حيث وضحنا مجال الاستفادة من الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة عن سابقتها.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي - تأطير نظري -

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي ونماذجه

وطرق تحسين نوعيته.

خاتمة.

تمهيد :

شهد الفكر الإداري بروز نظريات عديدة كان الهدف منها دوما جعل المنظمة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بكفاءة وفعالية، حيث ركزت أغلبها على تكوين بيئة عمل إيجابية ملائمة للمنظمة من أجل البقاء والاستمرار، ولتضمن المنظمة النجاح في ذلك عليها الاهتمام بجملة من العوامل أبرزها المناخ التنظيمي، حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي في مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام من قبل العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي.

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في نجاح العملية الإدارية، وباعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن الأمر يستوجب التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد في أية منظمة والاهتمام به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء.

وفي هذا السياق سيتم التعرف على المناخ التنظيمي ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

يعد المناخ التنظيمي من المفاهيم التي استمدتها علم الإدارة من علم الجغرافيا، حيث أن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي هي تعبير جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة الأحوال الجوية في فصول السنة وتأثير ذلك على الحياة الطبيعية بما فيها الإنسان، لذلك فإن استعمال مصطلح المناخ التنظيمي يقصد به التعبير عن المنظمة ككيان عضوي بهدف إضافة صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، مفهوم المناخ التنظيمي، خصائصه، أهميته.

المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:

1- المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- حجم المنظمة.

- عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

- نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

إن هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.¹

¹ - خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 48.

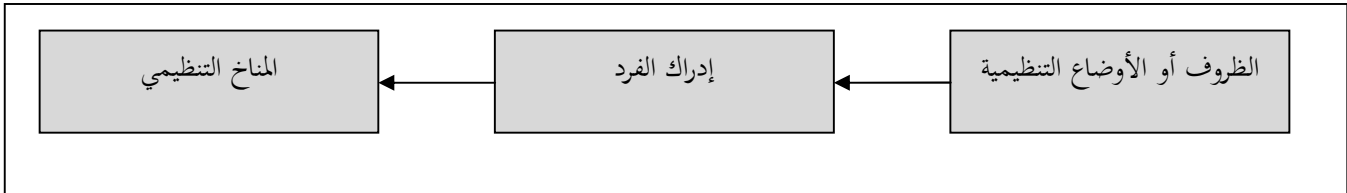
والهيكل التنظيمي بهذه الصفة هو عبارة عن البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الأعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لا بد أن يتسم بالمرونة، إن هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية.¹

2- المدخل الإدراكي:

يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي، ويركز هذا المدخل على أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد إلى آخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

ووفق هذا المدخل يقصد بالمناخ التنظيمي بأنه الإدراك المشترك للأفراد العاملين في المنظمة حول بيئة العمل وبيئة المنظمة بشكل عام.

الشكل رقم (02): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي.



المصدر: محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (غير منشورة)، ص 30.

يوضح هذا الشكل أن الأفراد يدركون الأوضاع أو الظروف التنظيمية ثم يكوّنون مناخ سيكولوجي أو مناخ مجرد بمعزل عن خصائص المنظمة نفسها، وبالتالي يؤدي هذا المدخل إلى وجود عدد كبير من المناخ التنظيمي حسب إدراك كل فرد لخصائص المنظمة.

ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية الهيكل التنظيمي والعمليات التي تحدث داخل المنظمة المتعلقة بالظروف

¹ - محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (غير منشورة)، ص 29.

التنظيمية من اتصالات، قيادة، نماذج اتخاذ قرار، ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل كونه يرى أن المصدر الأساسي للمناخ التنظيمي ينبع من داخل الأفراد فقط مع انخفاض خصائص المنظمة وعدم إعطاء اهتمام كاف لدور التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة.¹

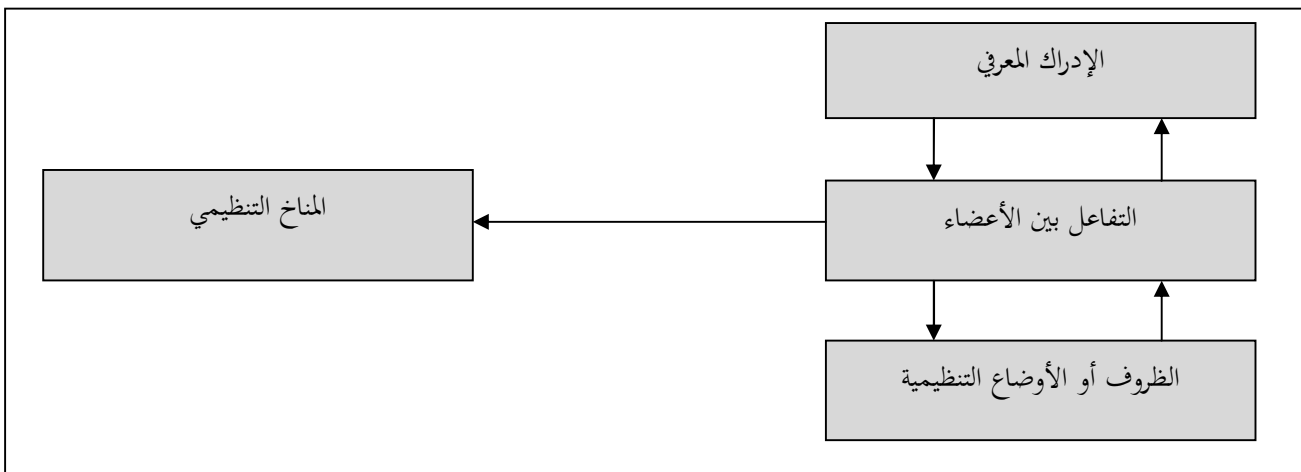
3- المدخل التفاعلي:

يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد.

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الأفراد، التفاعل بين الأعضاء، والمناخ التنظيمي



المصدر: محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (غير منشورة)، ص 31.

يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والظروف أو الأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي. ويتمثل الانتقاد الموجه لهذا المدخل في فشله في تقديم تفسير متكامل للطريقة التي يمكن أن تؤثر بها الثقافة التنظيمية على التفاعل بين

¹ - محمد عبد الجواد عمران، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996، (غير منشورة)، ص 50.

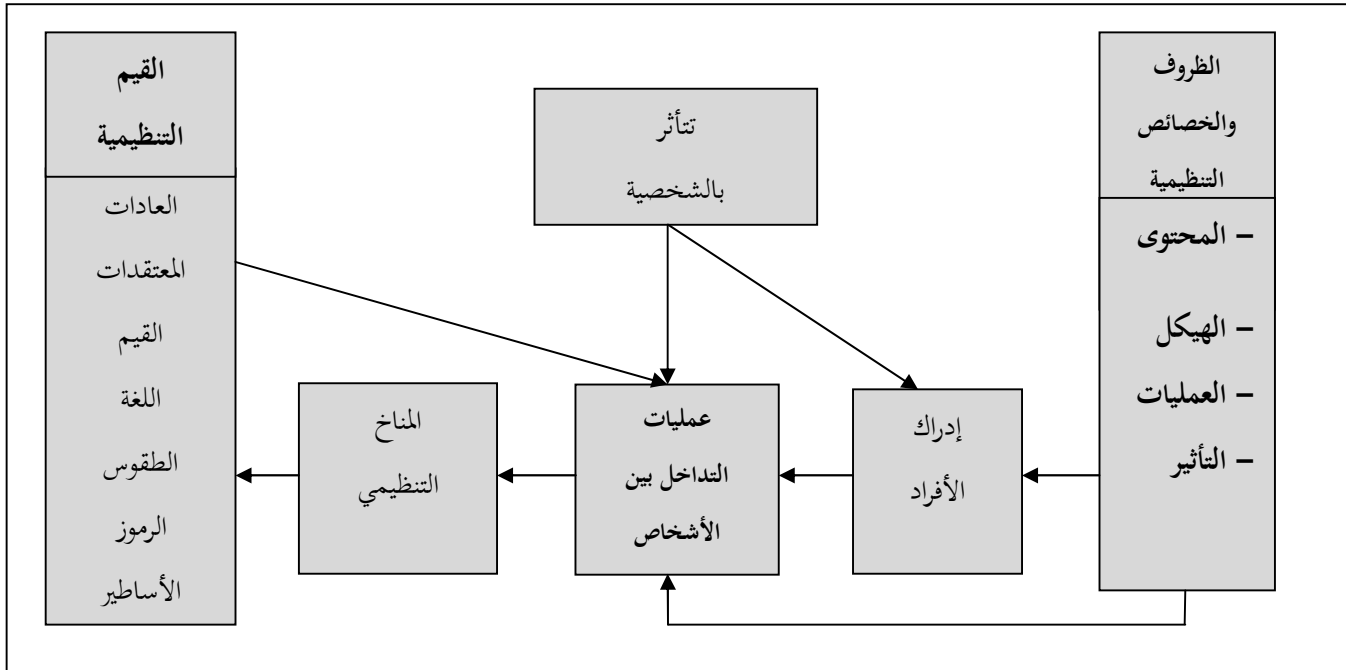
الأفراد، فعلى سبيل المثال نجد أن بعض الأبعاد المتعلقة بالمناخ التنظيمي مثل الدعم، المساندة، العدالة، والثقة لا يمكن تحديدها أو التعامل معها بدون الأخذ في الاعتبار مفهوم الثقافة التنظيمية.¹

4- المدخل الثقافي:

يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات.²

ويوضح الشكل التالي تفسير هذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم (04): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي



المصدر: محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006، (غير منشورة)، ص 21.

¹ - محمد عبد الجواد عمران ، مرجع سابق، ص 51.

² - محمد عبد الجواد عمران ، مرجع سابق، ص 52.

ويقصد بالمحتوى الهدف الرئيسي، نوعية الرقابة المتبعة وإطار العمل، ويتمثل الهيكل في الحجم، درجة التعقيد والرسمية، وتمثل العمليات في الاتصالات واتخاذ القرارات، بينما يقصد بالتأثير البيئي مدى تأثير الاضطرابات والأحداث البيئية في إقناع المنظمة بضرورة التغيير.

ويتضح من الشكل السابق أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وتفاعل الأفراد فيما بينهم من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تشكل أو تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل أو التداخل بين الأفراد.¹

المطلب الثاني: مفهوم المناخ التنظيمي

إن مصطلح المناخ التنظيمي هو أحد المفاهيم التي تبلورت في إطار تطور الفكر الإداري المعاصر، وتتباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع عبر العقدين الأخيرين من القرن الماضي، فمنهم من يوسع نطاقه ومنهم من يضيقه أو يطلقه على الشيء وليس على صفته، ومصدر هذا التباين والاختلاف يرتبط بمصطلح المناخ، وهل أنه يقتصر على البيئة الداخلية للمنظمة أم أنه يشتمل بيئتها الخارجية أيضاً.²

* ويستعمل مفهوم المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازياً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ من حيث البرودة والدفء في الأوقات المختلفة من السنة، واستعمال هذا المفهوم في الأدب الإداري تأكيد على ضرورة النظرة للمنظمات الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية من منظور نظامي عضوي يرى في المنظمة الإدارية كائناً عضوياً يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة.³

* المناخ التنظيمي هو: "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحلونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولائهم للمنظمة".⁴

¹ - محمد عبد الجواد عمران ، مرجع سابق، ص 53.

² - عامر بن خضير الكبيسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص 62.

³ - محمد قاسم القريوتي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5، المجلد 9، 1994، ص 78.

⁴ - محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد3، المجلد 27، الأردن، 2011، ص 176.

* كما عرف المناخ التنظيمي بأنه: " القيم، والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة، والذي ينعكس على هيئة أنماط سلوكية للأفراد بحيث يميزها عن سواها من المنظمات، فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الأفراد العاملين مع خصائص بيئة المنظمة خلال مدة زمنية معينة".¹

* وعرف أيضا بأنه: " نتاج تفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة وخارجها، مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق في إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري".²

* وعرفه لتوين وسترينجر بأنه: " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من قبل العاملين الذين يعيشون ويعملون في هذه البيئة، والتي يكون له تأثير على دوافعهم وسلوكهم".³

* أما السلمي فعرف المناخ التنظيمي على أنه: " كل العناصر والعوامل والأشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد".⁴

* كما عرف كاتز وكاهن: " المناخ التنظيمي هو النمط الذي يوضح الناس الموجودين في المنظمة، إجراءات العمل، وسائل الاتصال ونمط السلطة".⁵

* ويعرف Coska المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة من الخصائص البيئية التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة".⁶

* أما ليكرت (Likret) فعرفه على أنه: " مناخ أي منظمة تعمل كجزء من نظام أكبر، فالموظفون يعملون في بيئة إدارية عامة وهذه البيئة تنشأ من خلال سياسات وممارسات كبار الإداريين للنظام وهذا المناخ يؤثر على أداء كل التابعين، وهذا التأثير يعتمد على حجم السلوك لكل من يعمل في سلسلة الهيكل".⁷

¹ - عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008، ص 154.

² - زاهر تيسير، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، العدد 2، 2012، ص 13.

³ - Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, **Employees Creative Behavior, The Role of organizational climate in Malaysian Smes**, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013, p p 2,3.

⁴ - علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر)، ص 297.

⁵ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته -، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2006، ص 122.

⁶ -Coska L.S, **Relationship Between Organizational Clime and Situational Favorableness Dimansion of Fieldlers Contengency Model**, Journal of Applied Psychology, Vol 60, N° 2, 1975, p 213.

⁷ - جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 16.

* من خلال هذه التعريفات يمكننا الخروج بتعريف شامل للمناخ التنظيمي: " مجموعة الخصائص البيئية الداخلية والسمات الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تميز بين منظمة وأخرى".

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

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

1. يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.¹
2. تؤثر خصائص المناخ التنظيمي على السلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة.²
3. المناخ التنظيمي لا يعني البيئة حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط.³
4. إن المناخ التنظيمي يختلف عن المناخ الإداري فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. فمفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري كون هذا الأخير جزء منه فالمناخ الإداري يشير إلى طبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة في حين يشير المناخ التنظيمي إلى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة.⁴
5. تتصف خصائص المناخ التنظيمي بدرجة معينة من الثبات النسبي.
6. ينشأ المناخ التنظيمي من خلال تفاعل الأشخاص في إطار مضمونهم الفكري فهو انعكاس للثقافة كما يؤثر المناخ

¹ - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 17.

² - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، مكتبة الشرق، عمان، 1994، ص 73.

³ - بدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 18.

⁴ - علي محسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005، ص 97.

على السلوك مباشرة أما الثقافة تعمل على وضع حدود السلوك.¹

7. يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.²

8. تلعب الإدارة العليا دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.

المطلب الرابع: أهمية المناخ التنظيمي

وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:

1. أن تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به

2. المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشراً مهماً يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة.

3. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.³

4. يعد خلق مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة ونظراً لكون العملية التحسينية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفاً معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ولذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وخلق المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها. ومن هنا يتضح أن خلق المناخ التنظيمي الملائم بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء والانتماء للعاملين.⁴

¹ - Nizard George, **Les Métamorphoses du entreprise pour une sociologie du management**, economica, Paris, 1991, p 88.

² - محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص 305.

³ - زاهر تيسير، مرجع سابق، ص 268.

⁴ - حسين حريم، **السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 173 - 174.

5. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدراتها في خلق جو يسوده الإستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.

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

7. إن خلق التوازن الهادف من السلوك العام للمنظم والبيئة التي تعمل بها يعد حصيلة فاعلة من الضرورات التي تتطلبها المنظمة في التكيف والتوازن والاستقرار.¹

8. وسيلة تمكن المنظمة من خلالها الوصول لحل المشكلات ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل متكامل.

9. يساعد المنظمة على تشخيص العوامل وتسهيل عملية السيطرة عليها.²

10. إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة.³

11. يعد المناخ التنظيمي حلقة وصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية.⁴

¹ - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

² - نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، 2010، ص 412.

³ - جميل واصل مومني، مرجع سابق، ص 31.

⁴ - كاظم فرج عارف، محمد جلال عبد الله، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السلیمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العدد 17، المجلد 7، 2012، ص 32.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي

يعتبر المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها حيث أن هذا المناخ يلعب دورا مهما في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين، ويختلف المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية، ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على أنواع المناخ التنظيمي، العوامل المؤثرة فيه، وقياس المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي

يلاحظ أن المناخ التنظيمي ليس له نمط ثابت أو صفة واحدة يمكن تطبيقها في أي ظروف وأي بيئة، حيث تؤدي الاختلافات الطبيعية والبيئية وغيرها إلى ضرورة وجود مناخ تنظيمي مميز لكل منظمة، وقد تعددت الآراء حول المناخ التنظيمي، مما يمكن توضيح أنواع المناخ التنظيمي فيما يلي:

* يميز هالبين وكروفت (Halpin & Croft) بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي هي: المناخ المفتوح، مناخ الإدارة الذاتية، المناخ الموجه، المناخ العائلي، المناخ الأبوي، المناخ المغلق.

1- المناخ المفتوح:

يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية والتي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة، واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل. ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، يعمل بجد، قدوة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القدرة على التحكم في مختلف المواقف.¹

2- مناخ الإدارة الذاتية:

السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل وإن كان يميل سلوكه إلى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة، وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ

¹ - صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010، (غير منشورة)، ص 39.

وإن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها إلى إشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.¹

3- المناخ الموجه:

يتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، وترتفع فيه درجة الإعاقة والتفكك. ويتصف سلوك المدير بالسيطرة، انخفاض مستوى المرونة، يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد.²

4- المناخ العائلي:

يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي إلى إحساسهم بالرضا نتيجة إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المنظمة وإنجاز العمل، والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.

5- المناخ الأبوي:

يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يد المدير وبالتالي فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الإشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.³

6- المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط، يتميز بـ:⁴

- لا مكانة لروح المبادرة بين العمال.

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008، (غير منشورة)، ص 21.

² - محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004، ص 42.

³ - إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص ص 21-22.

⁴ - محمد حسن رسمي، مرجع سابق، ص 102.

- العمال لا يعملون جماعيا وليسوا راضين.

- الروح المعنوية منخفضة.

- المدير عدم الفعالية.

وهو الذي يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

* بينما قام ليكرت (Likert) بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالاتي: مناخ ديمقراطي مشارك، مناخ ديمقراطي استشاري، مناخ أوتقراطي محسن، مناخ أوتقراطي مستغل. وفيما يلي شرح لهذه الأنماط الأربعة:¹

1. **مناخ ديمقراطي مشارك:** يمثل المناخ الذي يثق فيه المدبرون ثقة تامة بالعاملين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، ويكون التفاعل بين المدبرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.

2. **مناخ ديمقراطي استشاري:** للمدبرين في هذا المناخ بعض الثقة في العاملین ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المدبرين والعاملين وفي كلا الاتجاهين.

3. **مناخ أوتقراطي محسن:** يوصف بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك العاملین بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملین على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.

4. **مناخ أوتقراطي مستغل:** يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملین على العمل.

* أما (Litwin & Stringer) فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي تمثل في ثلاث أنماط هي: المناخ السلطوي، المناخ الإنجازي، المناخ المتبني (الحاضن).²

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 22.

² - جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن، 2011، ص 35.

1. المناخ السلطوي: يمتاز بمركزية في اتخاذ القرارات وما على العاملين في المنظمة سوى التنفيذ.
 2. المناخ الإنجازي: فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المراد إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.
 3. المناخ المتبنى (الحاضن): تكون فيه العلاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.
- * وهناك من اتجه إلى نوعين أساسيين هما: مناخ تنظيمي إيجابي أو صحي، مناخ تنظيمي سلبي أو مرضي.¹
1. مناخ تنظيمي إيجابي أو صحي: وهو المناخ الذي تتحقق فيه رضا العاملين ويتم إشباع حاجاتهم الاجتماعية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي يكون هناك انسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وأهداف المجتمع.
 2. مناخ تنظيمي سلبي أو مرضي: وهو المناخ الذي لا يتناسب مع رغبات العاملين ولا يحقق إشباع لحاجاتهم الاجتماعية، مما قد يعرقل السعي نحو تحقيق أهداف المنظمة، هذا النوع من المناخ لا يحقق رضا العاملين ويؤثر في أدائهم وسلوكهم بشكل سلبي.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يتأثر المناخ التنظيمي بالعديد من العوامل الهامة، التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر على متغيرات رئيسية مثل دافعية العاملين بالمنظمة ورضاهم الوظيفي ودرجة الالتزام والابتكار وكذلك على إنتاجية وكفاءة المنظمة، ويمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام أو فئات هي: عوامل داخلية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية.

أولا. العوامل الخارجية: نذكر منها:

1. البيئة الاقتصادية: تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز.²

¹ - هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007، (غير منشورة)، ص 13.

² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار إبتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى.¹

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

3. البيئة الاجتماعية: يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.²

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

أ- مستوى الدافع على الإنجاز.

ب- العلاقات الاجتماعية والأسرية.

ج- طريقة التفكير بشكل علمي.

د- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

4. البيئة الثقافية: يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون بها وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم.

5. المشاكل الأسرية: ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين.³

¹ - مصطفى أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000، ص 410.

² - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 265.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 265.

ثانيا- العوامل الداخلية (التنظيمية): نذكر منها:

1. السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري(القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات واحترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه، فإن الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا مع الأفراد، مما يسمح في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين، وهذا من دلائل إيجابية لمناخه التنظيمي.¹

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وحدد مستقبلهم، فكلما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجور مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مشط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

2. القيم المهنية:

تعتبر القيم عن أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تحرص على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم، وتحافظ على كراماتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودافعا للعطاء، في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات والخسارة، أو توظيف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة، أو رسمية مجردة من الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيب مناخا من الأمانة أما الاستبدادية فتهدئ العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان وأعطى كل ما في وسعه وولائه للمنظمة.

3. الهيكل التنظيمي:

حيث أن البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.²

¹ - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 12.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 266.

فكلما كان البناء التنظيمي مرنا ومستوعبا للظروف فإنه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الروتين والمركزية الشديدة والرسومية في الإجراءات وهرمية الاتصالات تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي مشبها للعزائم، ومن هنا يتضح تأثير الهيكل التنظيمي في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي، فالمركزية تعد بوحدة الأوامر وغموض خطوط السلطة والمسؤولية هي مؤشرات على توفر مناخ سلبي داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح.

4. النمط القيادي المتبع:

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد كما يعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة، إذ يؤثر نمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المنظمة في أي مستوى كان، فإذا كانت الإدارة تتفاعل مع عناصرها وتهتم بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل تأثيرا على شعور الأفراد بالثقة والولاء لمنظمتهم وزيادة العطاء وإخلاصهم في العمل، لذلك تولى القيادة المتميزة جانبا كبيرا من الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.¹

5. نظام الأجور:

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز (مادية ومعنوية) مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم في الاستمرار بالمنظمة.

6. أهداف المنظمة:

فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة للأفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجيتهم.²

7. الصراع التنظيمي:

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم.

¹ - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 48.

² - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 265.

8. الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما لها تأثير على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

9. ظروف العمل:

يقصد بها بيئة العمل المادية "الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب والتهوية... الخ" التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد، وربما يؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية الفرد.

10. درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي للأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين الأعضاء.¹

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 توفرها على إطارات ذات مهارات تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة المواكبة للتغيرات التكنولوجية، وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع، أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل.²

ثالثاً- العوامل الشخصية:

تؤثر العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر أو أنثى، أو مستواه التعليمي، وأيضاً من

¹ - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 49.

² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، حيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء.¹

* وهناك عوامل شخصية أخرى قد تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيمل يلي:

1. قدرات الفرد: عدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنسوبة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تنخفض إنتاجيته.

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

3. درجة المخاطرة: ويقصد بها أن المناخ الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.

4- خصائص أعضاء التنظيم: تسمح خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما من منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح، كما يكون المناخ أكثر ودا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل.

رابعا- العوامل النفسية: نذكر منها:

1. الضيق والقلق: يعتبر الضيق والقلق المتولدين عن الشخص إلا ترجمة للأحاسيس الداخلية النابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة المتصل بها، ويحاول الفرد في كافة المنظمات تحقيق الأهداف الصعبة والتي تحتاج إلى جهد وأداء مميزين بطرق عديدة منها:

☞ تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.

