



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



أثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر
(حالة ولايتي ورقلة و الجلفة)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية
تخصص إدارة الجماعات المحلية و الإقليمية

إشراف الدكتور :
قاسم مولود

إعداد الطالب :
بجقينة مصطفى

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة ورقلة	أ.د . بوحنية قوي
مشرفا و مقرا	جامعة ورقلة	د . قاسم مولود
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	د . شليغم غنية
عضوا مناقشا	جامعة ورقلة	د . بلعور مصطفى

الموسم الجامعي 2015 / 2016



شكرنا وإعترافنا

قال صلى الله عليه وسلم ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله))
فالشكر لله عز وجل أولاً وأخيراً، ثم الشكر لكل من مد لي يد العون
من قريب أو بعيد.

كما أن الشكر موصول للدكتور الفاضل مولود قاسم لكل ما أولاه
من عون وتوجيهات كانت في صميم الموضوع و إلى الأستاذ
الدكتور خنيش سنوسي و الأستاذ الدكتور قوي بوحنية لعنايته
بدفعتنا و توفير كل الوسائل اللازمة و إلى معلمتي و أستاذتي
الدكتورة شليغم غنية و إلى الاساتذة بوغافية محمد الصالح ، عبد
المومن مجدوب ، مصطفى بلعور .

الطالب

بجينة مصطفى

الإهداء

إلى من كان دعاءها مصباحاً أنار لي دروب الحياة و رضاها عني قوة
زادتني عزيمة إلى الوالدة حفظها الله.
إلى ما كان لي سند والدي حفظه الله.
إلى معلمي شعراني لخضر حفظه الله
إلى مباركة عثمان حفظها الله
إلى كل أفراد عائلتي: رشيد ، عائشة ، بن صالح ، حورية ، صلاح ، سميرة
، زينب ، و الأبناء نزار و ابتهاج و يونس حفظهم الله
إلى جدتي و عثمان فاطمة حفظهما الله
إلى خالتي و أخوالي ، و عماتي و أعمامي و باقي أقاربي حفظهم الله
إلى اصدقائي : محرز ، بلقاسم ، مصطفى ، عماد ، نبيل . حفظهم الله
إلى الذين ساروا في طريق العلم مبتغاهم نشر المعرفة، حبا لخير
البشرية و طمعا في رضا و ثواب ربه البشرية.

الطالب

بجينة مصطفى

للإدارة العامة بيئتان خارجية وداخلية، ويتمحور تركيزنا على البيئة الداخلية من خلال دراسة أهم عواملها المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقنية. فالبيئة التنظيمية هي الفاعل الأساسي لفهم مميزات أي تنظيم إداري. ووجود أي تنظيم إداري يرتكز على متابعة الأداء الوظيفي فيه، باعتباره يمثل السبب الرئيسي في تحقيق بقاء واستمرارية هذه المنظمات. وبالتالي تم التطرق إلى مفهوم الأداء، ومفهوم الأداء الوظيفي، قياس الأداء وتقييمه، والعلاقة بين الأداء وعوامل البيئة التنظيمية الداخلية. وباعتبار أن الإدارة الإقليمية تعتبر أداة يتم عن طريقها تحقيق السياسة العامة للدولة للحصول على أفضل مستوى معيشي ينشده الفرد والمجتمع، فلقد تم التركيز على ولايتي الجلفة وورقلة، ودراسة خصائص كل ولاية، من خلال دراسة الأداء الوظيفي للموظفين في مقر كل ولاية، وذلك باستعمال استبيان في الدراسة الميدانية كأداة للدراسة، وقمنا بتوزيعها شخصياً وذلك بهدف ضمان استجابة أكبر من المبحوث معهم، كما اعتمدنا على الملاحظة والمقابلة في جمع المعلومات.

كما أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من الولايتين الجلفة وورقلة، لكن هذا التأثير يختلف في كل ولاية. **الكلمات الدالة:** الأداء الوظيفي، الفعالية، الكفاءة، البيئة التنظيمية، قياس الأداء، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التقنية.

Divided into external and internal environment public administration and it centered our focus on the internal environment through the study of the most important factoring in the organizational structure of organizational culture and Technology.

The regulatory environment is the main actor to understand the characteristics of any administrative organization. The existence of any administrative organization is based on the follow-up functionality in it, as is the main reason for achieving the survival and continuity of these organizations. And thus it touched on the concept of performance, and the concept of functionality, performance measurement and evaluation, and the relationship between job performance and the regulatory environment factors.

Given that the regional administration is a tool through which to achieve the public policy of the State to get a better standard of living sought by the individual and society, we have been focusing on the states of Djelfa and Ouargla, and study the characteristics of each state, through job performance study of the staff at the headquarters of each state, using the questionnaire in the field study as a tool to study, and we have distributed personally in order to ensure greater response from the respondent with them, as we relied on observation and interview to gather information.

Results of the study also showed that there is a relationship between the internal environmental factors and improve the functionality of the staff of each of the two states Djelfa and Ouargla, but this effect is different in every state.

Key words:

Functionality, effectiveness, efficiency, regulatory environment, performance measurement, organizational structure, organizational culture, technology.

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الإهداء
	مستخلص بالعربية
	مستخلص بالانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
أ-ي	مقدمة
1	الفصل الأول : بيئة المنظمة في بعده التنظيمي ، الثقافي و التقني
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفهوم البيئة التنظيمية
3	المطلب الأول : تعريف البيئة التنظيمية
6	المطلب الثاني :أنواع البيئة التنظيمية
9	المبحث الثاني : مفهوم الهيكل التنظيمي
9	المطلب الأول :تعريف الهيكل التنظيمي
11	المطلب الثاني : أهمية و خصائص الهيكل التنظيمي
14	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي و أشكاله
24	المبحث الثالث :مفهوم الثقافة التنظيمية
24	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية و نبذة تاريخية للثقافة
28	المطلب الثاني : أهمية و خصائص الثقافة التنظيمية
34	المطلب الثالث : أنواع و مكونات الثقافة التنظيمية
44	المبحث الرابع : مفهوم التقانة
44	المطلب الأول : تعريف التقنية و متطلباتها
47	المطلب الثاني : مراحل تطور التقنية و نظرياتها
51	المطلب الثالث : أهمية التقنية و أنواعها
62	الفصل الثاني :التكامل بين الأداء و العوامل البيئية التنظيمية
63	تمهيد
64	المبحث الأول :التوجهات المفاهيمية للأداء
64	المطلب الأول :مفهوم الأداء
76	المطلب الثاني :مفهوم الأداء الوظيفي
87	المبحث الثاني : قياس الأداء
87	المطلب الأول :تعريف قياس الأداء ، عناصره و أهدافه

92	المطلب الثاني فوائد قياس الأداء ، مجالات إستخدامه و مراحلہ
100	المطلب الثالث : طرق قياس الأداء و أخطاءه و مسؤوليته
115	المبحث الثالث : علاقة الأداء بعوامل البيئة التنظيمية
115	المطلب الأول :علاقة الأداء بالهيكل التنظيمي
116	المطلب الثاني : علاقة الأداء بالثقافة التنظيمية
120	المطلب الثالث :علاقة الأداء بالتقنية
124	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية حالة ولايتي الجلفة و ورقلة
125	تمهيد
126	المبحث الأول: تطور نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر
126	المطلب الأول : نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر أثناء فترة الإستعمار
130	المطلب الثاني : نظام الإدارة الإقليمية في مرحلة الحزب الواحد
134	المطلب الثالث :نظام الإدارة الإقليمية في مرحلة التعددية
133	المبحث الثاني : الخصائص العامة لولايتي الجلفة و ورقلة
133	المطلب الأول :تقديم عام لولاية ورقلة
138	المطلب الثاني تقديم عام لولاية الجلفة
143	المبحث الثالث :طبيعہ الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها
143	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
145	المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة
148	المطلب الثالث : مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)
156	المطلب الرابع : البيانات الخاصة بالموظفين في كل من مقر ولايتي الجلفة و ورقلة
166	المبحث الرابع : عرض النتائج الميدانية و تحليلها و إختبار فرضيات الدراسة
166	المطلب الأول : عرض النتائج الميدانية و تحليلها
188	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة
202	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	أمثلة لمقاييس حجم المنظمة	01
18	مثال عن الهيكل التنظيمي البسيط	02
19	مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي الشكلي الرسمي	03
20	مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني	04
22	مثال عن الهيكل التنظيمي القطاعي أو متعدد الأقسام	05
23	مثال عن الهيكل المؤقت	06
40	الثقافات الأربعة من حيث أنماط الثقافة	07
70	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	08
71	العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء	09
80	عناصر الأداء الوظيفي	10
84	وصف معدلات الأداء الوظيفي	11
97	خطوات قياس الأداء	12
98	خطوات قياس أداء العاملين	13
117	تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء	14
135	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية ورقلة	15
139	الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة	16
141	أنموذج الدراسة	17
152	تعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة	18
153	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية الجلفة	19
153	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية ورقلة	20
154	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي مقر ولاية الجلفة	21
155	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي مقر ولاية ورقلة	22

155	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي مقر ولاية الجلفة	23
156	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي مقر ولاية ورقلة	24
157	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي مقر ولاية الجلفة	25
158	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي مقر ولاية ورقلة	26
159	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي مقر ولاية الجلفة	27
159	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي مقر ولاية ورقلة	28
160	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي مقر ولاية الجلفة	29
161	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي مقر ولاية ورقلة	30

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	الفروق الجوهرية بين الثقافات التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية	01
53	نسبة التحسن في الأداء عند استخدام التقنية	02
57	مقارنة بين أنواع التقنيات الثلاث	03
100	نموذج صفات ومعايير القياس للعاملين	04
101	نقاط تقييم لمعايير الصفات أو السمات	05
104	يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات	06
108	نموذج قائمة مراجعة لقياس أداء كاتب المبيعات	07
133	التقسيم الإداري لولاية ورقلة	08
137	التقسيم الإداري لولاية الجلفة	09
143	الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة	10
144	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	11
145	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع (ورقلة)	12
145	معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده (ورقلة)	13
146	معامل الارتباط بين المتغير التابع وعبارته (ورقلة)	14
149	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (ورقلة)	15
148	معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع (الجلفة)	16
148	معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده (الجلفة)	17
149	معامل الارتباط بين المتغير التابع وعبارته (الجلفة)	18
149	معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه (الجلفة)	19
150	معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية ورقلة	20

151	معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية الجلفة	21
152	تعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة	22
152	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية ورقلة	23
153	توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية الجلفة	24
154	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي مقر ولاية ورقلة	25
154	توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي مقر ولاية الجلفة	26
155	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي مقر ولاية ورقلة	27
156	توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي مقر ولاية الجلفة	28
157	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي مقر ولاية ورقلة	29
157	توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي مقر ولاية الجلفة	30
158	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي مقر ولاية ورقلة	31
159	توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي مقر ولاية الجلفة	32
160	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي مقر ولاية ورقلة	33
161	توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي مقر ولاية الجلفة	34

163-162	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	35
166-165	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	36
170-169	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	37
173-172	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	38
176	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	39
178-177	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	40
180-179	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	41
182-181	التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	42
184	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (ورقلة)	43
185	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الجلفة)	44
186	معامل الارتباط بيرسون بين تأثير العوامل البيئية الداخلية	45

	في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	
186	معامل الارتباط بيرسون بين تأثير العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	46
187	نتائج تحليل الانحدار البسيط العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة	47
188	نتائج تحليل الانحدار البسيط العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة	48
189	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة	49
190	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة	50
192	نتائج تحليل التباين الأحادي (ورقلة)	51
194	نتائج تحليل التباين الأحادي (الجلفة)	52

رقم الملحق	عنوان الملاحق
01	الهيكل التنظيمي لمقر الولاية
02	قائمة بأسماء محكمي الاستبيان
03	استمارة الاستبيان

تعتبر جميع الصفات والخصائص التي تتميز بها إدارة ما راجعة إلى تفاعلها مع بيئتها، وهذا باعتبار أن البيئة هي كافة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبشرية التي تؤثر في أداء و فاعلية أي جهاز إداري. وينعكس هذا الأثر من خلال الخصائص التي تظهر في التعامل مع الأزمات وكيفية تسييرها هذا من جهة، ومن جهة أخرى العمل الإداري الذي يتجلى في وظائف يقوم الأفراد على تأديتها انطلاقاً من مهام ينفذها، هذا يعكس أهمية الفرد ومكانته الكبيرة في هذه الإدارة وما يبرزه أكثر أن التنظير في مجال الإدارة الآن في مجمله يتمحور على عنصر الأفراد وكيفية تأثرهم وتأثيرهم بالبيئة ومن أهم النظريات التي اعتمدت على العنصر البشري والبيئة هي نظرية العلاقات الإنسانية وما حملته من أفكار وقواعد جديدة ساهمت في تغيير النظر إلى الإدارة وظهور السلوك الإنساني كوحدة لتحليل العمليات الإدارية، وكما جرت العادة لكل نظرية انتقادات تبرز من خلال تناسيه لمتغيرات هامة نظراً لتركيزها على أخرى، وبهذا ظهر اتجاه يضيف لنظرية العلاقات الإنسانية متغير هام ألا وهو البيئة لأن السلوك هو في بيئة ناتج عنها، ورافقه ظهور عدة مصطلحات مثل: البيئة، البيئة التنظيمية، البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والبيئة الثقافية (الثقافة التنظيمية) البيئة العامة والخاصة الداخلية والخارجية، السلوك التنظيمي والأداء، الحاجات.

إضافة إلى ما سبق أن مشكل التنمية المطروح في الدول النامية هو ليس نقص موارد مادية أو بشرية بل هي في الغالب مشكل إدارة وتسيير لاستغلال رشيد لهذه الموارد وتوجيهها في مسار التنمية المنشودة وبالرغم من تبني التجارب والاستراتيجيات الرائدة والناجحة في الدول إلا أنها تلاقي فشل وهذا راجع لاختلاف البيئة أي بيئة التجارب الناجحة عن بيئة الدول النامية والبيئة الجزائرية خاصة وإذا ما سلطنا الضوء على بعض التجارب الناجحة في بعض الدول النامية فنجد أنها أخذت بالحسبان بيئتها هذا إن لم نقل أن هذه التجربة نتاج لبيئتها.

وتعتبر الوحدات الإقليمية والمحلية الإدارية ركيزة فعالة وذات أهمية بالغة وإستراتيجية من خلال أدائها في تحقيق التنمية على المستوى المحلي للدولة، إن أداء هذه الوحدات الإقليمية يتأثر بعدة محددات انطلاقاً من بيئتها وتعد هذه المحددات الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، باعتبار أن هذه المحددات تؤثر على أداء الفرد مباشرة وهذا راجع بدوره أيضاً إلى أنها تحتوي على الأفكار والقيم والعادات والاتجاهات والمهام ووسائل وتقنيات تنفيذ هذه المهام التي تفرز سلوكيات معينة لدى الأفراد العاملين في التنظيم والتي بناء عليها تتحدد مخرجات هذه الوحدات الإقليمية الإدارية.

وعليه يتبين لنا الدور الذي تلعبه هذه المحددات في الوحدات الإدارية ونود تسليط الضوء على هذا الدور في الإدارة الإقليمية الجزائرية متخذين من ولايتي ورقلة والجلفة حالة للدراسة.

أهمية الدراسة:

ويمكن إبرازها في نقطتين أساسيتين :

1- الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في توضيح دور البيئة من خلال (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) في التنظيم الإداري وكيف من شأنه أن يقوم بتحسين أداء الإدارة الإقليمية بالجزائر، وأن هذه العوامل بالذات لها تأثير مباشر على الأفراد الذين يسيرون هذه الإدارة.

2- الأهمية العملية:

وتكمن أهمية الدراسة العملية من خلال إمداد الإدارة الإقليمية عامة من خلال حالة ولايتي ورقلة والجلفة بكيفية تأثير هذه العوامل على أداء المنظمة (الإدارة الإقليمية الجزائرية) سواء السلبي والإيجابي وطرق تحسين استخدام هذه العوامل في تفعيل وتحسين الأداء.

أ- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة التي نحن بصدد انجازها إلى :

- بيان مساهمة دور البيئة من خلال عوامل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا في تحسين أداء الإدارة الإقليمية بالجزائر.

- عرض الإطار النظري لموضوع البيئة مع التركيز على هذه العوامل (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) التي لم تلق الاهتمام الكبير في الأبحاث الأكاديمية الخاصة بحقل إدارة الجماعات المحلية والإقليمية في الجزائر.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب دفعتنا لاختيار الموضوع، يمكن تحديدها في :

1- الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات في موضوع العوامل البيئية خاصة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا في الإدارة المحلية، وهذا لارتباطه بتخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية كون هذه الأخيرة لا تؤدي وظائفها بمعزل تام وإنما في بيئة لها خصوصية.

- الاهتمام المتزايد الذي حظي به موضوع البيئة والسلوك التنظيمي بصفة عامة وهذه العوامل بصفة خاصة من قبل الباحثين في مجال علم السياسة والإدارة العامة والاجتماع والنفس والاقتصاد.

- سعي المنظمات بما فيها الدوائر الحكومية بشكل عام للتكيف مع التغيرات الحاصلة بيئتها خاصة في مجال التقنيات الحديثة وأساليب الإدارة وزيادة اهتمامها بالعنصر البشري وتوفير كل ما يساعد على تحسين أدائه.

- الإصلاحات الإدارية المستمرة التي تعرفها الجماعات المحلية والإقليمية في الجزائر.

2- الأسباب الذاتية :

- الرغبة الذاتية بالبحث في أحد المواضيع المرتبطة بالبيئة والسلوك التنظيمي ألا وهي هذه العوامل.

- الوظيفة التي اشغلها وهي إداري بالجماعات المحلية والإقليمية بمقر ولاية الجلفة.

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بنظرة مختلفة لهذا الموضوع.

- نقص الدراسات والأبحاث الأكاديمية الملمة بهذا الموضوع في مجال الإدارة المحلية والإقليمية.

أدبيات الدراسة (الدراسات السابقة):

1- مذكرة ماجستير للباحث خنيش سنوسي بعنوان " الإدارة والبيئة بين النظرية والتطبيق حالة

الجزائر"، حيث عالج الباحث فيها إشكالية ما مدى التأثير المتبادل بين الإدارة والبيئة وما

هي العلاقة التي تربط بينهما؟ أما بالنسبة للمشكلة المتعلقة بالجزائر تكمن في ماهية

الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المنشودة انطلاقا من جوهر العلاقة

بين الإدارة والبيئة وتوصل إلى النتائج التالية :

▪ لا يمكن إيجاد علم إداري رشيد ولا نظرية إدارية شاملة، ما لم تراعى البيئة العامة المحيطة بالإدارة التي تأخذ بهذا العلم.

▪ دراسة نوعية التكنولوجيا الملائمة للبيئة يعتبر عاملا حاسما في بناء إستراتيجية إدارة التنمية مع إستراتيجية إدارة البيئة .

▪ إهمال البعد الإنساني و الجغرافي من خلال الإصلاحات الإدارية التي عرفتها وتعرفها البلاد وعدم التحكم في تنظيم الكثافة السكانية بسبب اكتظاظ المدن الحالية وما تبعه من تهديد للموارد الطبيعية والاقتصادية.

بالإضافة هناك استنتاجان :

(1) كل أداة سواء في بعدها التنفيذي أو التوجيهي أو التنموي، لا يمكن أن تنجح إلا بتحديد

المهام و الصلاحيات من جهة، والأخذ بالعامل البيئي في التنمية من جهة ثانية.

2) أن الدراسات العلمية الجادة تؤكد بأن القرن القادم سيكون قرن المعرفة والبيئة والماء ولهذا لا بد من الاهتمام بالبحث العلمي والدراسات المستقبلية والتفكير في صنع المعرفة.

2- مذكرة ماجستير للباحث صالح ساكري الموسومة بـ : المعوقات التنظيمية و أثرها على فعالية الجماعات المحلية عالج فيها إشكالية " هل تؤثر المعوقات التنظيمية على فعالية العمليات التنظيمية (اللامركزية الإدارية ، التخطيط ، تسيير الموارد البشرية ، اتخاذ القرارات) بالجماعة المحلية حالة ثلاث بلديات : باتنة ، عين توتة ، فسديس و توصل إلى النتائج التالية :

- وجود تداخل في الصلاحيات بين مختلف أطراف الجماعات المحلية (وصاية- بلدية ، منتخبين-إداريين ، إداريين -إداريين بين المصالح).
- عدم وجود كوادر متخصصة و انخفاض المستوى التعليمي و الخبراتي لرؤساء المصالح و أعضاء الهيئة التنفيذية
- يؤثر نمط الثقافة بالسلب في تسيير الجماعة المحلية.
- عدم الاعتماد على الأساليب العلمية يؤدي إلى انخفاض فعالية أداء العنصر البشري داخل الجماعة المحلية.
- عملية إتخاذ القرارات ليست في بعده العلمي و الموضوعي و بهذا تحد من فعالية الجماعة المحلية.

3- مذكرة ماجستير للباحثة عيساوي وهيبة بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية ترابي بوجمعة بشار انطلقت الدراسة من إشكالية : كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الإستشفائية ترابي بوجمعة بشار؟ وتوصلت إلى النتائج التالية:

- * الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسة لنجاح أو فشل المنظمات و الوظائف التي تؤديها.
- * تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي

* توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد.

* الرضا الوظيفي منخفض لدى الأفراد الشبه الطبيين .

* الجانب المعنوي مرتبط بدرجة كبيرة بالرضا الوظيفي.

4- مذكرة ماجستير للباحث محمد موسى محمد الخبيري بعنوان دور التقنية الحديثة في تطوير الإتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية تناول فيها الإشكالية

: ما هو دور التقنية الحديثة في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية؟ وتوصل إلى النتائج التالية:

* تتوفر وسائل التقنية الحديثة بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية بنسب متفاوتة .

* اتضح الاستخدام المتفاوت لوسائل التقنية الحديثة في أعمال الاتصالات الإدارية بإدارات الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية بوزارة الداخلية

* يؤكد جميع العاملين في إدارات الاتصالات الإدارية على تأثير استخدام التقنية الحديثة على فاعلية الإنتاجية و تحسين بيئة العمل و تحسين أساليب الاتصالات في الإدارة ، توظيف و تطوير القوى العاملة ، و اتخاذ القرارات .

* المعوقات التي تحد من استخدام التقنية الحديثة هي : عدم توافرها بالقدر الكافي من قبل الجهات المعنية و حاجة وسائل التقنية الحديثة الى صيانة دورية و احتياج الأفراد الى دورات تدريبية لإستخدام وسائل التقنية الحديثة .

طبعا هذه الدراسات قد لم تتناول كل الجوانب و تأتي دراستنا لتغطي هذه الجوانب و المتمثلة في دراسة هذه العوامل مع بعضها و تبيان العلاقة القائمة فيما بينها و أثرها على أداء الإدارة الإقليمية و بالنظر الى هذه الدراسات فنجدها تركز على القطاع الخاص اكثر منه على العام و حتى بالنسبة للعام فلا نجد دراسة تتعلق بالإدارة الإقليمية و هذا ما نحاول أن نغطيه من خلال دراستنا هذه و إسقاطه على الإدارة الإقليمية في الجزائر (حالة ورقلة و الجلفة) و ذلك من خلال الإشكالية التي تتمحور عنها دراستنا .

الإشكالية الرئيسية:

انطلاقا من الإصلاحات المتكررة والمستمرة التي تحاول الحكومة أن تحدثها كل مرة في الإدارة الإقليمية، وهذا لأجل تفعيل دور هذه الأخيرة في قيادة التنمية المحلية وتحقيق النتائج المنشودة، وأمام هذه الغاية صدرت القوانين الجديدة هذا من جهة ومن جهة أخرى أن هذه القوانين لم تتبعها تنظيمات تمس الجانب البشري في الإدارة الإقليمية مع أنه ركيزتها فهو الذي يسير ويقوم بوظائفها ومن وجهة نظرنا أن أي قوانين أو أي رؤية يعول عليها صناع القرار لا يمكن أن تتحقق فعلا إلا إذا تم الاهتمام بالعنصر البشري وبيئته لأن هذا الأمر يعتبر كالعنصر الذي توضع فيه هذه الرؤى والإستراتيجيات على شكل قوانين، فإذا كان هذا القالب غير سليم فإن هذه الرؤى لن ترى النور إلى أرض الواقع وأمام هذا نطرح التساؤلين التاليين:

التساؤل الرئيسي الأول والأسئلة الفرعية:

ما هو تأثير العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي الجلفة و ورقلة؟

وتندرج عنها إشكاليات فرعية :

- ما هو تأثير الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي الجلفة وورقلة؟
 - ما علاقة الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي الجلفة وورقلة؟
 - أي دور تلعبه التقانه في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي الجلفة وورقلة؟
- التساؤل الرئيسي الثاني والأسئلة الفرعية:

- هل يتأثر تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي الجلفة وورقلة باختلاف بعض خصائص الموظفين (الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الفرضيات:

سوف نسعى من خلال هذه الدراسة إلى التحقق من صحة أو خطأ الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل البيئة الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولايتي كل من الجلفة و ورقلة.

الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الهيكل التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولايتي كل من الجلفة و ورقلة.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولايتي كل من الجلفة وورقلة.
- لا يوجد تأثير معنوي لأبعاد التقنية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولايتي كل من الجلفة وورقلة.

- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 5% في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر كل من ولايتي الجلفة و ورقلة فيما يتعلق بأثر العوامل البيئية الداخلية تبعا لخصائص الموظفين(الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة) .

منهج الدراسة :

- منهج دراسة الحالة: وذلك لتسليط الضوء أكثر على حالة ولايتي الجلفة وورقلة للتحكم في المعطيات والمعلومات لإعطاء صورة واضحة تكون قابلة للتعميم والتفسير.
- المنهج الوصفي: هذا لتحديد الإطار المفاهيمي للدراسة بدقة بين وصف الظواهر وتحليل العلاقة القائمة بين متغيراتها.
- الاقتراب القانوني و المؤسسي: وذلك لتفسير القوانين والتشريعات وبالنسبة للمؤسسات فهم هيكلها وطبيعة نشاطها.
- المنهج الإحصائي : من خلال استخدام أداة الاستبيان في جمع المعلومات من ثم استخدام برنامج (SPSS (Statistical Package For Social Science) من خلال تفرغ معلومات الاستبيان وهذا لغرض تحليلها وإيجاد مؤشرات دلالية إحصائية كمية تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة.

تحديد المصطلحات:

- هناك العديد من المفاهيم المستعملة في الدراسة ومنها:
- *البيئة: هي كافة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبشرية التي تؤثر في أداء وفاعلية أي جهاز إداري.
- *المنظمة: عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الجزئية (SOUS systemes)، التي يعتمد كل جزء منها على الآخر وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.
- * الإدارة الإقليمية: هي صورة من صور اللامركزية الإدارية تدار من قبل هيئات منتخبة لتسيير الشؤون المحلية وانجاز البرامج المسطرة وتحقيق الأهداف الموضوعة من قبل السلطات المركزية في إطار السياسات العامة.
- *الثقافة التنظيمية: هي الطرائق والأساليب المشتركة من القيم والتفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالسلوكيات الإنسانية السائدة في التنظيم.
- *الهيكلة التنظيمي: هو البنيان الذي تتحدد من خلاله المستويات الإدارية وطبيعة وموضوع الوظائف تبعا لكل مستوى إداري.
- التقنية: ونعني بها استخدام الوسائل الحديثة سواء كانت آلات أو برامج لمعالجة المعلومات وتحليلها بغرض الوصول إلى الدقة والسرعة في انجاز الوظائف.
- * القيم التنظيمية : هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم تنعكس في بيئة العمل مثل (الاهتمام بإدارة الوقت ، المساواة بين العاملين).

- * المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية داخل بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية.

إطار الدراسة:

1 - الإطار العلمي :

يبرز الإطار العلمي للدراسة في موضوع البيئة المحيطة بالإدارة و كما نعلم أن البيئة تنقسم إلى بيئة داخلية و خارجية و تتناول دراستنا البيئة الداخلية من خلال عواملها المتمثلة في ثلاث عوامل رئيسة هي: الهيكل التنظيمي وهذا لأنه يعتبر أساس تنظيم وترتيب الوظائف وتحديد المهام التي تنطوي عليها هذه الوظائف، والثقافة التنظيمية التي تعتبر مكن الصورة لعامة التي يكونها العامل للوظيفة وللإدارة التي يمارس فيها نشاطه، وبالنسبة للعامل الثالث التقنية فهي الوسيلة التي تدار وتسير بها هذه وظائف الإدارة الإقليمية.

وبالنسبة للأداء وبما أننا اخترنا العوامل المذكورة أعلاه فإننا لا نهدف قياس الأداء العام بل الأداء الوظيفي كجزء منه باعتباره مؤشرا لقياسه.

3 - الحدود المكانية :

ستقتصر دراستنا على حالة ولايتي ورقلة والجلفة من بين 48 ولاية.

تقسيم الدراسة:

لغرض تحليل دور العوامل البيئية في تحسين أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر، عالجنا هذا الموضوع من خلال ثلاث فصول:

نتناول في الفصل الأول بيئة المنظمة في أبعادها التنظيمي الثقافي والتقني حيث نتناول فيه الإطار المفاهيمي والنظري للبيئة بصفة عامة ونركز على عوامل: الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقانة للبيئة.

أما في الفصل الثاني فنحاول تسليط الضوء على الأداء من خلال دراسة أهم المفاهيم والنظريات المتعلقة به كما سنحاول تبيان العلاقة القائمة بين الأداء والعوامل البيئية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقنية للبيئة).

وفي الفصل الثالث نتطرق إلى دراسة علاقة العوامل البيئية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقنية للبيئة)، وكيف تساهم أو تعرقل تحسين الأداء في الإدارة الإقليمية من خلال حالة ولايتي الجلفة وورقلة.

صعوبات الدراسات:

- صعوبة ضبط كل أبعاد ومتغيرات الدراسة بصفة دقيقة.
- صعوبة الحصول على معطيات وإحصائيات دقيقة من الإدارات المعنية بالدراسة الميدانية.
- عدم تجاوب العينة مع الاستبيان وإضفاء عراقيل تنظيمية وإدارية ليس لها هدف.
- صعوبة في استعمال برنامج الإعلام الآلي spss حيث اضطررنا إلى محاولة فهمه من خلال المراجع المتخصصة ومختلف مقاطع الفيديو عبر الانترنت، والاستعانة بأساتذة في التخصص، وهو ما تطلب جهدا كبيرا ومدة زمنية طويلة.

إن العوامل البيئية تشوبها عدة تعقيدات وهذا راجع بالأساس إلى كون موضوع البيئة في الإدارة العامة موضوع معقد واسع و شامل ، لتعدد الأشياء والمتغيرات التي تحيط بالإدارة العامة أو تطوي ضمنها وتدخل معها في علاقات فتؤثر بها وتتأثر بها ، و هنا نلاحظ أن للإدارة بيئتان خارجية وداخلية في إطار بيئة كلية ، والذي محور تركيزنا هنا هو البيئة الداخلية من خلال عواملها المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا.

وقصد تبسيط التعقيدات سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل المفاهيم في أربع

مباحث :

المبحث الأول نتناول فيه مفهوم البيئة التنظيمية من خلال التطرق إلى مطلبين الأول نحاول فيه تسليط الضوء على تعريف البيئة التنظيمية، المطلب الثاني نتطرق لأهمية البيئة التنظيمية وخصائصها .

المبحث الثاني نتطرق فيه مفهوم الهيكل التنظيمي من خلال ثلاث مطالب ، نتطرق فيها على الترتيب تعريف الهيكل التنظيمي ، أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي ، العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي وأشكاله .

المبحث الثالث نتناول فيه مفهوم الثقافة التنظيمية في ثلاث مطالب ، في المطلب الأول نتحدث فيه عن تعريف الثقافة ونبذه تاريخية لها ، وفي المطلب الثاني نعرف الثقافة التنظيمية وخصائصها و المطلب الثالث أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية.

المبحث الرابع نأخذ فيه مفهوم التقانة في ثلاث مطالب نتطرق فيها إلى تعريف التقانة ومتطلباتها ، مراحل تطور التقانة ونظرياتها ، أهمية التقانة وأنواعها.

المبحث الأول: مفهوم البيئة التنظيمية

تشير البيئة إلى كل ما يحيط بالإنسان أو أي شيء، وهي بهذا يكتنفها الغموض والتداخل مع العديد من الظواهر والمفاهيم الأخرى التي تؤثر على هذا الإنسان أو الشيء وبالنسبة لنا المقصود هنا الإدارة بصفة عامة والإدارة المحلية والإقليمية بصفة خاصة، ونريد تحديد معنى ومفهوم للبيئة الذي يخدم دراستنا.

المطلب الأول: تعريف البيئة التنظيمية :

لقد أوضحنا أعلاه أن مفهوم البيئة يكتسيه الغموض والتداخل مع مفاهيم أخرى، ولهذا كان لزاماً أن ننطلق من تحديد دقيق للبيئة محل دراستنا وهذا انطلاقاً من المصطلح واستخداماته وصولاً إلى ما نعنيه ونقصده بالبيئة التنظيمية في إطار دراستنا هذه.

ويمكن إعطاء تعريف للبيئة التنظيمية وفقاً لـ:

1/ المعنى و الأصل اللغوي للبيئة : البيئة اسم مشتق من الفعل "بوأ" بمعنى نزل مكاناً أو اتخذ مكاناً ويقال مثلاً " بوأهم منزلاً" أي نزل بهم إلى سند الجبل و أبواب بالمكان أقمت به، وبوأتك بيتاً أي اتخذت لك بيتاً ومثال ذلك قول الله تعالى "أن تبوأوا لقومكما بمصر بيوتاً" الآية 87 سورة يونس، وتأخذ البيئة معنى تهيئة المكان وإصلاحه بمعنى بوأه منزل أي أصلحه له والبيئة انطلاقاً من هذا أخذت معنى المنزل الحسن المهيأ¹، ومن مقومات المنزل والبيت الحسن هي اختيار لما يحيط به كما أشرنا سابقاً وبهذا يتوضح استخدام واستعمال كلمة البيئة الحالية لوصف الخصائص المحيطة بالمكان المراد شغله.

وبالمعنى الاصطلاحي والشائع نجد أن كلمة البيئة يقصد بها الطبيعة وهناك فرق شاسع بين البيئة والطبيعة وهذا بمعنى الظاهرة المحيطة بالإنسان ومن هذا المعنى انطلقت لتدل على الخصائص والظواهر والأشياء المحيطة بكيان ما وهذا بإضافة لاحقة لتدل على الخصائص والأشياء المقصودة، كأن نقول بيئة سياسية أو اقتصادية أو ثقافية لتدل على الخصائص المراد دراستها من البيئة وبهذا نصل إلى مفهومنا وهو البيئة التنظيمية وتعتبر مفردة التنظيمية على الخصائص والأشياء التي تحيط بالتنظيم أي الإدارة وسنحاول تسليط الضوء على البيئة التنظيمية في النقطة التالية.

¹- ابن منظور، لسان العرب، السعودية: وزارة الشؤون الإسلامية والأوقاف والدعوة والإرشاد، ج1، دت، ص30-31.

2/ تعريف البيئة التنظيمية :

يعتبر الفيلسوف الصيني (كونفوشيوس - K'ong tseu K'ong Fuzi) من الأوائل الذين أشاروا إلى فكرة البيئة وضرورة أخذها بالحسبان عند ممارسة الحكم وينطلق (كونفوشيوس) من مبدئين أساسيين هما :

(1) البشر بطبعهم كائنات اجتماعية وبهذا فإن الصورة التي هم عليها ترجع بنسبة كبيرة إلى المجتمع وهو من جهة أخرى يتألف من مجموع أفعالهم التي يقومون بها ضمنه.

(2) الفرد لا يستطيع الخروج عن قواعد المجتمع لأن الضمير الجماعي يمنعه من التصرف بالفعل الشاذ و المنبوذ من طرف المجتمع .¹

وبهذا نجد أن الحشد الهائل من العرف والتقاليد والعادات الاجتماعية التي تطورت من خلال هذه الجماعة لتصبح قواعد المجتمع التي يتبعها الأفراد وفق العلاقات الاجتماعية التي يحددها في خمس علاقات :

- أ- علاقة الأب بابنه.
- ب- علاقة الحاكم بالمحكوم.
- ت- علاقة الزوج بالزوجة.
- ث- علاقة الأخ بأخيه.
- ج- العلاقة بين الأصدقاء.

وإذا خضعت هذه العلاقات بدورها إلى القواعد والنصائح التي يتركها الحكماء كطريق يتبع، وهذا لبناء نظام فعال يحكم ويدير هذه العلاقات.

ولعل ما يبين اهتمام (كونفوشيوس) بالبيئة الحوار الذي دار بينه وبين (تزو كونغ) حينما سأله هذا الأخير عن فن الحكم ليرد عليه (كونفوشيوس) بأن الإجابة تتطلب معرفة الحاكم الجيد من خلال ثلاث عناصر: الغذاء حسب الحاجة والسلاح حسب الحاجة وثقة الشعب بالحاكم، ويضيف (تزو كونغ) إذا أراد الحاكم أن يضحى بأحدها فأياها تكون؟ فيجيب (كونفوشيوس) السلاح فيضيف (تزو كونغ) فإذا كان مجبرا على التضحية بعنصر ثان فيجب الغذاء لأنه منذ القدم والمجاعات تظهر لكن لم تؤدي بالضرورة إلى زوال الدول لكن ثقة الشعب بحاكمه هي التي تبني الدول

¹ - سنوسي خنيش ، الإدارة و البيئة في النظرية و التطبيق دراسة حالة الجزائر ، (مذكرة ماجستير ، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997)، ص 9 .

وبعدمها تزول الدول ولبناء هذه الثقة فيشير إلى أنه "على الحكام أن يتفهموا الأحوال السائدة في بلد ما حتى يحكموه، وعليهم أن يراعوا العوامل الطبيعية والأحوال الاجتماعية عند ممارسة مسؤولياتهم"¹، وما يؤكد هذا الطرح أكثر هو رفضه للقوانين العقابية وذلك بقوله "أن الحاكم الذي يحكم الشعوب بقوة القانون، ويبقى النظام بواسطة العقاب، فإن الشعوب ستمتقته دون إدراك أي احترام لكن الحاكم الذي يحكم بمؤهلاته وكفاءاته، ويبقى النظام بالتوافق مع التقاليد فإن الشعب سيحترمه ويتبعه طواعية وبارادته"².

ويعتبر (جون جاوس John Gaus) من الذين تخصصوا ودرسوا تأثير العوامل البيئية على الإدارة ونادى إلى دراسة العوامل البيئية التي تؤثر في الإدارة الحكيمة لأنها الطريقة الوحيدة التي تبين سمات وخصائص هذه الإدارة³، الأمر الذي يعطي فكرة واضحة حول طريقة تطوير أدائها وأي المناهج التي تتناسب هذه الإدارة وكيفية إصلاحها ويعطي من جهة أخرى تفسيراً للفشل، وانطلاقاً من ما أثاره (جون جاوس) نالت العوامل البيئية حظاً وافراً من الدراسات في حقل الإدارة والسياسة.

ويعرفها (دانيال ورن و دان فوش Daniel Wern & Dan Voich) بأنها: "الظواهر ومختلف المنظمات والقوى والجماعات الأخرى ذات الطبيعة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية والتكنولوجية والتي هي خارج سيطرة التنظيم"⁴، من خلال التعريف قد جمعا كل القوى والظواهر التي تحيط بالمنظمة ولكن نجد أن صفة التأثير غائبة أي أن هذه القوى هل تؤثر أو لا تؤثر في التنظيم في حين أنها تقع خارج سيطرته وإن أخذنا بذلك فهناك ظواهر داخل التنظيم وتقع خارج سيطرته بحيث لا يستطيع التحكم فيها أو السيطرة عليها .

ويعرف (كاتز و كان) البيئة التنظيمية بأنها: "كل شيء يحيط بالتنظيم ويقع خارجه"، وفي نفس السياق وغير بعيد عنهما يعرف (جاكسون) البيئة التنظيمية بأنها: "أي شيء يقع خارج التنظيم" كلا التعريفين تغلب عليهما صفة العمومية والشمولية، كما لا توجد أي إشارة إلى ما يقع داخل التنظيم.

¹ - عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الإنجلو المصرية، 1995، د ط، ص119.

² سنوسي خنيش، المرجع السابق، ص 11-12.

³ - عبد الكريم درويش ، ليلي تكلا ، المرجع السابق، ص 120.

⁴-Daniel Wren, Dan Voich, Management Process Structure and Behavior, New York, John Wiley and Sons, 3rdedition , 1984, P61.

ويعرف (احمد زكي بدوي) البيئة التنظيمية: " بأنها المجال الذي يحدث فيه التفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان أو التنظيم من طبيعة ومجموعات بشرية وعلاقات خاصة"¹، نجد أن هذا التعريف قد نحى نحو التعريفات السابقة باستثناء أنه أشار إلى عملية التفاعل أي بعد التأثير.

ويعرفها (محمد قاسم القريوتي) بأنها: "القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى مجمل العملية الإدارية بالمنظمات"².

المطلب الثاني: أنواع البيئة التنظيمية :

تعددت أنواع البيئة التنظيمية وهذا راجع لوجود معايير مختلفة وهي كالنحو التالي:

1- معيار درجة الإتصال بالتنظيم : نجد فيه نوعان:

أ- البيئة الداخلية :

هي البيئة التي لها علاقة مباشرة بالتنظيم لأنها تقع ضمن حدوده، والتي تمس العاملين على مختلف مستوياتهم وطرائق العمل ووسائل تأديته وتختلف هذه البيئة من تنظيم لآخر، وتحتوي البيئة التنظيمية الداخلية على عناصر هي :

الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، وهذا لتشمل جميع العمليات الإدارية والفنية من قوانين وإجراءات وطرق التكوين والتربية وأنماط القيادة والإشراف والأدوات والوسائل المستخدمة في تأدية العمل... الخ .

ب- البيئة الخارجية :

هي تقع خارج التنظيم أو المنظمة وتؤثر عليه بدرجة تختلف عن باقي التنظيمات والمنظمات الأخرى³، وهذا راجع إلى طبيعة البيئة الداخلية، وتتمثل في القوى والمجموعات والتنظيمات التي تحيط بهذا التنظيم، وتندرج تحتها عدة عوامل تنساق في بيئات فرعية :

ب.1- البيئة الاجتماعية: والتي يقصد بها كل ما يقع ضمن المجتمع ويؤثر في التنظيم.

ب.2- البيئة الثقافية: ونعني بها المستوى الثقافي للمجتمع وله أثر كبير في تسيير التنظيم وهذا ما يظهر بشكل كبير من خلال الثقافة التنظيمية.

¹ - احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بيروت: مكتبة لبنان، 1977، ص 135.

² - محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني و الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان: دار الشروق للنشر، 2003، ص37.

³ - مؤيد سعيد السالم ، نظرية المنظمة مداخل و عمليات ، بغداد: مطبعة شفيق ، 1988 ، ص 170.

ب.3- البيئة الاقتصادية: إن طبيعة النظام الاقتصادي تؤثر في عملية تسيير التنظيم فيكفي أن نلاحظ ذلك من خلال الفروق الجوهرية بين التنظيمات في النظامين الاشتراكي والرأسمالي.

ب.3- البيئة السياسية : تختلف طرق تسيير التنظيم باختلاف النظم السياسية من حيث نوع هذا النظام وكذا درجة نضوجه، فالنظام الديمقراطي يختلف عن النظام الشمولي أو التسلطي¹.

2- معيار العمومية : ويشتمل على نوعان:

أ- البيئة العامة:

يقصد بالبيئة العامة الإطار المكاني والمجال الإقليمي الذي تعمل فيه جميع التنظيمات بمختلف أنواعها بما فيها التنظيم قيد الدراسة²، ويؤثر هذا المجال الإقليمي بمختلف القوى والتنظيمات الأخرى التي هي ضمنه على التنظيم، وتتنوع هذه القوى و التنظيمات إلى اجتماعية، ثقافية، دينية، اقتصادية، سياسية، اجتماعية³.

ب- البيئة الخاصة :

هي عبارة عن العناصر والجهات ذات التأثير المباشر في التنظيم، أي التي تعيش ضمن شبكتها⁴، وتتمثل هذه البيئة في جمهور الخدمة أو الزبائن،الموزعين، الوكالات والمنظمات المماثلة لها والمنافسون..... الخ .

3- معيار الحركية و الاستقرار:

ينقسم إلى :

أ- البيئة الحركية :

هي البيئة التي تشهد تغييرات كثيرة ومتنوعة ومتتابعة مما يخلق صعوبة للتنظيم في التعامل والحفاظ على وتيرة الأداء وبناء الخطط وتنفيذها وتحقيق أهدافه، وبهذا يكون التعقيد يكتسي هذه البيئة مما يتطلب جهود استثنائية لمواجهته⁵، وتتميز ب:

- القوى المؤثرة متنوعة ومتعددة.
- اتجاهات التأثير وكيفيته متغيرة ومتقلبة.
- درجة الابتكار والإبداع والتطوير سريعة.

¹ - عمر وصف عقيلي ،قيس المومني، نظرية المنظمة و نظرية التنظيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص 146.

² - مؤيد سعيد السالم، المرجع السابق، ص 169.

³ - عمر وصف عقيلي، قيس المومني، المرجع السابق، ص 143.

⁴ - المرجع نفسه، ص 150.

⁵ - المرجع نفسه، ص 156.

الفصل الأول : بيئة المنظمة في بعدها التنظيمي ، الثقافي والتقاني

- التجانس البيئي قليل بسبب تعددية القوى والمنظمات الأخرى واختلافها.
ب-البيئة المستقرة:

هي التي يكون فيها التغيير بوتيرة بطيئة جدا وباتجاه واحد، أي تتميز بدرجة عالية من الثبات والاستقرار، وهذا لمحدودية المتغيرات الخارجية والداخلية، من أهم سماته ما يلي:

- الأزمات قليلة الحدوث.
- قلة القوى والتنظيمات الأخرى المؤثرة.
- اتجاهات التأثير وكيفيته محدودة ومنعدمة أحيانا.
- درجة التطور والابتكار والإبداع منخفضة جدا.
- التجانس البيئي عالي بسبب محدودية المتغيرات البيئية.

المبحث الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي

إن لكل كيان شكل وملامح تحدد سماته وتبرز فيه أسسه وركائزه، وكذلك مختلف التنظيمات والمنظمات فإن لها شكل، نحن هنا نتكلم على الهيكل التنظيمي وهو الوعاء الذي من خلاله تسير وتنفذ الأعمال والوظائف والواجبات المختلفة، وتتحدد من خلاله أيضا مستويات الإدارة.

المطلب الأول : تعريف الهيكل التنظيمي

قبل الشروع في تعريف الهيكل التنظيمي لا بد من الإشارة بأنه لا يوجد إجماع واتفاق حول تعريف الهيكل التنظيمي، لهذا من الطبيعي أن نجد عدة تعاريف مختلفة للهيكل التنظيمي بناء على كل وجهة نظر تم تبنيها لبناء هذا التعريف، لذلك سنحاول أن نعطي مجموعة من التعاريف، بعد ذلك سنحاول تقديم التعريف الذي نراه مناسباً لفحوى دراستنا هذه.

يعرف (ماكس فيبر Max Weber) الهيكل التنظيمي بأنه: "مجموعة القواعد واللوائح التنظيمية التي تمنح مجموعة من الأفراد حق توجيه الأوامر لباقي الأفراد في التنظيم وهذا لتحقيق الرشد والكفاءة"¹.

ويعرفه (روبرت أبليبي Robert Appleby): " الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه سلوك رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي"².
ويعرف (ستونر و فريمان Stone & Freeman) الهيكل التنظيمي بأنه: " يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها"³.

ويعرف (كاست وروسنزويش Kast & Rosenzweig) الهيكل التنظيمي بأنه: "الشكل المحدد للعلاقات بين مكونات وأجزاء المنظمة"، أما (سكوت Scott) فيرى أن الهيكل التنظيمي هو: "تجسيد العلاقات العقلانية والرشيده للوظائف في المنظمة والمرتبة لتنفيذ وانجاز أهداف المنظمة بكفاءة"⁴.

ويعرف (بتر دراكر Peter Druker) الهيكل التنظيمي بـ: " كل الوسائل الموجهة لبلوغ أهداف المؤسسة"⁵.

¹ - محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: دار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، د ط، ص 293.

² - حسن حريم ، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ط3، ص ص (103-104).

³ - المرجع نفسه، ص 104.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، المرجع السابق، ص 61 .

⁵ - Peter Druker, & all; On Management ; USA ; International Agency 1976 ; p11

ويعرفه (هنري مينتزبرج Henry Mintzberg) بأنه: " مجموعة الطرق والوسائل التي يتم وفقها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات"¹.

أما (بلاو Blau) يعرف الهيكل التنظيمي بأنه: "توزيع الأفراد بطرق عديدة بين الوظائف الاجتماعية التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد"².

ويعرف (أحمد رشيد) الهيكل التنظيمي بأنه: " هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية"، والهيكل التنظيمي عند (قيس المومني) هو "أسلوب ترتيب العمل وتوزيعه على العاملين لغرض إنجاز هدف المنظمة، ويتضمن ذلك الطريقة التي توزع بها الأعمال أفقياً وعمودياً...ويحدد الطريق الذي من خلاله يتم توزيع المهام والفعاليات والأعمال والمسؤوليات في التنظيم ووضع وتصميم الوظائف والأدوار التي تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم"³.

وبالنسبة (لروبينزRobbins) فان "الهيكل التنظيمي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها"⁴.

ويرى (جيبسون Gibson) وزملاؤه أن الهيكل التنظيمي ينتج عنه قرارات تنظيمية تتعلق بأربع جوانب للتنظيم هي:⁵

- 1- تقسيم العمل.
- 2- أسس تكوين الوحدات التنظيمية (تجميع الوظائف/ الأعمال).
- 3- حجم هذه الوحدات (نطاق الإشراف).
- 4- تفويض السلطات.

¹ -Henry Mintzberg , structure et dynamique de l' organisation , Paris ,Eidion d'organisation, 18^{eme} edition 2005, P18

² -حسن حريم، المرجع السابق، ص103.

³ -عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، المرجع السابق، ص61.

⁴ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان : دار وائل للنشر ، 2008، ط3، ص50.

⁵ - حسن حريم، المرجع السابق، ص104.

من خلال هذه التعاريف التي تم تقديمها سابقا يتبين لنا كما ألفينا الذكر سابقا أن كل باحث قد ركز على بعد أو أبعاد معينة، ففي تعريف (روبرت أبلبي Robert Appleby) ركز على بعد القرارات في الهيكل التنظيمي، أما بالنسبة لباقي الباحثين فقد ركزوا على تقسيم العمل وتحديد الوظائف وتوزيع الأفراد على الوظائف وطرق تكوين الوحدات التنظيمية وتفويض السلطات ومن هذا نستنتج أن زاوية النظر الشاملة التي تم من خلالها بناء التعاريف هي الزاوية الوظيفية أي أن كل التعاريف تركز على وظيفة الهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني : أهمية وخصائص الهيكل التنظيمي

من خلال التعاريف التي وردت في المطلب السابق يظهر لنا أن الخلاف جلي لكنه يحمل في طياته إجماع ضمني حول أهمية الهيكل التنظيمي وضرورته، وكذلك الخصائص التي يتسم بها، لذلك فنجدها واحدة لدى الباحثين والدارسين وسنجملها في:

أولاً : أهمية الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي تظهر أهميته من خلال سبب وجوده وذلك لخدمة أهداف التنظيم أو المنظمة، فمن غير الممكن أن تتحقق الأهداف في ظل غياب تنظيم وتنسيق وترتيب معين بين المهام والوظائف، يرى (بيتر دراكر Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تسهيل إعداد الخطط وتنفيذها بنجاح وهذا لا يتحقق إلا ضمن ترتيب وتنسيق معين يؤدي إلى تحقيق أدوار الأفراد العاملين، وهذا الأمر يجعل عملية اتخاذ القرارات في غاية الوضوح¹، ولو قمنا بتحليل هذا الطرح أكثر لوجدناه يفضي إلى أن الهيكل التنظيمي من خلال تنظيم وترتيب الوظائف والأنشطة يؤدي إلى الاستخدام الجيد للأفراد وتوفير الجو المناسب لهم، وذلك من خلال تقادي الازدواجية والتضارب بين الوظائف الذي يؤدي إلى تقليل الخلافات التنظيمية، والذي يؤدي بدوره إلى اكتساب التنظيم قدرة التكيف مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية.

والهيكل التنظيمي يقوي الرقابة ويفعلها وهذا للحد من الفردانية والشخصية في القيام بالوظائف، وبالتالي التأثير على الأداء وتعزيز عنصر التنسيق والوحدة، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور قواعد عامة وإجراءات واضحة في تأدية الوظائف، لأنه في حالة طغيان الفردانية على الوظائف ستؤدي إلى ظهور خلافات و ر يشير (جون شايلد JOHN CHILD) إلى أهمية الهيكل التنظيمي من خلال الآثار السلبية للهيكل غيرالسليم المتمثل في:

¹ - حسن حريم، المرجع السابق، ص 105.

تناقض القرارات وعدم موضوعيتها والمسؤوليات المحدودة وعدم وضوح الأدوار مما ينعكس سلبا على العاملين و يجعل من هذه القرارات بطيئة و غير واضحة و يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة ، وايضا حدوث النزاعات و الصراعات لوجود أهداف متضاربة و مما يزيد الامر سوءا في هذا الوضع الفصل بين التخطيط والتنفيذ وبالتالي زيادة كبيرة في النفقات غير الضرورية¹.

ثانيا : خصائص الهيكل التنظيمي:

هناك إجماع حول ثلاث خصائص رئيسية بحسب (ستيفن روبينز Stephen Robbins)

للهيكل التنظيمي تتمثل أساسا في التعقيد والمركزية والرسمية وتوجد في أي تنظيم²، وهي كالاتي:

1/ التعقيد : ويقصد به عدد الوحدات الإدارية التنظيمية ومدى انتشارها، وعندا إثارة هذا المعنى يظهر لنا ما يعرف بالتمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز الجغرافي³، فالتمايز الأفقي يقصد به تعدد وتنوع الوظائف والأنشطة التنظيمية وزيادة التخصصات، والتمايز العمودي يشير إلى عدد المستويات التنظيمية أي مستويات تدرج القيادة والسلطة الإدارية (مراكز اتخاذ القرارات)، ويعني التمايز الجغرافي مجموع الوحدات التنظيمية الموزعة والمنتشرة على إقليم جغرافي معين، ودرجة التعقيد تتأثر بالعوامل المذكورة فكلما زادت درجة التعقيد والأمر نفسه في حالة العكس.

2/ المركزية : يقصد بها مكان وموضع ومركز صنع واتخاذ القرارات في الهيكل التنظيمي

ولا نعني بها المركزية المطلقة والتي هي في الواقع غير موجودة، وهذا طبعا راجع لطبيعة عملية صنع القرارات فهي عملية مرحلية وكل مرحلة لها مستوياتها التنظيمية الإدارية، ودور الهرم فيها يأتي في أحد مراحل هذه العملية وهي اتخاذ القرار، وتقاس درجة المركزية بحسب درجة التحكم في عملية اتخاذ القرارات⁴، ولعلنا نجد أن كل تنظيم تختلف فيه المركزية، من هذا نصل إلى أن درجة المركزية تؤثر في طريقة بناء الهيكل التنظيمي، وكبر حجمه فالمركزية المشددة تقلل من المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية وهذا نظرا لتركز الصلاحيات في هرم السلطة وبالتالي صغر حجم التنظيم، ولكن إذا زاد حجم عمل التنظيم فإنه يؤدي إلى ضرورة اللامركزية وبالتالي استقلال الوحدات التنظيمية أو الأقسام وهنا يظهر اتساع تلقائي للهيكل التنظيمي لأن هذا الوضع يؤدي بطبيعة الحال إلى اتساع حجم الوحدات التنظيمية وبالتالي زيادة حجم الهيكل التنظيمي.

1- حسن حريم ، المرجع السابق ، ص 106.

2-Stephen Robbins, **Organization theory : structure, design, and applications**, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 3rd ed, 1990,p50.

3- Stephen Robbins, op.cit,p 65.

4- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص150.

3/ الرسمية : هي القوانين والإجراءات التي تحكم توزيع وتحديد إدارة الأفراد على مختلف الوحدات التنظيمية، وكذلك تعني الدرجة التي يتم فيها وضع هذه القوانين والإجراءات وكلما زادت هذه الدرجة (الرسمية) كان مجال اجتهاد الموظفين قليلاً¹، وما يبرز ذلك وصف الوظائف التي تحدد مهام ومسؤوليات كل وظيفة، من ثم تحديد المؤهلات والخبرات المناسبة لهذه الوظيفة الواجب توافرها في القائم على هذه الوظيفة وهذا للتحكم بسلوك العاملين هذا من جهة، ومن جهة أخرى تسهيل عملية تقييم الأداء.

وعموماً هناك خصائص أخرى أهمها :

- بناء نظم اتصال فعال يحوي شبكة اتصالات جيدة تربط أجزاء التنظيم وتنساب من خلالها المعلومات والاقتراحات والأوامر والتوجيهات في إطارها الزمني المحدد.
- تنظيم نطاق الإشراف وذلك بمواءمة المرؤوسين بعدد الرؤساء بحيث يصبح إشراف الرئيس على عدد معين من الأفراد بما يسمح له بتسيير نشاط مصلحته أو وحدته التنظيمية وهذا من شأنه زيادة فعالية الاتصال بينهم و كذا عدم اشتغال الرئيس بعدد المرؤوسين على حساب النشاطات والوظائف الأخرى.
- التخصص وذلك بالنسبة لتولي الوظائف والوحدات الإدارية ووضع الأفراد فيها و هذا من شأنه زيادة مستوى الأداء مع السرعة وذلك لتوفر المهارة وتوجيهها نحو المسار المطلوب، لكن المبالغة في التخصيص قد تؤدي إلى الوقوع في الروتين الذي يؤثر على الدافعية للإنجاز لدى العاملين.
- التمييز والتفريق بين الوظائف الهامة والرئيسية والثانوية وذلك لضمان تقسيم جيد للمستويات الإدارية وعدم الخلط، وذلك أن تعتلي وظيفة ثانوية على وظيفة رئيسية وهذا من شأنه خلق التضارب والتضاد².
- المرونة : هي أن تكون في الوحدات التنظيمية ومختلف الوظائف والأنشطة قابلية للتغيير لغرض التكيف والتواء مع العوامل الخارجية، وهذا يتم عن طريق عدم المبالغة في تحديد مهام وسلطات الإدارات والأقسام الإدارية وهذا لزيادة التفاعل بين أعضاء الوحدات وتقوية العقل الجماعي وتفعيل مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه تكريس فكرة عمل الفريق الذي يؤدي إلى الإبداع والابتكار وتقليل من الصراعات والاختلافات³.

¹ - المرجع نفسه، ص140.

² - عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة) ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص ص (294 - 295).

³ - عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، المرجع السابق، ص64.

بعد استعراض الخصائص يجب الإشارة إلى أن تبلور و ظهور بعض الخصائص أو غياب أخرى و بالضرورة راجع إلى طبيعة العوامل التي تؤثر بهذا الهيكل و كذلك شكله و نوعه و التي سنبرزها من خلال :

المطلب الثالث :العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي و أشكاله

هناك عدة عوامل تؤثر في الهيكل التنظيمي نذكر منها ما يلي:

أولاً : العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي

إن اختلاف المنظمات أمر عادي وهذا لاختلاف طبيعة النشاط والأفراد الذين يعملون بها، لكن بالرغم من توافر نفس النشاط والأفراد إلا أنه تظهر اختلافات وهذا من خلال الهياكل التنظيمية وهذا لوجود عدة عوامل تؤثر في هذا الهيكل التنظيمي وبدرجات متفاوتة تجعل من الاختلاف حتمي، ومن أهم هذه العوامل نجد:

01- حجم التنظيم :

يعد (بيتر بلاو Peter Blau) من الذين أكدوا على وجود علاقة بين حجم التنظيم والهيكل التنظيمي وهذا يظهر جليا من خلال خاصية التعقيد¹، فكلما كبر حجم التنظيم وصغره يؤثر كثيرا في الهيكل التنظيمي، فكلما كبر التنظيم يؤدي إلى زيادة النشاطات وكثرتها وترابطها مع بعضها البعض مما يؤدي إلى صعوبة تقسيمها وإنشاء وحدات إدارية تنظيمية، ويؤثر على التكلفة وذلك بزيادتها²، ونعني بحجم التنظيم كثرة واتساع إمكانيات الموارد والإنجازات، وهناك عدة مقاييس لقياس حجم التنظيم نذكر منها:

- عدد العاملين: ويتناسب حجم التنظيم طرديا مع عدد العاملين.
- مقدار الأموال: سواء كانت رأسمال أو قيمة النفقات والإيرادات بالنسبة للقطاع العام (مقدار الاستهلاك) وعلاقة مقدار الأموال بحجم التنظيم علاقة طردية .
- حجم الإنتاج والخدمات : وهذا يتناسب طرديا فكلما زاد حجم الإنتاج كما ونوعا وكذلك الأمر بالنسبة للخدمات يزداد حجم التنظيم.

¹- Stephen P Robbins,op.cit.p176.

²- عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص289.

وتوجد عوامل أخرى ولكنها تتعلق بالمؤسسات الريحية أو القطاع الخاص وبعض تنظيمات القطاع العام وتتمثل في حجم المبيعات والأرباح والنمو في الأسهم والأصول. إن هذه المعايير تختلف من شركة لأخرى¹، وهذا الشكل يوضح ذلك:

الشكل رقم(01): أمثلة لمقاييس حجم المنظمة

شركة زراعية	←	حجم مساحة الأراضي وعدد المحاصيل.
مستشفى	←	عدد السكان الذين يغطي احتياجاتهم، عدد المرضى.
جامعة	←	عدد الأساتذة، عدد الطلبة.
بنك	←	عدد العملاء، مقدار الأموال.
هيئة إدارة محلية	←	مساحة الإقليم ، عدد سكان الإقليم.

المصدر: احمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2011، ط1، ص326 (بتصرف).

وتجدر الإشارة أن بعض المقاييس قد تصلح لمختلف المنظمات على أنواعها مثل عدد العاملين والأموال كما أسلفنا الذكر.

كما يمكننا أن نلمس تأثير حجم التنظيم بالمقارنة بين المنظمات الصغيرة والكبيرة، وهذا من حيث المرونة، فالتنظيمات الصغيرة لها قدرة عالية على التكيف مع التغييرات لأن لها قابلية كبيرة للتغير، بينما المنظمات الكبيرة تجد صعوبات كثيرة للتغير وهذا نظر للعراقيل التي تفرضها القواعد والقوانين واللوائح والإجراءات، وهنا تظهر علاقة الحجم بخاصية الرسمية²، وهذا يظهر من خلال التعاون والتنسيق الجيد بين العاملين المتواجدين في المنظمات الصغيرة أكثر منه في المنظمات الكبيرة، وهذا راجع إلى قلة عدد العاملين وانخفاض الرسمية بينهم، بينما تتسم العلاقات بين العاملين في المنظمات الكبيرة بالرسمية الشديدة التي تعيق عملية الاتصال الفعال وقد تؤدي في كثير من الأحيان إلى الصراعات، ولا ننسى درجة الولاء والانتماء، ففي التنظيمات الصغيرة يسود شعور التملك بين العاملين لهذا التنظيم أي أنهم جزء من التنظيم وهو جزء منهم وبهذا فالإخلاص في العمل مرتفع، وبالتالي أداء عالي، وفي المنظمات الكبيرة نجد أن الولاء والانتماء ضعيف هذا

¹ - احمد ماهر، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، 2011، ط1، ص326.

² - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص150.

راجع لشعور العاملين بالضيق وعدم ظهور انجازهم وجهدهم المبذول في هذا التنظيم الضخم، وبالنسبة للمركزية فإن المنظمات الكبيرة يمكنها التقليل من آثار الفروقات بينها وبين المنظمات الصغيرة من خلال تخفيض درجة المركزية في اتخاذ القرارات لتترك حرية أكبر لمختلف وحداتها التنظيمية، والمنظمات الصغيرة تتميز بالمركزية وهذا لصغر حجمها¹.

02- التقانة (التكنولوجيا) :

إن للتكنولوجيا دور كبير في التنظيم وهذا راجع لنيلها مكانة، وهذا لتسهيل العمل وتسريع أدائه، ونقصد بالتكنولوجيا أو التقنية الفنون والأدوات التي تستخدم في تحويل الموارد (المدخلات) إلى نواتج وخدمات (مخرجات)²، ولا يوجد أي تنظيم سواء كان مؤسسة أو منظمة في القطاع العمومي أو الخاص مهما كان طبيعة نشاطها زراعي، خدمي، اقتصادي، سياسي، ديني إلا ويحتوي على التقنية في بعض نشاطاته أو كلها بحيث لا يمكن تصور إنجازها بدون استخدامها.

ويمكن قياس مستوى التقنية وطريقة تأثير أبعادها من حيث طبيعة الأدوات والآلات محل الاستعمال في استغلال وتحويل الموارد إلى نواتج أو خدمات (مدخلات إلى مخرجات)، كما تلعب طبيعة العمل أيضا دورا في قياس مستوى التقنية من خلال التكرار والروتينية في العمل أو التنوع فيه وطريقة تدفق العمل وتتابع الأنشطة وحجم المدخلات والمخرجات والتنوع والاختلاف فيها، وباختصار إن جانب تأثير التقنية في التنظيم يظهر من خلال أنه إذا كان مستوى التقنية عاليا فهذا يعني أنه عدد الأنشطة و الوظائف التي تعتمد في إنجازها على التقنية كبير، وهذا يؤدي إلى انخفاض عدد العاملين³، وهذا يعني بالضرورة وجود هيكل تنظيمي كبير ومنبسط، بينما إذا كان مستوى الآلية منخفض فإن عدد العاملين يزداد وبالتالي هيكل تنظيمي أوسع يستلزم وجود إدارات متعددة ومتنوعة تعوض التقنية. وسنتناول ذلك بتفصيل أكبر في المبحث المتعلق بالتكنولوجيا.

03- الامتداد الجغرافي (الإقليمي) :

إن التنظيم قائم على مكان جغرافي يأخذ منه موارده وي طرح فيه عوائده وبهذا نجد أنه كلما اتسع إقليم التنظيم كلما كان الهيكل التنظيمي يحتوي على وحدات إدارية أكبر لتغطية هذه المساحة الجغرافية وبالتالي هيكل تنظيمي كبير⁴، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الهياكل التنظيمية للإدارات الحكومية المركزية وفروعها إنها تزداد بمساحة الدول وعدد السكان، والأمر نفسه بالنسبة للشركات

¹ - سعيد مؤيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، د ت، ص93.

² - حسن حريم، المرجع السابق ، ص188.

³ - عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص290.

⁴ - المرجع نفسه، نفس الصفحة.

العابرة للقارات أي المتعددة الجنسيات تختلف عن غيرها من الشركات على المستوى الدولة أو الإقليم .

تعتبر هذه العناصر من أهم العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي كما توجد عناصر ثانوية تتمثل أساسا في طبيعة نواتج هذا التنظيم، فالإدارة التي تنتج نوع واحدا من الخدمات ليست كالتى تنتج خدمات متعددة ومختلفة، فالهيكل التنظيمي بالنسبة للأولى صغير وبسيط، والثانية واسع ومعقد ، وكذلك درجة التقسيم والتخصيص، فإذا كانت عالية فهذا يستوجب وجود أقسام ووحدات تنظيمية كثيرة وبالتالي هيكل تنظيمي ضخم.

ثانياً : أشكال الهيكل التنظيمي

ليس هناك اتفاق بين جمهور الباحثين والعلماء حول أشكال الهيكل التنظيمي، لكن يعتبر نموذج (هنري مينتزبرج Henry Mintzberg) نموذجا شاملاً¹، ولهذا سنعتمده ويحوي خمس أنواع هي:

01- الهيكل البسيط :

يعتمد أساسا هذا النوع على الإدارة العليا لأنه في الغالب قد تكون المستوى الوحيد أو قد يوجد إلى جانبها مستوى آخر، وهذا النوع يكون موجود في المنظمات الصغيرة أو التي ما زالت طور الإنشاء²، ولهذا فمواردها محدودة وغير متنوعة وعدد عمالها قليل، وبهذا فإن عدد المستويات التنظيمية والوحدات التنظيمية محدود، ونجد كل الأمور تتركز في الإدارة العليا لأنه تقوم بجميع الأنشطة والوظائف والعمليات المهمة للتنظيم ويكون موضوعها عادة في الإنتاج أو الخدمات ومن أمثلة هذا النوع المحلات الصغيرة والورشات والمصانع الصغيرة، وعادة ما تكون الإدارة العليا بيد المالك الذي يقوم بجميع الأنشطة.

ومن محاسن هذا النوع هي البساطة وهذا انطلاقا من صغر الحجم واقتضاره على العمليات المهمة، والمرونة التي تعطيه أفضلية في سرعة الاستجابة للتغيرات والتكيف معها، ومن أهم عيوبه أنه لا يتناسب مع التنظيم إذا ما توسع نشاطه وكبر، وبما أن جل العمليات ترتبط بالمالك فإن حدوث أي شيء له ينعكس مباشرة على العمل³.

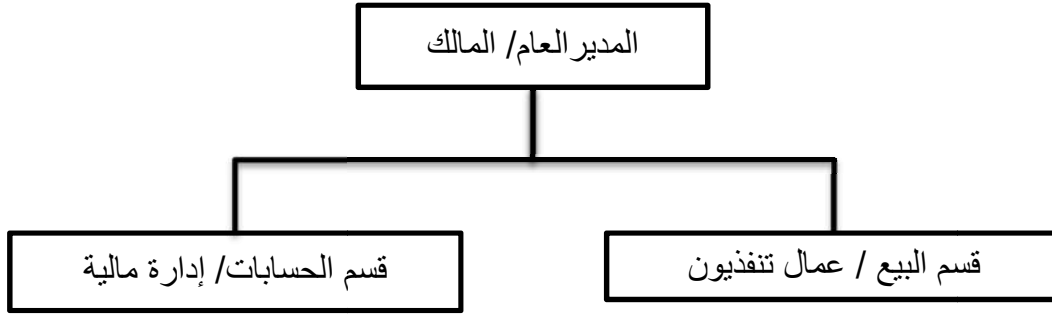
والشكل التالي يبين مثال عن الهيكل التنظيمي البسيط:

الشكل رقم (02): مثال عن الهيكل التنظيمي البسيط

¹- Henry Mintzberg ; **Structure in fives designing effective organizations**;3rd ed, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall,1983.p158.

²-ibid ,165.

³- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص ص 254- 255.



المصدر: راضية بغداد، تحليل وتطور التنظيم والهيكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن، (مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2008)، ص 50 (بتصرف).

02- الهيكل البيروقراطي الرسمي الشكلي:

عندما نقول هيكل بيروقراطي فإن فكرنا يتجه مباشرة إلى تنظيمات كبيرة الحجم بها عدد كبير من الوظائف والعمليات تتم بدرجة عالية من الروتينية والرسمية، أي هناك إجراءات وقواعد كبيرة وهذا للتحكم أكثر في عدد الوظائف والأنشطة وزيادة على هذا هناك المركزية في اتخاذ القرارات من خلال الوحدات التنظيمية وفق التسلسل والإجراءات المنظمة لذلك، وهناك أيضا تمايز وفصل وتقسيم دقيق بين الوظائف الأنشطة، ومن المنظمات التي تتميز بهذا الهيكل هي المنظمات الحكومية¹، مثلا الوزارات والمحافظات والولايات وكذلك البنوك والشركات الصناعية الكبيرة، ومن أهم مزايا ومحاسن هذا الهيكل الكفاءة العالية في إنجاز الأنشطة والقيام بالوظائف وهذا لاعتماده على التخصص وتقسيم العمل وهناك وحدات متخصصة تشرف على تدريب وتحسين قدرات المورد البشري²، ومن عيوبه أن التخصص وتقسيم العمل الشديد والعالي يؤدي إلى ظهور الاختلافات والصراعات التي تؤدي إلى ظهور مفهوم البيروقراطية السلبي الذي يعرف بالأمراض البيروقراطية وذلك مثل الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين والقواعد والمغالاة في ذلك على حساب العمل بحد ذاته.³

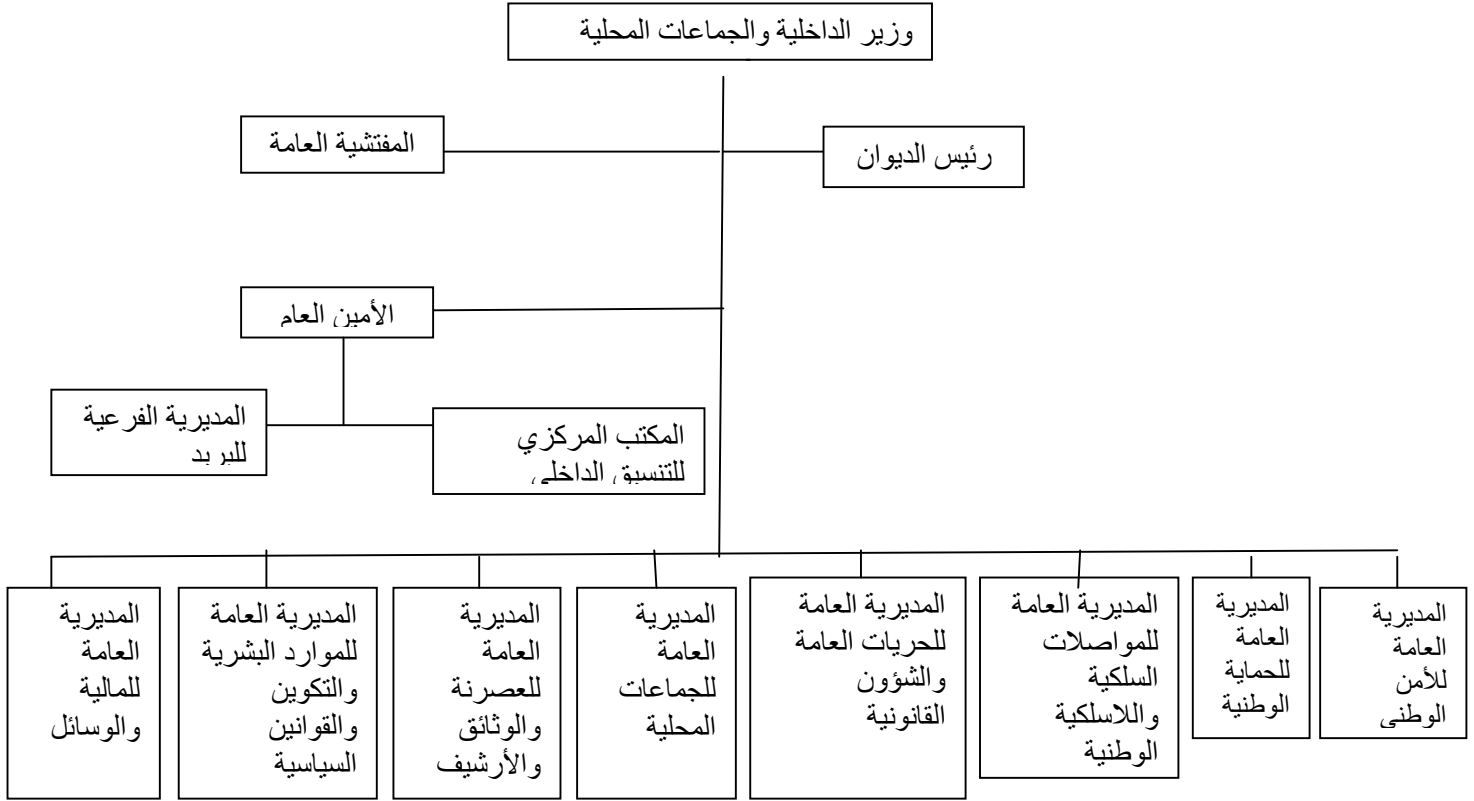
والشكل التالي يبين مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي:

¹ - Henry Mintzberg, op. cit. p173.