☞ تعديل إدراكه للعالم الخارجي المحيط، إهماله لبعض المؤثرات الموجودة في البيئة المحيطة به والتي تؤدي إلى إيقاعه في وضع غير متوازن، مع التركيز على الأشياء التي تؤدي إلى تحقيق إشباع لرغباته التي لم تشبع بعد والموجودة في سلم

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 268.

حاجاته الإنسانية.

عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما يجدون صعوبة في تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.

2. الصراع النفسي: قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع المستويات الشخصية وبكل الدرجات في السلم أهمية الفرد منها، ولكن من أهم أسباب الصراع هنا وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد على المستوى الشخصي وتحاول المنظمة استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد اتجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائماً على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري في المنظمات.¹

3. الولاء: يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها يعد ارتباطاً بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها، وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملاً ورغبة للجميع، وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة.

¹ - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 50.

المبحث الثالث: قياس المناخ التنظيمي ونماذجه وطرق تحسين نوعيته

على الرغم من التقارب النسبي في تعريف المناخ التنظيمي إلا أن هناك اختلاف بشأن تحديد الأبعاد والعناصر الخاصة به، وذلك لاختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين (مدارس، منظمات صناعية، دوائر حكومية...) وتباين تصوراتهم واختلاف المداخل العديدة لدراساتها، حيث يصمم الباحثون نماذجهم على حسب المداخل التي ينتهجونها في دراستهم للمناخ التنظيمي، وكذلك يختلف تعريف المناخ التنظيمي باختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ التنظيمي بدلا من تعريفه.

المطلب الأول: قياس المناخ التنظيمي

توجد ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي ومجموعة معايير لقياسه يمكن توضيحها فيما يلي:

1- مداخل قياس المناخ التنظيمي:

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

1-1- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يتمثل المناخ التنظيمي هنا في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم المنظمة، مستويات السلطة والهيكلة التنظيمي.

1-2- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات لإدراكات الأفراد عن المنظمة.

1-3- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

ويعد المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرج من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص 302-303.

الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

وتوجد مناهج أخرى لقياس المناخ التنظيمي مثل: الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

2- معايير قياس المناخ التنظيمي:

يقاس المناخ التنظيمي حسب "Daneil Pemrtin, Jacques Legres" 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 والنفسي.

ح- معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.

خ- العلاقة (سلطة- الخاضع).

د- تطور الاتصالات غير الشكلية.

ذ- صيانة أو إتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في المصنع.

ر- كمية وطبيعة الانتقادات.

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

¹-Daneil Pemrtin, Jacques Legres, **Pratique Des Relations Humaines Dans l'entreprise**, les éditions d'organisations, paris, 1981, p 179.

إن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:¹

أ- المقاييس الموضوعية: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميًا والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

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

ويمكن القول بأن أدوات قياس المناخ التنظيمي المختلفة والتي يكلف العاملون من خلالها بتقويم المتغيرات الإدارية الرئيسية وعناصر المناخ التنظيمي إنما تسعى لقياس أحد المكونات التالية:²

1. القيم والمعايير السائدة في العمل والمفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة.
2. مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل التنظيم ودرجة التوافق والتجانس والتآلف التنظيمي والوظيفي.
3. مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات الوظيفية والتنسيق والترابط بينها.
4. أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي ومستوى وطرق التشجيع.
5. نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى العاملين ومستوى الاستعداد للمبادأة والجرأة لديهم.
6. مستوى الترابط والتماسك بين العاملين ونوع ومستوى الصراعات التنظيمية.
7. نوع ومستوى الروح المعنوية لدى العاملين ومستوى الثقة والاحترام المتبادل بينهم.
8. الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد التنظيم.
9. نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل وحدات التنظيم ومدى شيوع روح الفريق والعمل الجماعي لدى العاملين.

¹ - فاروق عبده فليح ، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 304.

² - أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 426-425.

10. توجهات العاملين نحو مفهوم ومستويات الجودة ومستوى الاستعداد لديهم للالتزام والانضباط وفق ما تتطلبه أنظمة ومصالحة المنظمة.

11. مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأداء مهام وحدات التنظيم.

12. مستوى رضا العاملين بوحدات التنظيم عن طبيعة العلاقات الوظيفية وعن أنظمة الإشراف والأجور والترقيات وأساليب التحفيز

13. مستوى إدراك العاملين بمدى ارتباط تحقيق أهدافهم وطموحاتهم بتحقيق خطط وأهداف التنظيم.

المطلب الثاني: نماذج المناخ التنظيمي

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

أولاً- نموذج ليكرت:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ التنظيمي هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي، واعتمد ليكرت على ستة عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط.¹

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطاً استغلالياً، أو متسلطاً عادلاً، أو ديمقراطياً، أو مشاركاً فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.²

¹ - فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحتراق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، (غير منشورة)، ص 43.

² - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 304.

ثانيا- نموذج ليتوين وسترينجر:

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك 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. شعور الفرد تجاه هيكل المنظمة.

2. شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم 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 والصرافة.

6. مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

7. مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.

8. الإحساس بوجود الدعم والمساندة.

9. مدى شعور الفرد بأهميته وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.

لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الأداء والإنجاز.¹

ثالثا- نموذج كامبل وزملائه:

يعد ما قدمه " كامبل وزملائه" من الإسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبياً لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للإستخدام في نوعيات مختلفة

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 270 - 271.

من المنظمات وهذه العناصر هي:¹

1. الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.
2. المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
3. مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
4. التدريب والتطوير: مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.
5. المخاطرة والأمان: مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.
6. الإنفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
7. الروح المعنوية: درجة إحساس الفرد بأهميته.
8. التقدير والتغذية العكسية: إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.
9. المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.
10. تأكيد الإنجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

رابعاً- نموذج لولر وزملائه:

يرى "لولر وزملائه" أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى: تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم المتغيرات التالية:²

1. درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2. درجة الرسمية في إجراءات العمل.

¹ - سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد 01، المجلد 11، 1987، ص 40.

² - إبراهيم بن حمد البدر، مرجع سابق، ص ص 24-25.

3. درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية:

1. نمط القيادة.

2. نظم المكافآت.

3. نظم مواجهة الصراعات.

نلاحظ أن نموذج "لولر وزملائه" يتفق مع نموذج "ليتون وسترينجر" في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

خامسا- نموذج ريتشارد ستيرز

قدم ستيرز نموذجا واقعيا لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي ويعكس 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 وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:¹

1- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا العنصر النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2- هيكل المنظمة: ويتضمن درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من تسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.

¹ - ابراهيم بن حمد البدر، مرجع سابق، ص 27.

نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي تشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

سادسا- نموذج تيم وبيترسون:

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 وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.
2. المشاركة في القرارات: يهتم هذا العنصر بمدى مشاركة أعضاء التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات، وضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
3. الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات الخاصة بعملهم وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
4. المساندة والتشجيع: ويتناول هذا العنصر مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانوا زملاء، رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.
5. الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا العنصر مدى إصغاء إدارة المنظمة للإقتراحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من طرف المرؤوسين واستفادتها منها لتطوير المنظمة.
- 6- الأداء الوظيفي: ويتناول 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.

سابعا- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي:

يقوم هذا النموذج على إحدى عشر عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح عناصر هذا النموذج كما يلي:

1. هيكل العمل: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكل العمل.
2. فهم الوظيفة: ويعبر هذا العنصر عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.
3. المحاسبة أو المساءلة الشخصية: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولون عن تصرفاتهم.
4. المسؤولية: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.
5. تركيز المشرف على العمل: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.
6. المشاركة: وتعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
7. الإشراف المساند أو الداعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.
8. العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم لوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين أفراد والعمل بروح الفريق.
9. التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.
10. وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الإهتمام والرعاية.
11. انسياب الاتصالات: ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل، الانفتاح والانسياب.

ثامنا- نموذج فورهند وجيلمر:

حدد الباحثان " فورهند وجيلمر " عناصر المناخ التنظيمي في أربعة تتمثل في:

1. الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الاجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.
2. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على عدد المستويات الإدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينهما.

3. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الأهداف الخاصة.

4. نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا متسلطا أو نمط يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة.¹

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بدأ الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي.

ويوضح الجدول رقم(01) أدناه عرضا لعدد من الدراسات والأبحاث التي قامت بدراسة المناخ التنظيمي في بيئات مختلفة، والتي تباينت فيما بينها في تحديد أبعاده.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 221- 222.

الجدول رقم (01): أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر توافقاً

الرقم	البعـد	السنة	الهيكل التنظيمي	الاتصالات	المشاركة في اتخاذ القرار	القيادة	طبيعة العمل	الحوافز	التدريب	التكنولوجيا	تنمية الموارد البشرية
01	Litwin & stringer	1968	✓					✓			
02	Downey et al	1974	✓		✓			✓			
03	المطر	1988		✓	✓	✓					
04	Kouzes & posner	1993		✓	✓	✓		✓			
05	الطائي	1995	✓	✓	✓						
06	عثامنه	1996		✓	✓	✓		✓			
07	الريبيعي	1998	✓	✓	✓	✓		✓			
08	السكران	2004	✓	✓	✓			✓			✓
09	الشنطي	2006	✓	✓	✓					✓	✓
09	البدر	2006	✓	✓		✓		✓			✓
10	الطيب	2008	✓	✓	✓	✓	✓			✓	
11	صليحة	2010	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
12	البعمي	2010	✓	✓	✓			✓	✓		
13	إبراهيم	2011	✓	✓	✓			✓	✓		
14	عثمان وناحي	2012	✓	✓	✓						
15	المطري	2013	✓			✓		✓			
16	القحطاني	2013	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
17	الغامدي	2014	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
											المجموع
3	5	2	12	4	11	15	15	15			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات الواردة في الجدول.

ونتيجة للاختلافات بين الكتاب والباحثين في تحديد الأبعاد فقد حددت الباحثة الأبعاد التي توافق أكثر

الباحثين عليها وبالتالي اعتمدها في هذه الدراسة، وهي على النحو التالي:

❖ الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن: "البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو

يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة.

وعرف الهيكل التنظيمي بأنه: " التوزيع الثابت نسبيا لأدوار العمل، والوسائل الإدارية التي تكون نمطا من نشاطات العمل المتصلة ببعضها والتي تسمح للمنظمة بأداء وتنسيق نشاطات الأعمال والسيطرة عليها".¹

وهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات، ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين في التنظيم إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامدا وغير مرن ولا يتيح مجالا لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين العمل.

وعلى العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف، فالهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات، وكذلك طبيعة الاتصال بين العاملين والإدارة، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة.²

تقوم المنظمات ببناء هيكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تنشدها، وتمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل التفصيلية هي:³

1. تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل الملائم لهذه الأهداف فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.

2. تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

¹ - مهدي زويلف، علي العضاية، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 157.

² - يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18، 2010، ص 8.

³ - مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010، (غير منشورة)، ص ص 26-27.

3. تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
4. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
5. تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة، وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
6. وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود من إقامته فإنه لا بد أن يقوم على المبادئ التالية:
 - أ- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجها نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
 - ب- أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
 - ت- أن يتصف بالمرونة، أي يكون قابلاً للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
 - ث- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات الإدارية.¹

❖ نمط القيادة:

القيادة هي: "القدرة على التأثير في العاملين، وهناك عدة أنواع من السلوكيات القيادية منها القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة والاتصال ذي الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار الخلاقة والإبداع".²

إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية ولا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز المهتم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.³

¹ - سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، 2006، ص 186.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 171.

³ - شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004، (غير منشورة)، ص 15.

من خلال دراسة وملاحظة أساليب القيادة المطبقة في المنظمات تبين أنه يمكن تصنيفها إلى أربعة أو خمسة نماذج رئيسية، وبالطبع فإن داخل كل تصنيف عدد كبير من الأساليب بين الحد الأدنى والحد الأعلى للتصنيف، حيث يتأثر الأسلوب القيادي بشخصية القائد وشخصيات التابعين والبيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تؤثر على المنظمة ومن أبرز الأنماط القيادية نجد¹:

* **القيادة الأوتوقراطية:** يطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد هو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المؤسسة بمفهوم الرئاسة، فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة،² ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانتقاد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.³

* **القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد الاطلاع على المهام القيادية الهامة.⁴

* **القيادة الحرة:** هي القيادة التي تؤمن بالحرية المطلقة والكاملة لأعضاء المنظمة، ومنحهم حق تحديد كل شيء بإرادتهم المنفردة، ودون أدنى تدخل من القائد الذي يتسم بدوره الطابع السلبي، ويصبح القائد كالمستشار، فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة، ويتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاؤون فهم الذين يحددون الأهداف، ويختارون طرق الوصول إليها ويعملون كل

¹ - إيهاب محمود عايش الطيب، مرجع سابق، ص 30.

² - طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004، (غير منشورة)، ص 63.

³ - حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010، (غير منشورة)، ص 42.

⁴ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 276.

ما يجلوا لهم.¹

تعتبر أنماط القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.²

❖ نمط الاتصال:

تعرف الاتصالات بأنها: "نقل واستقبال المعلومات من شخص لآخر وهي وسيلة توحيد الأنشطة المتعددة للمنظمة" ويعرف بودش الاتصالات بأنها: "عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل وإدراك مضمون المعلومات".³

والاتصالات هي الوسيلة أو الوسائل أو النظم التي يتم من خلالها نقل المعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الإدارية صاعدة أو نازلة أو متوازية، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والأفكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي يرفعها منسوبي الإدارات الإشرافية والوسطى إلى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر والقرارات والتعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها، فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو التسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف أو الفاكس أو الحديث الشفوي.⁴

وتساهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وإن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خصائص إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية

¹ - بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 308.

² - صليحة شامي، مرجع سابق، ص 28-29.

³ - عبد القادر مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، 2000، ص 41.

⁴ - ابراهيم حامد، وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987، ص 120.

أخرى أن هناك خلل هام في المناخ التنظيمي يجب معالجته، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، وإن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد.¹

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات:

وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع، لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها.

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

فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.

لذلك فإن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السياق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية لوضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل

¹ - سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992، ص 101.

الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر¹.

❖ الحوافز:

يمكن تعريف الحوافز على أنها: "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"².

ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء اهتمام بحث الأفراد على العمل بكفاءة بما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، وتؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن تبني المنظمة نظام حوافز أو مكافآت عادل يشجع الأفراد المؤهلين على الالتحاق بها، كما يدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة.

إن إدراك المنظمة لأهمية الحوافز المادية والمعنوية والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المنظمة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية أو تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤدي إلى ضغوط على العاملين المجددين والتميزين في أعمالهم³.

❖ التكنولوجيا:

إن التغير السريع الذي يشهده العالم اليوم يمتد ليشمل جميع المنشآت والمنظمات فمعظم ما تملكه المنظمات حاليا من معدات ووسائل وأجهزة يختلف عما تملكه في الماضي القريب، وكلما زاد التقدم التكنولوجي في المنشآت، فإن المناخ التنظيمي يميل لأن يأخذ اتجاهها مماثلا من حيث التطور، والحدثة، والدينامكية، والإثارة.

فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة، مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن الجهود العضلي الذي قد يحتاجه، وإتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم

¹ - فاروق عبده فليبه، محمد عبد المجيد السيد، مرجع سابق، ص 299.

² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 365.

³ - إبراهيم حمد بدر، مرجع سابق، ص 36.

وطاقتهم الكامنة إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاهها سلبيا حيث يتصف بالجمود واللاإنسانية ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة.¹

كما أن التكنولوجيا تثير الكثير من المخاوف بين العاملين خاصة وفي المجتمع عامة، فاستخدام التكنولوجيا المتطورة لا بد وأن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع وإلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى.²

❖ طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير العمل، أما الأعمال التي تتصف بالتحسين والتطوير فإنها تشجع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في إثارة الكفاءات والإمكانات الكامنة لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف.³

المطلب الرابع: طرق تحسين نوعية 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 وخلق قيم عمل مشتركة تمكن المنظمة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المنظمة مناخا تنظيميا فعالا؟⁴

وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:⁵

1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي: أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وإحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير، إن تعديل

¹ - باسمه ربيع النوري ، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ، 1994، (غير منشورة)، ص 37.

² - محمد كامل المغربي، مرجع سابق، ص 307.

³ - ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012، (غير منشورة)، ص 40.

⁴ - صليحة شامي ، مرجع سابق، ص 71.

⁵ - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 126.

الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي إلى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل.

2- الاهتمام بالسياسات:

أ- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

ب- كما أن السياسات يجب أن لا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف والترقية، النقل وإنهاء الخدمة.

3- الاهتمام بتدريب العاملين: إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال إدراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.¹

4- الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال: يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها.²

كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة.³

5- عدالة التعامل: إن خلق المناخ التنظيمي الفعال ليتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حي المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 174.

² - محسن حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 28.

³ - عبد الفتاح عبد الحميد، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

والتدريب... الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الانجاز المستهدف، فالالتجاء العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها.¹

6- النمط القيادي: أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض...²

7- أساليب الرقابة: مما لاشك فيه بأن الرقابة إحدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، إلا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالباً ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، إلا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الاجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقاً للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخاً هادفاً في تحقيق متطلبات المنظمة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

8- المسؤولية الاجتماعية: 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 الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صوراً مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعداً هادفاً في العطاء الفعال في هذا المجال.³

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 175.

² - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 127.

³ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 176.

خلاصة:

يمثل المناخ التنظيمي شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار، والإسهام في رسم السياسات والخطط والشعور بالثقة بين الإدارة والأفراد.

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبان أهميته، وعناصره، وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسين نوعيته لتتوصل إلى خصائصه المناخ التنظيمي الفعال أو الملائم.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم ومساهمته في تنمية وتطوير منظمته، هذا ما سنحاول التفصيل فيه في الفصل الثاني، حيث سنتطرق إلى مدى تأثير كل عنصر من عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث

أداء المورد البشري - تأطير نظري -

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: عملية تأثير المناخ التنظيمي على أداء

المورد البشري.

خاتمة.

تمهيد:

لا تزال أهمية الطاقات البشرية موضوع نقاش بين المفكرين والمتخصصين على اختلاف مذاهبهم وفلسفاتهم، فالعنصر البشري هو الثروة الحقيقية والعقل المفكر واليد المحركة التي يتم بها استثمار الطاقات الطبيعية والمادية الأخرى، وبها تحقق المؤسسات الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولقد أدرك الفكر الإداري هذه الحقيقة وكان الأداء محورا رئيسيا من محاور واهتماماته وهدفا في مراحلها المختلفة إلى العمل على تحسين الأداء بمستوياته المختلفة.

وإن من أهم أسباب نجاح المنظمات اليوم هو إهتمامها بالعنصر البشري وتمدى تحقيق آماله ورغباته، فبقاء المنظمات واستمرارها مرهون به، ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى الأداء وعملية تقييمه وطرق تقييمه ونظام تقييم الأداء من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري.

المبحث الثالث: عملية تأثير المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري.

المبحث الأول: ماهية أداء المورد البشري

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أن الأداء يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانم الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المتعلقة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة.

ومن هذا المنطق سوف نهتم بدراسة الأداء من مختلف جوانبه وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى أربعة عناصر أساسية هي: مفهوم الأداء أين يتم عرض مجموعة من التعاريف التي تسمح بتوضيح معناه، ثم دراسة مختلف العوامل المؤثرة فيه ومن ثم عرض أنواعه وأخيرا وليس آخرا توضيح معايير ومحددات الأداء.

المطلب الأول: مفهوم أداء المورد البشري

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف الأداء، الفرق بينه وبين المصطلحات التي توحي في إجمالها بالأداء، أهميته والعوامل المؤثرة على أداء المورد البشري وأنواعه بالإضافة إلى معايير الأداء.

الفرع الأول: تعريف أداء المورد البشري

أولا- المفهوم اللغوي:

- الفعل من كلمة أداء (Perform): يؤدي، ينجز، يؤدي وفقا لفعل معين، يعمل.¹

- الأداء كلمة مترجمة عن الكلمة اللاتينية (Performance) والتي تشير إلى تأدية عمل أو إنهاء نشاط أو تنفيذ مهمة. بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.²

ثانيا- المفهوم الاصطلاحي :

* أما المعنى الاصطلاحي فيعرف الأداء بأنه: " قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهامه ووظائفه فهو عبارة عن سلوك علمي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم".³

* عرف أداء المورد البشري بأنه: " تنفيذ الموظف لأعمال ومسؤوليات تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها وظيفته،

¹ - عبد الرؤوف فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 95.

² - عائدة خطاب، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989، ص 439.

³ - محمد المبيضين عقلة، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001، ص 42.

ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة".¹

- * يقصد بالأداء: " العمل الذي يتعهدده الفرد، بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية ومن مستوى جودة معينة- النوعية- ويؤدى بأسلوب أو بطريقة معينة أي محدد النمط".²
- * كما يعبر الأداء عن: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".³
- * يتمثل أداء العامل في: " قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله".⁴
- * يعبر الأداء على: " المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".⁵
- * يجسد أداء العاملين مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم.⁶
- * يعبر الأداء كذلك عن: " الناتج الفعلي للجهود المبذولة من قبل الفرد، ويتأثر هذا الأداء بمقدار الرغبة لدى الفرد في الأداء".⁷
- * ومن هنا سنعطي تعريفاً شاملاً للأداء وهو: عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم.
- * ونستطيع القول بأن أداء المورد البشري هو إنجاز الأعمال والتزام المورد البشري بواجبات وظيفته والمهام المسندة إليه من خلال قيامه بالمهام المتعلقة بوظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والتزامه بأخلاقيات وسلوكيات المنظمة التي يعمل بها.

➤ نقترح تعريفاً إجرائياً لأداء العامل كما يلي :

- أداء العامل هو: " كفاءة وفعالية العنصر البشري (الفرد العامل) للقيام بالأعمال الموكلة إليه خلال فترة زمنية محددة ومدى مطابقتها ما قام به فعلاً لما طلب منه والخاضع لمواصفات النوعية والكمية المطلوبة".

1- محمد مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007، (غير منشورة)، ص41.

2- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية، ص160.

3- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص219.

4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص10.

5- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004، ص123.

6- عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دون دار نشر، القاهرة، 2000، ص13.

7- توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، (غير منشورة)، ص64.

نلاحظ من التعاريف السابقة اختلاف في مفهوم أداء العامل، وهذا يعود إلى وجود جانبين لأداء العامل، جانب سلوكي وآخر مادي:¹

الجانب السلوكي: ونقصد بالجانب السلوكي صفات الفرد الشخصية، الذهنية، والفنية، بعبارة أخرى كل تصرفاته التي يقوم بها أثناء عمله كالسرعة الدقة في الإنجاز بالإضافة إلى إمكانيات العامل في تأدية العمليات المختلفة التي تتطلبها الوظيفة.

الجانب المادي: فهو حركات العامل وتصرفاته التي يمكن ملاحظتها وقياسها، وتتمثل أساسا في مردودية العامل من الناحية الكمية والتنوعية.

* نظرا لتداخل مفهوم الأداء مع بعض المفاهيم الأخرى، سوف نحاول رسم حدود هذه المفاهيم حتى يتسنى لنا التمييز بينها مفهوم الكفاءة والفعالية.

1. الفعالية: تعني درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة في ذلك.²

- تعني الفعالية فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المنظمة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة بحيث توضح الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف.³

2. الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يحصل عليها أعوان المنظمة.⁴

- وهي كذلك: العلاقة بين النتائج المتحصل عليها والوسائل المستخدمة في ذلك.⁵

- ويعرف "لويس رايمون" الكفاءة على أنها "تلك العلاقة بين الموارد والنتائج ولترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال والموارد البشرية اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات".⁶

¹ - الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، (غير منشورة)، ص 51.

² - Martoy Bernard , danial crozet, **gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances**, 6eme edition, dunod, paris 2005, p164.

³ - أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 23.

⁴ - j.berraux, **entreprise et performance globale outils**, évaluation et pilotage, édition economica, paris, 2000, p33.