² - حسن حريم، المرجع السابق، ص132.

³ - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 255.

الشكل رقم (03): مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي الشكلي الرسمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

03- الهيكل البيروقراطي المهني :

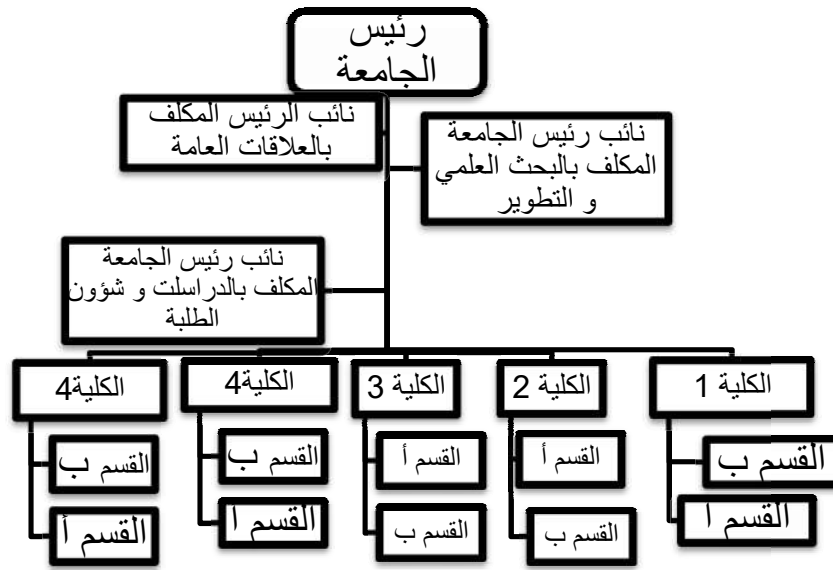
يظهر هذا النوع عندما يكبر حجم العمل وتتسع رقعته الجغرافية والإقليمية بدعوى زيادة الحاجيات والمتطلبات لسكان إقليم ما، وهذا لما تكون بصدد جهاز حكومي تنفيذي والاستثمار إذا ما كنا نتكلم على المنظمات الكبيرة الربحية ويتطلب هذا الوضع يد عاملة ذات اختصاص وتدريب وتعليم عال، ولهذا نجد أن مراكز السلطة تتحاز إلى الأفراد أصحاب الخبرة والمهارات الجيدة، وبالتالي فإن درجة الرسمية تقل كثيرا مقارنة بالهيكل التنظيمي البيروقراطي الآلي الميكانيكي¹، بالإضافة لهذا يتميز هذا النوع من الهياكل باللامركزية فالإجراءات والأنظمة والقواعد ليست لها دور كبير بل ينعدم العمل بها وإنما يتم وفق معايير وقواعد تتطور من خلال الخبرة والتدريب الطويل لهذا نجد أن الذين يخضعون للتدريب يكتسبون المهارة والخبرة المهنية العالية ولهذا يحوزون سلطات كبيرة ليس لها علاقة بالتسلسل الهرمي الرئاسي، ويوائم هذا النوع من التنظيمات الكبيرة

¹ - حسن حريم، المرجع السابق، ص132.

مثل المستشفيات والجامعات وشركات المحاسبة وأنظمة البرامج والحواسيب¹، ومن مزايا الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني الفعالية بسبب التخصص وكذلك توظيف المهنيين على درجة عالية من التدريب، وكذلك اعتماده أنظمة تطوير وتدريب فعالة وعالية المستوى للموارد البشرية، ومن أهم عيوبه ظهور انقسام فيه واستقلال الوحدات التنظيمية ونشوء الصراعات والاختلافات بينها وهذا لجنوح المهنيين بصفتهم يمثلون السلطة إلى عدم التقيد بالقواعد والأهداف التي صنعوها بأنفسهم.

والشكل التالي يبين مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني:

الشكل رقم (04): مثال عن الهيكل التنظيمي البيروقراطي المهني



المصدر: من إعداد الطالب

4/ الهيكل القطاعي أو متعدد الأقسام:

إن هذا الهيكل يظهر مع كبر حجم العمل أو حجم الخدمات وهذا بسبب زيادة الأعباء التي تقوم بها هذه الأقسام وتنوعها وكذلك اتساع امتدادها الجغرافي، وأمام هذا الوضع يكثر الضغط على الإدارة العليا فتؤدي إلى ضرورة إعطاء سلطات أكبر لمستوى الإدارة الوسطى لتخولها اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بهذا المستوى أو القطاع أو القسم، أي منحها استقلالية ويعتبر هذا القسم أو القطاع هيكلا بيروقراطيا أليا وتقوم الإدارة العليا بالإشراف والتنسيق بين الأقسام أو القطاعات فقط²، وهو عادة يوجد في الشركات الكبرى وكذلك نجد في الجهاز الحكومي للدول ووحداته المنتشرة عبر إقليمه ، وتقع مسؤولية فشل الإدارة بالنسبة للقطاع أو القسم على مسؤوله لأنه هو

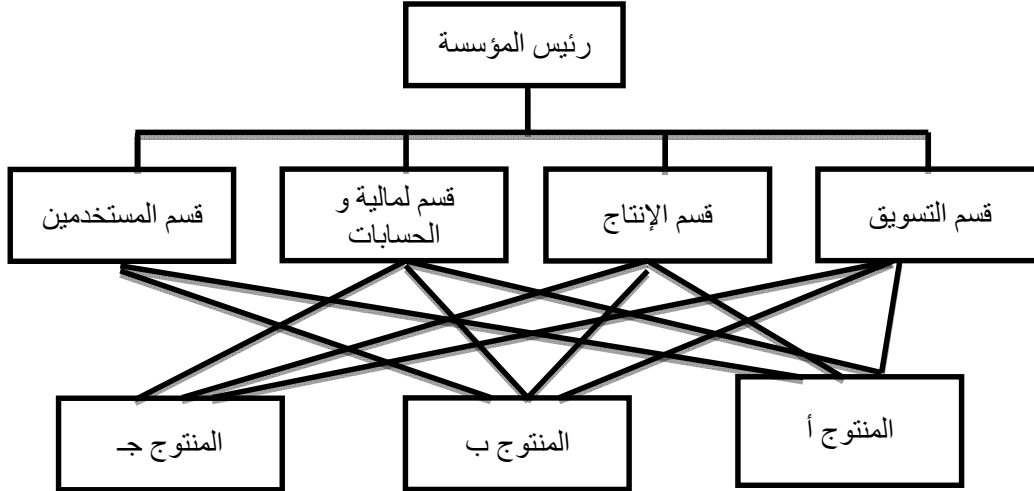
¹ - محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 257.

² - المرجع نفسه، ص 259.

الذي يضع سياسة تسييره والحسابات والعمليات المالية وتوظيف الموارد البشرية بكل حرية، وبهذا نجده يمتلك بعض المزايا كالقدرة الكبيرة على مواكبة التغييرات¹، وتفعيل أداة المساءلة وهذا لمحاسبة الإدارة المعنية وتحميلها مسؤولية تحقيق الأهداف كما أنه في حالة حدوث خطأ في الإدارة فإنه لا ينعكس على الإدارات الأخرى، كذلك تناقص أعباء العمل والمسؤوليات على الإدارة العليا يعطيها فرصة اكبر في رسم الخطط الإستراتيجية²، ومن مساوئه أن تكرر الأنشطة في كل الإدارات مثل الإدارة المالية وإدارة المستخدمين أو الأفراد يؤدي إلى زيادة التكاليف كما أن هذا الأمر يؤدي إلى التنافس بين الإدارات الذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم التنسيق بينها وعدم التعاون³.

والشكل التالي يبين مثالا عن الهيكل التنظيمي القطاعي أو متعدد الأقسام:

الشكل رقم (05): مثال عن الهيكل التنظيمي القطاعي أو متعدد الأقسام



المصدر: راضية بحدود، المرجع السابق، ص 47 (بتصرف).

5/ الهيكل المؤقت (الظرفي، الغرضي أو الموقفي):

هذا النوع من الهيكل ليس مستقرا و إنما يوضع لتسيير الأعمال التي قد تحدثها ظروف معينة أو تحديات جديدة و يزول هذا الهيكل بزوال الغرض و هذه الأوضاع ، ويتميز بالمرونة العالية ويحتاج لموارد بشرية على درجة عالية من التخصص والمهارة⁴، كما أن درجة الرسمية منخفضة

¹ - احمد ماهر، المرجع السابق، ص224.

² - محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، المرجع السابق، ص 259.

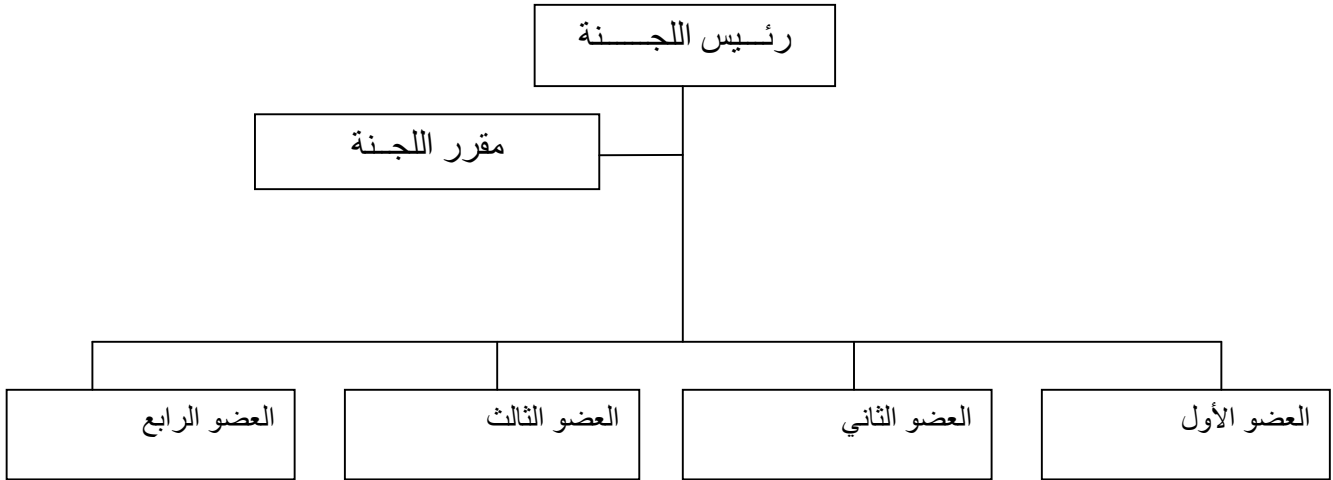
³ - حسن حريم، المرجع السابق، ص134.

⁴ - احمد ماهر، المرجع السابق، ص 225.

جدا والأمر عينه لصفة المركزية، ويتسم بدرجة عالية من التمايز الأفقي ودرجة منخفضة من التمايز الأفقي لذلك ينعلم به تسلسل هرمي راسخ.

ونظرا لتوفر هذه الميزات نستخلص أنه لا توجد مستويات إدارية كما لا توجد فروق واضحة بين أقسام وأجزاء ووحدات هذا النوع من هذه الهياكل¹، ومثال ذلك كأن تقوم شركة كبيرة من إنشاء وحدات أو مراكز للبحوث والتطوير مهمتها الإبداع والابتكار واستخلاص أفكار ومشروعات للشركة وتأتي هذه الهياكل المستحدثة على عدة أشكال كاللجان أو مجالس، ومن أهم محاسنه الاستجابة السريعة وكذلك التنفيذ والقدرة على الإبداع والابتكار واستخدام موارد بشرية متخصصة وفنية ذات مهارة عالية، كما أنه يتوفر على عيوب تتمثل في عدم وجود رؤية إستراتيجية له وصعوبة تقسيم الوظائف وكذلك عدم وجود قواعد وإجراءات واضحة ومحددة ولهذا يحدث الاختلاف والصراع. والشكل التالي يبين مثالا عن الهيكل المؤقت:

الشكل رقم (06): مثال عن الهيكل المؤقت



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - حسن حريم، المرجع السابق، ص135.

المبحث الثالث: اطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية كأى مصطلح وأي دراسة لها جذور تاريخية تتصل بتقدم العلوم وتطورها، وهذه الجذور التاريخية عند تتبعها نفهم أن الثقافة من حيث اللفظ عموما تعددت استخداماتها ومرادفتها باختلاف الحقول العلمية والمجتمعات. ولبيان هذا الاختلاف من ثم الوصول إلى المعنى الأنسب الذي يتلاءم وفحوى دراستنا، ارتأيت أن اخصص هذا المبحث لتسليط الضوء على هذا الطرح من خلال مطلبين :

المطلب الأول كان لتعريف الثقافة، والثاني لنظرة تاريخية تطور مفهوم الثقافة وصولا إلى ما يعرف بالثقافة لتنظيمية، والمطلب الثاني ينتقل من نهاية سابقة وهو تعريف الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول :تعريف الثقافة التنظيمية ونبذة تاريخية للثقافة :

1- تعريف الثقافة:

يرجع الأصل اللغوي لكلمة الثقافة في اللغة العربية بشكل عام من اشتقاقها من الفعل الثلاثي "ثَقَفَ" أو "ثَقَّفَ" أي صار حاذقا، ماهرا، فطنا ، فهو ثقِف. أما ثقِف الشيء فمعناها أقام المعوج منه وسواه. ويقال ثقِف على فلان أو في مدرسة فلان أي تعلم منها واكتسب الأدب والتهديب كما أن مفردة ثقِف لها علاقة بالحرب وذلك أنه إذا ظفر الرجل بخصمه وأدركه وفي قوله تعالى (واقتلوهم حيث ثقفتموهم) الآية 191 سورة البقرة، وقوله تعالى أيضا (ملعونين أينما ثقفوا أخذوا واقتلوا تقتيلا) الآية 61 سورة الأحزاب¹، وبالنسبة للغة اللاتينية cultura، مشتق من الفعل اللاتيني colére وتعني استصلاح مساحة من الأرض بهدف زراعتها وغراستها ولهذا هناك علاقة بين كلمتي cultur و agriculture التي تعني الفلاحة كما لها علاقة بكلمة cultus والتي تعني العبادة². وجاء في معجم الوسيط أن الثقافة هي العلوم والفنون التي يطلب الحذق والمهارة فيها، وبالنظر لأصل الكلمة اللاتينية نجد أن معنى الثقافة ينصرف إلى أن الثقافة في معظم معانيها تشير إلى المعتقدات والقيم والمفاهيم المشتركة التي تتفق عليها أمة أو مجموعة من الناس³.

ومن أشهر تعاريف الثقافة تعريف عالم الأنثروبولوجيا البريطاني "دوارد بارنات تايلور E Tylor" وهو أول مفهوم للثقافة بأنها « الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والمعرفة والفن

¹- مجمع اللغة العربية بمصر، المعجم المحيظ، القاهرة: الشروق الدولية، 2004، ط4، ص 128.

² -لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، (مذكرة ماجستير في علوم التسير، كلية

العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006)، ص38.

³ -عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، سوريا : منشورات جامعة دمشق ، 2006 ، ص 65.

والأخلاق والقانون والعادات والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع»¹.

2- نبذة تاريخية عن تطور مفهوم الثقافة إلى الثقافة التنظيمية :

تشير الدراسات أن كلمة الثقافة بمفهومها الدلالي الذي أشرنا إليه في الفرع الأول، قد تم ابتداعه في اللغة الفرنسية وبالضبط في عصر الأنوار لأوروبا، قبل أن ينتقل إلى اللغتين الإنجليزية والألمانية. حيث ظهرت هذه الكلمة في أواخر القرن الثالث عشر (13) مشتقة من Cultura كما أشرنا سابقا والتي تعني استصلاح الأرض بقصد زراعتها وغراستها لتدل على الأرض المزروعة أو المفلوحة.

وفي منتصف القرن السادس عشر (16) تغير معنى كلمة الثقافة من زراعة الأرض إلى معنى تحسين المهارة و الحرفة في أي مجال وبقي هذا المعنى على حاله ولم يدرج في أغلب المعاجم والقواميس في هذه الفترة، وبقيت كلمة الثقافة تستعمل بتعابير مجازية للكناية وذلك من الثقافة باعتبارها زراعة الأرض أو تطوير الخبرة والمهارة إلى ثقافة الفكر أي تحسينه وتطويره.

في القرن الثامن عشر (18) بدأ المعنى المجازي لكلمة الثقافة يفرض نفسه على الأوساط العلمية ليتم إدراجه في قاموس الأكاديمية الفرنسية نشرة (1718) ، ولكن متبعة بمضاف ليدل على الموضوع النشاط أو الفعل مثل : ثقافة الآداب والعلوم.

لم يلقى مفهوم الثقافة بهذا المعنى أهمية كبيرة مثل المفاهيم الأخرى في الموسوعات، بل نجد أنه يتم إفراد مقالة كاملة لمعنى الثقافة باعتباره زراعة الأرض أما مفهومه المجازي لا يظهر إلا إذا اقترن بمجال ما مثل : الفنون، الآداب، العلوم.

مع مرور الوقت تحررت مفردة الثقافة من مكملاتها المضافة لتصبح مفردة تدل على تكوين الفكر أو تهذيب، ثم انتقلت من هذا المعنى الذي يدل على الفعل إلى حال الفكر ووضع الفكر الذي طوره ورقاه التعليم، وظهر هذا المعنى في قاموس الأكاديمية الفرنسية نشرة (1798)². وبهذا المعنى نجده أنه كان يشير إلى التفريق بين الفكر الطبيعي المفتقد للثقافة والفكر البشري الذي يتميز بالثقافة وهذا مرده لفكر وفلسفة مفكري عصر الأنوار الذين كانوا ينظرون للثقافة على أنها ميزة الجنس البشري، وبهذه الرؤية أصبح الإنسان هو الذي يختص بميزة الثقافة نوعا ما، تجاوزا لكل الاختلافات بين الشعوب أو الطبقات في جميع أنحاء المعمورة وبهذا فالإنسان من حقه اكتساب هذه الميزة، وهنا

¹ - دنيس كوش ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، (ترجمة منير السعيداني)، لبنان: المنظمة العربية للترجمة، 2007، ط1، ص 31.

² - المرجع نفسه، ص 32.

يمكن أن نلاحظ أن مفكري الأنوار الفرنسيين بهذا المنظور قد ساهموا في النزعة الاستعمارية خلال تلك الفترة.

انتقل معنى الثقافة من فرنسا إلى بريطانيا وألمانيا وبعد ذلك أوربا، ولكن الثقافة بهذا المفهوم الكوني أي أن هناك ثقافة واحدة لكل إنسان أينما وجد، كما هو عند الفرنسيين لم يلق القبول عند انتقاله خاصة ألمانيا، وسبب عدم هذا القبول يرجع إلى أن في فرنسا معنى الثقافة كان يستعمل كمرادف للحضارة هذا من جهة ومن جهة أخرى في ألمانيا ظهر اختلاف بين الحضارة والثقافة وهذا بسبب الأوضاع الاجتماعية لألمانيا، فنبلات البلاط الألماني كانوا يبعدون جميع الشرائح الاجتماعية وبخاصة الطبقة البرجوازية بدعوى عدم تحضر هذه الأخيرة وكان التحضر بالنسبة لنبلات البلاط هو بتقليد عادات البلاط الفرنسي في الجوانب والعادات المادية وشمل هذا الأمر حتى اللغة الفرنسية، وأمام هذا الوضع نجد أن الطبقة البرجوازية كانت ترد على هذه الإدعاءات بأن الجانب الروحي هو الأساس والأبقى، وبهذا نجد أنها خصت هذا الجانب (الروحي) بالثقافة، وبمعنى آخر أنه إذا كان نبلات البلاط متحضرين فهم غير مثقفين، بالإضافة إلى أنهم كانوا يرون أن الثقافة مبنية على الفكر الذي يهذب الجانب الروحي وينمي فيه القيم والعادات الألمانية، ومن هنا نلاحظ الاختلاف الثاني بعد اختلاف معنى الثقافة والحضارة وهو منظور الكونية الذي أصبغه المفكرين الفرنسيين على الثقافة، فالطبقة البرجوازية الألمانية والتي كانت أغلبها متخرجة من الجامعات قامت بتخصيص هذا المعنى ليوحي بوجود تعدد في الثقافات لا ثقافة واحدة، وبهذا تصبح لكل جماعة أو مجتمع ثقافة نابعة من خصوصيته.

ومع القرن التاسع عشر (19) نزع مفهوم الثقافة إلى تحديد التباينات القومية و تثبيتها ويعد (يوهان غوتفريد هردر J.Herder) أول من طرح هذا المفهوم في نص بعنوان (العبرية القومية) ، التي يطرح مفهوم لكل شعب ثقافة معينة إن لم نقل ثقافات وهذا ما أكده في كتابه 'فلسفة أخرى للتاريخ'، وبقي الجدل بين الأوساط العلمية الفرنسية والألمانية حو معنى الثقافة الكوني والمخصص، إلى أن ظهر أول مفهوم علمي للثقافة على يد عالم الأنثروبولوجيا البريطاني (ادوارد تايلور E.Tylor) والذي أشرنا إليه في الفرع الأول. وهذا في كتابه "الثقافة البدائية" الذي ظهر في سنة 1871 طرح تايلور في مجلده الأول أصول الثقافة وآليات تطورها¹، ولو رجعنا إلى تعريفه نجده يعطي خصائص لا مادية للثقافة ويضيف لها صبغة الاكتساب في إطار مجموعة وهنا

¹ - المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

نلاحظ أنه نحى منحى الفلسفة الألمانية في نظرتها للفلسفة وهذا لا شك فيه (فتايلور) منع من الالتحاق بالجامعة لإنجليزية وذلك لأنه صاحبيا بروتستانتية.

ومن المنظور الإسلامي نجد أن من أبرز العلماء والمفكرين الذين تناولوا الثقافة المفكر مالك بن نبي وفي كتابه الموسوم بمشكلات الثقافة نجد أنه يعطي النظرة للثقافة انطلاقاً ممن سبقوه أمثال ابن خلدون، ويبنى تصوره للثقافة انطلاقاً من معالجته للحضارة بصفة عامة والحضارة الإسلامية ومشكلاتها بصفة خاصة فبملاحظة الواقع الإسلامي والعربي الذي يعاني حسب رأيه من مشكلة ثقافة ويوجه نقده للرؤية الغربية بشقيها الرأسمالية والماركسية في نظرتها للثقافة، فالشق الأول الرأسمالية لا تتضمن معنى واضح لأسلوب الحياة لأنه يعتبر متضمناً في الحضارة الغربية، والثاني الماركسية أسلوب الحياة هو سلوك تمنحه الإيديولوجية الماركسية ويوضح ذلك بمثال طالب الطب المسلم الذي يرتاد الكليات الأوروبية مع زميله الإنجليزي ليحصل على نفس الشهادة وقد يتفوق الطالب المسلم ولكن لا يحصل على نفس فاعليته (أي طريقة سلوكه وتصرفه أمام مشكلات الحياة الاجتماعية لأن هذه الأخيرة ترتبط بصفة عامة بأسلوب الحياة في مجتمع معين والسلوك الذي ينتهجه الفرد لينسجم مع هذا الأسلوب لا يحتويه منهاج الكلية)¹.

ولهذا يذهب مالك بن نبي أن تفسير الثقافة على أنها شيء معقد لا يكفي، بل يجب أن تعرف على أنها علاقة متبادلة تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد²، تظهر تبادلية العلاقة بين طرفيها الفرد والمجتمع وجوهر الاختلاف في النظر للثقافة هو تقديم أحدهما على الآخر في إطار هذه العلاقة ، و بعد ذلك يطرح قضية الفكرة و الشيء فمالك بن نبي يرى أن الثقافة تعتمد على هذين الجانبين معاً، و يعطي الأسبقية للفكرة على الشيء و لكن هذا لا يعني أنه يمكن خلق ثقافة بدون شيء فهو يمثل صلة الفكرة بالواقع فابن خلدون وتراثه العلمي لم يسهم في التقدم العقلي والاجتماعي، لأن هذا التراث في تلك الحقبة كان يمثل فكرة لا صلة لها بالواقع الاجتماعي، وكذلك الأمر نفسه بالنسبة للشيء الذي لا ينتج فكراً، وبهذا نفهم أن الفكرة والشيء لا يكسبان قيمة ثقافية إلا في ظل بعض الشروط، ففكر ابن خلدون لم يجد ما يحوله إلى قيمة ثقافية، أي لم يسهموا في فكره ليخلقوا أشياء أو يتعمقوا في الأشياء ليولدوا أفكاراً، ولقد حدد النبي صلى الله عليه و سلم هذه العلاقة في صورة ملفتة للنظر تخلع على الأفكار والأشياء قيمتها العقلية وذلك في قوله ﷺ: "مثل ما بعني الله عز و جل به من

¹ - مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة، سوريا: دار الفكر للنشر، 2000، ط4، ص 42.

² - المرجع نفسه، ص43.

الهدى و العلم كمثّل الغيث الكثير، أصاب أرضاً فكانت منها بقعة قبلت الماء فأنبتت الكلاً والعشب الكثير وكانت منها بقعة أمسكت الماء، فنفع الله عزوجل بها الناس فشربوا منها وشقوا وزرعوا وكانت منها طائفة قيعان لا تمسك ماء ولا تنبت كلاً " حديث متفق عليه، ومن خلال هذا الحديث الشريف نجد أن الرسول صلى الله عليه و سلم كأنه يشير إلى مراحل ثلاث يمر بها المجتمع مرحلة يتقبل أفكاره وإبداعها وتمثلها ومرحلة يبلغها إلى مجتمعات أخرى ثم تأتي مرحلة فيصبح ليس له أفكار أي بلا فاعلية اجتماعية¹.

ليصل من هذا الطرح كله إلى تعريف الثقافة على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه.

لقد قام (دوارد تايلور) بفتح المجال للدراسة في الثقافة و الظواهر المرتبطة بها أمام العديد من الباحثين و المفكرين، ومع تعدد الدراسات في مجال الثقافة أصبح مفهومها تخصيصي وانتقل إلى ميادين العلمية الأخرى أهمها السياسة والإدارة، ففي حقل العلوم السياسية ظهر مفهوم الثقافة السياسية أي البعد الثقافي للسياسة وهذا في إطار ظهور البلدان النامية التي كانت مستعمرة وكانت تحاول بناء نظام سياسي مكتمل البنى والمؤسسات مثله مثل الدول المتطورة خاصة تلك التي تنهج نهج الديمقراطية إلا أنها فشلت وتم إرجاع السبب إلى البعد الثقافي الذي تميزت به بيئة هذه الأنظمة الديمقراطية، والذي يختلف عنه في الدول النامية، ثم انتقل معنى الثقافة إلى العلوم الإدارية، وبظهور معنى الثقافة التنظيمية خلال السبعينيات في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا بعد نجاح النموذج الياباني في الإدارة وعند نقله إلى المنظمات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية وجدوا صعوبة في تطبيقه كان مرده إلى البيئة الثقافية للفرد الياباني النابعة من قيم وعادات المجتمع الياباني المختلف كلياً على المجتمع الأمريكي.

المطلب الثاني : تعريف وخصائص الثقافة التنظيمية

سنبدأ بالتطرق للتعريف كنقطة أو مرحلة أولى لكي نستكشف منه أهم الخصائص كنقطة ثانية في هذا المطلب وذلك كالآتي:

01- تعريف الثقافة التنظيمية :

¹ - نفس المرجع أعلاه، ص 49.

لتبيان تعريف الثقافة التنظيمية سنعمد لذكر جملة من التعاريف التي أطلقت على الثقافة التنظيمية، ومن ثم نبين أهم العناصر المشتركة والمختلفة بينها، لنخرج بتعريف يناسب دراستنا، ومن أهم تعريفات الثقافة التنظيمية:

يعرف (هوفستيد **G Hofstede**) الثقافة التنظيمية بأنها: "الميزات والخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى"¹.

إن تعريف (هوفستيد) للثقافة التنظيمية خال من التعقيد، وببساطته هذه يميل إلى العمومية والشمولية، وهذا ما يثبته استخدام مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وبهذا يصبح أي ميزة تتميز بها هذه المجموعة هي عنصر مكون لثقافتها التنظيمية ودال عليها.

وعرفها (جورج نيزارد **G Nizared**) "أنها طريقة التفكير التنظيمي والنشاط الاعتيادي والتقليدي الذي يتقاسمه أفراد التنظيم ويمروره للأفراد الجدد الذين يقبلونه ويحافظون عليه حتى يسهل اندماجهم في التنظيم"².

من خلال تعريف (نيزارد) تظهر لنا الثقافة على أنها كيفية التفكير المشتركة في القيام بالنشاط الإداري المعتاد وكيفية حل المشاكل والطريقة الوحيدة التي تساهم في اندماج أي فرد في التنظيم، وأي أن بهذا المفهوم يمكننا استخلاص وظيفة الثقافة التنظيمية.

كما عرفها (ويليام أوتشي **William Ouchi**) هي القيم التي تأخذ بها إدارة التنظيم والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، وعاملا لتفسير سلوك أفراد التنظيم، وتنتقل هذه القيم إلى الأجيال اللاحقة من أفراد التنظيم³.

تعريف (ويليام أوتشي) يحصر تعريف الثقافة التنظيمية في القيم التي تحدها إدارة التنظيم وهنا بعد القيادة ودورها في تحديد وظيفة الثقافة التنظيمية، ولكن القيادة لا تستطيع في التحكم في جميع القيم التي يتسم بها أفراد التنظيم ومحاولة حثهم على التقيد بقيمة معينة دون أخرى.

وعرفها (ديال و كينيدي **Kennedy & Deal**) بأنها ذلك التناسق والإتحاد بين القيم والأساطير والبطولات والرموز الموجودة داخل التنظيم والتي ينتجها بنفسه⁴.

¹ - اليباس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة، (مذكرة ماجستير في

العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006)، ص 09.

² - كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية،

(مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2010)، ص 16.

³ - اليباس سالم، المرجع السابق، ص 12.

⁴ - لحسن هدار، المرجع السابق، ص 46.

بخلاف التعريفات السابقة فلقد ركز (ديال و كينيدي) على عناصر الثقافة التنظيمية والتي تكونها داخل التنظيم والتي من شأنها تحديد خصوصية التنظيم، ولم يشر هذا التعريف إلى وظيفة الثقافة.

وركز (بيتر و وترمان Peter & Waterman) على مجموعة المفاهيم و المعاني السائدة في التنظيم والمسيطرة فيه بالإضافة إلى مجموعة القيم المشتركة بين أعضاء التنظيم¹. في هذا التعريف نجد أن الغموض يكتنفه وذلك بعدم تحديد طبيعة المعاني والمفاهيم السائدة حول ماذا؟ وتعتبر القيم المشتركة إضافة أي أنها هنا لا تبرز ذات أهمية كبيرة كما في التعريفات السابقة التي ركزت على القيم.

ويعرفها (سيزلافي) بأنها الفلسفات والمفاهيم والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والاتجاهات التي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لذوي العمل بها، وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها². في هذا التعريف نجده يتحدث على عناصر الثقافة التنظيمية ويشترط فيها التأثير على السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم لرفع فعاليته في مواجهه الضغوط.

ويعرف (محمد قاسم القريوتي) الثقافة التنظيمية بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من التكيف والتعامل مع مؤثرات البيئة التنظيمية الخارجية والداخلية، والتي تم الاتفاق عليها، وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من اجل توجيه عملية إدراك الأشياء وطرق التفكير بها بطريقة معينة مخصصة تخدم الأهداف الرسمية³.

وفي تعريف آخر له: " إنها منظومة المعاني والرموز والطقوس والمعتقدات والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما بين أفراد التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁴.

يدخل (قاسم القريوتي) في تعريفه الأول سمة الافتراضات التي تطورها الجماعة في مواجهة البيئة للتعامل والتكيف معها، وبهذا أضاف مفهوم البيئة ولكن هنا العلاقة تظهر من جانب واحد فقط أي الثقافة التنظيمية والبيئة، ولكن الثقافة التنظيمية هي انعكاس للبعد الثقافي لبيئة التنظيم، ثم

¹- المرجع نفسه، ص 47.

²- علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات، العدد 15، جامعة الأغواط، جانفي، 2011، ص 11.

³- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، عمان: دار الشروق للنشر، 2003، ص 151.

⁴- محمد قاسم القريوتي، المرجع السابق، ص 373.

يظهر تأثير البيئة على الثقافة التنظيمية بطريقة غير مباشرة من خلال سمة الاتفاق والتي لا تتحقق بين أفراد التنظيم إلا إذا كان لهم الاستعداد و القبول الذي تحدده البيئة الثقافية لهؤلاء الأفراد. وفي التعريف الثاني نجد انه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية و يضيف عامل الزمن كشرط لتكونها مع إهمال عامل البيئة كما في التعريف الأول. من خلال التعريفات السابقة تظهر لنا ثلاث اتجاهات رئيسية اتجه يركز على مكونات الثقافة التنظيمية واتجاه ثان يركز على تأثير مكونات الثقافة على الأفراد واتجاه ثالث يركز على وظائف الثقافة التنظيمية.

ومن هنا أصل إلى تعريف شامل للثقافة التنظيمية: هي كافة القيم والرموز والقوانين والمعاني التي تؤثر على السلوك التنظيمي لأفراد التنظيم بتوجيهه نحو خدمة الأهداف المسطرة وإعطاء فعالية اكبر في مواجهة البيئة الخارجية والتكيف معها.

02- خصائص الثقافة التنظيمية:

هناك عدة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل في:

1-2 خصائص ثقافة المنظمة :

تعتبر الثقافة التنظيمية قوة اجتماعية تتحكم في أنماط السلوك التنظيمي وذلك بتشكيل مدارك ومعارف الأعضاء للمعاني والحقائق، وإمدادهم بالطاقة الفاعلة للتعبيئة العملية، والتعرف على شخصية هؤلاء الذين ينتمون للتنظيم والذين لا ينتمون إليه.¹

فمن الأهمية إدراك انه لا يوجد تنظيم ثقافته مشابهة لثقافة تنظيم آخر حتى ولو كان يعمل في القطاع نفسه. فهناك جوانب كثيرة تختلف فيها ثقافة التنظيمات لان كل تنظيم هدفه هو تطوير ثقافته الخاصة به. ومن جوانب الاختلاف بين التنظيمات :

- عمر التنظيم.
- أنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات.
- عملية ممارسة السلطة.
- أسلوب القيادة.
- القيم والمعتقدات.

¹ - احمد بن مصطفى النعمي، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، جامعة الرياض، 1998)، ص21.

وإذا ما أراد تنظيم ما حماية ثقافته وترسيخها فإنه يسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات التنظيم وفلسفته. وبما أن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية، فإن هذا المبدأ ينطبق على التنظيم فهو لا يملك ثقافة واحدة وإنما يحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليه(بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء التنظيم).¹

إن الثقافة التنظيمية تتميز بعدة خصائص تساهم في تحديد مدى تباين الثقافة المميزة لكل مجتمع أو تنظيم داخل المجتمع على النحو الآتي:

1- الثقافة نظام مركب:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها، وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:²

- * الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار).
- * الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع والممارسات العملية المختلفة).
- * الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات وما إلى ذلك).

2- الإنسانية:

تتسم الثقافة التنظيمية بالإنسانية لأنها تتشكل من معارف، وحقائق، ومدارك، ومعاني، وقيم أفراد التنظيم الذاتية، أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.³

3- القابلية للانتشار:

تنتقل العناصر الثقافية داخل الثقافة من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى آخر بصورة مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها ببعض داخل المجتمع الواحد، أو عن طريق احتكاك المجتمعات ببعضها البعض.⁴

¹ - فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية ، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، 2007)، ص18.

² - عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، 15/14 أبريل 2009.

³ - Steven Jott, **The organizational culture perspective**, Chicago: Dorsey press

⁴ - زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، (مذكرة ماجستير في علوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2001)، ص21.

وهذا الانتشار يكون سريعا وفعالا عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع وحينما تلقى قبولا واسعا من أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

4- ثقافة المنظمة نظام مرن له خاصية التكيف¹

تتكيف وتستجيب الثقافة التنظيمية للتغيرات التي تحدث في محيط التنظيم الداخلي أو الخارجي وذلك بهدف تحقيق أهداف التنظيم واحتياجات أفرادها.

5- ثقافة المنظمة نظام تراكمي متصل ومستمر²

حيث يعمل كل جيل من أجيال التنظيم على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

6- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور³

فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة.

فالثقافة التنظيمية تنتشر من خلال تعزيز السلوك، فالسلوك الجيد والذي تعتبره الإدارة مقبولا تقوم بمكافأته، وبالتالي احتمال تكراره كبير أما السلوك غير الجيد والذي تعتبره الإدارة غير مقبول فان الإدارة لا تشجعه، بل وقد تعاقب الشخص المسؤول، وبالتالي لا يتكرر هذا السلوك.

6- القيم المتحكمة أو السائدة:

يوجد قيم أساسية يتبناها التنظيم ويتوقع من كل عضو فيه الالتزام بها، مثال ذلك: الجودة العالية، نسب منخفضة من الغياب، الانصياع للأنظمة والتعليمات... فكلها عناصر تحكم اتخاذ القرار في عمليات التنظيم في مختلف مستوياته فيكون القرار وفق هذه القيم.⁴

فمثل هذه الخصائص تظهر في التنظيم بمختلف مستوياته من العالي إلى المنخفض، وتقييم التنظيم اعتمادا على هذه الخصائص، يعطي صورة متكاملة عن الثقافة التنظيمية. وتصبح هذه

¹ -مصطفى محمود ابوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصر: الدار الجامعية، 2003، ص407.

² - زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جوان 2007، ص56.

³ - وهبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي-دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية

ترايبى بوجمعة بشار، (مذكرة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة

تلمسان، 2012)، ص38.

⁴ - عائشة شتاحة، المرجع السابق، ص 09.

الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول التنظيم، وكيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك.

المطلب الثالث : أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية

وسنتناول الأنواع ثم نعرض على مكونات الثقافة التنظيمية :

أولاً:أنواع الثقافة التنظيمية :

أصبح من الشائع أن يميز علماء الإدارة بين العديد من أنواع الثقافات التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، فبالنظر مثلاً إلى معيار القوة والضعف يمكن التمييز بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة أما بالنظر إلى درجة التكيف مع المحيط فيمكن أن نفرق بين الثقافة المرنة والثقافة الجامدة، ومن حيث مكونات الثقافة التنظيمية فهناك المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية، والمكونات المادية للثقافة التنظيمية... وغيرها ولكل نوع من هذه الأنواع تأثيره على المنظمة.

أ- معيار القوة والضعف:

ينقسم معيار القوة والضعف إلى:

1/ الثقافة القوية:

على الرغم أن لكل تنظيم ثقافة تميزه عن غيره إلا أن بعض هذه الثقافات قد تكون أقوى من غيرها وأكثر رسوخاً.

توجد الثقافة القوية عندما يكون هناك اتفاق أوسع وتمسك أكبر من قبل أغلبية أعضاء التنظيم على القيم والمعتقدات المشتركة.¹ إذ نجد في الثقافة القوية يزداد التمسك بقوة بالقيم الجوهرية للتنظيم ومعتقداته والتي تكون مشتركة بشكل كبير بين الأعضاء وبهذا تمارس هذه الثقافات القوية تأثيراً إيجابياً على أعضاء التنظيم وذلك لأنها تساهم في تحفيزهم بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة وما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا يزيد من حماسهم في العمل وولائهم للتنظيم.

وهذه الثقافة تمثل رابطة متينة تربط عناصر التنظيم ببعضها البعض، كما تساعد التنظيم في توجيه طاقته إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائه ومطالب

¹- زين الدين بروش ولحسن هدار، المرجع السابق، ص 56.

الأطراف ذوي العلاقة به مما يساعد التنظيم في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنه من تحقيق رسالته وأهدافه.¹

أما من حيث المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على مدى قوة الثقافة فإنه يمكن تطبيق خمسة معايير في هذا المجال:²

- درجة ثبات القيم والمعتقدات.
 - درجة انسجام القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة مع قيم الفرد ومعتقداته.
 - مدى مشاركة أعضاء المنظمة في نفس القيم والمعتقدات الجوهرية.
 - مدى الترابط بين القيم والمعتقدات المعلنة في المنظمة وبين ممارسات أعضاء المنظمة.
 - مدى تماسك وقوة انسجام القيم والمعتقدات السائدة مع بعضها.
- فالتنظيم ذا الأداء والفعالية العالية لديه ثقافة قوية بين أعضائه، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تلتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في التنظيم ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية و الأداء للتنظيم.

وقد يفترض البعض أن الثقافة القوية تعتبر مفيدة للتنظيم دائما لأنها تنمي الدوافع والالتزام و الهوية وتسهل من التنسيق وتعزز التعاون، إلا أنه في بعض الأحيان قد تؤدي الثقافة القوية دورا سلبيا في هذا المجال خاصة إذا كانت المعتقدات المنتشرة نفسها سلبية مثل عدم تشجيع العمل الجماعي أو الديكتاتورية في أسلوب الإدارة .

2/ الثقافة الضعيفة:

أما فيما يخص الثقافة الضعيفة فهي على عكس الثقافة القوية إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء التنظيم ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم ويفتقر التنظيم إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات³، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع التنظيم أو مع أهدافه وقيمه، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى

¹- وهيبه عيساوي، المرجع السابق، ص 32.

²- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في

فلسطين، (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008)، ص ص 20-21.

³- مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 412.

انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي كما يشعر الأفراد داخل هذه التنظيم بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.

ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي.

ب- معيار التكيف مع المحيط:

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة يتمثلان في:

1/ الثقافة التكيفية (المرنة):

قليل من بيئات العمل هي التي تنعم بالاستقرار لفترة طويلة من الوقت، وهكذا إذا ما تطلعت إحدى التنظيمات للبقاء والاستمرار فإنه يتعين على المديرين أن يتخذوا من الإجراءات ما يمنح التنظيم القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإرساء ثقافة تنظيمية يمكن أن تشجع الموظفين على إبداع واغتنام الفرص الجديدة لتطوير كفاءات التنظيم من أجل استغلال ما يلوح من فرص بيئية، لذا فإنه يسود في المؤسسة في إطار هذه الثقافة التنظيمية المرنة تشجيع استغلال إمكانيات التكيف في مرحلة التغيير، كما أنه يبرز دور وأهمية القيادة في ذلك مما يجعل مهمة القائد أو المسير هو تعميم التغيير وهذا في تنظيم ذا فلسفة تسودها روح المبادرة على كل المستويات الهرمية مما يشجع على اتخاذ القرار والابتكار وتحسين الاتصالات وإشراك الأفراد، بالإضافة إلى ذلك فإن الثقافة المرنة تركز على رضا الزبون وبالتالي فإنها دائما تدخل تغيرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للتنظيم بالنمو والتطور.¹

كما تجدر الإشارة أيضا أن وجود ثقافة مرنة في التنظيم لا يتنافى مع قوة هذه الثقافة، إذ أن الثقافة التنظيمية القوية لن تكون ناجحة ولها تأثير ايجابي على التنظيم إلا إذا ساعدت التنظيم على التكيف مع البيئة الخارجية، والثقافة القوية التي لا تشجع على التكيف قد تكون مدمرة للتنظيم بأكثر مما تفعل الثقافة الضعيفة.²

2/ الثقافة الجامدة (غير التكيفية):

هي الثقافة التي تتسم بالحدز، ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات³، لهذا فإن هذه

¹- زين الدين بروش ولحسن هدار، المرجع السابق، ص 56.

²- المرجع نفسه، ص 57.

³- تشارلز وجاويث جويز ، الإدارة الاستراتيجية، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي)، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001، ج1، ص 115.

الفصل الأول : بيئة المنظمة في بعدها التنظيمي ، الثقافي والتقني

الثقافات الجامدة هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث، ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع، وكذا سوء انتقال المعلومة، وتتميز أيضا بالإفراط في الرقابة مما يجعلها مثبطة للحوافز ومكبثة للحماس، مما يؤثر بشكل كبير على التنظيم خاصة في حالات إحداث التغيير.

والجدول التالي يوضح لنا بعض الفروقات الجوهرية بين الثقافات المرنة والثقافات الجامدة:
جدول رقم (01): الفروق الجوهرية بين الثقافات التنظيمية التكيفية والثقافة غير التكيفية

مجالات الاختلاف	الثقافة التنظيمية التكيفية (المرنة)	الثقافة التنظيمية غير التكيفية (جامدة)
القيم الجوهرية	المديرين يهتمون بشدة بالعملاء وأصحاب المصالح والعاملين، كما أنهم يقدرون بشدة الأفراد والعمليات التي يمكن أن تؤدي إلى تغيير مفيد في التنظيم مثل الإبداع والابتكار	المديرين يهتمون أولاً بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم، كما أنهم يقدرون العمليات الإدارية العادية والتي تتجنب الخطر والإبداع والتجديد والابتكار
السلوكيات العامة	المديرين يعطون اهتمام كبير لجميع الجماعات المرتبطة بهم وخاصة العملاء، كما أنهم يبادرون بالتغيير إذا تطلب الأمر حتى وإن تضمن ذلك التغيير بعض المخاطر	المديرين يميلون لأن يصبحوا إلى حد ما منعزلين، وبيروقراطيين وكنتيجة لذلك فإنهم لا يغيرون استراتيجياتهم بسرعة لتتلاءم مع التغيير الذي يحدث في بيئة العمل

المصدر: مصطفى محمد أبو بكر، المرجع السابق، ص 425.

ج/ من حيث شمولية الثقافة:

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة يتمثلان في:

1/ الثقافة السائدة:

يمكن تعريف الثقافة السائدة بأنها عبارة عن مجموعة من القيم و المعتقدات والمعايير السلوكية والتي يشترك فيها معظم أعضاء التنظيم و توجه سلوكهم وتحدد وسائل تحقيق الأهداف.

2/ الثقافة الجزئية:

هي الثقافة التي يشترك فيها مجموعات صغيرة من العاملين، قد تكون على مستوى دوائر التنظيم وقد تكون على مستوى المجموعات المهنية كالمهندسين والمحاسبين¹.
ومن الجدير بالذكر أن الثقافة الجزئية إذا كانت متعارضة مع الثقافة السائدة فإنها يمكن أن تعمل على إضعاف أداء التنظيم وفعاليته، أما إذا كانت الثقافات الجزئية منسجمة مع بعضها ومتماشية مع الثقافة السائدة، فإن ذلك يدعم ويعزز الثقافة السائدة.

د- من حيث الفترة الزمنية :

هناك عدة أنواع نذكر منها ما يلي:

1-الثقافة اليومية:

تتعلق الثقافة اليومية بالأمور التشغيلية اليومية و الخاصة بكيفية أداء الأعمال التفصيلية في العمل. وأفضل طريقة لجمع المعلومات عن الثقافة اليومية لأي تنظيم هو توجيه الاستفسارات والأسئلة إلى العاملين في المستوى التنفيذي أو الإدارة الإشرافية .

2-الثقافة الموجهة:

تتمحور الثقافة الموجهة حول الأمور الهامة في التنظيم، وبالتالي فهي تتعلق بأداء الأعمال التكتيكية و الإستراتيجية في العمل، أما فيما يخص جمع المعلومات عن الثقافة الموجهة فينبغي توجيه الاستفسارات والأسئلة إلى الإدارة العليا في التنظيم، حيث أن المعتقدات ولقيم الموجهة لأعضاء التنظيم توضع عادة من قبل الإدارة العليا.

هـ- من حيث طبيعة الثقافة :

يقسم Cameorn& Quinn (1999) ثقافة المنظمة إلى أربعة أنواع :

1- الثقافة الهيكلية : تتعلق بالبيروقراطية والتعاون ومدى الرسمية.

2-الثقافة السوقية : تركز على السوق الخارجي، الجودة، الإنجاز، البيئة الخارجية، تحديد الفرص والمخاطر، لا يوجد من ضمن هذه الثقافة إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل الروتينية وبالتالي فمستوى الرسمية فيها منخفض، حيث تسود عادة في التنظيمات التي تم تأسيسها لفترة مؤقتة.

3- ثقافة الجماعة: تهتم ثقافة الجماعة بالمناقشات المفتوحة والعلاقات الإنسانية وإدارة البيئة

من خلال العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار.

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف ،محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية-دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 124.

4- ثقافة اللابير وقرطانية : تهتم ثقافة اللابير وقرطانية بالمرونة الخارجية أكثر من الثبات، وتهتم بتشجيع الإبداع وتحمل المخاطر. لا يوجد ضمن هذه الثقافة إجراءات معيارية للتعامل مع المشاكل الروتينية ، وبالتالي فمستوى الرسمية فيها منخفض، حيث تسود عادة في التنظيمات التي تم تأسيسها لفترة مؤقتة.

و- من حيث الأنماط الرئيسية للثقافة:

قسم تشارلز هاندي Charles Handy ثقافة التنظيم من حيث الأنماط الرئيسية للثقافة إلى أربعة أنواع هي:

1- ثقافة النفوذ: ثقافة النفوذ تشبه إلى حد كبير نسيج العنكبوت، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين والذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، ومن الصعب بالنسبة للآخرين من خارج شبكة هؤلاء الأشخاص التأثير في الأحداث.¹

2- ثقافة الدور: تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه المعبد اليوناني، وغالبا ما يتردد بأنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي. وتمثل قمة المعبد مكان اتخاذ القرار، وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للتنظيم التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة².