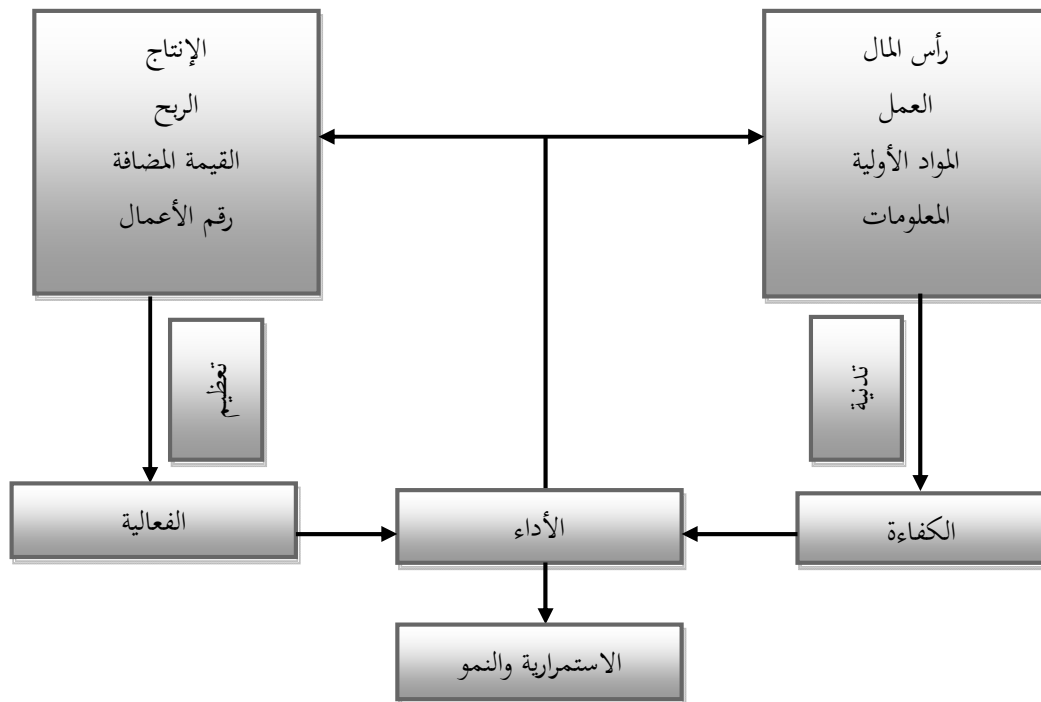
⁵ - Martoy bernard, danial crozet, op cit, p164.

⁶ - حاتم عثمان محمد خير، نحوى أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 ماي 2005، ص 02.

يتضح مما سبق التداخل بين مفهوم الكفاءة والفعالية، من المهم التمييز بين المفهومين على الرغم من الارتباط الكبير بينهما، فالمنظمات يمكن أن تكون غير فعالة، حيث تشير الفعالية إلى الدرجة التي تحققها الأهداف المحددة مسبقاً، 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 والخارجية أما الكفاءة فتتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، 2001، ص88.

الفرع الثاني: خصائص الأداء

رغم صعوبة تحديد مفهوم موحد للأداء بفعل اختلاف آراء الباحثين إلا أنها لا تختلف في تحديد خصائصه، والتي سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:¹

¹ صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، (غير منشورة)، ص128.

1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة للمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للفرد العامل يمكن رفع الأجور أو تحسين مناخ العمل، في حين قد يعني بالنسبة للزبون تحسين نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنح ذلك المنظمة من تكون في وضعية جيدة على مستوى كل المعايير.

2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء المنظمة فهي تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما انه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يتحقق ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لان هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن.

3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة المسيرين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة لذلك على القادة أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية لتكاملتها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة.

4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون مختلفا ، ويظهر هذا الاختلاف مثلا عندما يسعى المسيرون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، ويسعون في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فان مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما وبما أن مكونات الأداء ليس لديها نفس الأهمية النسبية ، لذا على المسير اخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها.

بالإضافة إلى أن الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة إذ يؤثر على سلوكيات المسيرين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طرق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

إن المنظمة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه. المتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء ككل.¹

ومن هذه العوامل:²

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة التي تقوم بعمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.
- **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.
- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل.
- **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة والتعليم والتدريب والخبرة والمهارة والقدرة الشخصية والرغبة في العمل وحاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

¹ - عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2012، (غير منشورة)، ص 56-67.

² - رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010، (غير منشورة)، ص

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي يصعب عمليا تحديدها وتمييزها حتى أنه يقال: "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية أو الاقتصادية، أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء"¹، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه، وبغرض التبسيط يمكننا تقسيم هذه المحددات إلى نوعين هما:

أولا - العوامل الخارجية:

تتعلق محددات الأداء الخارجية ببيئة العمل في المنظمة، والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية بشكل عام، إلا أن أهم عواملها:

- 1- **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل: الإضاءة، التهوية، الضوضاء، الرطوبة، الحرارة، النظافة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح، لذلك فلها تأثير هام على الأداء الوظيفي.²
- 2- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى، لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.³
- 3- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن Hawthorne" في ثلاثينات القرن الماضي أثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير الرسمي لجماعات العمل، نمط القيادة والإشراف، والعلاقات الرسمية داخل جماعة العمل .

ثانيا - العوامل الذاتية

¹ - وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوما، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، 1983، ص 103 .
² - اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997، ص 71 .
³ - نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، (غير منشورة)، 2005، ص 183.

وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الدافعية (الجهد)} \times \text{البيئة}$$

التالية:¹

1- القدرة على العمل:

تتمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

أ. **قدرات فطرية أو موروثة** : وهي قدرات يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعدادات، وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

ب. **القدرات المكتسبة**: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي قد يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

2- الدافعية للعمل:

تشير الدافعية إلى: " الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل"²، أي أنها قوة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته³، بواعثه التي تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه" وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

يرتبط الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة أو الجزاء (المادي أو المعنوي) الذي سيحصل عليه (دافع قوة جذب المكافأة أو تنفير الجزاء)، وكذلك إدراكه لاحتمالية هذه المكافأة أو الجزاء (دافع التوقع)، ولعل من أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وبالتالي سلوك الأداء

¹ - عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003، (غير منشورة)، ص 58 .

² - راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001، ص 109.

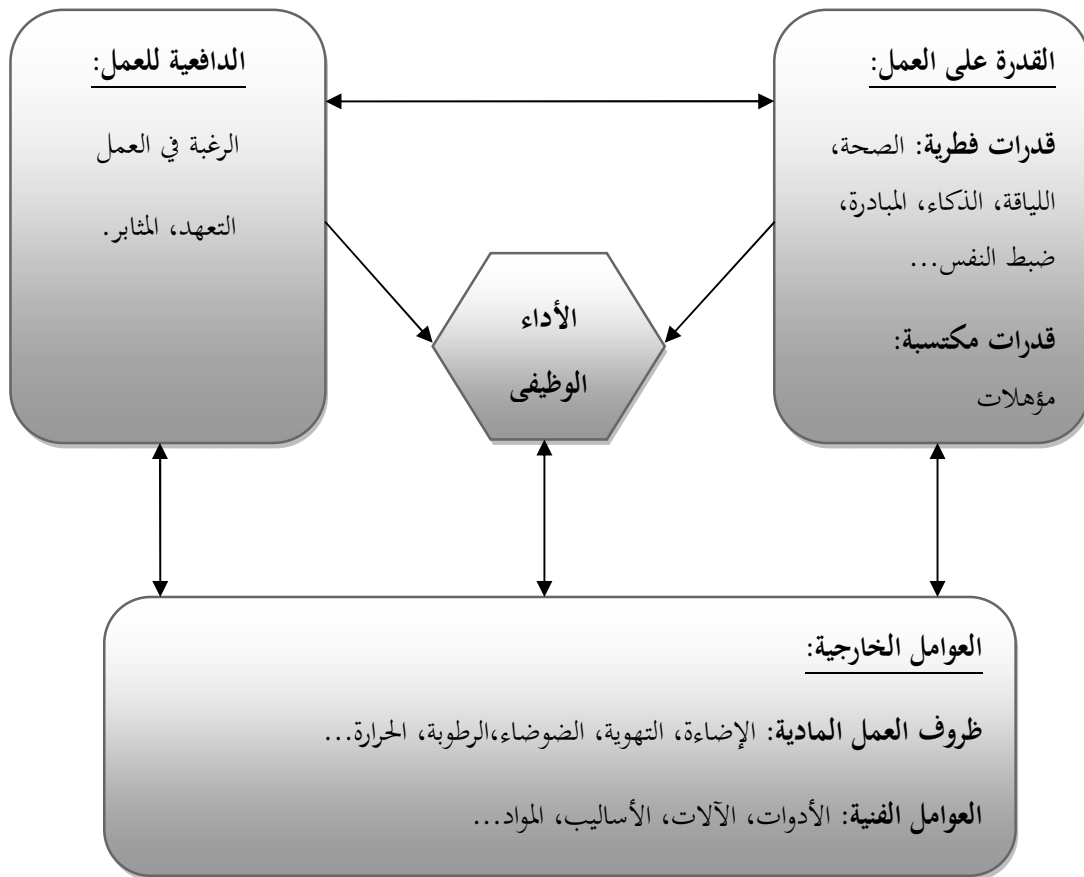
³ -SEKIOU Lakhdar et autres, GRH, 2ed, Deboeck university, Canada, 2001, P 410.

هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها فيسعى جاهدا لإرضائها، وبالتالي تعتبر من أهم محددات الأداء، فالفرد الذي تحركه حاجة تأكيد الذات مثلا يختلف أداءه عن الفرد التي تحركه الحاجات الفيزيولوجية أو حاجة الأمن (الحفاظ على منصب العمل).

إن العوامل التي تعرضنا لها سابقا تتفاعل فيما بينها، ويكون نتاج هذا التفاعل هو مستوى الأداء الفعلي للفرد، كما أن لهذه المحددات أوزان مختلفة في تأثيرها على الأداء، إضافة إلى تأثيرها في بعضها البعض، فارتفاع القدرات مثلا قد يزيد من دافعية أو رغبة الفرد في العمل، كما أن الدافعية قد تجعل الفرد يسعى لتطوير وتنمية قدراته، مما يتطلب منا أن ننظر إلى هذه المحددات نظرة شاملة وفق المقاربة النظامية.

والشكل التالي يوضح العوامل المحددة أو المؤثرة على أداء الفرد:

الشكل رقم (06) : العوامل المؤثرة على أداء الفرد



المصدر: إعداد الطالبة.

إن الشكل رقم (06) يبين أن محددات أداء العامل (القدرة، الدافعية، البيئة) تتفاعل فيما بينها لتعطي في الأخير الأداء الوظيفي للفرد، كما أنها بدورها تتكون من متغيرات كثيرة يؤثر بعضها في بعض لتكون محصلة هذا التأثير والتفاعل هو الأداء، فمثلا توفر القدرة على العمل لدى الفرد قد يزيد من دافعيته أي رغبته في العمل، كما أن وجود دافعية قوية

للعمل قد يساهم في تعويض أو تجاوز الصعوبات والعوائق التي تفرضها بيئة العمل، وكل هذا يبين أن فهم الأداء البشري يتطلب نظرة شاملة وديناميكية لكل المحددات التي تساهم في الأداء، فلا يكفي تحسين أحد المحددات ليتحسن الأداء.

المطلب الثالث: أنواع الأداء البشري

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استناداً إلى عدة معايير، ومن أهم هذه المعايير، معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

1- حسب معيار مصدر الأداء:

وفقاً لهذا المعيار، يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي.

1-1- الأداء الداخلي: ينتج الأداء الداخلي من التوليفة التالية:¹

1-1-1- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

1-1-2- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

1-1-3- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

* ومنه فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

1-2- الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه، وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغييرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها ولعل من أهم طرق تحليل الظواهر طريقة الإحلال المتسلسل (هي عبارة عن بحث منطقي ومنظم عن مصدر المشكلة كي يتسنى حلها، ومن ثم التمكن من تشغيل المنتج أو العملية مرة أخرى).

2- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:²

1-2-1- الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة

¹ - خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010، (منشورة)، ص 63.

² - عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 89.

في تحقيقها ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المنظمة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

2-2- الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة والوظائف الأساسية. والأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.

3- حسب معيار الوظيفة:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية وينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:

3-1- أداء الوظيفة المالية: ويتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة، لذا فإن البعد المالي للأداء الكلي للمنظمة يتحقق من خلال تحقيق المردودية وتعظيمها، مما طرح فكرة ربط المكافآت الممنوحة لمسيرى المنظمة بحجم المردودية التي ساهموا في تحقيقها. أي تكون متناسبة طرديا معها وهذا ما من شأنه أن يرسخ لدى المسيرين فكرة أنهم مستثمرين في المنظمة أي مساهمين فيها وليسوا مسيرين فقط، وبالتالي سيعملون على تعظيم مردوديتها أكثر فأكثر.

3-2- أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن، شهرة العلامة ومدى تموقعها في ذهن المستهلكين... الخ.

3-3- أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة، بالإضافة إلى تخفيض التأخر الناتج عن توقف الآلات أو التأخر في تلبية الطلبات¹

3-4- أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة ومن خلاله يتم تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها بما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب.

¹ - محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملينة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007، (غير منشورة)، ص 118-119.

4- حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى أهداف اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سياسية... الخ، فإنه يمكن إذا تصنيف الأداء حسب هذا التقسيم إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تقني... فالمنظمة لا يمكنها أن تحسن صورتها بالاعتماد على أدائها الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج، فالأداء الاقتصادي يرتبط تحقيقه بالمهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها وتدني مستويات استخدام مواردها.

وإلى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي يمكن الحديث أيضاً على الأداء التقني أو الثقافي أو السياسي للمنظمة وذلك عندما تسطر المنظمة لنفسها أهدافاً من هذا القبيل كأن ترغب في السيطرة على مجال تكنولوجيا معين أو تسعى إلى تكوين ثقافة خاصة بها.

المطلب الرابع: عناصر ومحددات الأداء

تهدف دراسة عناصر (مكونات) الأداء إلى تحديد ماهية الأنشطة التي يحتويها العمل حيث توجد عدة عناصر هامة يكون مجموعها ما يعرف بالأداء، و أنه يتحدد من خلال الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وفيما يلي شرح للمكونات ومحددات الأداء.

الفرع الأول: عناصر الأداء

تتمثل هذه العناصر في:¹

- ✓ **المعرفة بمتطلبات العمل:** تشمل المهارات والمعارف الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها. أي ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل الذي يؤديه.
- ✓ **كمية العمل المنجز:** يقصد به مقدار العمل الذي يستطيع العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز أي أنها تعبر عن الطاقة العقلية، الجسمية والنفسية التي يبذلها الفرد في منصب عمله خلال فترة زمنية معينة أثناء أداء مهامه.
- ✓ **نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.

¹ - راجع بخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط - البليدة-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، (غير منشورة)، ص13.

✓ **المثابرة والثوق:** يدخل فيها التفاني والجدية في العمل والقدرة على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز المهام في مواعيدها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين لتقييم نتائج عمله.¹

الفرع الثاني: محددات الأداء

يتحدد الأداء من خلال:²

أولاً- الجهد: يعبر عن الطاقة الجسمانية أو العقلية التي تقيس سرعة الأداء أو كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.³

كما أن الجهد مرتبط بدرجة كبيرة بالحوافز التي يحصل عليها العامل من المؤسسة سواء كانت هذه الأخيرة مادية أو معنوية تعمل على تشجيع العامل على الإنتاج والزيادة في الجهد المبذول لأداء مهامه على أكمل وجه.

ثانياً- القدرات: تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.⁴ وتمثل في قدرة العامل الفعلية على إنجاز العمل، ويمكن تقسيمها إلى:⁵

أ - قدرات مكتسبة: حيث تلعب البيئة والخبرات التي يكتسبها الفرد دوراً هاماً في تكييف وتشكيل سلوكه وتؤثر على تنمية قدراته الفكرية وتطورها وتكتسب هذه القدرات عن طريق التعلم والتدريب.

ب - قدرات فطرية: هي قدرات عقلية وجسمانية تكون لدى الفرد من غير اكتساب تمكن الفرد العامل من إنجازها لأعماله بسهولة، ليس هذا فحسب بل يتمكن من تحسين أداء عمله في كل مرة يكتسب فيها معرفة أو مهارة جديدة.

ثالثاً- إدراك الدور: يعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

إدراك الدور أو المهمة: تعني تصور الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب

¹ - مبارك بنية ضامن العززي، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، (غير منشورة)، ص33.

² - جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم علوم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري حمود قسنطينة، 2008، (غير منشورة)، ص74.

³ - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008، (غير منشورة)، ص51.

⁴ - محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009، (غير منشورة)، ص87.

⁵ - صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006، (غير منشورة)، ص76.

بها ممارسة العمل الموكل له.¹

- بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة والجهود المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة.²

هناك من صاغ الأداء في شكل معادلة يمكن إيضاحها كما يلي:

$$\text{الأداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرة} \times \text{الإدراك}$$

وانطلاقاً من المعادلة نستخلص أن سلوك الأداء الذي يمارسه الفرد يتحدد بتفاعل وامتزاج دافعيته مع إدراكه، كما أننا لا ننسى أن كفاءة محددات الأداء التي تتحدد من خلال:

1- صفات الفرد.

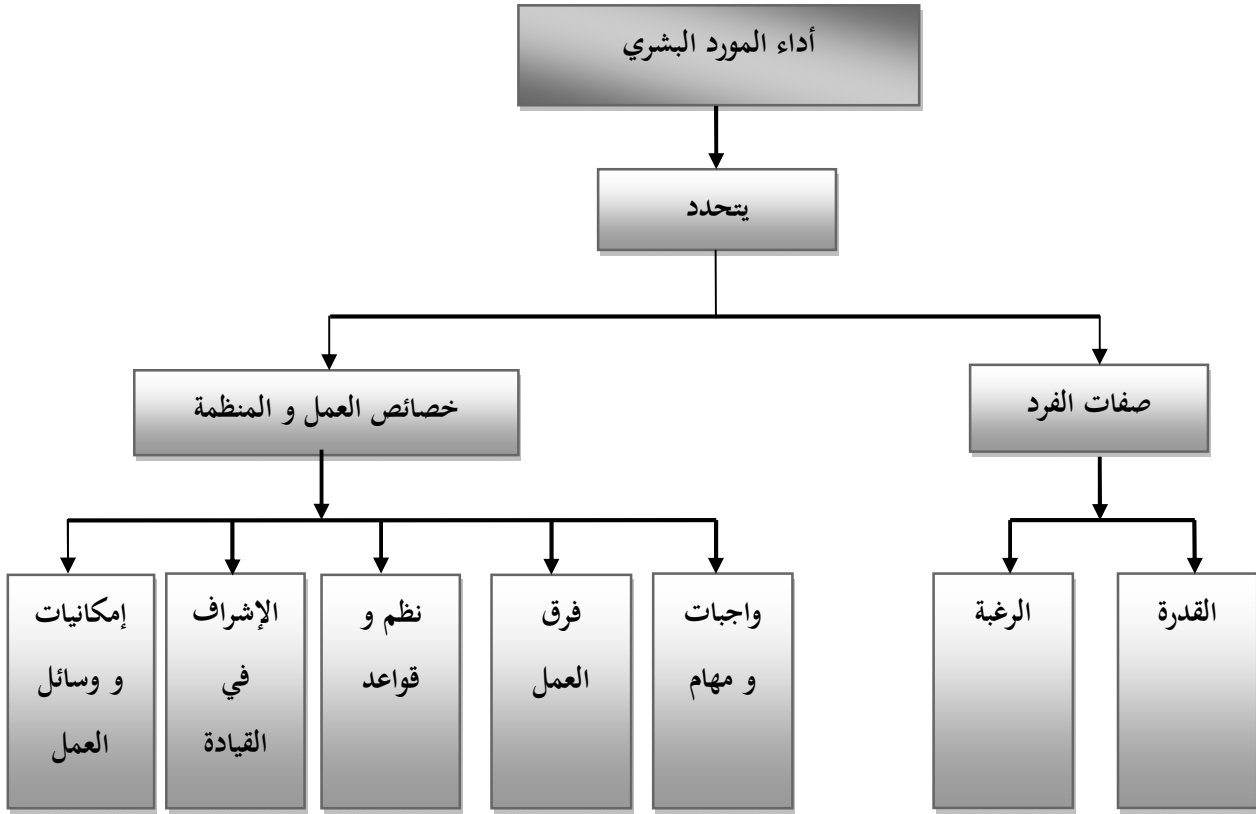
2- خصائص العمل والمنظمة.

وتتمثل صفات الفرد في القدرة على العمل التي تتضمن المهارات والمعلومات والخبرة التي يتطلبها أداء العامل لعمله وكذلك الرغبة التي تتمثل بالدوافع والاقتناع والحوافز نحو العمل. ويمثل الشكل رقم (07) في الصفحة الموالية محددات أداء المورد البشري:

¹ - عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009، (غير منشورة)، ص38.

² - سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتعددة نفضال المسيلة منطقة سطييف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009، (غير منشورة)، ص4.

الشكل رقم (07): محددات أداء المورد البشري



المصدر: يوسف محمد اندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب، دمشق، سوريا، 06-09 يوليو 2008، ص 09.

المبحث الثاني: تقييم أداء المورد البشري

يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد لكيفية أدائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، فعند تطبيق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح الفرد مستوى أدائه الحالي فقط لكنه يؤثر على مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية عندما يتم تدعيمها بطريقة صحيحة تزيد احتمالات تحسين هذه الجهود في المستقبل، أيضا إدارة الفرد للمهام التي يقوم بها يجب أن تكون واضحة من خلال خطة عمل التحسين والتطوير. وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم وأهمية تقييم الأداء البشري، أهداف وخطوات التقييم، طرق التقييم، وصولا إلى مشاكل عملية التقييم ومقومات نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تقييم الأداء البشري

يعد تقييم أداء العاملين مهمة ضرورية في الإدارة الحديثة المتطورة، وذلك باعتبارها الوسيلة المثلى لتحقيق العدالة المهنية والوظيفية بين العاملين ورفع كفاءة الجهاز الإداري، خاصة وأن تقييم الأداء الذي تدعو له النظريات الحديثة ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

لا بد من التمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بتقييم الأداء:

قياس الأداء: والذي يعني الحصول على حقائق أو بيانات محدودة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه فيه، في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للقيام بالواجبات المتعلقة بعمله الحالي وفي المستقبل.¹

متابعة الأداء: هي عملية تتم بشكل دوري ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه متفق مع ما هو موضوع في خطة العمل وميزانيته. بمعنى أن هدف متابعة الأداء هو التأكد من أن الأداء الحالي (الفعلي) متفق مع الأداء المستهدف أم لا.

تقويم الأداء: يتم إجراء متابعة وتقييم الأداء بهدف تقويمه، وتقويم الأداء هو عملية تهدف إلى تدعيم الإيجابيات ومواطن القوة، والتغلب على السلبيات ومواطن الضعف في الأداء الحالي/الفعلي. وبالتالي يعتبر تقويم الأداء إحدى وسائل تطوير وتحسين الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة.²

وبعد التعرف على مفهوم المصطلحات يمكننا تقديم بعض التعريفات حول مفهوم تقييم الأداء البشري:

¹ - شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص31.

² - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص139.

* يعرف تقييم أداء الموارد البشرية بأنه: "العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين، لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق".¹

* تقييم أداء العاملين هو: "تحليل وتقييم دقيق منظم لخدمات الشخص القائم على ملاحظة عمله خلال فترة من الزمن وعلى دراسة جميع السجلات الموضوعية المتعلقة بأدائه للعمل ولمسلكه".²

* تقييم أداء الموارد البشرية هو: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى".³

* يعرف أيضا بأنه: "عملية بموجبها يتم تقدير العاملين بشكل منصف و عادل لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون وبالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم".⁴

* تقييم الأداء بمعنى: "الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أي من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤديه ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد بمستوى كفاية أو جدارة وإستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا...)".⁵

* ويعرف بأنه: "النظام الذي يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم".⁶

* تقييم أداء العاملين هو: "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات ووظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى

¹ - شارع بن عبید الرويس العتيبي، مرجع سابق، ص31.

² - Anne Rebeyrolle, voleur, vers, un nouveau dialogue en ressources humaines, édition achevé d'imprimer sur les presses de goure, N° 1292, Frances, 1992, p19.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص257.

⁴ - كامل المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995، ص 3.

⁵ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993، ص 274.

⁶ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية بيروت، 2000، ص 284.

وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى".¹

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء الموارد البشرية

يحقق نظام تقييم الأداء فوائد عديدة سواء على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية أو الفرد وتكمن أهم تلك الفوائد أو المزايا فيما يلي:

أولاً - على مستوى المنظمة: تتمثل في:

1. قياس الفاعلية التنظيمية والتعرف على إنتاجية التنظيم.
2. تحديد جوانب الضعف الإداري وطرق علاجها.
3. توفير المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات أو إحداث عمليات التطوير.
4. تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع.
5. المساهمة في رفع معنويات العاملين والإدارة بما ينطوي عليه من موضوعية وعدالة وتوفير الفرص للتطوير المهني والوظيفي.²
6. تعدد نتائج تقييم الأداء وثائق تبرر المنظمة من خلالها جميع القرارات المتخذة في مجال شؤون العاملين بوساطة إدارة الموارد البشرية من ترقية، وفصل من العمل وتعويضات... إلخ، وذلك أمام الحكومة المتمثلة في وزارة العمل والمحاكم والنقابات العمالية، على إعتبار أن جميع القرارات المبررة لأنها متخذة في ضوء نتائج تقييم أداء الموارد البشرية التي تعمل لديها.³

ثانياً - على مستوى الوحدات التنظيمية: تتمثل أهمية تقييم الأداء في:⁴

1. متابعة تنفيذ الأهداف، بغرض التعرف على مدى تحقيق الوحدة الاقتصادية للأهداف الموضوعية بالمستوى المطلوب وفي الوقت المحدد.
2. متابعة الكفاية في الأداء بغرض التحقق من التنفيذ للنشاط بأعلى درجة ممكنة من الكفاية مع تجنب الإسراف

¹ - أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 317.

² - إدريس عبد الرحمان ثابت، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 565.

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 376.

⁴ - إدريس عبد الرحمان ثابت، مرجع سبق ذكره، ص ص 566 - 567.

والخطأ في التنفيذ.

3. تدعيم عمليات الاتصال وتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
4. تخطيط القوى العاملة، وتحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدة التنظيمية.
5. تشجيع المنافسة بين الإدارات والأقسام بما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسة.

ثالثاً- على مستوى الأفراد: تتمثل في:¹

1. وفير الفرص المتاحة لتحسين وتطوير أداء الفرد.
2. دعم ثقة الفرص بنفسه (الفرد) وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
3. تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإبراز التقدم في أدائهم.
4. الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد بما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
5. إشعار العاملين بالمسؤولية وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة إقناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء.
6. الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد والعمل على التغلب عليها.
7. تدعيم وتشجيع السلوكيات الإيجابية للأفراد.

المطلب الثاني: أهداف وخطوات تقييم الأداء البشري

إن لكل عملية إدارية في المؤسسة أهداف معينة يسعى القائمون عليها الوصول لها وعملية تقييم الأداء هي كذلك لها مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها سواء على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى العاملين الخاضعين لعملية التقييم، وكما هو معروف فلكل عملية مراحل وخطوات تمر بها، وهو ما سنتطرق له في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهداف تقييم الأداء البشري

لتقييم أداء العاملين فوائدها مهمة سواء بالنسبة للأفراد العاملين، أو للمنظمة ككل:

1- بالنسبة للعاملين:

من أهم الأهداف التي يحققها تقييم الأداء للعاملين ما يلي:

¹ - إدريس عبد الرحمان ثابت، مرجع سابق، ص 567.

أ- يساعد تقييم الأداء على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيههم الفرصة لتجنبها في المستقبل.¹

ب- يعطي تقييم الأداء للعاملين معنى للعدالة، مكان الشعور بأن جهودهم تثن عشوائيا.

ت- إمدادهم بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعا منهم.²

ث- تساعد عملية التقييم على اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين وتطوير بيئتهم الوظيفية بأساليب علمية وبصورة مستمرة.

ج- إن عملية تقييم الأداء تسهم في إشعار العاملين بالمسؤولية من خلال إدراكهم بأن أعمالهم وسلوكهم ستكون موضع تقييم من رؤسائهم.³

2- بالنسبة للمنظمة ككل:

من بين الأهداف التي يمكن أن يحققها تقييم أداء العاملين للإدارة والمنظمة ككل ما يلي:

أ- هدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين، وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، لذلك لا بد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.⁴

ب- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها.

ت- إعداد سياسة جيدة للترقية لأنه يساعد الإدارة على اختيار أنسب المترشحين أو أكفأ الأشخاص لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي.

ث- إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم، حيث يتم إعداد البرامج التدريبية بناء على نقاط الضعف في أداء العاملين التي يبينها التقييم.

ج- تحسين علاقات العمل داخل المنظمة فهو يخلق شعور بالراحة بين العاملين، بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص 285.

² - زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 89.

³ - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2008، ص 164.

⁴ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 139.

أعمالهم.

ح- كما يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على احترام نظام العمل وقواعده لأن شعور الفرد بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.

خ- يساعد النظام الموضوعي لتقييم أداء العاملين على إعداد سياسة جيدة للرقابة، فلكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أداء العاملين ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن من كفاءة العملية الرقابية في المنظمة.¹

د- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.²

ذ- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على ومراجعة متابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، تخطيط القوى العاملة، الترقية..).³

الفرع الثاني: خطوات تقييم أداء المورد البشري

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.⁴

ويمكن توضيح هذه الخطوات فيما يلي:

المرحلة الأولى: تحديد معايير الأداء

- يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم".⁵

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 369.

² - Jacqueline(b) et al, **La fonction des ressources humaines**, Édition du nod, paris, 2004, p23.

³ -Pascala Noferi, **Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise**, eduim, paris, 1987, p 63.

⁴ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 244.

⁵ - أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 373.

- ويقصد بمعايير تقييم الأداء "الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم".¹

- معيار الأداء هو: بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يحققها العامل(المؤوس) الذي يؤدي عمله المطلوب. وتمثل معايير الأداء في هذه الحالة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرئيس والمؤوس على الطريقة التي تمكنه من الوصول إلى أفضل أداء، وفي نفس الوقت التعرف على القصور في الأداء فور حدوثه. ومعايير الأداء عادة هي مسؤوليات العمل المحددة والواردة في توصيف منصب العمل.²

المرحلة الثانية: نقل توقعات الأداء للعاملين

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

المرحلة الثالثة: قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم للأداء الفعلي هي: ملاحظة الأفراد العاملين، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير المكتوبة.

* إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

المرحلة الرابعة: مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة وتعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء

¹ - Christian Batal, **la gestion des R,H dans le secteur Public**, Editions d'organisation, 2eme Edition, paris, 2000, p 90.

² - عبد الناصر موسي، **تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات**، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد السادس، جوان 2004، ص 08.

المستقبلي، ولذلك لابد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.¹

المرحلة الخامسة: مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيّم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

المرحلة السادسة: الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين : الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

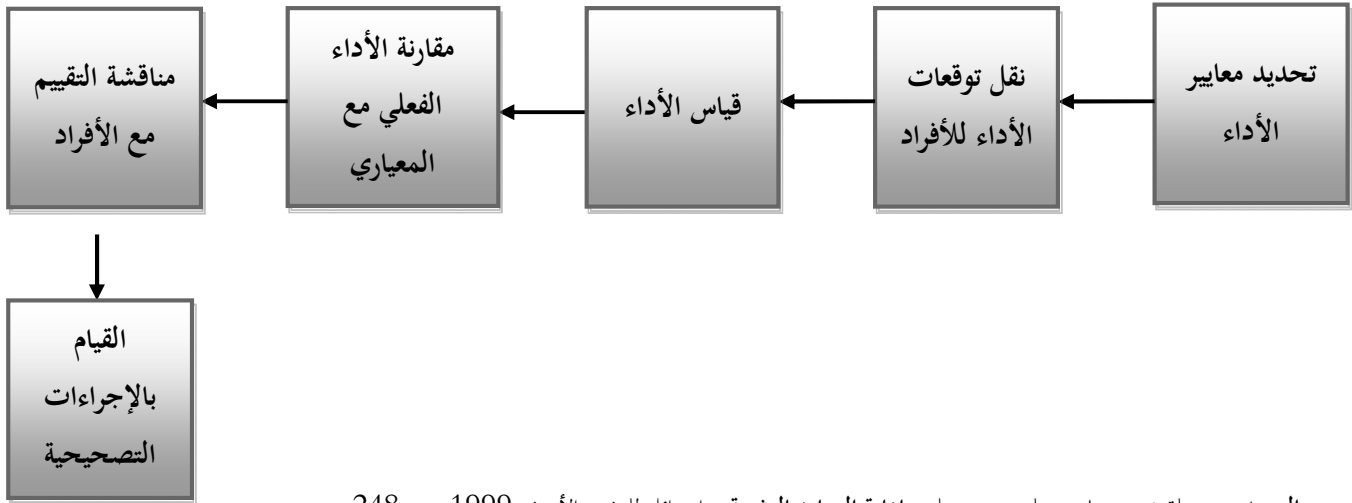
أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل.²

والشكل رقم (08) الذي في الصفحة الموالية يوضح خطوات عملية تقييم الأداء:

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص246.

² - سهيلة زغدود، عملية التدريب ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص التنظيم للموارد البشرية، 2011، (غير منشورة)، ص 50.

الشكل رقم (08): خطوات عملية تقييم الأداء



المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص 248.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء البشري

هناك أكثر من طريقة وأداة لتقييم أداء العاملين، سواء في أدب الإدارة أو في واقع التطبيقي، بعض هذه الطرق توفر مجموعة من البيانات يهتم العاملين التعرف عليها للوقوف على تقدمهم في الأداء ولكنها لا توفر مجموعة من البيانات اللازمة لمتخذي القرارات في مجال شؤون الأفراد، والبعض الآخر تعتمد عليه الإدارة في تنمية العنصر البشري. كل طرق وإجراءات تقييم الأداء المتاحة لها مزايا وعيوب، وبعض المنظمات تستخدم أكثر من طريقة لتحسين نظم تقييم الأداء بها.¹

وطرق التقييم يمكن تقسيمها إلى طرق حديثة و أخرى تقليدية، حيث تركز الطرق التقليدية على الجوانب الكمية واستخدامها كمعايير ومؤشرات مالية إلى جانب اهتمامها بالأداء الفردي، بينما الطرق الحديثة تعتمد على الجوانب النوعية، ومختلف الصفات الشخصية، وترتكز على الأداء الجماعي.²

الفرع الأول: الطرق التقليدية

يشكل الحكم أو التقدير الشخصي للرؤساء على أداء المرؤوسين أساس الطريقة التقليدية التي تسعى إلى جمع بيانات ومعلومات عن مستوى أداء الأفراد من أجل اتخاذ قرارات إدارية تهم تنمية وتسيير الموارد البشرية، وتقوم هذه الطريقة على مقارنة إنجاز العامل مع إنجاز الآخرين، أو مقارنة إنجاز العامل مع معدل الإنجاز العام، وتسعى أيضا إلى الكشف عن مستوى الأداء المنجز، وتتكون هذه الطريقة التقليدية من عدة طرق فرعية أهمها:

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 92.

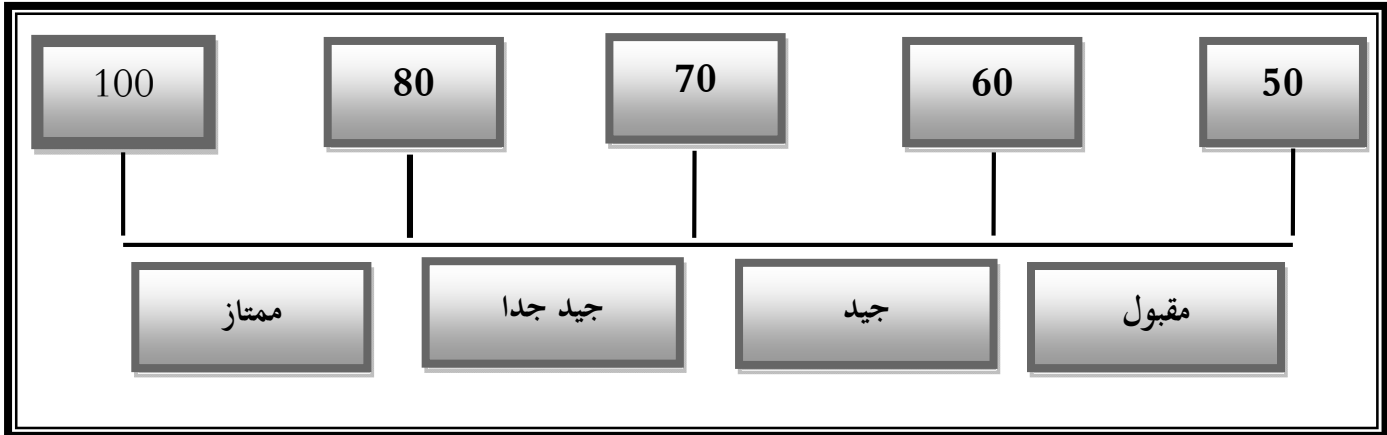
² - Robert le Duff, Encyclopédie du gestion et de management; Edition Dalloz, paris, 1999, p 895.

أولاً- طريقة التدرج البياني

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً، نظراً لسهولة استخدامها والمزايا التي تتمتع بها، وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الموظف من رفع مستوى الأداء ويتم تقييم كل موظف حسب مقياس التدرج البياني المحدد ووفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات، وترجع فعالية هذه الطريقة إلى الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء،¹ عن طريق استخدام مقياس بياني لكل صفة، ويكون مقسم إلى عدة أقسام، ويمثل كل قسم منها مرتبة معينة من الكفاءة، ولهذا التقييم نوعان وهما:

أ. التقييم من خلال أسلوب الأوصاف التقديرية (التقييم الكمي): هنا تحدد عناصر التقييم أداء الموظف ويحدد لكل عنصر درجات أو مستويات تبدأ من حد أدنى وتنتهي بحد أقصى، بحيث يضع الرئيس علامة على الدرجة التي تناسب مستوى الموظف في كل عنصر،² والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (09): التقييم من خلال أسلوب الوصف التقديري



المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 160.

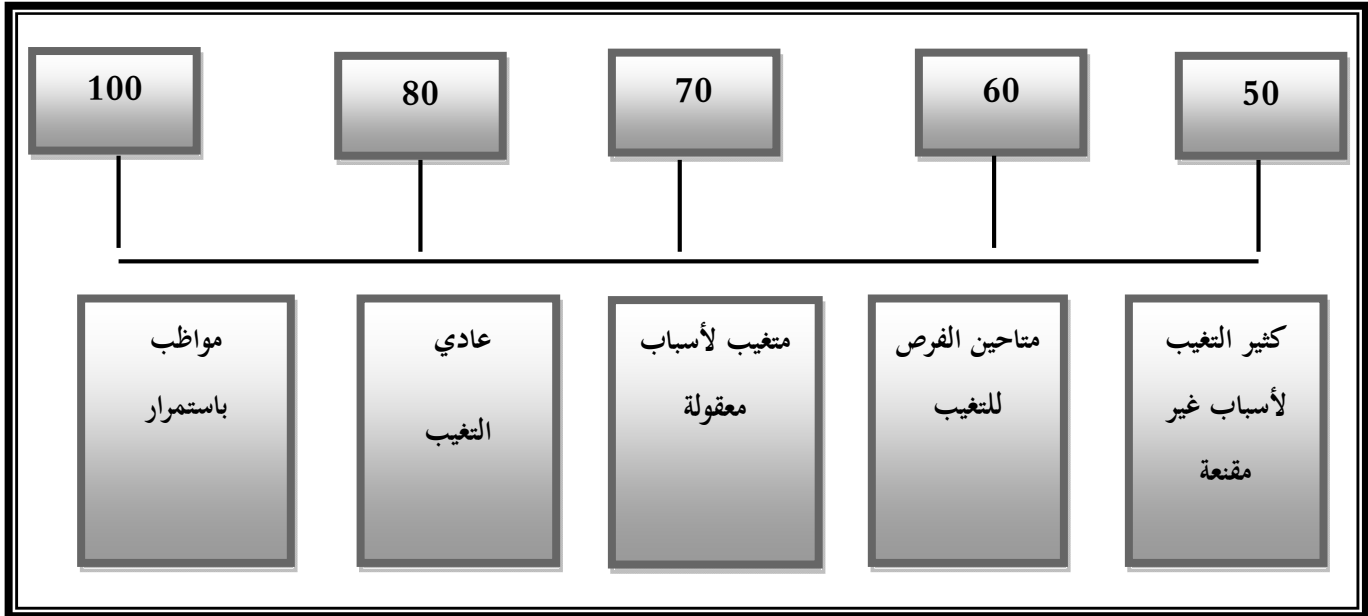
وتقتصر مهمة المقيم وفق هذا الأسلوب بتحديد مدى توافر بعض الصفات التي يراها ضروري من أجل أداء العامل لوظيفته، بعد أن يكون قد حدد مسبقاً الصفات التي ستتم دراستها، وتعطي كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر وعشر درجات، ومن أمثلة هذه الصفات: الشعور بالمسؤولية، القدرة على التعاون، القدرة على القيادة، العلاقة بالرؤساء، القدرة على حل المشكلات... إلخ.

¹ - وسيلة حمداوي ، مرجع سابق، ص 131.

² - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الهندسية مطاع، مصر، 2008، ص 401.

ب. التقييم من خلال الأسلوب الوصفي: وهو الأكثر استعمالاً، لأنه يعطي فكرة واضحة ودقيقة لمدى توافر الصفات في الموظف، ومدى قيامه بواجبات وظيفته، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (10): التقييم من خلال الأسلوب الوصفي



المصدر: أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 354.

وتقتصر مهمة المقيم بموجب هذا الأسلوب ، على دراسة كل صفة على حدا بشكل دقيق، ووضع إشارة معينة على ما هو أكثر انطباقاً على الموظف، ويتم تكرار العملية لباقي الصفات، وبعد أن يتم تقويم جميع الصفات يستخرج التقدير النهائي على شكل متوسط حسابي الذي يعبر عن مدى أداء الموظف.¹

وإليك المثال التوضيحي التالي: لنفرض أن موظفاً قد حصل على الدرجات التالية في تقييم أدائه.

التعاون	المواظبة على العمل	حسن التصرف	القدرة على التفكير	معاملة الجمهور	المجموع
90 درجة	80 درجة	60 درجة	90 درجة	80 درجة	400 درجة

المتوسط الحسابي = $\frac{400}{5}$ = 80 درجة وهو مستوى أداء هذا الموظف.

¹ - أحمد نادر أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 354.

وذلك بهدف تحويله إلى قيمة وصفية تعبر عن أداء الموظف ضمن فئات محددة كالآتي:

الفئة الأولى: أقل من درجة 50 ← ضعيف.

الفئة الثانية: بين 50- أقل من 60 درجة ← مقبول.

الفئة الثانية: بين 60 - أقل من 70 درجة ← جيد.

الفئة الرابعة: بين 70- أقل من 80 درجة ← جيد جدا.

الفئة الخامسة: 80 درجة فأكثر ← ممتاز.

في هذه الحالة نقول عن مستوى أداء هذا الموظف ممتاز، لأنه يقع في الفئة الخامسة .

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. تعتمد على الدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال.

2. تستخدم في حالة وجود أعداد كبيرة أو صغيرة، وهي تلائم قطاع الخدمات لسهولة تحديد الصفات.

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. من الصعب على الفرد تحديد كيفية تغيير سلوكه للحصول على تقييم عالي.

2. من الصعب تصميم برامج تدريبية للأفراد العاملين الذين يكون تقييمهم منخفض، فالصفات هي عامة في الغالب، حيث لا بد من تحديد نقاط الضعف بدقة ليتسنى تعديل السلوك.

3. يتطلب استخدام هذا السلوك درجة عالية من الشعور بالمسؤولية والحكم العادل من قبل الرئيس المباشر كما يتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم.

4. لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الأفراد موضع التقييم، حيث أن الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوعية العمل، مما يؤدي إلى التحيز في عملية التقييم.¹

ثانيا- طريقة الترتيب: تقوم هذه الطريقة بمقارنة الأفراد الخاضعين للتقييم بعضهم ببعض في الكفاءة العامة للأداء، حيث يتم ترتيب الأفراد تصاعديا أو تنازليا حسب أحسنهم وأقلهم كفاءة، وهي نوعان:

¹ - علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص ص 91-92.

أ. طريقة الترتيب البسيط

يقوم المقيم وفق هذه الطريقة بترتيب الأفراد تنازليا وفق درجة وجودة الدرجة المقاسة لديهم، حيث يختار المقيم من بين قائمة أسماء الأفراد محل التقييم الفرد الذي يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (الأول)، ثم الفرد الذي يليه إلى أن يتم ترتيب جميع الأفراد في القائمة.¹

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة التطبيق.

2. التفرقة بين الكفاء وغير الكفاء بطريقة واضحة.

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. أن شخصية القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية.
 2. يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد.
 3. لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدة.²
- ب. طريقة المقارنة الثنائية :

تم فيها مقارنة أداء كل عامل مع أداء مجموعة العمل، والعامل الذي يحصل على تفضيلات أقل يرتب على أنه الأسوأ، بمعنى أن المقارنة هنا تكون بين أزواج من العاملين، وتستعمل المعادلة التالية في تحديد المجموعات الثنائية:

$$\text{حيث: عدد المجموعات الثنائية الممكنة} = \frac{n(n-1)}{2}$$

n: عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

والمشكلة الرئيسة في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت الذي تستغرقه في حالة كبر عدد الأفراد المراد تقييمهم، حيث أنه كلما زاد عدد الأفراد زادت المجموعات الثنائية، كما أن هذه الطريقة لا تصلح لأغراض التدريب والترفيه والنقل، لأنها لا تحدد النقائص في الأداء، كما أنها لا تستند إلى معايير الوظيفة، إضافة إلى أن هذه الطريقة لا تتصف بالموضوعية، لأنها تعتمد على الحكم الشخصي للمقيم، بمعنى إمكانية تحيزه في عملية الترتيب.

¹ - مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003، ص 202.

² - توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2004، ص 61.

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. طريقة سهلة و بسيطة.
2. يمكن أن نقول أن نتائجها إلى حد ما صحيحة مهما اختلفت أطراف التقييم.
3. تناسب خاصة المؤسسات ذات عدد عمالة قليل.¹

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. تستغرق وقتا طويلا، خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف.
2. تعجز في الكشف عن الفروق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة.
3. تفشل في الكشف عن أنماط السلوك السلبي ، التي تحتاج إلى معالجة بسبب تركيزها على السلوك ككل.²

ثالثا- طريقة التوزيع الإجباري

تقوم على أساس توزيع الأفراد على درجات مختلفة بالمقياس وفق نسب محددة وهذه الطريقة تعرف بالتوزيع الطبيعي* للأفراد بناء على إنجازهم حيث يتركز أكثر أفراد المجموعة حول المتوسط،³ وذلك إستنادا إلى الافتراض القائل بأن نسبة قليلة من الأفراد يحصلون على الترتيب المتوسط.⁴

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسب الموضحة في الجدول التالي:

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 175.

² - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 174.

* التوزيع الطبيعي ، أين تتركز قيم أي ظاهرة عادة حول القيمة المتوسطة لهذه الظاهرة، وينخفض التركيز على الجانبين.

³ - كامل بربر، مرجع سابق، ص 133.

⁴ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 347.

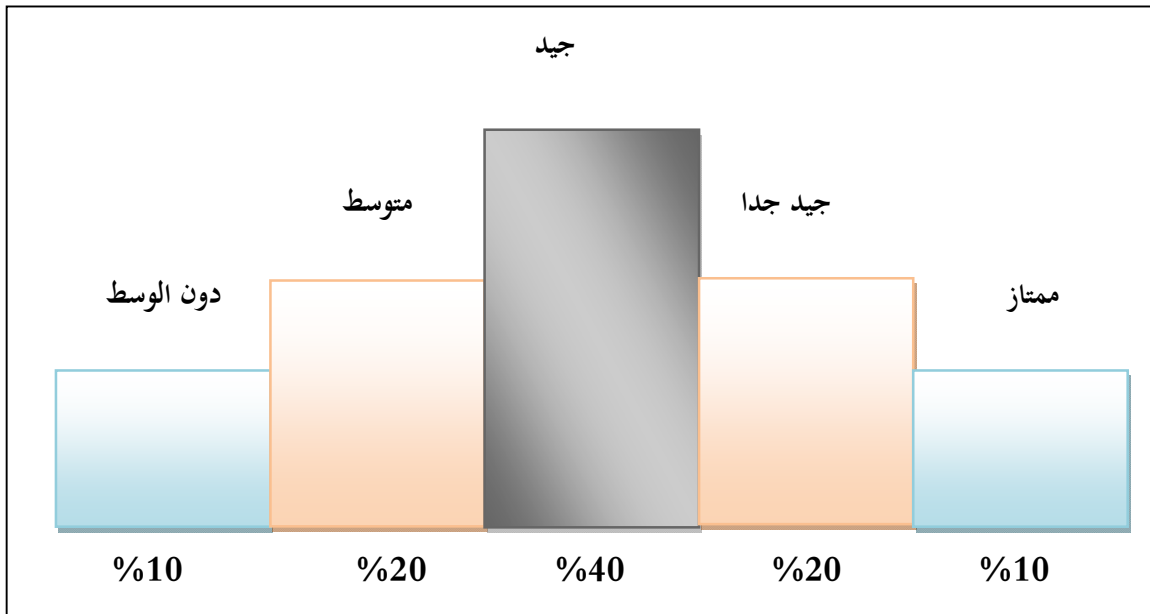
الجدول رقم (02): توزيع العاملين بطريقة التوزيع الإيجابي

التقدير الذي يمنح لهم	مستوى الكفاءة	النسبة المئوية للعاملين الخاضعين للتقييم
ممتاز	كفاءة ممتازة	%10
جيد جدا	كفاءة عالية	%20
جيد	كفاءة متوسطة	%40
متوسط	كفاءة مقبولة	%20
دون المتوسط	كفاءة منخفضة	%10

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على: سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 408.

وتتم عملية التوزيع حسب نسب محددة لكل مجموعة كما في الشكل رقم (11) الذي في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (11): طريقة التوزيع الإيجابي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 301.

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. سهولة عملية تقييم الأداء.
2. سرعة التقييم.
3. لا يبذل المقيم جهداً ووقتاً كبيرين في التقييم.

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم.
2. نتائج تقييمها عامة غير تفصيلية، فلا توضح مستوى الأداء بشكل دقيق، إذ تقتصر على بيان فلان أكف من فلان؛
3. لا توضح نتائج التقييم نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.
4. صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيراً، حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة المحددة.¹

رابعاً- قوائم المراجعة

من خلال هذه الطريقة يستخدم المقيم قوائم بالأوصاف السلوكية المحددة من قبل إدارة الأفراد أو الأقسام، وعلى المقيم أن يؤشر ويختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين ويكون تأشير المقيم الذي هو في الغالب المشرف المباشر إما بنعم أو لا، وعند إتمام قائمة المراجعة تذهب إلى إدارة الأفراد لتحليلها، وتحديد الدرجات والأوزان لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها، ثم يعود التقييم النهائي من إدارة الأفراد إلى المشرف المباشر لمناقشته مع الأفراد العاملين.²

وفقاً لهذه الطريقة فإن المقيم لا يتدخل ولا يعرف الدرجات المحددة مسبقاً.

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها.
2. بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق.

✓ عيوب هذه الطريقة :

1. تكلفتها العالية حيث تتطلب من المنظمة إعداد قوائم بقدر ما من الوظائف فيها، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 417-418.

² - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 254.

إلى أخرى.

2. تتطلب جهدا ووقتا لإعداد قوائمها.¹

الفرع الثاني: الطرق الحديثة

إن الطرق التقليدية المذكورة سابقا كلها تعتمد على الحكم الشخصي القائم بالتقييم فهو يبدو واضحا وملموسا في تطبيق هذه الطرق ومعالجة جوانب الخلل في هذه الطرق التقليدية واتجهت الإدارات الحديثة للبحث عن طرق أفضل لتقييم أداء الأفراد.

أولا- طريقة الاختيار الإيجابي

في هذه الطريقة تتكون استمارة التقييم من مجموعات من العبارات أو الجمل تحتوي كل مجموعة على أربع عبارات، اثنان منهما تمثلان الصفات المرغوبة، واثنان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل. وهنا يقوم الرئيس باختيار عبارتين منها فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة في أداء العامل والأخرى تعبر عن الصفة الغير مرغوبة في أداء هذا الأخير. حيث أنه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.² ولكن المشرف حين يقرأ العبارات كلها لا يدري أيها سيحسب في صالح الموظف وأيها سيحسب ضده، وتجري الإدارة أو قسم الأفراد عملية الحساب وتظهر نتيجة التقييم للأفراد.

وكمثال على ذلك نورد الجمل الأربعة التالية لتوضيح ما سبق:³

أ. يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

ب. ينجز الأعمال المطلوبة منه، والأعمال الإضافية أيضا.

ج. لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

د. لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

وتمثل العبارات "أ" و "ب" الصفات المرغوبة في أداء الموظف، بينما تصف العبارتان ج و د، الصفات الغير مرغوبة، ويختار المشرف من كل عبارتين عبارة واحدة تمثل الصفة المراد قياسها، وهو في ذلك يختار العبارة التي تعبر عن الأداء

¹ - صورية زاوي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة، جوان 2010، ص 14.

² - زهير ثابت، مرجع سابق، ص 121.

³ - سعيد محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 316.

الحقيقي للموظف وليس على أساس أن واحدة من العبارتين تعتبر أحسن من الأخرى، لأنه لا يدري ما هي القيمة المعطاة لكل منها وبذلك يندم أو يقل تدخله الشخصي أو انحيازه في التقييم.

✓ مزايا هذه الطريقة:

✓ توفر قدرا كبيرا من الموضوعية في التقييم.

✓ تجبر المقيم على دراسة الأداء والسلوك بشكل جيد وتحليله، لتمكنه من تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء.¹

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. صعوبة فهمها وتطبيقها.

2. صعوبة الاحتفاظ بالشفرة السرية.

3. صعوبة إعداد العبارات الخاصة بكل وظيفة.²

ثانيا- طريقة الأحداث الحرجة

هي طريقة التقييم التي تركز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يقوم الشخص المسؤول بتسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أم إيجابية ويتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه الواقعة والتاريخ، ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية رفض العامل القيام بواجب عليه القيام به، أما الأحداث الجوهرية الإيجابية قيام العامل بمساعدة أحد زملائه في العمل في وقت إضافي دون مقابل.³

إذا حصل العامل على قيم سلبية تفقده قيم إيجابية، حيث تكون هذه القيم سرية ضمنا لتوفير الموضوعية في التقييم.

✓ مزايا هذه الطريقة :

* تتميز بابتعادها عن التحيز في التقييم كما أنها تعطي فكرة واضحة ودقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أدائه تحليله أثناء حدوث الوقائع وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف.⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 425.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 279.

³ - محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء، إيتراك للطباعة، مصر، 2008، ص 65.

⁴ - يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار حامد للنشر، عمان، 2004، ص 381.

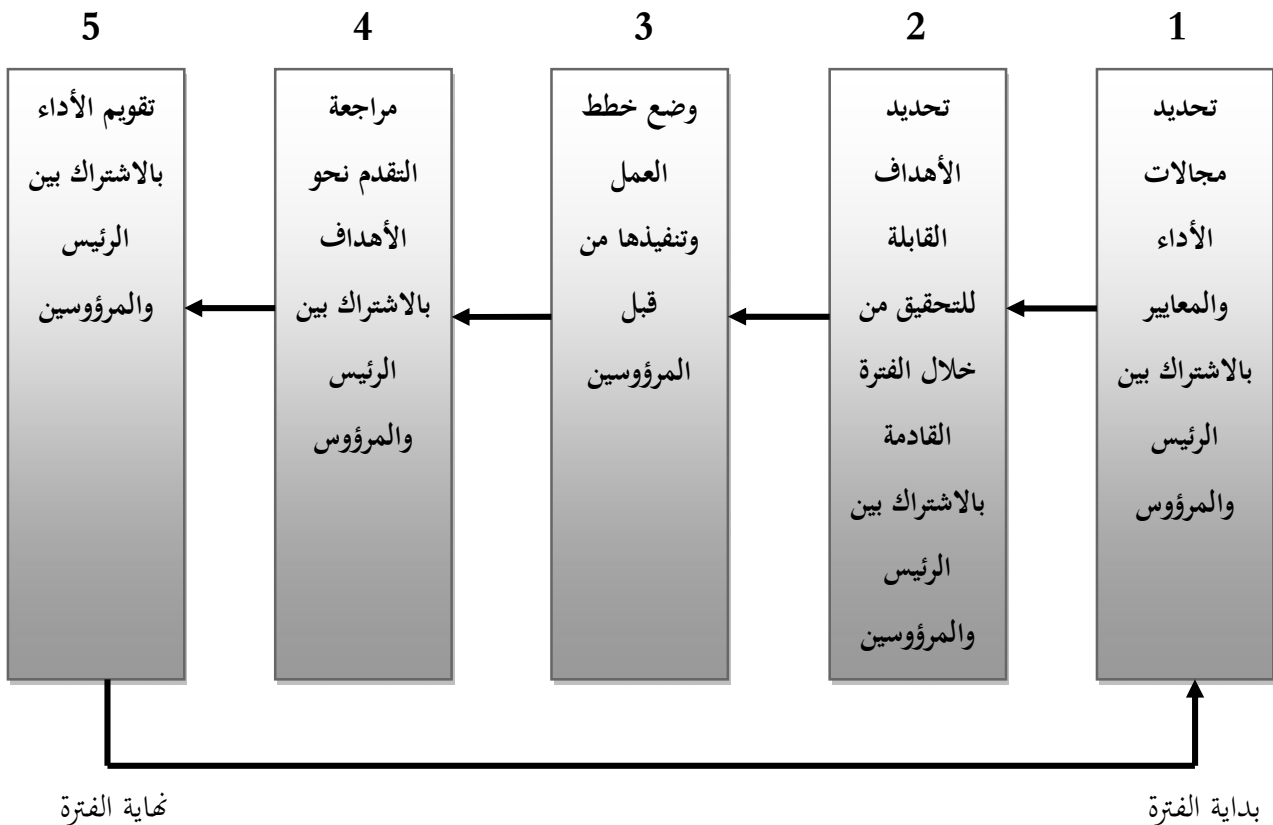
✓ عيوب هذه الطريقة

* أهم عيب لهذه الطريقة فيتمثل في أنها تتطلب جهوداً كبيرة مستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء العاملين، وكتابة المواقف الإيجابية والسلبية أثناء فترة التقييم.¹

ثالثاً- طريقة الإدارة بالأهداف

تسعى هذه الطريقة إلى إيجاد منتظم لوضع الأهداف، وتقييم الأداء من خلال استخدام نتائج تحقيق هذه الأهداف كمعيار لقياس مدى التقدم أو التحسن في أداء المنظمة، وعلى العموم فإن استخدام منهج الإدارة بالأهداف في تقييم المرؤوسين يقوم على مجموعة من الخطوات والتي هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): خطوات الإدارة بالأهداف



المصدر: عادل حرجوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 117.

¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 256.

ويجب أن تكون هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس الكمي، وتمثل نوعاً من التحدي لإمكانيات الموظفين، ومقبولة من قبل الجميع. فهي تلعب دوراً مهماً في عملية التقييم النهائي للأداء والتغذية العكسية، إذ يجب تزويد العاملين بالمعلومات تغذية عكسية - بشكل دوري - حول المدى الذي يحققونه باتجاه الأهداف الموضوعية، كما قد تظهر حالات عديدة أو مواقف تتطلب تغيير بعض الأهداف معظمها أو جميعها.¹

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. هي من الطرق الموضوعية المعتمدة على الأداء الفعلي والمحدد بشكل كمي.
2. تعرف الأفراد على ما هو مطلوب منهم مسبقاً، وما هي إمكانياتهم.
3. تسهل عملية التخطيط والتنسيق في الأهداف.²

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. أنها تستهلك الكثير من الوقت والجهد وفي بعض الأحيان تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك يجب معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوافرة لدى شاغلها لحسم هذا الصراع.³
2. يحاول المرؤوس دائماً وضع الأهداف السهلة التحقيق.
3. قد تعطي وزناً كبيراً للأهداف القابلة للقياس وتهمل الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى والتي قد تؤثر بشكل كبير في أداء العامل.⁴

رابعا- طريقة القوائم السلوكية المتدرجة

تكمل هذه الطريقة مدخل "الإدارة بالأهداف" لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء وتتركز هذه الطريقة على أهمية الأهداف التطويرية وتحديد السلوك الذي يتم تقييمه ويمكن ملاحظته وقياسه وكذلك فإن هذه الطريقة تفرق بين السلوك والأداء والنتائج.⁵

¹ - عبد الله نجم العزاوي، وآخرون، مرجع سابق، ص 381.

² - علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 97.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 339-340.

⁴ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 335.

⁵ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2003، ص 437.

⁵ - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص 153-154.

خامسا- طريقة 360 درجة :

وفق هذه الطريقة يجري تقييم للعامل من جانب كافة المحيطين به في دائرة 360 درجة من جانب كل من: الرئيس، الزميل المرؤوس، العميل الداخلي، العميل الخارجي، العامل نفسه.

وتصب هذه التقييمات في وعاء لدى ا في إعداد تقييم لأداء مرؤوسيه وهكذا يتضح للموظف كيف قيمه الآخرون، فيقارن تقييماتهم بتقييمه لنفسه ويسعى للاستفسار منهم وله أنه يستفسر أو يشارك في التخطيط لتطوير أدائه على أساس ما تبين من نقاط القوة أو الضعف في شخصيته وأدائه.¹

✓ مزايا هذه الطريقة:

1. توفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطول الوقت.
2. تقلل من التحيز القائم على الانطباعات الشخصية.
3. تساعد أكثر من غيرها في التطور الاستراتيجي للموظف.

✓ عيوب هذه الطريقة:

1. اعتراض البعض عليها على الأخص اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسيه.
2. تستحوذ على وقت كبير من العاملين على حساب إنتاجية العمل.

المطلب الرابع: مسؤولية تقييم الأداء

يمكن أن يتم الأداء الوظيفي بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

- 1- الرئيس المباشر: على اعتبار أن الرئيس هو الأعراف والأقدر على وضع تقييم فعلي وواقعي لمرؤوسيه نظرا لاحتكاكه المباشر اليومي معهم، ولاعتباره المسؤول عنهم تجاه المستويات الإدارية الأخرى إلا أن هذا الأسلوب يتعرض للانتقاد بسبب الاعتماد على تقديرات شخصية للرئيس التي قد لا تخلو من الانحياز والتسلط أو العشوائية في تحديد التقييم المطلوب لمرؤوسيه. ويقترح البعض عناصر معينة يلتزم بها المشرف في التقييم كالتالي:
 - إن أية تعديلات في تعويضات المرؤوس ينبغي أن تكون مبنية على التقديرات التي يحصل عليها.
 - أن تبني التقديرات على الأداء الفعلي.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، مرجع سابق، ص 339.

- أن تطبق المعايير بشكل منظم على أداء العاملين.
- ينبغي جمع المعلومات حول الأداء وتحليلها قبل عملية التقدير والقياس.
- أن يتم الاتصال والمكاشفة حول نتائج القياس بين الرئيس والمرؤوس وجها لوجه.¹
- 2- المرؤوسين:** هم أحد المصادر المستخدمة في تقييم أداء الرؤساء، إذ أن المرؤوسين على صلة كبيرة مع الرؤساء ويعرفون جيداً أداء رؤسائهم وخاصة فيما يعود لإدارتهم للعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم القيادة والرقابة) والتي تقع في صلب صلاحيتهم ومسئولياتهم، كما أن المرؤوسين قادرين على اكتشاف بعض مشاكل الإدارة التي تواجه الرؤساء، وبإمكانهم بالتالي تقييم هؤلاء الرؤساء بالتجرد في حال وفرت لهم المؤسسات الاستقلالية والثقة، مما يساعد على كبح جماح العقوبة التي قد يلوح بها الرؤساء بعد مرحلة التقييم.²
- 3- التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالتقييم وقياس الأداء هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، إن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس هو أنه أدري الناس جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم.
- ويستخدم هذا التقييم من قبل موظفين لأغراض تطويرية وليس لأغراض إصدار حكم على أداء معين ومن وازيا هذا المدخل انه يشرك الموظف في عملية التقييم، ويساعد في تحديد ادوار الموظف، وتقليص فرص الصراع في الأدوار، ومن ثم يستخدم في الإدارة بالأهداف بشكل واسع ويجعل الموظفين أكثر التزاما بتحقيق الأهداف التي اشتركوا في تحديدها، ومن عيوبه انه قد تشوبه عملية متعددة من التحيز الشخصي للموظف نفسه.³
- 4- الزملاء:** هنا الدور للزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للزملاء في العمل ذلك لأن لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وإنجاز الفرد، نتيجة احتكاكهم المستمرة به، إلا أنه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على الزملاء خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون هناك نتائج قياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشادياً، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه الصورة المتكاملة مما يساعده في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أدائه.⁴

¹ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002، ص 172.

² - إبراهيم حسن بلوط، مرجع سابق، ص 391.

³ - درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 271.

⁴ - مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص 104.

5- التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم، وهذا يشمل الباعة والمسوقين.¹ فالعميل يعتبر الشخص الوحيد الذي يتمكن من ملاحظة سلوك الموظف والحكم على أدائه ومن ثم يعتبر أفضل مصدر للحصول على المعلومات بشأن الأداء. لقد تبنت العديد من المنظمات الخدمية أنظمة لتقييم الأداء تستند إلى وجهات نظر العملاء في أداء العاملين.²

المطلب الخامس: مشاكل عملية تقييم الأداء البشري ومقومات نجاحه.

إن تقييم الأداء حكم بشري يصدره إنسان بشأن إنسان آخر يشغل وظيفة ما، وبهذه الصفة لا يتوقع أن يكون خاليا من المشكلات والأخطاء. وبالرغم من الأبحاث التي قام بها علماء الإدارة، والجهود التي بذلها المشتغلين في إدارة الموارد البشرية من أجل تطوير تقييم الأداء، وإكسابه قدرًا من الموضوعية، وجعله أكثر فعالية، فإنه لم يبلغ بعد الوضع المثالي الذي يريدونه له، وفي هذا المطلب سنقدم مجموعة من هاته المشاكل والتي لها أساليب ومعايير إذا اتبعت تجعل منها عملية ناجحة.

الفرع الأول: مشاكل عملية تقييم الأداء

توجد العديد من المشاكل و الصعوبات التي تقف أمام نجاح عملية التقييم، هاته الصعوبات قد تتعلق بالمشرف أو القائم بعملية التقييم وقد نجدها مرتبطة بالنظام في حد ذاته، كما قد ترتبط بإدارة النظام.

أولاً- المشاكل المتعلقة بالقائمين بعملية التقييم

1- التحيز أو التفضيل الشخصي:

تتأثر عملية التقييم بالعلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين فميل الرئيس إلى مرؤوس معين يؤثر تأثيراً ملحوظاً على التقديرات التي يمنحها له، وقد يكون التحيز بسبب الجنس، أو السن أو المستوى التعليمي، وعادة يحدث ذلك في حالة غياب معايير موضوعية للتقييم.³

2- التساهل أو التشدد:

أما في الميل إلى اللين (التساهل) فينتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقديراً عالياً، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين، فيعطي المقيم

¹ - سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق، ص 395.

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 446

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 307.

تقديرات متوسطة عن الممتازين في أدائهم.¹

3- الميل نحو الوسط (النزعة المركزية):

يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين، والميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم.²

4- خطأ تعميم الصفات (الهالة):

هو خطأ إدراكي حيث يميل المدير لتكوين انطباع إيجابي أو سلبي عند مرؤوسيه على أساس أحد ملامح شخصيته أو أحد مجالات أدائه فقط دون إدراك باقي عناصر الشخصية أو مجالات الأداء، يرى المدير هنا أن الأداء الجيد لعنصر من عناصر العمل يعني هذا الأداء جيد.³

5- الأولية والحدثة:

يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة، حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأولى عملية تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، وفي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة، لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف جميع التغيرات التي تحدث على الأداء، سواء كانت سابقة أو حالية أو متوقعة مستقبلاً، ويقترح لمعالجة هذه المشكلة أن يعرض المقيم نفسه للأسئلة التالية: ما هو أداء الفرد الماضي، ما هو أداءه الحالي، هل يتوقع استمراره في المستقبل.⁴

6- التأثير بالوظيفة أو المركز:

إن الهدف من قياس الأداء هو قياس أداء الفرد وظيفته معينة لكن هناك بعض الرؤساء يقومون بتقدير كفاءة بعض العاملين الذين يشغلون مناصب إدارية مهما تقديراً مرتفعاً عن غيره لا لشيء إلا احتراماً للمنبص الذي يشغله و أهميته العمل الذي يقوم بتأديته، لذلك يجب توجيه انتباه كل رئيس إلى أن قياس الأداء، إنما يقوم على قياس الأداء لفعلي للفرد دون أي اعتبارات أخرى، و مهمة التقييم هي تنفيذ القياس كما هو موضوع ومقرر وأن التأثير بالمركز الوظيفي يعتبر نوع من أنواع التمييز، يجب على كل مقيم الابتعاد عنه بشكل دائم.⁵

¹ - درة عبد البارى وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 292-293.

² - شاويش، مرجع سابق، ص 109.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية في منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 352.

⁴ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص 202.

⁵ - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 200.

ثانيا: الصعوبات المتعلقة بنظام التقييم

يمكن حصرها فيما يلي:¹

1. عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.
2. عدم كفاءة نماذج التقييم.
3. عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء.
4. الخطأ في اختيار وقت التقييم.
5. عدم وجود أوصاف وظيفية دقيقة وواضحة لجميع الوظائف في المنظمات أو الدول ككل يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى فل نظام التقييم.
6. صعوبة تحديد جميع العناصر ذات التأثير في أداء العامل، خاصة في حالة استخدام نموذج موحد لعدد كبير من الوظائف.
7. سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية.
8. التركيز على جانب مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه في أداء الشخص الخاضع للتقييم من غير الجوانب الأخرى.

ثالثا : الصعوبات المتعلقة بإدارة النظام

تعتبر الجهة التي وضعت نظام تقييم أداء العاملين مسؤولة عن متابعته والتأكد من عدم وجود مشاكل تعيقه ومحاولة علاج المشاكل في حالة وجودها، والمشاكل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في هذا المجال تتمثل في:²

1. نقص النشرات الدورية : إن قلة إصدار وتوزيع النشرات الدورية من لوائح وأنظمة وتعميم وإرشادات متعلقة بتقييم الأداء وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام وأهدافه.
2. قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين: إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا بحاجة إلى تدريب وتذكير مستمر بالأساليب الحديثة للتقييم والأخطاء الشائعة الحدوث، وكيفية تفاديها، وكذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم

3. قلة المتابعة: مهما كان النظام الموضوع جيدا، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام، وذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق والمساهمة معها في الوصول إلى حلول، فعدم متابعة تطبيق

¹ - سميرة عبد الصمد، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة SERUB، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد لخضر باتنة، 2008، ص 80.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 400.

النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل، فترك المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين وعدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء.

الفرع الثاني: علاج مشاكل التقييم

تجدر الإشارة إلى أنه مهما بلغت مشاكل وصعوبات تقييم الأداء فلا بد من السعي إلى علاجها والتخفيف من حدتها ومن الوسائل المستخدمة في ذلك:¹

أ- تحديد معايير التقييم بشكل واضح ودقيق يمكن من فهمها من قبل المقيّم والمقيّم وذلك من خلال تحديد الجوانب المكونة لأداء العامل.

ب- ضرورة التأكيد على الموضوعية والدقة في نتائج التقييم من خلال مراجعتها من قبل جهة غير الجهة المقيّمة لهذا الأداء.

ت- ضرورة المساءلة الجادة للمقيمين الذين يكتشف وجود خطأ في تقييمهم خاصة إذا كان الخطأ يتعلق بموضوع التحيز.

ث- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائه بغية شرحها وتبريرها ويكون ذلك من قبل المقيم.

ج- فتح باب التظلم لكل من يشك في نتائج التقييم.

ح- ضرورة تحسيس الأفراد بالثقة والاطمئنان حول نظام تقييم الأداء من خلال توضيح أهدافه وأبعاده والفوائد التي يجنيها الأفراد والمنظمة.

¹ - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993، ص 153.

المبحث الثالث: عملية تأثير المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحديد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها، وبشيء من الإيجاز سنتطرق لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغبتهم، وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية وانعكاس ذلك على الإنتاجية والدافعية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليته.

المطلب الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء

يعتبر الهيكل التنظيمي أحد أهم الوسائل التي تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام لابد أن يتصف بـ¹:

1- التوازن: الذي يسمح بتحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية واعتماد وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة وهكذا؛

2- المرونة: وتتطلب المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية التي يقتضيها البناء التنظيمي وسبل تحقيق الموازنة؛

3- الإستمرارية: والتي تشير إلى قدرة الهياكل التنظيمية على استشرف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك البناء الهيكلي للتنظيم.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص الثلاث السابقة الذكر من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات، رسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة أدائهم الوظيفي.

كما يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات. وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية

¹ - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 169 - 170.