إن قوة الثقافة تقع في القفص داخل أعمدتها، ويحتل التفاعل مكانه بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي والإجراءات و لقواعد والنظم .

إن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات والقدرات للمنتمين لهذه الثقافة ، كما أن الأداء الذي يتعدى إدراك الدور ليس مطلوبا ولا يتم التشجيع عليه. وهذه الثقافة تتلاءم مع التنظيمات التي تتسم بالاستقرار و ليس بالتغيير الدائم .

3- ثقافة الوظيفة أو العمل: تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها التنظيمات والتي تكون مهتمة جدا بأنشطة البحوث والتطوير، حيث تكون هذه التنظيمات أكثر ديناميكية، كما إنها تكون معرضة باستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة احتياجاتهم المستقبلية. وقد تم تمثيل الثقافة على أنها تشبه الشبكة، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام والوظائف والتخصصات .

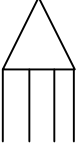

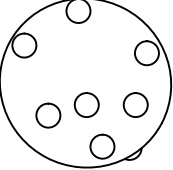
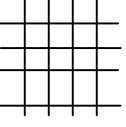
¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، المرجع السابق، ص 125.

² - حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، (2005)، ص 113 .

4- ثقافة الفرد: تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي، حيث نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف يسير عليه التنظيم، فإذا كان هناك هيكل رسمي، فإنه يميل لخدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل. ويلاحظ أن التنظيمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء، ولكنها توجد فقط لغرض وحيد وهو تلبية احتياجات الأعضاء. أن رفض رقابة الأداء الرسمية توضح أن هذا قد يكون ثقافة ملائمة للمجموعة التي تساعد نفسها بنفسها، ولكنها لا تكون ملائمة لتنظيمات الأعمال.

ويوضح الشكل التالي الثقافات الأربعة:

الشكل رقم(07): الثقافات الأربعة من حيث أنماط الثقافة

 <p>ثقافة الدور " المعبد اليوناني</p>	 <p>ثقافة النفوذ " نسيج العنكبوت "</p>
 <p>ثقافة الوظيفة أو العمل</p>	 <p>ثقافة الفرد</p>

المصدر : عبد الرحمان توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، القاهرة : سلسلة إصدارات بميك، 2003 (بتصرف).

ثانياً: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من:

1/ **القيم**: إن القيم تعد الركن الأساس في تكوين الصورة العامة لدى الأفراد نحو عملهم ورؤسائهم ومنظمتهم . وبهذا نجد لها احد مصادر سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ومن خلالها يمكن الحد من السلوكيات والتصرفات غير المسؤولة وهذا ما أشار إليه (هوفستد Hofstede) في أن القيم هي معتقدات عامة تحدد الصح من الخطأ.

ويعتبرها (PETER و WATERMAN) أساس النجاح الدائم والمستمر¹، وما هي الأمور المفضلة من غير المفضلة. أما (محمد قاسم القريوتي) فيعرف القيم بأنها المعتقدات التي يعتقد

¹ - سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة و التغيير، (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والسلوك المرفوض والصواب و الخطأ¹. أما (موريس زيفنت. MAURICE THEVENET) فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الأفراد بتقييم الأشياء أو الحكم عليها والتأثير فيها كما تنشأ أيضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها². ومن أهم القيم التي تؤدي إلى نجاح المنظمة وذلك بتحسين الأداء والزيادة في جودته، هي احترام العاملين والثقة فيهم، التركيز على الإنجاز النزاهة عند تقديم الخدمة ، تحقيق الأهداف عن طريق العمل الجماعي، تشجيع الإبداع، احترام الوقت. ومن أهم مصادر هذه القيم الدين والتنشئة الاجتماعية في مؤسسات المجتمع بدءا بالمنزل مروراً بالمدرسة والجامعة وكذلك الخبرات السابقة في أعمال أخرى.

2/ الاتجاهات والمعتقدات : إن الإتجاهات والمعتقدات هي الدوافع الكامنة داخل الفرد التي تقوي استعدادا هذا الفرد للنزوح للتصرف بطريقة محددة وسلوك معين، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل وكيفية القيام به³، ومن أهم هذه الإتجاهات والمعتقدات نجد الصداقة، التقدير، الولاء التنظيمي... الخ، وتجدر الإشارة الى أن الاتجاهات والمعتقدات التنظيمية يمكن تغييرها بعدة وسائل أهمها التدريب والتكوين وهذه الوسيلة نجدها تطبق بصفة كبيرة في منظمات الإدارة العامة⁴.

3 /الطابوهات أو الممنوعات : هي المواضيع أو الأحداث الخاصة أو الأشياء الممنوع الخوض فيه أو إبداء حولها الآراء والتي تؤثر سلبا على العمل والقيام بالوظائف داخل التنظيم، وهي تختلف من مؤسسات النظام العام الى الخاص فالمنظمات الخاصة المتمثلة في الشركات والمؤسسات التجارية قد تكون تجارب اخفاقات مدير فاشل وهذا خوفا من إعطاء صورة سيئة من طرف المنافسين إذا ما انتشرت⁵، ويظهر الإستخدام لهذه الشائعة من خلال أن المؤسسة إذا ما تعرض منتوجها للتلف في الأسواق وتضرر منه المستهلك فإن هذا يرتبط بسمعة المؤسسة ومهما كانت جودة منتوجاتها الأخرى فإنها ستبقى أسيرة هذا الإخفاق ويلحق أيضا بمسيرها والمسؤولين عنها و لهذا فإن مع مرور الوقت تنسى هذه الحوادث وتصبح من المحظورات التي لا ينبغي التكلم عنها وهذا خوفا من عودة شبح الصورة السيئة للظهور ليؤثر على أرباحها⁶، بالنسبة للقطاع العام

¹ - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق، ص 157.

² - سليمة سلام، المرجع السابق ، ص 5 .

³ -لحسن هدار، المرجع السابق، ص 54.

⁴ - محفوظ جودة ، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات ، الأردن: دار زهران للشر، 2005، ط4، ص 327.

⁵ -اليباس سالم، المرجع السابق ، ص 16.

⁶ - كمال قاسمي، المرجع السابق، ص 21.

فالأمر يختلف فالطابوهات ترتبطا أساسا بتاريخ الدولة والديانة لأن منظمات القطاع العام صورة لهذه الدولة وإمتداد لها ولهذا فهي تختلف باختلاف النظام السياسي للدول فمثلا في الأنظمة التسلطية من الممنوع الخوض في أمور السلطة ومناقشتها داخل التنظيم أو إبداء الآراء حولها فهو ممنوع وقد يؤدي الى عقوبات وخيمة بينما في الأنظمة الديمقراطية نجدها تختلف من هذه الناحية وتشارك هي والأنظمة التسلطية في تجنب ذكر الفضائح الأخلاقية للمسؤولين والإداريين لأنها تؤثر على هيبة التنظيم ككل لذلك يجب عدم الخوض فيها ومناقشتها.

4 /القوانين و الإجراءات التنظيمية : لكل التنظيمات أطر قانونية وإجراءات وقواعد تنظيمية تعمل على ضبط توجيه سلوكات العاملين أو الأفراد نحو أهداف هذا التنظيم ومن هذا تظهر أهمية هذه الأطر، لهذا نجد أن أغلب التنظيمات قبل إنشاء القوانين تأخذ كافة المتغيرات سواء داخل التنظيم أو خارجه من ثم مراعاة الوساطة بين التقييد و الحرية لتصل الى إرساء مفهوم المرونة لذلك فجميع المديرين و القادة والمسؤولين يحاولون دائما الابتكار في وضع المنظومة القانونية المتناسقة و هذا لأنها لها علاقة مباشرة بأداء الفرد داخل المنظمة¹، إن القوانين و الإجراءات التنظيمية عادة تأتي لضبط مواعيد الحضور والخروج وكذلك الأجور والمكافآت والترقيات بالإضافة الى حدود مهام الوظائف ومسئولياتها وكذلك العقوبات في حال عدم التقييد بهذه القوانين وتختلف من القطاع العام الى الخاص فنجدها في القطاع العام ذات لغة شديدة وهي كثيرة جدا و تميل الى التعقيد بينما في القطاع الخاص فهي قليلة العدد وبسيطة ومرنة .

5 /الطقوس الجماعية : إننا نقصد بالطقوس الجماعية تلك الأعمال خارج إطار المهام و الوظائف في بعض الأحيان تكون خارج أوقات العمل ولكنها تعتبر جزء من الإطار العام للعمل ولهذا نجد أن المنظمات تحافظ عليها وتعمل على تدعيمها والمحافظة عليها²، وذلك لأثرها الكبير في تعزيز علاقات الإنتماء والولاء وتحسين المناخ التنظيمي للتنظيم، وبتعريف دقيق هي الفعاليات المعبرة عن الأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة وتؤدي الطقوس وظائف تتمثل في تدعيم وتعزيز القيم المشتركة وانها تجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف وانها توظف لتحسين وتطوير التنظيم³. ومن أمثلة هذه الطقوس طريقة إستقبال الموظفين، مراسيم تكريم العمال المبدعين والمتقاعدين تناول وجبة الغذاء جماعية تشمل الرؤساء والمرؤسين.

¹ - مايكل وودوك ، دايفيد فرانسيس ، **القيم التنظيمية** ، (ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1995، ص130.

² - محمد رفعت الفاغوري ، **إدارة الإبداع التنظيمي** ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص154.

³ - كمال قاسمي ، المرجع السابق، ص20.

المبحث الرابع: مفهوم التقانة

جميع المنظمات مهما اختلفت أهدافها وأنشطتها وأحجامها تنشأ بغرض إنتاج وتسويق سلعة معينة أو تقديم خدمة معينة. ولذلك فهي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العمليات التحويلية لا تتم بدون استخدام الأجهزة والمعدات والأدوات والمعارف اللازمة أو ما يسمى بالتقنيات. فالتقانة لا ترتبط بالمجالات الصناعية أو الميكانيكية فقط (أي لا يقتصر استخدامها على المنظمات الصناعية)، بل تمتد استخداماتها لتشمل مختلف المنظمات سواءا صناعية أو خدمية أو حكومية وغيرها.

إن للتقانة تأثير على جوانب كثيرة في المنظمة، لذا لا بد من معرفة مدى أهميتها ودورها في تصميم الأعمال وفي استراتيجيات المنظمة وفي القرارات الإدارية...

المطلب الأول: تعريف التقانة ومتطلباتها

تعددت تعريفات العلماء والباحثين لمفهوم التقانة، فكل عالم أو باحث ينظر إليها من زاوية ثقافته واهتماماته الخاصة، وسيتم فيما يلي طرح بعض التعريفات التي صيغت في التقانة. فالتقانة هي كلمة إغريقية الأصل مستمدة من اللفظ (technology) التي تعني عند الغربيين تكنولوجيا، وتتكون من مقطعين هما (techno) وتعني التشغيل الصناعي، والمقطع الثاني (logos) وتعني العلم أو المنهج، لذا تكون بكلمة واحدة هي "علم التشغيل الصناعي"¹. ولقد عرف ستيرز (steers) التقانة على أنها: " تشير إلى أي شيء يتضمن العمليات الميكانيكية أو الذهنية الفكرية، والتي تقوم المنظمة من خلالها بتحويل المدخلات (مواد خام) إلى مخرجات (منتجات جاهزة)، في سبيل تحقيق أهدافها².

وعرف بيرو (perrow) التقانة بأنها: " الأفعال التي تقوم بها الأفراد بشأن شيء ما بمساعدة الوسائل والأجهزة والأدوات الميكانيكية أو بدونها، من أجل إحداث تغيير ما على هذا الشيء"³.

وعرفها (لوثانز luthans) بأنها: " خلاصة الأساليب الآلية والمعرفة التطبيقية التي تستخدم من قبل الفرد للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة"⁴.

¹ - محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2009، ط1، ص13.

² - حسين حريم، المرجع السابق، ص188.

³ - المرجع نفسه، ص189.

⁴ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، 2000، ط1، ص339.

ويعرف (اللبان) التقانة بأنها: "موضوع علم يدرس ويقصد بذلك دراسة العلوم النظرية ودراسة تطبيقها في الإنتاج، وكذلك دراسة الفنون الصناعية والأدوات والآلات"¹.

ويعتقد كل من (ماهر إسماعيل صبري) و (صلاح الدين محمد توفيق) بأن التقانة: " ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل الجانب العلمي والجانب التطبيقي"².

وعرف (يوسف حلباوي) التقانة بأنها: "التطبيق العلمي للبحث والتفكير العلمي لما ينتجه وابتكره الإنسان في مجال الثقافة المادية وما يرتبط بها من معارف ومهارات وخبرات في سبيل خدمة الإنسان وتحسين استخدامه واستيعابه وتكيفه وتطويره للموارد البشرية والطبيعية والمادية والمالية"³.

فالتقانة هي توظيف الأدوات والأساليب والوسائل والتجهيزات والمعلومات والفنون لتحسين الأداء من خلال الاعتماد على العلم والخبرة والمعرفة لتحقيق نتائج أفضل، وللمساهمة في مواجهة المشكلات المختلفة بكفاءة وفعالية.

وبالتالي نستنتج من التعريفات السابقة أن التقانة تتضمن⁴:

- استخدام العلم والمعرفة لابتكار وسائل وأساليب جديدة تحسن الأداء.
- تساعد على تحقيق نتائج أفضل.
- توفر الوقت والجهد والتكلفة.
- تتمتع بقدر كبير من الدقة والكفاءة.
- تربط بتطور البنى الاقتصادية والاجتماعية.
- تساهم في حل مشكلات العمل.

بعد التعرض لبعض التعاريف المتعلقة بالتقانة ، يمكن التطرق إلى عدة متطلبات يجب أن تأخذها الدول التي تخلفت عن ركب التقدم التقني في الحسبان لكي تتدارك ما فاتها. فالانتفاع بالتقنية يقتضي بذل جهود ضخمة، كما يتطلب العديد من التدابير العلمية، وفيما يلي سنبرز أهم هذه المتطلبات:

¹ - محمد موسى محمد الخيري، دور التقنية في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003)، ص40.

² - نور الدين زمام، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة بسكرة، جوان 2013، ص165.

³ - محمد موسى محمد الخيري، المرجع السابق، ص 41.

⁴ - يوسف حلباوي، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1992، ص 23.

- الشعور بأهمية استخدام الوسائل والأساليب والأجهزة الحديثة، والشعور بأن هذا الاستخدام من شأنه أن يعمل على التطوير المستمر للأعمال وبالتالي على تقدم المجتمع.
 - العمل على توفير الكوادر المهنية اللازمة للقيام بعملية التحويل التقني ذلك من خلال وضع الخطط الجيدة التي تحدد الاحتياجات المطلوبة وطرق توفيرها، ووسائل إعدادها وترتيبها بحيث يتناسب ذلك الإعداد مع ما هو مستهدف من مراحل التطبيق التقني.
 - توفير الاحتياجات المالية اللازمة لتأمين الأجهزة والوسائل المختلفة، من خلال دراسة متأنية لتلك الاحتياجات واختيار ما يناسبها من أجهزة وبرامج وخبرات تعمل على تحقيق الأهداف بأقصر الطرق وأقل التكاليف.
 - إعادة النظر في الأساليب والنظم واللوائح المنظمة للأعمال في المنظمة، والتي لا تتناسب مع استخدام التقنية لأنها تعمل على عرقلة مسيرتها¹.
 - هناك القليل من المنظمات التي تقوم نفسها بتطوير التقنية التي تستخدمها، إذ أن غالبية المنظمات تقوم بنقل وتطبيق التقنيات المتوفرة في البيئة الخارجية والتي قامت منظمات أخرى بتطويرها، لكن لا يمكن الحديث عن نقل التقنية ما لم يتم استخدام المعرفة التقنية فعليا².
 - العمل على اختيار التقنية المناسبة لخطة التطور والنمو الاقتصادي وذلك عن طريق تخطيط مدروس يرتبط بأهداف تنموية واقتصادية.
 - التعرف على التطور التقني الحالي.
 - تطوير نظم وبرامج التعليم والتدريب، وذلك لإيجاد باحثين وفنيين على مستوى متقدم.
 - توفير مناخ عام في المنظمة ككل يتوفر فيه حد من التعليم والثقافة العامة والشعور بأهمية السير في الخطة العامة للتطور التقني على كل المستويات³.
- وتتضمن التقنية ثلاثة مجالات أساسية هي⁴:
- 1/ تقنية المنتج: وتهتم بتحويل الأفكار إلى منتجات وخدمات جديدة من خلال تقديم معارف وطرق جديدة لأداء العمل والإنتاج، والتي تتطلب التنسيق بين مختلف عمليات المنظمة لتلبية

¹- محمد موسى محمد الخيبري، المرجع السابق، ص 49.

²- حسين حريم، المرجع السابق، ص 192.

³- محمد موسى محمد الخيبري، المرجع السابق، ص 51.

⁴- نادية لونيس، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات- دراسة حالة التذاكر الإلكترونية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص 21.

رغبات واحتياجات الزبائن، وتتطلب عملية البحث عن التقنيات الجديدة للمنتج التعاون بين مختلف الأقسام في المنظمة لتحديد كيفية إنتاج السلع والخدمات بكفاءة عالية.

2/ تقانة العملية: تهتم بالطرق والإجراءات التي تساهم في أداء الأعمال داخل المنظمة فهي عبارة عن المكنان والتجهيزات التي تؤدي إلى إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.

3/ تقانة المعلومات: وترتكز على التقنيات المتعلقة باكتساب ونقل المعلومات بهدف حصول المنظمة على أفضل القرارات اللازمة لتقديم المنتجات والخدمات الجديدة، وتشمل عملية تجميع ومعالجة وتوزيع المعلومات المناسبة، لاسيما التقنيات المستندة على الحاسوب.

و في المنظمات الحكومية أو القطاع العام نجد أنها تحتوي على المجالين الثاني و الثالث و هذا تبعا لطبيعة ونوع النشاطات التي تقوم بها هذه المنظمات

المطلب الثاني: مراحل تطور التقانة ونظرياتها

مرت التقانة كغيرها من جوانب المعرفة الإنسانية، بعدة مراحل تطور تاريخية امتدت لمدة طويلة من الزمن، من أهمها:

المرحلة الأولى: التقانة في العصور القديمة

التقنية هي مفهوم قديم، فهي مصطلح إغريقي الأصل، ولقد استعمل هذا المصطلح لأول مرة باللغة الانجليزية في القرن السابع عشر ميلادي، وكان يقصد به دراسة الفنون التطبيقية فقط، ليتوسع فيما بعد هذا المفهوم، في مطلع القرن العشرين ليشمل الوسائل والعمليات والأفكار والمعدات والآلات.

ولقد قسم الفيلسوف اليوناني (أرسطو) في العصر الإغريقي قبل 330 سنة قبل الميلاد المعرفة العلمية إلى:

العلوم الصرفة، العلوم العملية، العلوم المنتجة، ولعل العلوم المنتجة هي الأقرب إلى مفهوم التقانة المتداول في عصرنا الحالي. فمنذ فجر التاريخ و التقانة تشهد تطورات لا حدود لها في جميع المجالات، لأن التقانة هي المحرك الأساسي لكل تقدم إنساني.

فالتقانة تطورت في العصور القديمة تبعا لحاجات الإنسان القديم، وتتنوع هذه الحاجات وازديادها لتحسن معيشته قام بتسخير الطبيعة والاستفادة من مواردها. ويمكن القول أن تاريخ التقانة قد بدأ عندما استعمل الإنسان القديم الحجر كوسيلة لتلبية بعض حاجاته¹.

¹ - حسن جريو، تطور التقانة عبر العصور، العراق: منشورات المجمع العلمي، 2006، ص 17- 23 (بتصرف).

ومع تطور الحضارة الإنسانية تم الانتقال من مرحلة العصر الحجري إلى مرحلة الاستيطان والزراعة، حيث أدى استخدام النحاس والبرونز إلى تطوير التقنيات وصنع أجهزة أكثر تطوراً. ليأتي بعدها عصر تقني جديد عرف بالعصر الحديدي، الذي يشير إلى بداية تطوير التقانة، إذ أصبح الحديد هو المادة الأساسية في صناعة الأسلحة

المرحلة الثانية: التقانة في عصر النهضة الأوروبية

لقد لعبت التقانة في عصر النهضة دوراً مهماً بتحقيق تقدم الدول الأوروبية من جهة، واستعباد وقهر معظم شعوب آسيا وإفريقيا وأمريكا ونهب خيراتها من جهة أخرى، وذلك بسبب القوة التي وفرتها التقنيات المخالفة للدول الأوروبية مقارنة بالدول الأخرى. وقد كانت المكائن التجارية أعظم إنجازات عصر النهضة الأوروبية، ولعل أهم ما ميز هذا العصر هو خلق البيئة السياسية والاجتماعية المساندة للإنجازات العلمية، وجني الفوائد الاقتصادية وتوظيفها لتحقيق المزيد من التقدم التقني والعلمي في مختلف المجالات، وبذلك فقد أصبحت الطريق سالكة لتحقيق الثورة الصناعية في السنين اللاحقة¹.

المرحلة الثالثة: التقانة في عصر الثورة الصناعية

تعد الثورة الصناعية أحد أهم أدوات التغييرات الأساسية في المجالات العلمية والتقنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

ومن الآثار المهمة التي نجمت عن الثورة الصناعية هي أنها أتاحت فرصاً عظيمة لتطبيق العلوم والمعارف المختلفة في مجالات عملية، وبذلك يمكن القول إن عصرًا جديدًا قد بدأ هو عصر التقنية الحديثة الذي توظف فيه المعرفة العلمية لحل المشكلات المختلفة.

المرحلة الثالثة: التقانة في القرن العشرين

شهد القرن العشرين تطورات تقنية لم يشهد التاريخ لها مثيلاً في القرون السابقة، حيث كان لهذه التطورات الأثر البالغ في الحياة الإنسانية سلبيًا وإيجابيًا، ففي الجانب السلبي، شهد النصف الأول من القرن العشرين حروباً دامية من بينها الحربين العالميتين الأولى والثانية، حيث استخدمت فيها أسلحة فتاكة وأسلحة دمار شامل، والتي كانت نتاج التطور التقني. أما في الجانب الإيجابي فقد ساهمت التقنية في هذا القرن بتحسين الإنتاج، وفي معالجة الأوبئة والأمراض وظهور اختراعات وصناعات كثيرة. قد شهد هذا القرن ظهور تقنيات ذات منافع لا تعد ولا تحصى في مجالات الطب

¹ - المرجع نفسه ، ص84.

والصحة والبيئة والاتصالات، وشبكات المعلومات، والطاقات الجديدة والمتجددة وغيرها، مما يتوقع أن يكون لها الأثر الفاعل بتغيير مناحي الحياة المختلفة.*

ثانياً: نظريات التقانة:

نظراً لأهمية التقانة، درس بعض الباحثين موضوعها ووضع لها نظريات كلا بحسب مفهومه الخاص، وفيما يلي سنستعرض بعض النظريات المتعلقة بمفهوم التقانة:

1) نظرية جوان وودوارد (joan woodwad):

تعتبر هذه النظرية من الدراسات الأكثر شيوعاً، حيث تركت علامات واضحة في أدبيات التنظيم والمنظمات والمتعلقة بالتقنية. حيث قامت الباحثة وزملائها بإجراء دراسة في الستينات منالقرن الماضي، وقد شملت هذه الدراسة ما يقارب مئة منظمة صناعية في جنوب إنجلترا، وكان الهدف الأصلي من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة، واكتشاف ما إذا كانت هناك اختلافات في الهيكل التنظيمي بين المنظمات الأكثر فعالية وتلك الأقل فعالية. وقد أخفقت الدراسات في التوصل إلى إيجاد علاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية، فأخذ الباحثون في تحليل المعلومات المتوفرة عن التقنيات المستخدمة في المنظمات التي تمت دراسة أساليب وعمليات التصنيع فيها، واستطاعوا تصنيف المنظمات الصناعية حسب درجة التعقد الفني في العملية الإنتاجية، فالدرجة المنخفضة من التعقد الفني تشير إلى الاعتماد على العمل اليدوي بدرجة أكبر، أما الدرجة العالية من التعقد الفني فتشير إلى أن معظم أنشطة العمل تؤدي بواسطة الآلات¹.

فقد قامت الباحثة باعتماد التقنية على أنها متغير مستقل يؤثر بشكل كبير في الهيكل التنظيمي للمنظمات الصناعية، وتلعب دوراً مساوياً (إن لم يكن أكثر أهمية) من دور العمليات².

2) نظرية ليزلي وايت (leslie white):

يرى (ليزلي وايت) أن التقانة هي المحرك الرئيسي للثقافة، لأن الثقافة في نظره تعتمد على المادة وتكييف المادة لكي تتواءم مع البيئة.

والتقانة تركز على الآلات والأدوات والنظام الاجتماعي الذي يتمثل في العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وبهذا أصبحت التقنية عاملاً مستقلاً والنظام الاجتماعي عاملاً معتمداً، بمعنى أن النظام الاجتماعي يتأثر بالنظام التقني، فإذا تغير الأخير أدى ذلك إلى تغيير النظام الاجتماعي¹.

* هذه المراحل لها شرح أكثر في المرجع نفسه.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص ص 192-193.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 342.