الأداء الوظيفي للعاملين بها.¹

كذلك إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك فهو يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، كذلك فهو يفقدهم الشعور بالمبادرة والمسؤولية، ويشعرهم بالإحباط والشعور بالقلق؛² على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة، والذي يمكن اعتباره بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف.³

أما فليه فاروق عبده المجيد السيد محمد فيعتبر أن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصاتها، واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات مما يحسن بشكل فعال في أداء الأفراد.⁴

المطلب الثاني: تأثير نمط الاتصالات على الأداء

تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، حيث أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً هاماً في المناخ التنظيمي، فتعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، لذا إن وجود اتصالات فعالة يعد مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابياً في فاعلية الأداء الوظيفي.⁵

فوجود نمط اتصالات فعال يمكن من خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف حيث تعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد إذ أنها تؤثر وتتأثر به، فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية

¹ - محمد بن إبراهيم الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، (غير منشورة)، 2004، ص 89.

² - محمد الصبري، مرجع سابق، ص 266.

³ - علي محسن الكنتيبي، مرجع سابق، ص ص 103 - 104.

⁴ - بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 227.

⁵ - سليمان مؤيد، مرجع سابق، ص 101.

وأما العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً في خلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

إن الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل وحصوله على رضا أكبر في العمل، فالفرد يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ويشعر بمشاركة أكبر، كما أنه يتفهم أدوار الآخرين مما يشجع على التعاون والتنسيق، وقد أثبتت بعض الدراسات أن للاتصال الفعال علاقة طردية مباشرة بالأداء، ويرى بعض الكتاب أن الاتصال يساعد على تقييم الأداء وإنتاجية العمل، تحديد معايير ومؤشرات الأداء وكذا تحفيز وزيادة حماس العاملين للعمل.

يتمثل الهدف الرئيسي للاتصال في تبادل المعلومات بين الأفراد والعمال على تحريك وتعديل سلوكهم نحو الأداء الجيد.¹

تتوقف الحالة المعنوية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية وكذلك إنتاجيتهم على مدى فاعلية وكفاءة الاتصال، حيث يحقق هذا بصفة أساسية تبيان الواجبات والأعباء الخاصة بالعمل للفرد والطريقة الملائمة لإنجازه، لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب المناسب لأدائه، وعكس هذا يؤدي إلى انخفاض وتدهور معنوياته وتأثر إنجازه وزيادة معدلات الحوادث والفاقد سواء من وقت العمل أو المواد المستخدم، كما يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ويمثل هذا الدور الذي يقوم به الاتصال في بناء وتشغيل الهيكل لجماعة العمل من خلال الإدارة، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر والانطباعات بين الأفراد والجماعات، لذلك يشار إلى الاتصال على أنه شبكة تربط بين كل أعضاء التنظيم.²

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتم دون حصولهم على المعلومات. ومما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليتته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء.

¹ - جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، علي إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 349-350.

² - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 407.

وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء.¹

المطلب الثالث: تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء

إن الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يعد جانباً حيوياً في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المنظمة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير همم العاملين ويجفزهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.²

كما أن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيراً واضحاً في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤياً واضحة في اتخاذ القرار وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها. وانطلاقاً من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وأنها في الوقت نفسه مصدر التجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية.³

المطلب الرابع: تأثير الحوافز على الأداء

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، ويجفزهم للعمل ويؤثر الحافز المادي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي للعاملين.

إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز. فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء.⁴

¹ - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 66.

² - حسين سامح العادلي، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية، دار سينما للنشر، القاهرة، 1997، ص 71.

³ - علي السلمي، الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي الإداري، مكتب غريب، القاهرة، 1989، ص 41.

⁴ - محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي، مرجع سابق، ص 68.

إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالباً على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، إذ أن المكافأة في ضوء الانجاز والإبداع في الأداء فإنها تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل مما يسهم باستمرار تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء، أما إذا لعبت أساليب أخرى شخصية أو غير موضوعية في الترقية أو التقييم أو المكافأة فإن هذا يعكس أثره في زيادة دوران العمل واللامبالاة والتغيب وغيرها من الأبعاد السلبية في الأداء الوظيفي.

إن الاهتمام بتحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه ويمكن صياغة المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} (\text{القدرة} + \text{المعلومات})$$

وهذا 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، والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال، ولهذا فعلى الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المنظمة أن تسعى جاهدة باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين.¹

المطلب الخامس: تأثير القيادة على الأداء

تمثل القيادة محورا هاما في العملية والممارسات الإدارية وحيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة، تعطي للمنظمة النجاح إذا ما اتفقت بكافة أبعادها، والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي عمليات إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالالتزام العالي والمثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم.²

إن أهمية القيادة في الجانب التنظيمي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات ولكن الدور المهم هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم حسب العمل المشترك وروح التعاون، أما أهمية القيادة في الجانب الإنساني هي إقامة العلاقات الإنسانية والتفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف بما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وتحفيز العاملين على العمل وتسوية المنازعات بينهم وتمكينهم من استخدام مهاراتهم في العمل.³

¹ - بشير العلق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 314.

² - محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 42.

³ - ابراهيم بدر بن حمد، مرجع سابق، ص 31.

خلاصة :

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد والمجتمعات بصفة عامة حيث ينعكس أداء الأفراد في الورشات والمصانع على الاقتصاد الوطني، فكلما كان أدائهم جيد كلما كانت المردودية على المستوى الجزئي جيدة، وعليه ينعكس ذلك طبعاً على المستوى الكلي، وانطلاقاً من هذه الأهمية الكبيرة للأداء فقد أدركتها الدول المتقدمة وبدأت في أعلى مستويات الإنتاجية وزيادة نسب الانتفاع من الطاقات الإنتاجية لديها، على الرغم من الندرة التي يعانيها بعض أكبر الاقتصاديات في توفير بعض الشروط المطلوبة في عناصر الإنتاج.

إن تقييم أداء الأفراد وفعاليتهم لا تتحقق فقط بحسن التخطيط والتصميم لهذا التقييم، وإنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على عملية التقييم، كما تتأثر عملية التقييم أيضاً باقتناع إقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التقييم وأهدافه.

فالتقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة العمال وقياس مدى تحقيق الأهداف المخططة على مستوى المنظمة ككل، وبناء على ما تقدم بهدف التقييم بصفة عامة إلى التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة سيتم تنفيذها، وكذا قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات والمعلومات المكتسبة من قبل الأفراد.

والأداء يتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل النفسية والمادية المكونة للمناخ التنظيمي هذا ما استعرضناه في المبحث الثالث من خلال دراسة تأثير بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، والحوافز، وتبين أن كل عنصر من هذه العناصر تؤثر في الأداء إما إيجاباً أو سلباً.

سنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تمهيد.

المبحث الأول: تقديم عام للوحدة الإنتاجية مطاحن

الزيبان القنطرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث.

خاتمة.

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات البحث المتمثلة في المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما فوجدنا أن هناك دورا فعالا يلعبه المناخ التنظيمي في التأثير على أداء المورد البشري، وفي هذا الفصل سنحاول دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وهذا من خلال تحديد الوسائل الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالبحث ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات ومن ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام للوحدة الإنتاجية مطاحن الزيبان القنطرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث .

المبحث الأول: تقديم عام للوحدة الإنتاجية مطاحن الزيبان القنطرة

سنتطرق في هذا المبحث للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة مطاحن الزيبان وكذلك إلى هيكلها التنظيمي وأهدافها وسياساتها.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

إن فكرة إنشاء مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ترجع إلى وزارة الصناعات الخفيفة خلال المخطط الرباعي 74-76، الذي تم عرضه في الجرائد الرسمية فتقدمت المؤسسة الإسبانية ACEH التي اهتمت بالجانب العمراني، والمؤسسة الإيطالية OCERIM التي اهتمت بالتجهيز، أما المخطط فقد درس من قبل مؤسسة فرنسية، أما المؤسسة الجزائرية COOMAD تولت تسوية الأرضية بالتعاون مع المؤسسة الإسبانية، وفي 15 سبتمبر 1978 تمت التجارب الأولى على آلات فارغة وفي 16 أبريل 1983 وهي مملوءة وعند نجاحها شرعت مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة في الإنتاج في 02 ماي 1983، كانت الوحدة تسمى SEMPAK وفي 1994 بدأ توسع الوحدة وفي 01 جانفي 1995 دخول المطحنة الجديدة مرحلة الإنتاج وفي أكتوبر 1995 تم تجديد المطحنة القديمة، أما في 02 أكتوبر 1997 تم إنتاج الشركة التابعة مطاحن الزيبان "القنطرة" على شكل شركة مساهمة تابعة لمجمع الرياض سطيف، وهي أول مؤسسة جزائرية دخلت البورصة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 235.000.000 دج ابتداء من 1990 ليصل رأس مالها في سنة 2009 إلى 896.260.000 دج، تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، وهي من بين 8 وحدات تابعة لها تتوزع في شرق ووسط وجنوب التراب الوطني، والوحدة تتمتع بالاستقلالية في أداة شؤونها ونشاطها والشركة الأم تعتبر كوسيط بين شركة تسيير (SGP) وبين مطاحن الزيبان وتعود لها القرارات المركزية والحساسة أي أنها تتمتع بالشخصية المعنوية.

- **أنشطة المؤسسة:** للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالاتي:
 - **الأنشطة الرئيسية:** تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد، الدقيق)؛
 - **الأنشطة الثانوية:** إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) بيعها كأغذية للمواشي.
- **الموقع:** تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية ب 55 كلم.
- **المساحة:** تقدر مساحتها الإجمالية ب 315647 م² وهي تنقسم إلى قطعتين:
 - **القطعة الأولى:** مساحتها 5300005 م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158 م² مبنية والباقي غير مبني.

- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642 م² تتكون من السكنات الوظيفية.
 - الطاقة الإنتاجية: للمؤسسة طاقة إنتاجية تقدر ب:
 - 5900 قنطار في اليوم للقمح الصلب.
 - 1500 قنطار للقمح اللين.
 - سعة التخزين: كما أن للمؤسسة أبراج تخزين للمادة الأولية والمنتجات بسعة تخزين تقدر ب:
 - 125000 قنطار للقمح.
 - 39000 قنطار من المنتج النهائي.
- والجدول التالي يوضح مجموعة منتجات المؤسسة.

الجدول رقم (03): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان

المنتج	النوع	السعة
السميد	ممتاز	10-25 كغ
	عادي	25 كغ
	ثانوي	25 كغ
الدقيق	ممتاز	05-10-25-50 كغ
	عادي (الخباز)	25-50 كغ
النخالة	نخالة القمح الصلب	40-100 كغ
	نخالة القمح اللين	40-100 كغ
	النخالة المكعبة	40-100 كغ

المصدر: مصلحة التجارة.

- احتياطي المؤسسة من الماء:
 - 3000 لتر من الماء يوميا.
 - أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.
- التسويق وأهم نقاط البيع: يتم تسويق هذه المنتجات عن طريق مجموعة من النقاط بيع وهي كالاتي: تأتي بسكرة في المقام الأول بثلاث نقاط بيع؛ - واحدة في القنطرة؛ - واحدة في سيدي عقبة؛ واحدة في أولاد جلال؛ واحدة في ولاية باتنة؛ واحدة في ولاية جيجل؛ واحدة في ولاية خنشلة. حيث يسمح لهم بالفوترة للمستهلكين فقط.

- العمالة بالمؤسسة: تتوفر مؤسسة مطاحن الزيبان على مجموعة من العمال يختلفون من حيث المناصب والمهام حيث يتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): عدد العمال في المؤسسة

العدد	العمال
46	عمال بسطاء
72	فئة التحكم
20	إطارات
06	الإدارات السامية
144	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهداف وسياسات مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

الفرع الأول: أهداف المؤسسة

إن المؤسسة أمام منافسة قوية مع المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل في ما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.
- تغطية رغبة المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية.
- إدماج مطاحن الزيبان القنطرة في محيطها الاجتماعي لتقريبها أكثر من المستهلك وتمتين الخدمة المؤدية إلى الزبون وذلك تحت شعار " ترقية ثقافة الإضافة إلى الزبون بكم ومعكم".

الفرع الثاني: سياسة المؤسسة

- إن القدرة الإنتاجية والوضعية المالية للشركة التابعة الرياض سطيف مطاحن الزيبان هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال ل:
- ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل المشاركين.
- تكوين وتحسين مجموعة العمال.

- التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل السير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

1. **الرئيس المدير العام:** وهو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة، ويعد المسؤول عن كل رؤساء المصالح، بالإضافة إلى أنه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (النطاق الرسمي للمؤسسة).

- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).

- يترأس مجلس الإدارة.

أ. **الأمانة العامة:** تعد أمانة الرئيس المدير العام حلقة وصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، ومن بين مهامها:

- استقبال، وتسجيل وتوزيع البريد وإرسال البريد الصادر.

- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس وتحويلها إلى المدير.

- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.

- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، زوار،...).

- كتابة الرسائل السرية والخاصة بالمدير.

ب. **مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم:** تعد من أهم المصالح، كون هذه الأخيرة مسؤولة عن التسيير الداخلي للمؤسسة، ومن أهم مهامها:

- إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: ويتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلا مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات وهي تتبع في ذلك طريقة بسيطة بضرب نسبة مؤوية محددة في الرقم أعمال السنة السابقة للسنة التقديرية.

- إعداد اللوح البيني للمؤسسة شهريا من تحليل النتائج: ويتم إعداده من أجل متابعة نشاط مختلف وظائف المؤسسة (التموين، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

- إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال سنة.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية.
- ج. مدير مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من أجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية، من المهام ما يلي:
 - برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.
 - مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.
 - إدارة شبكة الإعلام الآلي.
- د. محاسب رئيسي: تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة، وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب، ومن جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموعة التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة و نجاعة عمال المؤسسة.
- مراحل مهام المحاسب:
 - بعدما تتم المصادقة على البرنامج السنوي تبدأ مهمة المحاسب بالاعتماد على الرسائل الموجهة من طرف المديرية العامة للانطلاق في تجسيد مهامه على المصلحة التي سيتم احتسابها، بالتوازي تتلقى المصلحة المستقبلية رسالة من المديرية العامة تعلمها باليوم الذي ستبدأ فيه العملية.
 - مرحلة الدراسة والتحضير: يقوم المحاسب بجمع الوثائق، المراجع والمناهج وهذا لتكوين مصادر رسمية للاعتماد عليها لتحضير القيام بمهمته.
 - مرحلة تحضير وسائل المادية وتحديد تاريخ إجراء المهمة مع المصلحة المعنية.
 - مرحلة التنفيذ: يعتمد المحاسب في هذه المرحلة على الخبرة المكتسبة وتقنيات الاتصال مع الأفراد من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والمحددة عنده مسبقا، فمثلا عند الاتصال مع الأفراد يركز على الاستماع أكثر من توجيهه للحوار ويعتمد كذلك في حوار على الأسلوب القمعي كأن يطرح أسئلة عامة ويترك الأفراد يجيبون بجرية، ثم يطرح مركزه جزئيا وهكذا حتى يحصل على الإجابات الحقيقية للأسئلة المحددة، كما يمكن للمحاسب الاستعانة بالمختصين للاستشارة.
 - إعداد تقرير المحاسب: يختلف شكله من المؤسسة إلى أخرى ولكن يشتركون في عناصر معينة وهي: اسم المحاسب، رقم الرسالة، تاريخ المهمة، عدد التوصيات، الأهداف، قائمة المرسل إليهم التقرير، اسم رئيس المصلحة.
 - بالإضافة إلى: مقدمة، أهداف المهمة، تطوير المهمة، التوصيات.
 - مرحلة المتابعة: أي متابعة هل تم تطبيق التوصيات.

- هـ. مسؤول مصلحة التسويق والاتصالات: تعد هذه المصلحة هيئة مهمة في المؤسسة، ومن مهامها:
- دراسة إعداد الهيكل للمؤسسة: أي البحث عن الهيكل المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - دراسة السوق: قبل أن تقبل المؤسسة على أي خطوة حاسمة كأن تقوم بفتح نقطة بيع، تغيير المنتج أو أحد خصائصه لا بد من دراسة السوق أو بالأحرى دراسة سلوك المستهلك اتجاه هذا التغيير.
 - تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية.
 - مسؤول عن الإشهار بمختلف أنواعه.
- و. المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف مصالح المؤسسة، أما مهامه فتتمثل في:
- التكفل بقضايا الشركة محل النزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية أو المعنوية (أغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين تترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة).
 - متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزائي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.
 - متابعة ملفات التأمين على ممتلكات المؤسسة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين -CAAT- وكالة بسكرة وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن.
 - هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى المؤسسة:
 - تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية.
 - تمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.
- ز. رئيس مصلحة النظافة والأمن: تهتم هذه المصلحة بأمن ونظافة الوسائل العامة الموجودة داخل المؤسسة، كما تتفرع هذه المصلحة إلى:
- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع الأمن وهو مسؤول عن أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن، ويمكن تقسيم مهامه إلى قسمين وهي:
 - مهام خاصة بالأمن العام:
 - حراسة المؤسسة ووسائل والآلات من السرقة أو التعدي.
 - مراقبة كل من يدخل أو يخرج من المؤسسة.
 - إعطاء تأشيرة الدخول للشاحنات من أجل رفع المخزون.
 - مهام خاصة بالأمن الصناعي:
 - المحافظة على الآلات من الأخطار.
 - الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.
 - إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

- فرع النظافة: يوجد تحت إشراف رئيس فرع النظافة مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:
 - التنظيف الدوري.
 - مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.
- 2. مسؤول الاستغلال: تشرف على عمليات التموين وتسيير المخزون والصيانة والإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج ومراقبة نوعية المنتج، وتدرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:
 - أ. مصلحة التموين: تتكفل هذه المصلحة بتوفير المواد اللازمة لعمليات الإنتاج وذلك بشراء القمح بنوعيه (صلب ولين) ووسائل التعبئة والتغليف كالأكياس بمختلف أحجامها وأنواعها وكذا المواد واللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج.
 - ب. مصلحة تسيير المخزون: تهتم هذه المصلحة بتنظيم وتصنيف المخزونات حيث تقوم بتخزين المادة الأولية وهي القمح بنوعيه الصلب واللين وكذلك اللوازم التي تدخل في عمليات الإنتاج، وتقوم بتخزين المنتجات النهائية أيضا.
 - ج. مصلحة الصيانة: وتهتم هذه المصلحة بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج، ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة.
 - د. المخبز: تمثل مهمة المخبز في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد خصائص التحليلية وهذا من أجل:
 - احترام مواصفات مراقبة الجودة، وكذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
 - إمكانية التخزين.
 - هـ. مصلحة الإنتاج: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - استقبال المادة الأولية.
 - تخزين وتصنيف المنتج.
 - الصيانة الوقائية والفنية.
 - تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.
- 3. مسؤول الشؤون الإدارية والمالية: وتشمل مهامه مصليحتين وهما:
 - أ. مصلحة الموارد البشرية: وتحرص هذه المصلحة على حفظ ملفات العمال وتطبيق القانون وتراقب كل عمليات الفروع التي تحت مسؤوليتها، وبالتالي فإن هذه المصلحة مختصة بشؤون العمال من ملفات التشغيل والتسريح وكذا ملفات عقود التشغيل ومراقبة العمال من حيث الغيابات.
 - ب. مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج التجاري وتفرع عنها ثلاثة فروع هي:
 - فرع الاستغلال: يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بمصاريف المؤسسة من مشتريات (مواد أولية، مواد ولوازم... إلخ) وخدمات (الهاتف، الصيانة،... إلخ) ويقوم بالمهام التالية:
 - تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات المصاريف والمدفوعات.

- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
 - حيث يسدد فرع الاستغلال قيمة المشتريات أو الخدمات نقدا إذا لم تتعد 2500 دج أو عن طريق البنك أن كانت قيمة التسديد أكبر من ذلك.
 - فرع الإدارات: يهتم هذا الفرع بجميع العمليات الخاصة بإيرادات المؤسسة والناجحة عن عمليات البيع لمختلف المنتجات، ويقوم بالعمليات التالية:
 - تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بالإيرادات.
 - العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات البيع.
 - المشاركة في إعداد البرامج المالية.
 - فرع الاستثمارات: يقوم هذا الفرع بمتابعة العمليات الخاصة بتثبيتات المؤسسة بمختلف أنواعها من المباني، تجهيزات ووسائل إنتاج، ويقوم بالعمليات التالية:
 - تسيير جميع العمليات المحاسبية الخاصة بعمليات الاقتناء والتنازل.
 - العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بعمليات الاقتناء.
4. مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه مصلحتين وهما:
- أ. مصلحة المبيعات: يتم في مصلحة المبيعات تحقيق الصفات التجارية وكذا تحديد الطلبات، والقيام بالحسابات الخاصة بكمية المنتجات التي تخرجت من المخزن يوميا، والبحث عن أسواق جديدة وزبائن جدد والعمل على مواجهة المنافسين وتحقيق أكبر قدر من المبيعات، وتقوم باستقبال الزبائن وكذلك تحديد نوعية الزبون.
- ب. مصلحة الإرسال والتوزيع: تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة، حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن، كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية، وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كما لهذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهم الأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.
- ج. مصلحة الوسائل العامة للنقل: وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبات إلى الزبائن.

5- إدارة الموارد البشرية بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

تتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهم الجهاز المتحرك والعملي داخل المؤسسة، وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوق الموظفين بها ومتابعة مساهمهم المهني ومن بين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...).

1. رئيس مصلحة الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول في المصلحة ومن مهامه:

- تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
 - متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
 - المحافظة على المناخ المهني للموظف وذلك بتوفير كل الإمكانيات والشروط اللازمة للعمل.
 - متابعة الإحصائيات:
 - إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
 - المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- 1. فرع تسيير الموارد البشرية:** يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:
- مراقبة كشف الحضور للعمال والممتحنين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.
 - تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب...).
 - مراقبة تنظيم التكوين التأهيلي لموظفي المؤسسة.
- 2. فرع الأجور:** يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه، ويتم ذلك كما يلي:
- تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.
 - طبع كشف الراتب.
- 3. المراسل الاجتماعي:** يقوم بالهام التالية:
- إنشاء ترقيم للموظف في صندوق الضمان الاجتماعي.
 - دفع ملفات المرضى أو حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.
 - استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.
- والملاحق رقم (02) يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث إلى الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما نستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا يوضح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث في التحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

1- مجتمع البحث: يعرف مجتمع البحث بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك². ويتمثل مجتمع البحث في جميع عمال مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، ويقدر عددهم إجمالا بـ: 144 عامل.

2- عينة البحث: وتعني عينة البحث بأنها "جزء من مجتمع البحث، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا، وثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"³.

وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع البحث، وهي تمثل مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدرس. حيث تم توزيع 80 استبيان على الموظفين، وتم الإجابة على 54 استبيان من طرف الموظفين أي بنسبة استرجاع 67.5%، ونبرر حصولنا على نسبة الإجابة هذه بأن المؤسسة كانت تغير الآلات القديمة بآلات جديدة مما جعل الإنتاج يتوقف وبذلك عدم وجود نسبة من العمال وإضافة إلى ذلك فإن بعض العمال في إجازة.

المطلب الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع البحث، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقات العلمي)، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

³ إين أحمد راشد، حمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص 16.

1. إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالإستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.
 2. عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
 3. تعديل الاستبيان بشكل أولي حسبما يراه المشرف.
 4. توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.
- وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له، في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:
- القسم الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية لعينة البحث، وتتكون من 5 فقرات.
- القسم الثاني:** وينقسم إلى محورين رئيسيين وتسعة أبعاد تضم 40 عبارة تتعلق بدراسة أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، وهي موضحة كما يلي:
- المحور الأول:** يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، ويضم العبارات من 1 إلى 28.
- البعد الأول:** متعلق لهيكل التنظيمي، ويشمل 5 عبارات من رقم 1 إلى 5.
- البعد الثاني:** متعلق بنمط الاتصال، ويشمل 4 عبارات من رقم 6 إلى 9.
- البعد الثالث:** متعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار، ويشمل 4 عبارات من رقم 10 إلى 13.
- البعد الرابع:** متعلق بالحوافز، ويشمل 7 عبارات من رقم 14 إلى 20.
- البعد الخامس:** متعلق بالقيادة، ويشمل 4 عبارات من رقم 21 إلى 24.
- البعد السادس:** متعلق بطبيعة العمل، ويشمل 4 عبارات من رقم 25 إلى 28.
- المحور الثاني:** يتعلق بأداء المورد البشري، ويضم العبارات من رقم 29 إلى 40 وهو مقسم كما يلي:
- البعد الأول:** متعلق بالجهد، ويشمل 5 عبارات من رقم 29 إلى 33.
- البعد الثاني:** متعلق بالقدرات، ويشمل 3 عبارات من رقم 34 إلى 36.
- البعد الثالث:** متعلق بجودة العمل، ويشمل 4 عبارات من رقم 37 إلى 40.
- كما تم الإعتماد على نوعين أساسيين من المصادر:

✓ **المصادر الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Sps V22 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

✓ **المصادر الثانوية:** تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكاتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (4-5=1).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.79=5/4) وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (05): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 131.
كما تم توزيع الأوزان على البدائل الثلاث كما يلي:

الجدول رقم (06): أوزان البدائل.