ويؤكد (وايت ليزلي) على أن أساس التقنية هو الطاقة، فإذا ما توفرت طاقة كبيرة واستخدمت هذه الطاقة بكفاءة عالية، فإن التغيير الثقافي يكون سريعاً وواضحاً².

1- نظرية هكسون Hickson وزملائه:

تعد دراسة (هكسون) وزملائه من أكثر الدراسات شيوعاً وانتشاراً في مجال تحليل أثر التقانة في الجوانب التنظيمية في المنظمة.

فقد أكدوا على أهمية التقانة ، وكانت الفرضية الرئيسية للدراسة هي ترابط التقنية بالهيكل التنظيمي، وتأثيرها فيه بشكل ملحوظ. وتناولت عينة البحث (52 منظمة) تستخدم كحد أدنى (250 عاملاً) فأكثر في مدينة برمنكهام في المملكة المتحدة، وشملت العينة المعامل، شركات النقل، والمكاتب التجارية، ومخازن البيع وغيرها.

وتمخضت الدراسة عن التأكيد على أنه كلما ازداد تكامل وتنسيق التقنية كلما اتجهت الأنشطة المكتوبة للمنظمة نحو التركيب الرسمي (الهرمي)، وازداد عدد التقسيمات الإدارية واستخدام الإجراءات والقواعد الرسمية، وكان تدفق العمل تحت رقابة الإدارات التنفيذية وليس الإدارات الاستشارية³.

4- نظرية أوجبرن (Ogburn) :

يركز (أوجبرن) على أثر التقانة في إحداث تغييرات ثقافية على مختلف مجالات الحياة. كما يؤكد (أوجبرن) على أن التقانة قد قربت العادات والتقاليد الموجودة في الحضر ونقلها إلى الريف مما سيكون له الأثر الفعال في القضاء على انفصاليات الثقافة والحد منها، ومواجهة مشكلات التخلف الثقافي، وتحقيق الانتشار الثقافي وتذويب القرية في المدينة وتحقيق التكامل الثقافي.

ولقد أكد (أوجبرن) على أن: " التقانة ليست فقط تغيير في الآلات واستبدال القديم بأخر جديد، بل إن التقانة الحقيقية هي ما يصاحب تغيير الآلات من تغيير في العادات والتقاليد وأنماط السلوك نحو الأحسن"⁴.

¹ - محمد موسى محمد الخيبري، المرجع السابق، ص 51 .

² - المرجع نفسه، ص 52 .

³ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص 343- 344 .

⁴ - محمد موسى محمد الخيبري، المرجع السابق، ص 53 .

5- نظرية أوفرتون Overton وزملائه:

اعتمدت هذه الدراسة على جمع البيانات من خلال خمسة ممرضات تم اختيارهن عشوائياً من وحدات مختارة تضمنت (71 وحدة). وقد هدفت النظرية إلى قياس أثر استخدام التقانة من خلال ثلاثة عوامل هي:

عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغيير، ضمن الأبعاد المحددة في الدراسة وهي: المواد الأولية، الأساليب، اعتمادية الواجب. وقد اهتمت النظرية بطرح مفاهيم جديدة التقانة وسبل قياسها. فقد كان مفهوم التقانة يقتصر على المنظمات الصناعية حتى أواخر الخمسينيات، في حين أكدت هذه النظرية على تطور مفهوم التقانة ليشمل المنظمات غير الصناعية. وقد تبين من هذه الدراسة وجود اختلافات بين وحدات التمريض باستخدام العوامل التقانة (عدم التأكد، الاستقرار، درجة التغيير) ضمن العوامل التي تمت دراستها¹.

6- نظرية ولبرت مور (W.Moore):

يرى (ولبرت مور) على أن التغيير الثقافي الناتج عن التغيير التقني على أنه صفة من صفات المجتمع العصري، لذلك يؤكد على أن من أهم العوامل التي من شأنها إحداث تغيير ثقافي في المجتمع إنما تتمثل في العوامل التقنية وما تحويه من اختراعات واكتشافات، حيث أظهرت هذه النظرية أن التقانة تلعب دوراً مهماً في إحداث التغيير الثقافي، وأن أي تغيير ثقافي يؤثر في البناء الاجتماعي، لذا فالتغيرات التقانة تنعكس آثارها على البناء الاجتماعي لأي منظمة من المنظمات التي تعيش هذه التغيرات التقنية².

يتضح من خلال النظريات السابقة في دراسة التقنيات وأثرها على المتغيرات الهيكلية والبيئية وبالتالي على المنظمات، اهتمام الباحثين والمتخصصين في توسيع المفهوم العلمي الذي تنطوي عليه التقانة وعدم اقتصره على الآلات والمعدات ومستوى الأداء في المنظمات الصناعية، وإنما توسيع هذا المفهوم ليشمل المنظمات الصناعية وغير الصناعية.

المطلب الثالث: أهمية التقانة وأنواعها

في إطار التغيرات الهامة التي يشهدها العالم اليوم، تعتبر التقانة العامل الرئيسي المؤثر على البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية. فقد ازدادت سرعة التغيير التقني في قطاعات الإنتاج

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 348 .

² محمد موسى محمد الخبيري، المرجع السابق، ص53.

والخدمات وفي جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى ازديادا كبيرا خلال السنوات القليلة الماضية.

هذا يعني أن التقانة تتيح مجالا كبيرا للابتكارات والتحسينات في العديد من القطاعات التي يمكن أن تستخدم فيها هذه التقنيات.

إن للتقنية دور كبير في مختلف المنظمات لمساهمتها في تحقيق الأداء المتميز ولدورها الفعال في تحسين وتعزيز وديمومة مراكزها التنافسية مما يؤكد على ضرورة مواكبة المنظمة للتغيرات والمستجدات التقنية السريعة والهائلة في ميادين العمليات، وقد حققت التقنية أهمية كبيرة وفوائد عديدة لمختلف المنظمات نذكر منها¹:

- تقليل تكاليف العمل.
- زيادة المبيعات.
- المساهمة في تحسين الجودة.
- تسريع أوقات تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات العمل والتأخيرات في العمل.
- تحسين الظروف البيئية، إذ تساهم في تقليل نسب التلوث البيئي بشكل كبير.
- تساعد على الاختراعات والتجديدات والإبداعات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات لإشباع الحاجيات والرغبات التي هي دائمة التطور.
- تساعد على تحقيق الميزة التنافسية وكذا المحافظة على البقاء والاستمرارية.
- تساهم في رفع كفاءة الأفراد في المنظمة من حيث السرعة، وتقليل الهدر والضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلومات.
- تساهم في تحسين الظروف المادية للعمل، بما يتلاءم مع حاجات تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.

وبتحقيق التقانة لمجموعة الفوائد المذكورة، فهي تعمل بشكل مباشر وغير مباشر في الرفع من الأداء الداخلي للمنظمة كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ - غسان قاسم داود اللامي، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومدخل تقنيات تطبيقات عملية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ط1، ص ص 41- 42.

الجدول رقم (02): نسبة التحسن في الأداء عند استخدام التقنية

مؤشرات الأداء	نسبة التحسين
الكفاءة	زادت بنسبة 75%
المساحات والفضاءات	أقل من 50%
مستويات التخزين	انخفضت إلى 60%
كميات الإنتاج	زادت بنسبة 50%
نسبة الانتفاع من الآلات	ارتفعت إلى 150%
التكاليف	انخفضت إلى 40%
الوقت الزمني	انخفض 80%
التوزيع	عالي جدا
الإبداع	عالي
الجودة	متميز
المرونة	عالية

المصدر: غسان قاسم داود اللامي: المرجع السابق، ص 43.

إن أهمية التقنية في الوقت الحالي تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، وفي خصوصيتها وانفرادها عن التقنيات السابقة، فهي لا تعتمد على المواد الأولية أو الطاقة أو الأسواق... بل إن اعتمادها ومحركها الأساسي هو العقل البشري، ولذلك فإن هذه الثورة التقنية لم تكن حكرا على المجتمعات أو الدول الكبرى بمواردها الأولية، وإنما يمكن لجميع شعوب العالم أن تخوض غمارها وتستفيد منها وتوظفها لصالح مسيرتها التنموية إذا ما أحسنت إعداد أفرادها تربويا وتعليميا¹.

ففي الدول المتقدمة نجد الاهتمام بالتقانة يتزايد يوميا، نظرا لأهميتها، ويعود سبب هذا الاهتمام

إلى:

- التركيز المتزايد على تطوير الأسلحة الحربية.
- ارتباط التقدم الاقتصادي في هذه الدول على مدى التطور التقني الموجود، وابتكار أنواع جديدة منها ذات تطبيقات عملية تفيد في التقدم الاقتصادي.

¹ - محمد موسى محمد الخبيري، المرجع السابق، ص 42.

أما بالنسبة للدول النامية فقد بدأ اهتمامها يزيد بأهمية وتأثير التقنية في تحسين أوضاعها الراهنة، وقد انعكس هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة في محاولة هذه الدول المستمرة لنقل التقنية من الدول الصناعية المتقدمة لاستخدامها في تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعي. والدول العربية باعتبارها جزءا من مجموعة الدول النامية أصبحت تولي التقانة أهمية متزايدة، وقد انعكس ذلك في برامج وخطط تنمية هذه الدول بالرغم من التفاوت فيما بينها في الاهتمام بهذه التقنيات، وقد ظهر هذا الاهتمام في العديد من المجالات سواء العسكرية أو الصناعية، وبالتالي نجد أن الهدف الأساسي للتقنيات هو الاستخدام الأمثل للمعارف الإنسانية، حيث استطاعت أن تقدم للإنسان الكثير من المعلومات والخبرات والوسائل والأجهزة التي مكنته من أداء دوره في تطور مجتمعه بشكل جيد¹.

لا يمكن إغفال أهمية الدور الذي يمكن أن تساهم به التقانة ، فلكل تقانة دورة حياة تنتهي بمرحلة النضوج وبدء انخفاض مردود التقانة (التقدّم)، حيث أنه في هذه الحالة تبرز الحاجة إلى تقنية جديدة تفوق التقنية الحالية، وهنا تحدث فجوة.

ولتجنب وصول التقانة إلى مرحلة النضوج وبالتالي تقدمها، فإنه على المنظمة أن تستمر في مراقبة ومتابعة تطورات التقنيات التي تستخدمها حرصا على الاستفادة منها وعدم التعرض لأي مفاجآت قد تلحق الضرر بالمنظمة، وعلى المنظمة اتخاذ القرار السليم فيما يخص نوع التقانة المناسبة للمنظمة والوقت المناسب لإدخال تقنية جديدة أو الاحتفاظ بالتقنية الحالية².

وفي هذا الإطار يقترح الكاتب (مونجر 1988 Monger) نموذجا فكريا متكاملًا لإدارة التقنية في أي منظمة، ونقطة البداية في هذا النموذج هي مفهوم الجودة.

فمتطلبات الجودة هي بداية عملية إدارة التقانة. ويتضمن النموذج ثلاثة مراحل هي: التقييم، اتخاذ موقع، وصياغة السياسات³.

أما عن مرحلة التقييم فتضمن تقييم النشاط الذي تعمل فيه المنظمة وبيئتها، وتقرير سنة بداية التقنية الحالية للمنظمة، وتقييم التقنيات الجديدة والمتوقعة، وتقرير كيفية قيام المنظمة بنقل وتطبيق التقنية.

وفي المرحلة الثانية يتم اتخاذ موقع، أي تقرير ما هي الاستثمارات الواجب القيام بها، وما هو حجم الموارد التي يجب تخصيصها لذلك على المدى القصير والبعيد، وأخيرا المرحلة الثالثة التي

¹ - محمد موسى محمد الخيري، المرجع السابق، ص 42.

² - حسن حريم، المرجع السابق، ص 190.

³ - Rodf .Monger, **Mastering Technology**, New York: Free Prees, 1988, p 38.

تتعلق بصياغة السياسات المتعلقة بالعوامل الداخلية والخارجية. ومن المهم تحقيق توازن بين العوامل التنظيمية والقوى البشرية، كما يجب تحقيق تكامل بين جميع العوامل بحيث يمكن صياغة إستراتيجية للتقنية وتنفيذها ومتابعتها.

أنواع التقانة:

يمكن تصنيف التقنيات على أساس عدة أوجه ومنها ما يلي:

أ/ التقانة على أساس المستوى¹: نجد هناك:

● التقانة الأولية: وهي لا تتطلب جهدا فكريا في إدارتها وتشغيلها، وليست ذات تكاليف عالية فيما يتعلق بمتطلبات استخدامها، وغالبا ما يستخدم هذا النوع في القطاعات الزراعية والصناعية التقليدية.

● التقانة الوسيطة: يتطلب هذا النوع من التقنيات جهدا إداريا وذهنيا أكثر تعقيدا وتطورا من التقنية الأولية، وتكاليفها المادية معقولة، وتعتمد في إدارتها على القوى البشرية المتوفرة محليا، ويستخدم هذا النوع في القطاعات المتطورة.

● التقانة المتقدمة: تتطلب رأسمال كبير لحيازتها، كما أنها تتطلب مستوى حضاريا متطورا يكون في غاية التعقيد والتقدم من الناحيتين الفكرية والتطبيقية لتشغيلها وإدارتها.

ب/ التقانة على أساس درجة التحكم: نجد هناك:

● التقانة الأساسية: وهي مختلف التقنيات الشائعة التي تمتلكها المؤسسات الصناعية، عل اختلاف أنواعها لأنها ضرورية لأعمال هذه المؤسسات و بالتالي نجد أن التحكم بها ضروري و مهم و بهذا تتميز بأن درجة التحكم فيها كبيرة جدا .

● تقانة التمايز: وهي على عكس النوع السابق، حيث تملكها مؤسسة واحدة أو عدد محدود من المؤسسات الصناعية، وهي التقنية التي تميزها عن بقية منافسيها المباشرين ويأتي هذا التمايز في امتلاك هذه التقانة لكون طبيعة نشاطها المختلف الذي يفرض تطوير وابتكار تقانه تلائم هذا الإختلاف².

¹ - محمد موسى محمد الخبيري، المرجع السابق، ص 43-44 .

² - بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بورقلة، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013)، ص 5 .

ج/ التقانة على مستوى المنظمات الصناعية:

حيث أن الكاتبة جون وودوارد (Joan Woodward) وزملائها ركزوا على مفهوم التقانة في إطار المنظمات الصناعية، وبالتالي فقد ميزت بين ثلاثة أنواع من تقنيات المنظمات الصناعية، مرتبة حسب درجة التعقد ابتداء من الأقل فالأكثر تعقيدا، وتتمثل هذه الأنواع في:

- تقانة الإنتاج بالوحدة والكمية القليلة: و هي أبسط أنواع التقانة، حيث تعتمد إلى حد كبير على القوى العاملة في العمليات الإنتاجية، و هذا لأنه يتم مراعاة أدق التفاصيل لهذا يتم تصنيع عدد قليل نسبيا من الوحدات في الدورة الإنتاجية الواحدة، وفقا لطلبات العملاء.

وتتصف تقانة الإنتاج بالوحدة بإنتاج سلع متميزة لكل منها خصائص ومواصفات، مثال

ذلك: صناعة الطائرات، السيارات الفاخرة، الأقمار الصناعية، الأجهزة الالكترونية...

وبما أنها تراعي التفاصيل التي يطلبها الزبون، يكون من الصعب التنبؤ بما سيكون مطلوب في العمل التالي، وهكذا فإن العمل في المنظمات التي تستخدم تقنية الإنتاج بالوحدة والكمية القليلة يتغير بصورة غير متوقعة، وهذا ما يؤدي إلى عدم السماح بالتخطيط للعمل مسبقا¹.

- تقانة الإنتاج كبير الحجم: فيها يتم إنتاج عدد كبير جدا من الوحدات بنفس الخصائص والمواصفات، حيث يتم إنتاج نفس السلعة بشكل متكرر، ويتم الإنتاج لمواجهة احتياجات السوق الكبيرة.

وفي تقانة الإنتاج كبير الحجم تتسم بوجود آلات ومعدات متقدمة، وتعتبر أهم من العنصر البشري، ولا يتدخل المستهلك في تحديد المواصفات لكي تناسبه شخصيا، وذلك لأن الإنتاج يتم بكميات كبيرة، كما أن الإنتاج يتم بهدف تخزينه، ثم السحب من المخازن لمواجهة احتياجات السوق.

فالمنتجات التي تستخدم يوميا يتم إنتاجها غالبا بتقنية الإنتاج كبير الحجم، فالملابس والمعلبات والأدوات المنزلية، والسيارات وغيرها يتم إنتاجها وفقا لهذا النوع من التقنيات².

- تقانة العمليات المستمرة³: يتميز هذا النوع بأنه منتهى التعقيد التقني، ويتم به الإنتاج باستمرار لنفس السلعة بنفس الطريقة لفترة زمنية غير محددة بواسطة الآلات التي يتحكم فيها آليا، كما هو الحال في صناعات تكرير النفط، والصناعات الكيماوية. فالآلات المستخدمة هنا معدة

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 193.

² - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 341.

³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 194، 195.

لتصنيع منتج واحد فقط وليست جاهزة لتصنيع منتج آخر، ولا يمكن تحديد زمن بدء وانتهاء إنتاج الوحدة من المنتج.

العمل في ظل تقنية العمليات المستمرة هو الأكثر روتينية من بين الأنواع السابقة. فالعاملين يؤدون أعمالاً روتينية متكررة، لأن الآلات تقوم بالعمل والعمالون هم فنيون يراقبون معدات الإنتاج ويتولون حل المشكلات التي قد تحدث نتيجة لعطل في الآلات.

وفيما يتعلق بنطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية ودرجة الرسمية والمركزية المرتبطة بأنواع التقنية الثلاث، فإن الجدول التالي يلخص هذه النتائج:

جدول رقم (03): مقارنة بين أنواع التقنيات الثلاث

نوع التقنية	نطاق الإشراف	عدد المستويات الإدارية	درجة الرسمية	درجة المركزية
تقانة الإنتاج بالوحدة	متوسط	قليل	منخفضة	منخفضة
تقانة الإنتاج بالحجم الكبير	كبير	متوسط	عالية	عالية
تقانة الإنتاج المستمر	قليل	كبير	منخفضة	منخفضة

المصدر: حسين حريم، المرجع السابق، ص 196.

ويتضح من خلال الجدول السابق:

- نطاق الإشراف ازداد من التقنية حسب الطلب إلى الإنتاج الكبير، ولكنه تناقص بشكل حاد في تقنية الإنتاج المستمر.
 - تزايد المستويات الإدارية مع ازدياد تعقد التقنية.
 - كانت الرسمية أعلى في منظمات الإنتاج الكبير وانخفضت في الإنتاج حسب الوحدة، وانخفضت أكثر في الإنتاج المستمر.
 - درجة المركزية كانت الأعلى في منظمات الإنتاج الكبير، وانخفضت في الإنتاج حسب الوحدة ثم في الإنتاج المستمر.
- لكن ما يميز هذه الأنواع التي اعتمدها الكاتبة و زملاؤها هي متعلقة فقط بالمنظمات الصناعية و بمعنى أدق المجال الصناعي لكن ماذا عن المجالات الأخرى التي تستخدم تقانة غير هذه وبهذا فهي ضيقة وغير شاملة .

د/ التقانة على مستوى الأقسام:

كان الكاتب (شارلس بيرو Charles Perrow) من بين الكتاب الذين انتقدوا دراسات (Woodward) وزملائها، بسبب اعتمادهم تعريفا ضيقا للتقانة وهو تقنية التصنيع، مما حصر جهودهم في المنظمات الصناعية، واقترح (بيرو) بدلا من ذلك استخدام تقنية المعرفة. وقد رأى أن كل وحدة تنظيمية ضمن المنظمة الواحدة تستخدم أساليب وإجراءات خاصة بها، وان لكل وحدة مدخلاتها وعملياتها التحويلية ومخرجاتها التي تميزها عن الوحدات الأخرى وبالتالي لكل منها نوع مختلف من التقنية¹.

ولقد اقترح (بيرو) أربعة أنواع من التقانة:

التقانة الروتينية:

وهي تتسم بأن أعمالها بسيطة حيث يمكن تحليلها وتقسيمها إلى خطوات محددة توضع في شكل إجراءات، كما تتسم بأن هذه الأعمال تتكرر باستمرار، وتميز برسمية ومركزية عالية وإشراف واسع وتحتوي على رقابة وقواعد صارمة ومن أمثلة ذلك أقسام البنوك، الأعمال الكتابية، خطوط تجميع السيارات².

● التقانة الحرفية:

في هذا النوع من التقانة يتصف العمل بدرجة منخفضة المشكلات الاستثنائية محدودة، ولكنها صعبة ومعقدة نوعا ما هذا راجع لانخفاض التنوع في الأعمال ويصعب تحديد إجراءات وخطوات متتابعة لمعالجتها، وتتطلب توافر خبرات ومهارات عالية لدى الفرد المكلف بتنفيذها، وتتميز برسمية متوسطة ومركزية منخفضة وإشراف عالي وأيضا بالبرامج التدريبية والاجتماعات الدورية الكثيرة مثال ذلك: الأعمال الفنية، صناعة الأحذية³.

● التقانة الهندسية:

وهنا يتصف العمل بدرجة عالية من التنوع، والمواقف الاستثنائية عديدة، ولكن يمكن معالجتها بعقلانية وبطريقة منظمة، وتتميز برسمية منخفضة ومركزية عالية وإشراف متوسط ومثال ذلك محاسبة الضرائب، والأقسام الهندسية⁴.

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 203.

² - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 351.

³ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 205.

⁴ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 353.

• **التقانة غير الروتينية:**

طبيعة العمل بها مليء بالحالات استثنائية ، ويعتمد العمل مع هذه المشكلات على الخبرة والمعرفة الفنية، ومن أمثلة ذلك: التخطيط الاستراتيجي، الأبحاث التطبيقية، البحوث الأساسية وتتميز بالرسمية والمركزية المنخفضة ونطاق إشراف ضيق وبارتفاع قيم الجماعة.

هـ/ **التقانة على مستوى المنظمات الخدمية:**

من أهم الدراسات التي تناولت التقانة في المنظمات الخدمية الدراسة التي قام بها (ثومبسون Thompson James). وقد ميز من خلالها (ثومبسون) بين التقنيات التي تستخدمها المنظمات الخدمية، والتي تمثلت في:

• **تقانة السلسلة الطويلة:**

وهذه التقانة مشابهة لتقانة الإنتاج الكبير، فكلاهما يتضمنان سلسلة متتابعة من الأعمال البسيطة. ومن أمثلة المنظمات التي تستخدم هذه التقنية بعض المنظمات الحكومية الخدمية التي تمنح رخص السيارات وجوازات السفر وغيرها، التسجيل في الجامعات... ويرتبط بهذه التقانة الاعتمادية المتتابعة، حيث تكون مخرجات وحدة أو أكثر عبارة عن مدخلات لوحدة أخرى وهكذا. وفي هذه الحالة يتم التنسيق بواسطة تنميط الإجراءات والتي يجب أداؤها في تسلسل واضح ومحدد.

• **التقانة المكثفة:**

وتتضمن اختيار الاستجابة المناسبة لكل حالة من الحالات المختلفة، ويعتمد على طبيعة المشكلة وتنوعها الذي لا يمكن التنبؤ به.

ومن أمثلة ذلك تقنيات المستشفيات، الجامعات وغيرها. وتتضمن التقنية عمليات يمكن أن تتغير تركيبتها في حال تلقي العامل تغذية راجعة من العميل الذي يقوم بخدمته.

وهذه التقانة ترتبط بالاعتمادية التبادلية، ففي المستشفى العام مثلا يمكن في أي لحظة إدخال حالة الطوارئ، وقد تتطلب مزيجا من عمليات التغذية، والمختبرات والصيدلانية، بالإضافة إلى التخصصات الطبية والعلاج النفسي وغيرها، وذلك حسب حالة المريض.

وحتى تستطيع المنظمة تلبية حاجات كل عميل يجب أن تكون مرنة، لأنه لا يمكن التنبؤ بحاجات العملاء المستقبلية، وهذا ما يتطلب توفر الموارد المختلفة باستمرار¹.

و/ **التقانة على أساس محل استخدامها²:** ويمكن تقسيمها إلى:

¹ - حسين حريم، المرجع السابق، ص 203.

² - بشير كاوجة، المرجع السابق، ص 36.

الفصل الأول : بيئة المنظمة في بعدها التنظيمي ، الثقافي والتقاني

- التقنية المستخدمة داخل المنظمة: وتكون درجة التحكم فيها ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة وبفضلها تكون المنظمة مستقلة عن المحيط الخارجي.
- التقانة المستخدمة خارج المنظمة: فعدم توفر هذه التقنية داخل المنظمة لأسباب أو لأخرى، يجعلها ترتبط بالتبعية للمحيط الخارجي.

خلاصة

لقد تطرقنا في فصلنا هذا إلى البيئة التنظيمية من خلال مجموعة من الرؤى وتحليل بعض الأفكار المثارة حولها بالإضافة إلى ذكر أنواعها مع الإشارة إلى جانب أو نوع من أنواعها الذي تنتمي إليه الأبعاد التي نحن بصدددها ، و من خلال هذا المبحث نصل إلى أن البيئة التنظيمية هي الفاعل الأساسي لفهم مميزات أي تنظيم إداري كما أنه تعتبر السبب في فشل أو نجاح أي تجربة تبني نموذج إصلاح أو تطويري للتنظيم الإداري وهذا راجع لعدة عوامل أهمها :

الهيكل التنظيمي والذي هو الدعامة التي يبنى عليها التنظيم من خلال تحديده للمستويات التنظيمية و الوظائف التي تتخللها وحدود هذه الوظائف وذلك بتعداد ووصف المهام التي تحتويها هذه الوظائف وهنا مكن أهميته.