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

المصدر: صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص 131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V22) والذي يتكون من:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- الانحدار البسيط (الخطي) Linear Regression لمعرفة مستويات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري واختبار صحة الفرضيات من عدمها.

4- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

6- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات الباحثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

7- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): يستخدم لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى المناخ التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك اتجاهاتهم حول مستوى أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة والتي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

الفرع الأول: صدق أداة البحث (Validity)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من

حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (07)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.946) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات الأداء (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach's Cefficient Alpha Q الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات " ألفا كرونباخ "	عدد العبارات	المحور	
0.861	0.742	05	الهيكل التنظيمي	المنهج التنظيمي
0.934	0.873	04	نمط الاتصال	
0.801	0.643	04	المشاركة في اتخاذ القرار	
0.897	0.805	07	الحوافز	
0.853	0.728	04	القيادة	
0.760	0.578	04	طبيعة العمل	
0.897	0.805	28	المجموع	
0.870	0.758	05	الجهد	أداء الموارد البشرية
0.800	0.641	03	القدرات	
0.825	0.681	04	إدراك الدور	
0.898	0.808	12	المجموع	
0.946	0.895	40	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.895) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على عمال مؤسسة مطاحن الزيبان

القنطرة

المطلب الأول: خصائص عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق لخصائص عينة البحث حسب المتغيرات الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

أولاً: خصائص عينة البحث حسب الجنس

الجدول رقم (08): خصائص عينة البحث حسب "الجنس"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	36	66.7
	أنثى	18	33.3
	المجموع	54	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v20.

حيث يوضح الجدول أعلاه، والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن عينة البحث تتكون من 54 فرداً، منهم 36 ذكراً و18 إناث، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 66.7 %، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 33.3%.

ثانيا: خصائص عينة البحث حسب العمر

الجدول رقم (09): خصائص عينة البحث حسب "العمر"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	24	44.4
	من 31 إلى أقل من 40	12	22.2
	من 41 إلى أقل من 50	15	27.8
	من 51 سنة فأكثر	3	5.6
	المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v 20.

من خلال الجدول رقم (09) والخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير العمر نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة البحث وأن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 30 سنة فأقل بنسبة مئوية 44.4% ، تليها الفئة العمرية أقل من 41 سنة إلى أقل من 50 بنسبة مئوية 27.8%، ثم تأتي الفئة العمرية من 31 إلى أقل من 40 سنة بنسبة مئوية 22.2%، وفي الأخير الفئة العمرية من 51 سنة فأكثر بنسبة مئوية 5.6% ، لذا فإن الفئة العمرية الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى أعمار فتية نسبياً في السن أي أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا ، وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابا على نتائج البحث.

ثالثا: خصائص عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (10): خصائص عينة البحث حسب "المؤهل العلمي"

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	ابتدائي	01	1.9
	متوسط	09	16.7
	ثانوي	17	31.5
	جامعي	27	50.0
	المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v 20.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) الخاص بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المؤهل العلمي أن أغلبية أفراد العينة من مستوى جامعي حيث بلغ عددهم 27 فرد بنسبة مئوية 50.0% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت

نسبة مستوى الثانوي 31.5% ونسبة مستوى المتوسط 16.7% والابتدائي فكانت ضعيفة جدا بنسبة 1.9%، أي أن معظم كل أفراد العينة لديهم مستوى جامعي وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

رابعا: خصائص عينة البحث حسب المستوى الوظيفي

الجدول رقم (11): خصائص عينة البحث حسب " المستوى الوظيفي "

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية%
مجال الوظيفة الحالية	عمال تنفيذيين	14	25.9
	عمال إداريين	22	40.7
	إطارات	18	33.3
	المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v 20.

من خلال الجدول السابق نجد أن ما نسبته 40.7% من أفراد العينة تمثل عمال إداريين، في حين نجد أن ما نسبته 33.3% والتي تمثل 18 فرد من الإطارات، أما العمال التنفيذيين قدرت نسبتهم بـ: 25.9%، وهي نسبة تجاوب معتبر من طرفهم.

خامساً: خصائص عينة البحث حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (12): خصائص عينة البحث حسب " سنوات الخبرة "

النسبة المئوية %	التكرار	فئات المتغير	المتغير
40.7	22	5 سنوات فأقل	سنوات الخبرة
24.1	13	من 6 إلى 10 سنوات	
5.6	03	من 11 إلى 15 سنة	
29.6	16	16 سنة فأكثر	
% 100	54	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.v 20.

من خلال الجدول السابق نجد أن الأفراد الذين تقل خبرتهم عن الخمس سنوات قد بلغت نسبتهم 40.7 % من مجموع عينة البحث، كما نجد نسبة 29.6 % تمثل أصحاب الخبرة 16 سنة فأكثر، أما الذين تتراوح خبرتهم بين 6 و 10 سنوات فتمثلهم نسبة 24.1 %، في حين نجد أصحاب الخبرة من 11 إلى 15 سنة نسبتهم 5.6 %.

وكخلاصة لهذا المبحث يمكن القول أنه من بين 80 استبيان تم توزيعها تم الاعتماد على 54 استبيان في عملية التحليل الإحصائي، حيث قدر معامل ثبات أداة البحث بـ: 0.895 وهي نسبة عالية نسبياً، كما تم التوصل إلى مجموع من النتائج ذات العلاقة بالصفات الشخصية للمبحوثين، إذ وجد أن أفراد العينة ذو جنس بين ذكر وأنثى، كما غلبت الفئة الشبابية والخبرة المتوسطة على عينة الدراسة، مع التقارب في المستوى التعليمي بين المستوى الجامعي والثانوي، وعلى العموم يمكن القول بأن هناك تنوع في السمات الشخصية لأفراد العينة، الأمر الذي قد يتبعه تنوع في إجاباتهم حول محاور الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلتها حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة من (1 إلى 1.79) دالا على مستوى ضعيف جدا، من (1.8 إلى 2.59) دالا على مستوى ضعيف، من (2.60 إلى 3.39) دالا على مستوى متوسط، من (3.40 إلى 4.19) دالا على مستوى جيد، من (4.20 إلى 5) دالا على مستوى جيد جدا كما هو موضح في الجدول رقم (05).

الفرع الأول: تحليل فقرات محور المناخ التنظيمي

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

السؤال الأول: ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ؟

للإجابة على هذا السؤال وسنقوم فيما يلي بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حسب كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في ستة أبعاد وهي:

1. بعد الهيكل التنظيمي

يمكن توضيح إجابات الباحثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي من خلال الجدول رقم (13) كما يلي:

الجدول رقم (13): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.	3,5370	0,98504	2	جيد
02	تناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك.	3,3704	1,33595	4	متوسط
03	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.	3,6667	1,14924	1	جيد
04	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.	3,5185	1,11153	3	جيد
05	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.	2,8333	1,28489	5	متوسط
	الهيكل التنظيمي	3,5370	1,00401	2	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي لبعده الهيكل التنظيمي بلغ 3,5370 وانحراف معيار يقدر بـ: 1,00401، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الهيكل التنظيمي أن أغلبها تشير إلى الدرجة جيد، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,6667 و 2,8333) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,33595 و 0,98504) وقد جاءت العبارة رقم 03 (تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,6667) وانحراف معياري قدره (1,14924)، وهذا نرجعه إلى أن طريقة تقسيم العمل بالمؤسسة واضحة وتساعد العمال على تأدية مهامهم بسرعة لأن كل عامل يستطيع فهم الأعمال التي سوف ينجزها، في حين جاءت العبارة رقم 05 (توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,8333) وانحراف معياري قدره (1,28489)، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن العمال على دراية بالتقسيمات الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

2. بعد نمط الاتصال:

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال من خلال الجدول رقم (14) كما يلي:

الجدول رقم (14): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة.	3,0556	1,32347	2	متوسط
02	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات.	2,9630	1,30258	3	متوسط
03	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.	2,8889	1,22346	4	متوسط
04	تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات.	3,1296	1,28923	1	متوسط
	نمط الاتصال	3,0556	1,32347	5	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لبعد نمط الإتصال بلغ (3,0556) وبانحراف معيار يقدر بـ: (1,32347)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد نمط الإتصال أن كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,1296 و 2,8889) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,32347 و 1,22346) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,1296) وانحراف معياري قدره (1,28923)، وهذا نرجعه إلى أن تبادل المعلومات عبر مختلف المستويات بالمؤسسة يتم بشكل جيد وهذا لأن هذه المعلومات واضحة ولأن الإدارة تعتمد على وسائل اتصال حديثة، في حين جاءت العبارة رقم 03 (يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,8889) وبانحراف معياري قدره (1,22346)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن هناك رضا متوسط على نمط الاتصال بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

3. بعد المشاركة في اتخاذ القرار:

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الجدول رقم (15) كما يلي:

الجدول رقم (15): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد المشاركة في اتخاذ القرار

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.	2,9630	1,14863	4	متوسط
02	تملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.	3,2778	1,10602	2	متوسط
03	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.	3,7037	1,17569	1	جيد
04	تشارك في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات المتعلقة بها.	3,2407	1,19646	3	متوسط
	المشاركة في اتخاذ القرار	3,3704	0,97702	3	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لبعد المشاركة في اتخاذ القرار بلغ (3,3704) وبانحراف معيار يقدر بـ: (0,97702)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد لبعد المشاركة في اتخاذ القرار أن كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,3704 و 2,9630) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,19646 و 1,10602) وقد جاءت العبارة رقم 03 (مستوى التعاون بين الزملاء مناسب) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,7037) وانحراف معياري قدره (1,17569)، وهذا نرجعه إلى أن العمال تسود بينهم مستوى جيد من التعاون في الأعمال التي يؤديونها وهذا راجع للعلاقات الطيبة فيما بينهم والتي تحاول المؤسسة ترسيخه في عمالها، في حين جاءت العبارة رقم 01 (تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,2407) وبانحراف معياري قدره (1,14863)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن هناك رضا متوسط على نمط المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

4. بعد الحوافز:

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز من خلال الجدول رقم (16) كما يلي:

الجدول رقم (16): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الحوافز

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تمنح الحوافز بناء على نظير جهودك الإضافية التي تبذلها.	2,7593	1,27287	6	متوسط
02	يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون.	3,1481	1,33752	2	متوسط
03	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين.	3,0185	1,36659	3	متوسط
04	تتكفل المؤسسة بنقل العمال.	4,4074	0,59932	1	جيد
05	لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات... الخ.	3,0000	1,31752	4	متوسط
06	تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة.	2,9444	1,40641	5	متوسط
07	يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل	2,3889	1,32347	7	متوسط
	الحوافز	3,1296	1,11670	4	متوسط

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20 .

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز بلغ (3,1296) وبانحراف معيار يقدر بـ: (1,11670)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد لبعد المشاركة في اتخاذ القرار أن كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (4,4074 و 2,3889) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (0,59932 و 1,27287) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تتكفل المؤسسة بنقل العمال) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,4074) وانحراف معياري قدره (0,59932)، وهذا نرجعه إلى موقع المؤسسة البعيد عن العمال، فالمؤسسة ملزمة أكثر من غيرها بتوفير

هذه الخدمة الأمر الذي يساعد على احترام الوقت وتجنّب العمال الإرهاق النفسي والبدني بسبب ضغوط الموصلات، في حين جاءت العبارة رقم 07 (يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,3889) وبانحراف معياري قدره (1,32347)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن هناك رضا متوسط عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

5. بعد القيادة:

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال من خلال الجدول رقم (17) كما يلي:

الجدول رقم (17): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القيادة

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.	2,9074	1,26295	3	متوسط
02	يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	2,9074	1,24792	2	متوسط
03	تهتم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير.	2,8704	1,19821	4	متوسط
04	تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.	3,2037	1,30860	1	متوسط
	القيادة	3,0370	1,11530	6	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لبعء القيادة بلغ (3,0370) وبانحراف معيار يقدر بـ: (1,11530)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة متوسط، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة كلها تشير إلى الدرجة متوسط، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,2037 و 2,8704) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,30860 و 1,19821) وقد جاءت العبارة رقم 04 (تتم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3,2037) وانحراف معياري قدره (1,30860)، وهذا نرجعه إلى أن المدير بالمؤسسة يتميز بنظام عادل بين العمال ويرجع كذلك

إلى أسلوب المعاملات والأخلاقيات التي يتميز بها المدير ، في حين جاءت العبارة رقم 03 (تهتم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,8704) وبانحراف معياري قدره (1,19821)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن العمال ليسوا على دراية كافية بنمط القيادة المتبع وأن هناك رضا متوسط عن نمط القيادة بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

6. بعد طبيعة العمل:

يمكن توضيح إجابات المبحوثين حول عبارات بعد نمط الاتصال من خلال الجدول رقم (18) كما يلي:

الجدول رقم (18): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد طبيعة العمل

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	3,4815	1,22460	3	جيد
02	تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول بها.	4,1667	0,72032	1	جيد
03	ظروف التهوية، الإضاءة، الحرارة مناسبة لطبيعة عملك.	3,4815	1,29936	2	جيد
04	العمل روتيني وممل.	3,0000	1,40081	4	متوسط
	بعد طبيعة العمل	3,6667	0,99052	1	جيد

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لبعدها طبيعة العمل بلغ (3,6667) وبانحراف معيار يقدر بـ: (0,99052)، وحسب مقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى الدرجة جيد، كما نلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القيادة كلها تشير إلى الدرجة جيد، حيث تتراوح المتوسطات ما بين (3,0000 و 4,1667) وتتراوح الانحرافات المعيارية ما بين (1,40081 و 0,72032) وقد جاءت العبارة رقم 02 (تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول بها) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,1667) وانحراف معياري قدره (0,72032)، وهذا نرجعه إلى أن العمال يستفيدون من العطل والإجازات المؤسسة ، في حين جاءت

العبارة رقم 04(العمل روتيني وممل) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,0000) وبانحراف معياري قدره (1,40081)، ويمكن تفسير النتائج السابقة على أن العمال لديهم قدرة كبيرة على فهم طبيعة العمل الموجه إليهم بالمؤسسة محل الدراسة بشكل عام.

من خلال عرض وتحليل اتجاهات الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي نستطيع الإجابة على السؤال الأول المطروح: ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ؟ كما يلي:

الجدول رقم (19): اتجاهات الباحثين حول المناخ التنظيمي ومختلف أبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	الهيكل التنظيمي	3,5370	1,00401	2	جيد
2	نمط الاتصال	3,0556	1,32347	5	متوسط
3	المشاركة في اتخاذ القرار	3,3704	0,97702	3	متوسط
4	الحوافز	3,1296	1,11670	4	متوسط
5	القيادة	3,0370	1,11530	6	متوسط
6	طبيعة العمل	3,6667	0,99052	1	جيد
	المناخ التنظيمي بشكل عام	3,2963	1,00244	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير المناخ التنظيمي هو (3,2963) وبانحراف معياري (1,00244) وبدرجة متوسطة وعموما النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العاملين على أن طبيعة العمل والهيكل التنظيمي في المؤسسة "جيدة"، ونمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والقيادة في المؤسسة "متوسطة"، وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال "ما هو مستوى المناخ التنظيمي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ؟"

الفرع الثاني: تحليل فقرات محور أداء المورد البشري

وذلك من خلال طرح السؤال التالي:

السؤال الثاني: ما هو مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال وستقوم فيما يلي بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة حسب كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي والمتمثلة في ثلاثة أبعاد وهي:

1. بعد الجهد:

الجدول رقم (20): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد الجهد

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تبذل جهدا كافيا لإنجاز الأعمال المطلوبة منك.	3,9444	1,13962	3	جيد
02	تقوم باستغلال طاقاتك أثناء أداء عملك.	3,8704	1,18236	4	جيد
03	تلتزم بأوقات العمل الرسمية.	4,1852	0,75421	1	جيد
04	تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	3,8333	1,11169	5	جيد
05	تقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.	4,1296	0,82522	2	جيد
	الجهد	4,2407	0,82268	1	جيد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن العاملين بالمؤسسة محل الدراسة جهدهم عالي بكافة جوانب عملهم بدرجة كبيرة وهو ما يفسره متوسط إجاباتهم حول عبارات بعد الجهد والمقدر بـ: (4,2407) وانحراف معياري قدره (0,82268) وهو حسب سلم الدراسة يقع في خانة الإجابة جيد، أما فيما يخص ترتيب العبارات فقد جاءت العبارة رقم 03 (تلتزم بأوقات العمل الرسمية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4,1852) وانحراف معياري قدره (0,75421)، في حين جاءت العبارة رقم 04 (تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل) في المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,8333) وانحراف معياري قدره (1,11169)، إذ نلاحظ أن هناك توافق كبير في إجابات

أفراد العينة وهو ما عكسه المتوسط الحسابي والذي يقع حسب سلم القياس المعتمد في الخانة موافق، وهذا يعني بأن هناك انضباط والتزام دائم في مواعيد العمل ، أما باقي العبارات فقد وقعت ضمن الخيار جيد، الأمر الذي يدل على أن هناك جهد لدى غالبية العمال بجوانب وإجراءات العمل.

2. بعد القدرات:

الجدول رقم (21): اتجاهات المبحوثين حول عبارات بعد القدرات

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة إليك.	3,8148	1,24498	3	جيد
02	يعتبر التدريب عاملا مساعدا في تحسين الأداء.	4,2407	0,97003	1	جيد جدا
03	لديك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك.	4,0000	1,00939	2	جيد
	القدرات	4,2037	0,99773	2	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يوضح لنا الجدول رقم (21) أن العمال بالمؤسسة محل الدراسة لديهم قدرات كبيرة نحو أداء عملهم، وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي المقدر بـ: (4,2037) الواقع ضمن الخيار جيد جدا حسب سلم القياس المعتمد في الدراسة، كما أن هناك تناسق في إجابات أفراد العينة على هذا البعد وهو ما يعبر عنه الانحراف المعياري المقدر بـ: (0,99773)، ولقد جاءت العبارة رقم 02 (يعتبر التدريب عامل مساعد في تحسين الأداء.) في المركز الأول بمتوسط حسابي قدره (4,2407) وهو متوسط مرتفع، كما أن إجابات أفراد العينة حول العبارة متجانسة بدرجة كبيرة حيث بلغ انحرافها المعياري (0,97003).

3. بعد إدراك الدور:

الجدول رقم (22): اتجاهات الباحثين حول عبارات بعد إدراك الدور

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يوجد التزام وتقيد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.	3,5370	1,29895	4	جيد
02	تستغل معارفك التي لديك في تحسين أدائك.	4,1481	0,71129	2	جيد
03	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك.	4,2963	0,74301	1	جيد جدا
04	تبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	4,0926	1,12045	3	جيد
	إدراك الدور	4,2037	0,87695	3	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

يبين الجدول رقم (22) بأن بعد إدراك الدور، يلقي قبول من طرف أفراد العينة المدروسة وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي العام المقدر بـ: (4,2037) الواقع ضمن الخيار جيد جدا ذو انحراف المعياري قدره (0,87695)، كما نلاحظ أن العبارة رقم 03 (توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك). فقد سجلت أعلى متوسط حسابي (4,2963) وانحراف معياري (0,74301) درجات عالية نحو الموافقة على أن هناك توظيف للمهارات والخبرات لتأدية المهام، وعلى العموم فهناك رغبة لدى العامل في العمل والأداء.

من خلال عرض وتحليل اتجاهات الباحثين حول أبعاد المناخ التنظيمي نستطيع الإجابة على السؤال الأول المطروح: ما هو مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ؟ كما يلي:

الجدول رقم (23): اتجاهات الباحثين حول أداء المورد البشري ومختلف أبعاده

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	الجهد	4,2407	0,82268	1	جيد جدا
02	القدرات	4,2037	0,99773	2	جيد جدا
03	إدراك الدور	4,2037	0,87695	3	جيد جدا
	أداء المورد البشري بشكل عام	4,3333	0,75235	-	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال الجدول رقم (23) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي العام لمتغير الأداء هو (4,3333) وبانحراف معياري (0,75235) وبدرجة جيد جدا وعموما النتائج السابقة تدل على هناك إجماع لدى العاملين على أن الجهد والقدرات وإدراك الدور جيدة جدا، وبهذا نكون قد أجبنا على السؤال: (ما هو مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- ؟).

المبحث الرابع: اختبار وتفسير الفرضيات

انطلاقاً من الأثر للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسة الذي أكدته الدراسات النظرية والعملية، وانطلاقاً مما جاء في الدراسة النظرية التي قمنا بها، نسعى في هذا المبحث إلى التحقق من طبيعة هذا الأثر الذي يتركه المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، وذلك من خلال التأكد من صحة الفرضية الأساسية من عدمها (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$). وذلك من خلال اختبار الفرضيات الرئيسية وتفسيرها وسنستخدم تحليل التباين للانحدار كأسلوب من أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار الفرضيات وفيما يلي سنختبر كل فرضية Regression رئيسية من خلال اختبار فرضياتها الفرعية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة- بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (**Analysis of variance**) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (24) يبين ذلك.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد أثر المناخ التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0,134	1				
البواقي	29,866	52	0,067	0,004	0,232	0,632
الإجمالي	30,000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول رقم(24) يتبين عدم صحة الفرضية الأساسية، حيث بلغت قيمة F (0,232) بقيمة احتمالية(0,632) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) كما نجد أن المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) في هذا النموذج يفسر ما يقارب 4% فقط من التباين في المتغير التابع (أداء المورد البشري) وهي قوة تفسيرية ضعيفة جدا وليست معنوية، وهو ما يدل على عدم وجود أثر معنوي للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، وبناء على ذلك نستخلص عدم قبول الفرضية الأساسية أي عدم وجود أثر للحوافز في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من خلال الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الهيكل التنظيمي على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.999	1	0.258	0.067	3.712	0.060
البواقي	28.001	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للهيكل التنظيمي على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (3.712) عند مستوى الدلالة (0.060) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط

(0.258) وهو ضعيف جدا، كما أن الهيكل التنظيمي لا يفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.060)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من خلال الجدول رقم(26)

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر نمط الاتصال على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.043	1	0.038	0.001	0.075	0.786
البواقي	29.957	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لنمط الاتصال على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.075) عند مستوى الدلالة (0.786) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.038) وهو ضعيف جدا، كما أن نمط الاتصال لا يفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.786)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من خلال الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر للمشاركة في اتخاذ القرار على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.220	1	0.086	0.007	0.383	0.538
البواقي	29.780	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$)..

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.383) عند مستوى الدلالة (0.538) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.086) وهو ضعيف جداً، كما أن نمط المشاركة في اتخاذ القرار لا يفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.538)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من خلال الجدول رقم (28)

الجدول رقم (28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر القيادة على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.002	1	0.007	0.000	0.003	0.957
البواقي	29.998	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للقيادة على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.003) عند مستوى الدلالة (0.957) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.007) وهو ضعيف جداً، كما أن القيادة لا تفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.957)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من خلال الجدول رقم (29)

الجدول رقم (29): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الحوافز على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.108	1	0.060	0.004	0.187	0.667
البواقي	29.892	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) للحوافز على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، حيث كانت قيمة F تساوي (0.187) عند مستوى الدلالة (0.667) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.060) وهو ضعيف جداً، كما أن الحوافز لا تفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.667)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

6. نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الفرعية السادسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على مستوى أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة" عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

وتظهر نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة من خلال الجدول رقم (30).

الجدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر طبيعة العمل على مستوى أداء المورد البشري.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	0.077	1	0.051	0.003	0.134	0.716
البواقي	29.923	52				
الإجمالي	30.000	53				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

دالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

من خلال الجدول السابق يتبين لنا بأن ليس هناك أثر معنوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لطبيعة العمل على أداء المورد البشري في المؤسسة محل الدراسة، عليه حيث كانت قيمة F تساوي (0.134) عند مستوى الدلالة (0.716) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) المعتمد أي أنها غير دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، كما أن معامل الارتباط يبين عدم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين حيث بلغ معامل الارتباط (0.051) وهو ضعيف جداً، كما أن طبيعة العمل لا تفسر الأثر على أداء المورد البشري بنسبة (0.716)، وبناء على كل ما سبق فإننا نرفض الفرضية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

"توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية".

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-test) للعينات المستقلة لاختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-test) للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول (31).

جدول رقم (31): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب الجنس

قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
-1.971	0.054	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(31) نجد أن قيمة T(-1.971) ومستوى الدلالة المحسوب (0.054) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي

تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس".

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (32).

الجدول رقم (32): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,984	3	0,995	0,989	0,405
داخل المجموعات	50,275	50	1,006		
المجموع	53,259	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (151) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,989)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,405) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر".

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (33).

الجدول رقم (33): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,136	1,932	1,845	3	5,534	بين المجموعات
		0,955	50	47,725	داخل المجموعات
			53	53,259	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (33) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,932)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,136) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي."

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (34).

الجدول رقم (34): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,901	2	2,451	2,585	0,085
داخل المجموعات	48,358	51	0,948		
المجموع	53,259	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (34) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (2,585)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,085) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي".

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (35).

الجدول رقم (35): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى المناخ التنظيمي حسب سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,582	3	1,194	1,202	0,319
داخل المجموعات	49,677	50	0,994		
المجموع	53,259	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (35) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,202)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,319) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية .

لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-test) للعينات المستقلة لإختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بمتغير الجنس وتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفرضيات الفرعية الأربعة المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية الأولى: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس " .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-test) للعينات المستقلة وكانت النتائج موضحة في الجدول (36).

الجدول رقم (36): نتائج اختبار T-test لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب الجنس

قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مستوى الدلالة المعتمد
0.381	0.705	0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم(36) نجد أن قيمة T(0.381) ومستوى الدلالة المحسوب (0.705) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبالتالي فإن هذا يشير إلى رفض الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للجنس " .

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (37).

الجدول رقم (37): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أداء المورد البشري حسب العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0,838	0,282	0,167	3	0,500	بين المجموعات
		0,590	50	29,500	داخل المجموعات
			53	30,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (37) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,282)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,838) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للعمر.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (38).

الجدول رقم (38): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,952	3	0,651	1,160	0,334
داخل المجموعات	28,048	50	0,561		
المجموع	30,000	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (38) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (1,160)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,334) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمؤهل العلمي.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (39).

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى أداء المورد البشري حسب المستوى الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,013	2	0,006	0,011	0,989
داخل المجموعات	29,987	51	0,588		
المجموع	30,000	53			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (39) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,011)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,989) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمستوى الوظيفي.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (40).

الجدول رقم (40): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في أداء المورد البشري حسب سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,046	3	0,015	0,026	0,994
داخل المجموعات	29,954	50	0,599		
المجموع	30,000	53			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 20

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول (40) إلى أن قيمة F المحسوبة تساوي (0,026)، وبمستوى دلالة محسوب يساوي (0,994) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد الذي يساوي (0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى لسنوات الخبرة.

خلاصة:

تم التعرف في هذا الفصل على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، من خلال التطرق إلى تاريخ نشأتها ومختلف نشاطاتها وهيكلها الإداري، وهدفنا إلى الإجابة على إشكالية الدراسة في هذا الفصل من خلال اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة والذي احتوى على جزئين رئيسيين جزء ضم البيانات الشخصية للمبحوث وجزء تضمن عبارات دالة على أبعاد الدراسة المعتمدة، وتضمن هذا الفصل أيضا عرضا وتحليلا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبانة، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج على عدم وجود أثر بين المناخ التنظيمي وأداء المورد البشري في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة.

خاتمة

أولاً: النتائج.
ثانياً: التوصيات.

خاتمة (نتائج وتوصيات)

خاتمة (نتائج وتوصيات):

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة، واكتشاف طبيعة أثر المناخ التنظيمي بمستوى أداء المورد البشري في المؤسسة.

أولاً: النتائج

قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة -بسكرة- مناخ ملائم، حيث جاءت معظم المتوسطات الحسابية للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده متوسطة القبول، وقد كانت طبيعة العمل والهيكلة التنظيمية في المؤسسة جيدة، ونمط الاتصال، المشاركة في اتخاذ القرار، الحوافز والقيادة في المؤسسة متوسطة، وأظهرت أيضاً الدراسة بأن الرضا الوظيفي ذو مستوى قبول جيد جداً.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكلة التنظيمية على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط الاتصال على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لطبيعة العمل على أداء المورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

خاتمة (نتائج وتوصيات)

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية".
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة- حول مستوى أداء المورد البشري تعزى للمتغيرات الديمغرافية".

ثانيا: التوصيات

- على ضوء النتائج السابقة ومن أجل المساهمة في توفير مناخ تنظيمي جيد يعمل على تحقيق الأداء للمورد البشري بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-، يمكن تقديم التوصيات الآتية:
- ضرورة أن تولي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-، الاهتمام الكاف بالمناخ التنظيمي بجميع مكوناته وعناصره كونه متغير يساهم في التأثير في أداء المورد البشري، مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ضرورة توفير جو عمل محب للعاملين مما يؤدي إلى تحسين الأعمال والقيام بها على أكمل وجه.
 - ضرورة افساح المجال أمام العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بقدراتهم وبكفاءاتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - تعزيز نمط الاتصال الشفهي من خلال تشجيع حرية الاتصال في جميع الاتجاهات.
 - ضرورة توفير نوع من التوافق بين الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها العاملين، ووضع مهام وظيفية واضحة في العمل وتكليف العاملين بالقيام بأعمال ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم لتكون لديهم الفرصة بتنفيذ مهامهم بصورة أدق.
 - ضرورة اعتماد مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة-، إلى إدخال تحسينات على نظام الحوافز لتمثل في الاهتمام بتوفير حوافز تشجيعية للعمال لتعزيز استمرارهم في العمل، ويتطلب ذلك تبني سياسة مرنة للترقيات والمكافآت، ومنح العمال علاوات إضافية.
 - تحسين أجواء العمل وتوفير الجو المناسب لتأدية مهامهم بشكل جيد مما يعود بالفائدة على المؤسسة وتحقيق أهدافها وإستمراريتها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية.

ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية.

قائمة المراجع

1)- المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة: رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
3. ابراهيم حامد، وسائل تطوير فعالية الأداء في الإدارة الحكومية، ندوة التطوير الإداري في العالم العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1987.
4. اسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، 1997.
5. إدريس عبد الرحمان ثابت، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
6. أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، (بدون دار نشر)، (بدون بلد نشر)، 2000.
7. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية في منظور القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية ، مصر، 2001.
8. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الدار الجامعية، مصر، 2004.
9. أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، الدار الهندسية مطاع، مصر، 2008.
10. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
11. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
12. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، مصر، 2003.
13. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
14. أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. أيمن أحمد راشد، حمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دون سنة نشر.

16. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
17. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
18. بلال محمد اسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
19. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء (مدخل جديد لعالم جديد)، الطبعة الأولى، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 2004.
20. ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
21. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
22. جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، بسيوني إسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004.
23. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعي، الاسكندرية، 2003.
24. جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
25. جميل واصل المؤمي، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة الثانية، دار حامد، الأردن، 2011.
26. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
27. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
28. حسين سامح العادلي، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية، دار سينا للنشر، القاهرة، 1997.
29. خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
30. خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
31. خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
32. درة عبد الباري، زهير الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

33. درة عبد الباري وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
34. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2001.
35. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غينم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقي العلمي)، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
36. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
37. زيد منير عبوي، التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته-، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2006.
38. سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
39. سعود بن محمد النمر وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، الطبعة الثانية، مطابع الفرزدق التجارية، 2006.
40. سعيد محمد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
41. سليمان مؤيد سعيد، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، دار السلاسل، الكويت، 1992.
42. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
43. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
44. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
45. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
46. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
47. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
48. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.

49. عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
50. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، دون دار نشر، القاهرة، 2000.
51. عامر بن خضير الكبيسي، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الفكر التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998.
52. عايذة خطاب، التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، الإسكندرية، 1989.
53. عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، الجزء الأول، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999.
- عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
54. عبد الرؤوف فيصل الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
55. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، 1993.
56. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2007.
57. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
58. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
59. عبد القادر مدني علاقي، الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الطبعة السادسة، مكتبة دار جدة للنشر والتوزيع، جدة، 2000.
60. عصام عبد الوهاب دباغ، إدارة الأفراد، دار الزهران، عمان، الأردن، 2008.
61. علي السلمي، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، (بدون سنة نشر).
62. علي السلمي، الاستخدام الأمثل للقوي العاملة في القطاع الحكومي الإداري، مكتب غريب، القاهرة، 1989.
63. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.

64. علي محسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، بدون دار نشر، بدون بلد، 2005.
65. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
66. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
67. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
68. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
69. كامل المغربي، أساسيات الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والتوزيع، 1995 .
70. كامل برب، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000.
71. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، الجزء الرابع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
72. محمد المبيضين عقله ، أسامة محمد جرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، القاهرة، 2001.
73. محمد بسيوني البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم الأداء، إيتراك للطباعة، مصر، 2008.
74. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، الطبعة الثانية، 2008.
75. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، الإسكندرية.
76. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2004.
77. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
78. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
79. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، مكتبة الشرق، 1994.
80. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي من منظمات العمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2002.

81. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
82. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
83. مصطفى شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005.
84. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
85. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
86. مهدي حسن زويلف، و أحمد قطامين، الرقابة الإدارية (مدخل كمي)، دار حنين، عمان - الأردن، 1995.
87. مهدي زويلف، علي العضائلة، إدارة المنظمة: نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
88. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، دون ذكر البلد، 2003.
89. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، دار مراحل للطباعة الالكترونية، الرياض، 1993.
90. نجم الله العزاوي وآخرون، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
91. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2002.
92. وجيه عبد الرسول العلي، الإنتاجية: مفهوماها، قياس العوامل المؤثرة فيها، دار النهضة، بيروت، 1983.
93. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
94. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار حامد للنشر، عمان، 2004.

المذكرات:

1. السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية مؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، مذكرة ماجستير، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
2. الطاهر مجاهدي، التدريب المهني وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
3. إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

4. باسمه رفيق النوري، المناخ التنظيمي في إطار الاقتناء التكنولوجي، دراسة تطبيقية على المنشآت الصناعية السعودية في مدينة جدة، مذكرة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994.
5. بدر ابراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
6. توفيق عطية توفيق العجلة، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الإداري لمديري القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
7. جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، قسم علوم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري حمود قسنطينة، 2008.
8. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2010.
9. خيرة عيشوش، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية دولية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010.
10. رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة سونلغاز توزيع الوسط البلدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007.
11. رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة التربية، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2010.
12. ريم نصوح طاهر عواد، علاقة القيادة التحويلية بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين من وجهات نظر المديرين فيها، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
13. سعاد بعجي، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع و تسويق المنتجات البترولية المتعددة نפטال المسيلة منطقة سطييف، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2009.

14. سميرة عبد الصمد ، أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة شركة الكهرباء الريفية والحضرية باتنة **SERUB**، مذكرة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد لخضر باتنة، 2008.
15. سهيلة زغدود، عملية التدريب ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل-بسكرة-، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص التنظيم للموارد البشرية، 2011.
16. شارع بن عبيد الرويس العتيبي، دور الرقابة الداخلية في رفع مستوى الأداء الإداري في الرئاسة العامة لرعاية الشباب بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
17. شهد سكرجي، رؤى الكفيري، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، 2004.
18. صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.
19. صالح جيلح، اثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006.
20. صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى بالجنوب، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2005-2006.
21. صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة جامعة أحمد بوقرة بومرداس، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 .
22. صورية زاوي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، جوان 2010.
23. طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004.

24. عبد الحكيم شاهد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، دراسة تطبيقية بمؤسسة سونطراك (قاعدة الإمدادات تقرت)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2012.
52. عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003.
26. عنان الجعبري، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2009.
27. فوزي ميهوبي، المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة الصحية وعلاقته بالاحترق النفسي لدى الممرضين، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الصحية بالعاصمة، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
28. مبارك بنية ضامن العنزي، التغير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، دراسة مسحية على العاملين في إدارة مرور الرياض، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
29. محمد بن إبراهيم الربيق، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004.
30. محمد جمال، مدى إمكانية تطبيق الإدارة الالكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة (فلسطين)، 2009.
31. محمد سليمان، الابتكار الإداري وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2007.
32. محمود عبد الرحمان إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2006.

33. محمد عبد الجواد عمران، أثر المناخ التنظيمي على عملية تطوير الموارد البشرية، دراسة مقارنة بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية المصرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والتكنولوجيا، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا، 1996.

34. محمد مبارك العتيبي، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة البترول الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2007.

35. مصلح حمدان البقمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، السعودية، 2010.

36. نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، مذكرة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

37. هيثم عبد الله أبو خديجة، المناخ التنظيمي وعلاقته بثقافة المنظمة، دراسة ميدانية على شركات التأمين المساهمة العامة في الأردن، مذكرة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2007.

المجلات والمؤتمرات:

1. حاتم عثمان محمد خير، نحوى أداء متميز للحكومات، تجربة جمهورية السودان، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 ماي 2005، ص 02.

2. زاهر تسيير، أثر المناخ التنظيمي في تمطين العاملين، دراسة ميدانية على فنادق خمس نجوم في محافظة دمشق وريفها، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، 2012.

3. سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، العدد 01، المجلد 11، 1987.

4. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001.

5. عبد الناصر موسي، تقييم أداء الأفراد كأداة لرفع أداء المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السادس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2004.

6. كاظم فرج عارف، جلال عبد الله محمد، أثر المناخ التنظيمي في تحقيق جودة التعليم التقني، دراسة استطلاعية في الكليات التقنية السليمانية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، العراق، العدد 17، المجلد 7، 2012.
7. محمد الخرشوم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 3، المجلد 27، الأردن، 2011.
8. محمد قاسم القوي، المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث والدراسات، جامعة مؤتة، العدد 5، المجلد 9، 1994.
9. يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويح، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، العدد 2، المجلد 18، 2010.
10. يوسف محمد اندارة، التدريب وأثره على الأداء، الملتقى العربي السابع، الاتجاهات الحديثة في الاستثمارات والتدريب، دمشق، سوريا، 06-09 يوليو 2008.

(2) - المراجع باللغة الفرنسية:

Livre:

1. Anne Rebeyrolle, voleur, vers, un nouveau dialogue en ressources humaines, édition achevé d'imprimer sur les presses de goure, N° 1292, Frances, 1992
2. Christian Batal, la gestion des R,H dans le secteur Pubilc, Editions d'organisation, 2eme Edition, paris, 2000.
3. Coska LS, "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model", Journal of Applied Psychology, Vol. 60, No. 2, 1975.
4. Daniel Pemrtin, jacques legres, pratique des relations humaines dans l'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1981
5. Jacqueline(b) et al, La fonction des ressources humaines, Édition du nod, paris, 2004.
6. j.berraux, entreprise et performance globale outils, évaluation et pilotage, édition economica, paris, 2000.
7. Martoy Bernard , danial crozet, gestion des ressources humaines pilotage sociale et performances, 6eme edition, dunod, paris 2005.

8. Nizard George, **Les metamorphoses de l'entreprise**, pour une sociologie du management, economica, paris. 1991.
9. Pascale Noferi, **Gestion des ressources humaines et compétitivité de l'entreprise**, eduim, paris, 1987.
10. Robert le Duff, **Encyclopédie du gestion et de management**; Edition Dalloz, paris, 1999.
11. SEKIOU Lakhdar et autres, **GRH**, 2ed, Deboeck university, Canada, 2001.
12. Solmaz Moghimi and Indra Devi Subramaniam, **Employees Creative Behavior The Role of Organizational Climate in Malaysian SMEs**, International Journal of Business and Management, Vol 8, N° 5, 2013.

revues

قائمة الملاحق

قسم علوم التسيير (مجال LMD)

السنة الثانية ماستر

تسيير موارد بشرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير



استبيان الدراسة

الأخ الكريم...، الأخت الكريمة....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

تحية طيبة وبعد...

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي، بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية - كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة محمد خيضر بسكرة، حول " أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة. "

ونظرا لأهمية رأيكم وخبرتكم العلمية والعملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح بحثنا فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك يرجى قراءة فقرات الاستبيان المرفق ووضع علامة (X) في الخانة المناسبة. علما أن كافة المعلومات التي تعبأ من قبلكم سوف لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام لمساهمتمكم البناءة

تحت إشراف الأستاذ:

* طاهري عبد الغني

إعداد الطالبة:

* زكري رحيمة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل من 31 إلى اقل من 40 سنة
 من 41 إلى اقل من 50 سنة من 51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- المستوى الوظيفي: عمال تنفيذيين عمال إداريين إطارات
- 5- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل من 6 سنوات إلى 10 سنوات
 من 11 إلى 15 سنة 16 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: المناخ التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة تأثير المناخ التنظيمي على مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. الهيكل التنظيمي						
01	هناك توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي.					
02	تناسب مؤهلاتك وتخصصاتك مع طبيعة مهام وظيفتك.					
03	تساعد طريقة تقسيم العمل على سرعة إنجاز العمل.					
04	خطوط السلطة واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
05	توجد درجة كبيرة من الوضوح في طبيعة العلاقات بين الإدارة والموظفين.					
ب. نمط الاتصال						
06	المعلومات المنقولة عبر وسائل الاتصال واضحة.					
07	تعتمد الإدارة على وسائل حديثة في الاتصالات.					
08	يمكن الاتصال بالمستويات الإدارية العليا بدون عوائق.					
09	تبذل الإدارة جهدها لإزالة الصعوبات التي تعيق تبادل المعلومات.					
ت. المشاركة في اتخاذ القرار						
10	تحرص الإدارة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.					
11	تملك القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها.					
12	مستوى التعاون بين الزملاء مناسب.					
13	تشارك في وضع أهداف وحدات العمل وصنع القرارات المتعلقة بها.					
ث. الحوافز						
14	تمنح الحوافز بناء على نظير جهودك الإضافية التي تبذلها.					
15	يسود محيط العمل في مؤسستك روح التعاون.					

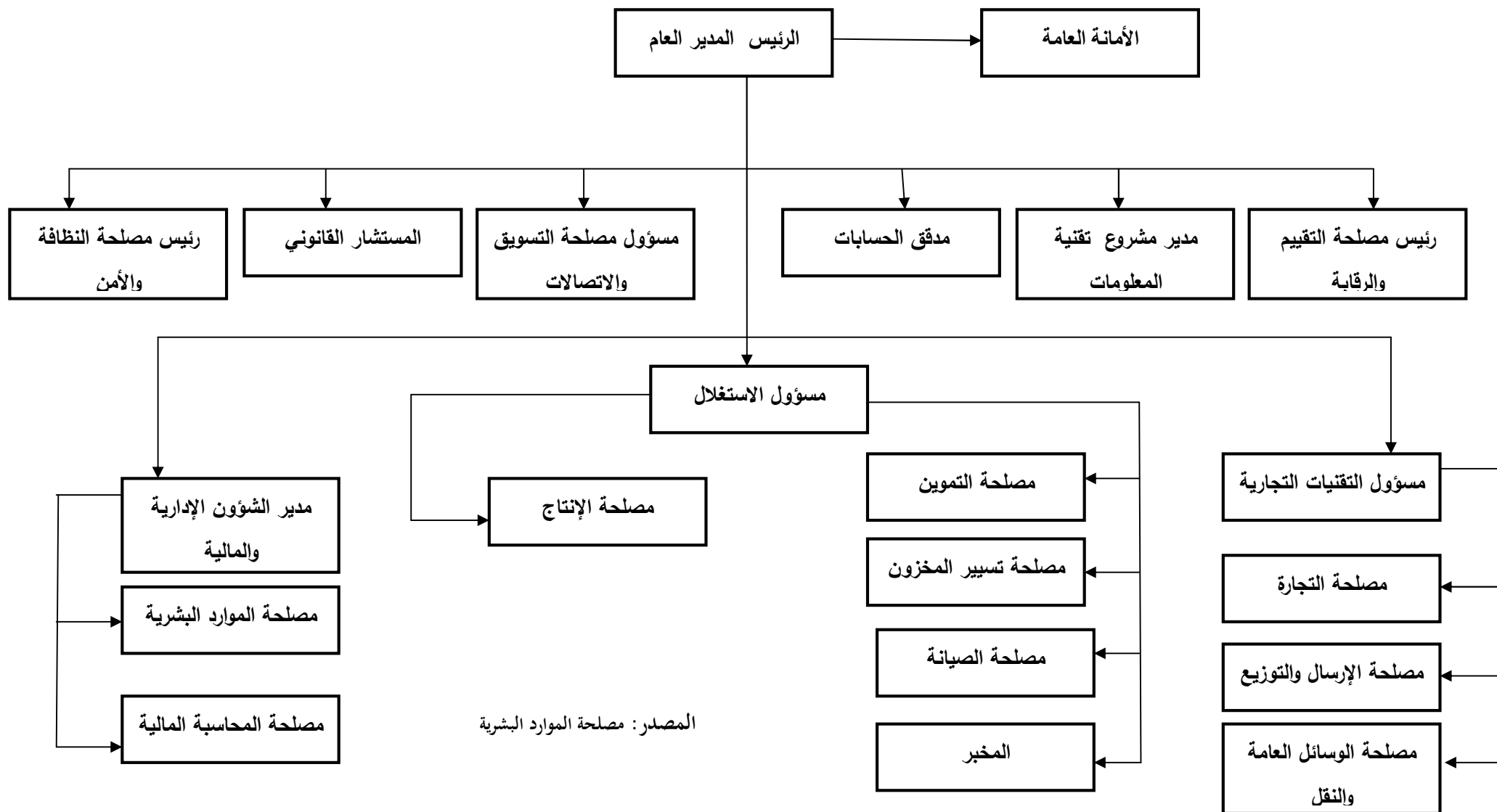
					تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين وتطوير قدرات العاملين.	16
					تتكفل المؤسسة بنقل العمال.	17
					لديك رضا عن نظام الخدمات الاجتماعية من علاج، تقاعد، تأمينات... الخ.	18
					تحصل على التقدير من مديرك عند قيامك بأعمال متميزة.	19
					يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد الذي يبذله في العمل	20
ج. القيادة						
					يشجع الرؤساء على إبداء وجهات النظر والاقتراحات.	21
					يشجع المدير روح التعاون بين الموظفين.	22
					تهتم الإدارة بالتشجيع والإبداع والتغيير.	23
					تم معاملتك بالعدل والمساواة مع الآخرين دون أي تمييز.	24
د. طبيعة العمل						
					ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة.	25
					تمنح المؤسسة عطلا وإجازات وفق القوانين المعمول بها.	26
					ظروف التهوية، الإضاءة، الحرارة مناسبة لطبيعة عملك.	27
					العمل روتيني وممل.	28

المحور الثاني: أداء المورد البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة أداء موظفي شركة مطاحن الزيبان- القنطرة- بسكرة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ. الجهد						
29	تبذل جهدا كافيا لإنجاز الأعمال المطلوبة منك.					
30	تقوم باستغلال طاقاتك أثناء أداء عملك.					
31	تلتزم بأوقات العمل الرسمية.					
32	تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.					
33	تقوم بالتنسيق والتعاون مع الآخرين لأداء العمل.					
ب. القدرات						
34	تتناسب قدراتك مع المهام الوظيفية الموكلة إليك .					
35	يعتبر التدريب عاملا مساعدا في تحسين الأداء.					
36	لديك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك.					
ج. إدراك الدور						
37	يوجد التزام وتقييد بأنظمة وقوانين العمل لدى العاملين.					
38	تستغل معارفك التي لديك في تحسين أدائك.					
49	توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك.					
40	تبذل الوقت الكافي لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					

الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة



قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	لقب واسم المحكم	الرتبة
01	طاهري عبد الغني	أستاذ مساعد أ في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
02	برني لطيفة	أستاذ محاضر ب في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
03	داسي وهيبة	أستاذ محاضر ب في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
04	علالي مليكة	أستاذ مساعد أ في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
05	منصوري كمال	أستاذ مساعد في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
06	شنشونة محمد	أستاذ محاضر أ في قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.