وبالنسبة للثقافة التنظيمية هي التي تعطي للتنظيم هوية وجذور وأصل ونسب ومبادئ تصبح مع مرور الوقت المنهاج لكل الأفراد العاملين وهذا ما يجعل منها عاملا هاما ضروريا. أما التقانة أو التكنولوجيا فهي احد مصادر التطور والإبداع الإداري داخل التنظيم وعنصرا مميزا له ومدخلا لتحقيق التواكب مع متطلبات اللحظة الآنية إن لم نقل العصر.

إن متابعة أداء المنظمات يعتبر أحد أهم المواضيع التي تشغل بال المديرين، باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، ويمثل الدافع الأساسي لوجود أي منظمة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية.

إن هذه الأهمية للأداء جعلته كمصطلح يجب تحديده وضبط مدلوله، ذلك لأنه على ضوء تعريفه تتحدد مؤشرات قياسه كما يمكن تصور الإجراءات التي تسمح بتحسينه.

فالتفسير والمعنى الحقيقي لهذا المفهوم بقي ميداناً للصراع الفكري تتضارب حوله الدراسات، ولعل الصعوبات التي تواجهها المنظمات اليوم في قياسه لأكثر دليل على ذلك.

سنحاول من خلال هذا الفصل البحث في التوجهات المفاهيمية للأداء بالتطرق إلى مفهوم الأداء، ومفهوم الأداء الوظيفي، قياس الأداء وتقييمه، والعلاقة بين الأداء وعوامل البيئة التنظيمية.

وبالتالي قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مباحث ثلاثة أساسية، حيث نتناول في المبحث الأول الأداء في ضوء المضامين النظرية، حيث شمل تعريف للأداء وخصائصه، ومعايير تصنيفه، ومفهوم الأداء الوظيفي، أما في المبحث الثاني فتناولنا قياس الأداء والذي شمل تعريف لقياس الأداء، وعناصره وأهدافه، وفوائد قياسه ومجالات استخدامه ومراحله، وطرق قياسه وأخطأه ومسؤوليته، أما المبحث الثالث فكان عن علاقة الأداء بعوامل البيئة التنظيمية والذي ركز على علاقة الأداء بالهيكل التنظيمي، وعلاقة الأداء بالثقافة التنظيمية، وعلاقة الأداء بالتكنولوجيا.

المبحث الأول: التوجهات المفاهيمية للأداء

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي حظيت بنصيب وافر من الاهتمام والتحليل، من قبل المفكرين والباحثين لتحديد مفهومه، فهو مفهوم واسع ومتطور، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المنظمات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها سواء الخارجية والداخلية، ومن جهة أخرى فقد ساهمت هذه الديناميكية في عدم اتفاق بين الكتاب والدارسين فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء، وأيضا لوجود مصطلحات تشكل روابط قوية معه وتسبب فقدانه لمعناه الحقيقي. ومن هذا المنطلق سنحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء والى طرق قياسه، وعلاقته بعوامل البيئة التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، حيث أن هناك مجموعة من الكتاب اعتمدت على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) وفي صياغة تعريف للأداء، بينما ذهبت مجموعة أخرى إلى اعتبار الأداء مصطلحا يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية.

أولاً: تعريف الأداء وخصائصه

إن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (to perform) وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) والتي تعني تأدية عمل أو تنفيذ مهمة¹. ويلخص (Carla Mendoza, Pierre Bescos) مفهوم الأداء في البعدين التاليين²:

* الأداء في المنظمة هو ما يساهم في تحسين الثنائية (قيمة - تكلفة)، بمعنى تخفيض التكلفة وزيادة القيمة في آن واحد.

* الأداء في المنظمة هو ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية، أي الأهداف ذات المدى المتوسط والطويل. كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها³.

¹ - الشيخ الداوي تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الشلف، 2010، ص 217.

² - P. Bescos, C. Mendoza, **Le management de performance**, Ed Comptables Malesherbes, Paris, 94, p219.

³ - عبد المحسن توفيق محمد، **تقييم الأداء**، القاهرة: دار النهضة العربية، 1998، ص 03.

أما (Castelneau.j) فقد عرفوا الأداء بأنه "التفوق الاستراتيجي والمتمثل في عرض المنظمة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن, دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق. فالأداء حسبهم هو القدرة على تحسين النسبة التالية¹:

القيمة من وجهة نظر الزبون/تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة

بالإضافة إلى وجهات النظر السابقة فإن هناك من الكتاب من أضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء, حيث يرى (Angelier) إن أداء المنظمة يتجسد في "قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية"².

وعرف (الخرامي) الأداء بأنه " تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة"³. فالأداء هو جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات التي يسعى النظام لتحقيقها.

وبالتالي يتضح مما يسبق أن الأداء ينطوي على:

- 1- ناتج انجاز العمل.
- 2- جهد منسق لانجاز العمل بدقة في اقل وقت وبأقل جهد.
- 3- القيام بعمليات تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- 4- سلوك يحقق نتيجة.

خصائص الأداء:

للأداء مجموعة من الخصائص تجعل آراء الباحثين تختلف وبالتالي صعوبة تحديد مفهومه, ولقد تم التطرق إلى هذه الخصائص لتوضيح معناها أكثر, وتتمثل في:

1/ الأداء مسألة إدراك:

يختلف الأداء بين الأفراد والجماعات والمنظمات, فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح, أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية, أما الفرد العامل فقد يعني له الأجر الجيدة أو مناخ العمل الملائم, في حين قد يعني بالنسبة للزبائن نوعية الخدمات والمنتجات التي

¹- Castelneau Jacques et autres, **Le pilotage stratégique**, éditions d'organisations, Paris, 1999, p73.

²- J.P.Angelier, **Economic industrielles éd.** OPU, Alger, 1993, p168.

³- عبد الحكم أحمد الخزامي, **تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين**, القاهرة: مكتبة ابن سينا, 1999, ج1, ص19.

توفرها له المنظمة¹. وهذا ما يجعل هناك صعوبة في ضبطه وقبوله وفقا لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل المنظمة وخارجها, كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2/ الأداء مفهوم متطور عبر الزمن:

إن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها, سواء كانت الداخلية منها أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية للمنظمة, تكون متغيرة مع حياة المنظمة ومع تغير المواقف أو الظروف إذ أن توليفات العوامل البشرية, التقنية, المالية, التنظيمية التي تجعل الأداء مرتقعا تختلف من موقف لآخر. لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع².

3/ الأداء مفهوم شامل:

الأداء لا ينحصر في الجانب الاقتصادي فقط, بل يتعداه إلى الجانبين التنظيمي والاجتماعي, بحيث أن التنظيم الجيد هو وسيلة في خدمة أداء المنظمة من خلال احترام الهيكلية الرسمية, والحد أو على الأقل التقليل من النزاعات التي يمكن أن تحدث بين المصالح, بهدف خلق جو من الانسجام والتنسيق, الذي يسمح بالانتقال الجيد للمعلومات وبالتالي تحقيق الفعالية إلى جانب مرونة الهيكلية والقدرة على التكيف مع قيود المحيط, كما أن إهمال الجانب الاجتماعي المتمثل في تحقيق الرضا لمختلف أفراد المنظمة, قد لا يخدم أداء المنظمة كذلك³.

لذا فالمعايير المالية لا تكفي للتعبير على أداء المنظمة, فيجب على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير الاجتماعية⁴.

4/ الأداء مفهوم غني بالتناقضات:

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل, منها المكملة لبعضها البعض, ومنها المتناقضة, وهذه الحالة الأخيرة تظهر مثلا عند السعي وراء تحقيق هدف تدنئة تكاليف الإنتاج والعمل في نفس

¹- J.Y.Saulquin, **Gestion des ressources humaines et per formances des services**, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000, p20.

²- ياسمينه ياسع, دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص (Socothyd), (مذكرة ماجستير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, قسم تسيير المنظمات, جامعة بومرداس, 2011),

ص80.

³- Marmuse Christian dans performance, **Encyclopédie de gestion**, Tome2, Editions economica, Paris, 1997, p 220.

⁴- J.y.saulquin, OP.CIT, p 20.

الوقت على تحقيق هدف تحسين النوعية في السلع والخدمات، لذلك يجب على القائد الإداري أخذ هذه الأولويات بعين الاعتبار¹.

5/ الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة:

إن معرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة كل البعد عن الأهداف المسطرة فانه يتوجب على القادة الإداريين إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية².

ثانياً: أبعاد الأداء ومعاييرها

للأداء الكثير من المصطلحات القريبة منه في المعنى والمرتبطة به، وهذا ما يجعل هناك نوعاً من الالتباس في مفهومه، ولتوضيح مفهوم الأداء بدقة أكبر سيتم التطرق إلى هذه المصطلحات وتحديد مفهومها.

1/ الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها: " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"³.

وتعرف الفعالية حسب (Vincent Plauchet) على أنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة"⁴.

ويعرفها كل من (Walker et Ruibert) بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة"⁵، فحسب وجهة نظر هذين الكاتبين فان الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وتعرف الفعالية على أنها: " أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة. والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"⁶.

¹-Marmuse Christian, op cit, p 220.

²- ياسمينة ياسع، المرجع السابق، ص 81.

³- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 26.

⁴- الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 219.

⁵- المرجع نفسه، ص 220.

⁶- أحمد نور، مبادئ محاسبة التكاليف، مصر: الدار الجامعية، 1999، ص 59.

وبالتالي يمكن ربط الفعالية بمخرجات المنظمة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.

إذا مصطلح الفعالية يتعلق بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وهي في الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف، وعليه يمكن القول أنه كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح¹.

إذا ينظر إلى الفعالية من زاوية النتائج المحققة، مهما كانت الإمكانيات المستخدمة لذلك، فإذا حققت المنظمة معدل الأرباح الذي سطرته كانت فعالة، لذا فان مفهوم الفعالية يحاول الإجابة على السؤال التالي:

هل المنظمة تحقق أهدافها بطريقة مرضية سواء على المستوى الكمي أو النوعي، أم لم تحققها؟

إلا انه بالنسبة لبعض مدارس الإدارة كمدرسة النظم فان تعريف الفعالية لا ينحصر في هذه العلاقات الكمية. فالفعالية لها أبعاد عديدة، فقد تشير إلى قدرة المنظمة على البقاء والاستمرار والتحكم في البيئة، بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية، كما قد تعرف بمدى تحقيقها للأهداف، وبالتالي فهي تتعلق بالأهداف طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل².

/2 الكفاءة:

يعرف احمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"³.

وتعرف الكفاءة حسب (Sellber et Huekertsz) بأنها: "قدرة مردودية المنظمة"⁴ بمعنى أن الكفاءة هي مقياس للمردودية في المنظمة، أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، فالكفاءة تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أفضل نتيجة اعتمادا على الإمكانيات المتوفرة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى تحقيق الاعظمية في أي هدف تسعى إليه المنظمة، كما يقصد بها كذلك تحقيق اكبر ربح مقابل تكلفة معطاة⁵.

¹ - محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، د. س، ص 71.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية، 1998، ص 341.

³ - احمد سيد مصطفى، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، القاهرة: د د، 2002، ص 415.

⁴ - الشيخ الداوي، المرجع السابق، ص 220.

⁵ - ثابت إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة: الدار الجامعية، 2007، ص 40.

ومن خلال هذا يتضح أن الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المحددة¹.
لكن ما هو الفرق بين الكفاءة والفعالية؟
يعرف (Kalika.M) الفعالية بأنها درجة تحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة، وبهذا المفهوم فإن الفعالية أوسع من الكفاءة، فهي تتضمن الكفاءة².
من خلال هذا التعريف، نجد أن هناك علاقة وثيقة بين الكفاءة والفعالية، لكن هذا لا يعني أنهما مترادفان، فقد تتميز المنظمة بالفعالية في تحقيق الأهداف، ولكنها لا تتصف بالكفاءة في استخدام الموارد، وقد تتميز بالكفاءة ولا تتميز بالفعالية، إلا أن هذا لا يعني وجود تناقض بين المفهومين، فالكفاءة هي عنصر من العناصر الضرورية للوصول إلى الفعالية في تحقيق الأهداف، فلا يمكن تصور منظمة تحقق أهداف طويلة ومتوسطة المدى وتحافظ على بقائها، إذا كانت تقوم بتبذير مواردها، وهذا ما يوضح أن الفعالية أوسع من الكفاءة.
وبالتالي يتضح أن الكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، وأنها ليست شرطاً كافياً للفعالية، ولكنها متطلبا ضروريا لها، فإذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.
أما عن العلاقة بين كل من الأداء والفعالية والكفاءة فهو مرتبط بهما معا، وبالتالي يمكن الحديث عن الأداء عندما توجد أهداف مسطرة وموارد مسخرة³.

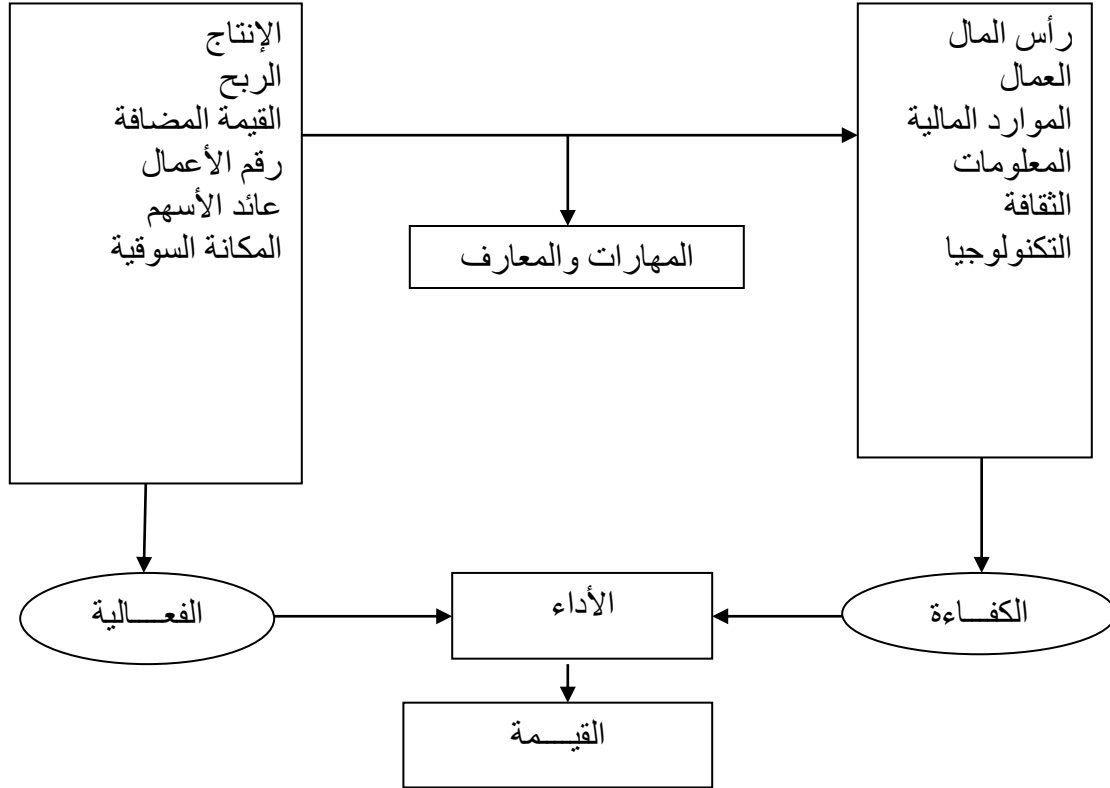
¹- Bernard Martony, Daniel Croset, **Gestion des ressources humaines**, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2005, p165.

²- ياسمينه ياسع، المرجع السابق، ص82.

³- المرجع نفسه، ص83.

ويمكن تلخيص هذه العلاقة في الشكل التالي:

الشكل رقم(08): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



الصادرة عن: عبد الملوك مزهودة، "مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001، ص 88.

3/ الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية بأنها الناتج الذي نحصل عليه بقسمة المخرجات على أحد عناصر الإنتاج¹. فهي العلاقة بين المدخلات والمخرجات، كمية الإنتاج وعدد العمال، وعدد المكائن، النفقات والإيرادات، وقيمة الإنتاج وساعات العمل.

فهي تعتبر علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية، وبالتالي فهي تحمل تقييما أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المنظمة وكفاءة العامل وطريقة استخدام الآلة....الخ. أما بالنسبة للعلاقة بين الأداء والإنتاجية، فيمكن أن نوضحه بالشكل التالي حيث نجد أن الإنتاجية تكون في مستوى منخفض عند انخفاض كلا من الكفاءة والفعالية وقد تكون في مستوى متوسط في حالة انخفاضهما،

¹ - سونيا محمد البكري، تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة: الدار الجامعية للنشر، 2000، ص 273 .

والإنتاجية المرتفعة تتطلب كفاءة وفعالية مرتفعتين، أي تحقيق الأهداف المسطرة باستخدام أفضل للموارد.

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء

عالية	إنتاجية متوسطة	إنتاجية مرتفعة
الفعالية	تحقيق الأهداف مع إفراط في استخدام للموارد	تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
منخفضة	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
منخفضة	عدم تحقيق الأهداف مع سوء استخدام الموارد	عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
	الكفاءة	عالية

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000، ص 31.
4/ المردودية:

ويقصد بها قدرة المنظمة على تحقيق النتائج، وتعتبر من القيود الأساسية للمنظمة، تحتاج إلى الاستمرار والتكيف في إطار محيط تنافسي وفي تغير دائم¹.
بالإضافة إلى أن المساهمين يكون محور اهتمامهم هو مردودية المنظمة التي استثمروا فيها، فأرباحهم تتوقف على مستوى المردودية التي تحققها هذه المنظمة.
5/ التنافسية:

تعرف التنافسية على أنها: قدرة المنظمة على دخول المنافسة في الأسواق، وهي تقاس بالفرق بين القيمة والتكلفة².

فهذا المفهوم يشمل القدرة على التصدير، والاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج وزيادة الإنتاجية، فالأداء طبقاً لهذا يرتبط ارتباطاً كبيراً بالقدرة التنافسية، ويعبر عن قدرة المنظمة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، وهذا بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت³.

¹- ياسمينه ياسع، المرجع السابق، ص 85.

²- Barraux Jaque, Entreprise et performance globale, Editions economica, Paris, 1997, p 34.

³- ياسمينه ياسع، المرجع السابق، ص 85.

من خلال هذه المصطلحات يتضح أن مفهوم الأداء هو مفهوم شامل، بينما المفاهيم الأخرى القريبة منه فهي تخص جزءاً منه، فالإنتاجية تركز على التفوق في النشاط الإنتاجي، والمردودية تركز على تحقيق التفوق في المجال المالي، والتنافسية تركز على التفوق في المجال التجاري. وبالتالي فإن كل من الكفاءة والفعالية والإنتاجية والتنافسية والمردودية تمثل أبعاداً للأداء يجب وجودها وتوفرها لكي تتمتع المنظمة بأداء شامل ومتميز لكل وظائفها.

معايير الأداء:

إن الهدف من وضع هذه المعايير هو مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تذبذب في مستوى الأداء، بهدف التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات. وتستخدم هذه المعايير للتفريق بين فعالية الأداء وكفاءة الأداء، وتتنحصر أهم هذه المعايير في:

1/ الجودة:

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الاتفاق، وجودة المنتج، لذا لا بد أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، وهذا ما يتطلب وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للرجوع إليه إذا استلزم الأمر، بالإضافة إلى الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات¹.

2/ الكمية:

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات وإمكانيات الأفراد، لذلك يفضل الاتفاق على حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات.

3/ الوقت:

يعتبر الوقت معيار مهم لأنه مورد غير قابل لا للتجديد ولا للتعويض، فهو رأس مال وليس دخل، لذا لا بد من استغلاله أحسن استغلال، لأنه لا يقدر بثمن، والوقت من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فهو يحدد متى تم تنفيذ مسؤوليات العمل، لذا لا بد من مراعاة الوقت المناسب لانجاز العمل في ظل:

أ- كمية العمل المطلوب القيام به.

ب- عدد العاملين اللازمين لانجاز العمل.

¹- زياد سعد الخليفة، المرجع السابق، ص 35.

4/ الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنها عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها. لذا لابد من الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها لتحقيق الأهداف، فبالرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين، ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ولضمان اتقاؤه وعدم مخالفته للنظم والتعليمات واللوائح والقوانين¹.

ثالثاً: معايير تصنيف الأداء

إن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بمختلف الظواهر، يطرح إشكالية اختيار المعيار الدقيق والعملي في الوقت ذاته والذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع. وفيما يلي محاولة لتوضيح هذه التصنيفات أو المعايير التي طرحها الباحثون.

1/ التصنيف حسب معيار البيئة: حيث يقسم هذا المعيار إلى قسمين²:

أ/ أداء البيئة الداخلية للمنظمة: وهو يرتبط أساساً بجميع الأداءات الموجودة داخل المنظمة سواء تعلق الأمر بالأفراد أي رأسمال البشري، أو الأداء التقني أو المالي، إذ أن الأداء الداخلي يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التموين... والعمليات الإدارية الأخرى، وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب/ أداء البيئة الخارجية للمنظمة: ويقصد به أداء جميع العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي للمنظمة، سواء بالسلب أو الإيجاب، وتشمل أداء الحكومات بالإضافة إلى أداء مختلف المنافسين والممولين والوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر على المنظمة بنسب متفاوتة، فتمس الكفاءة والفعالية من حيث الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تقدمها البيئة الخارجية أو من حيث القدرة على تحقيق الأهداف، والتي غالباً ما تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في القوانين والسياسات المؤثرة بشكل مباشر على قدرة المنظمة في انجاز ما خطط له.

¹ - المرجع نفسه، ص 36.

² - عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، (مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012)، ص ص 22-23.

وبالتالي يمكن اعتبار البيئة معيارا تصنيفيا قادرا على توضيح مفهوم الأداء بشكل جيد، وذلك من حيث كونها قابلة للتحكم بها من جهة عندما يتعلق الأمر بأنشطة المنظمة الداخلية، أو غير قابلة للتحكم بها مما يفرض على المنظمة محاولة التكيف معها.

2/ التصنيف حسب معيار الشمولية:

يعتبر هذا التصنيف مقترنا بمعيارى الجزئية والشمولية، أي أن الأداء هنا قد ينظر إليه إما على أساس أنه أداء عام كلي للمنظمة واعتبارها وحدة واحدة، أو ينظر إليه على أساس جزئي بالنظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من الأنظمة الفرعية المرتبطة فيما بينها، وبالتالي من خلال ما سبق يمكن تقسيم هذا المعيار إلى¹:

أ/ الأداء الكلي: هو الذي يتجسد بالانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمنظمة في تحقيقها، ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي ظل هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ المؤسسات أهدافها الشاملة كالاستمرارية، الشمولية، النمو.... الخ.

ب/ الأداء الجزئي: هو الأداء الذي تحققه كل وظيفة وكل نظام فرعي داخل المنظمة. والقدرة على بناء هذا المفهوم يمكن المنظمة من ضبط الاختلالات الجزئية قبل الوصول إلى أزمة يصعب أو يستحيل الخروج منها.

الأداء الكلي في الحقيقة ما هو إلا نتيجة تفاعل الأداءات الجزئية داخل المنظمة والوصول إلى الهدف العام لا يتم إلا بتحقيق الأهداف الفرعية، وإذا اختلفت إحداها انعكس ذلك على نجاح المنظمة ككل.

3/ التصنيف حسب معيار الطبيعة:

يمكن تصنيف الأداء حسب معيار الطبيعة إلى الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي والأداء السياسي... الخ، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف يقول أحد الباحثين: "لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في الخارج"². وبالتالي يمكن تصنيف الأداء حسب هذا المعيار إلى³:

¹- عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 89.

²-J.P.Charles, La performance sociale interne de la firme, revue Française de gestion N 38, Novembre, 1982, p 73 .

³- عبد المليك مزهودة، المرجع السابق، ص 90.

أ/ الأداء الاقتصادي: يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمنظمة، والذي يتجسد بالفوائض التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها، وتدنية مستويات استخدام مواردها.

ب/ الأداء الاجتماعي: حيث أن تحقيقه يعتبر قيما ملزما على المنظمة من طرف مجتمعها الداخلي والخارجي، وتحقيقه يتزامن مع تحقيق الأداء الاقتصادي لأن "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، والمنظمة الناجحة هي التي تتمكن من تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا.

ج/ الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

والى جانب الأداء الاقتصادي والاجتماعي والتقني، هناك أيضا الأداء الثقافي والسياسي للمنظمة، وذلك عندما تسطر لنفسها أهدافا من هذا القبيل، كأن تسعى المنظمة إلى تكوين ثقافة خاصة بها، أو التأثير على السلوك الثقافي لمحيطها، أو تحاول التأثير على النظام السياسي القائم للحصول على امتيازات لصالحها.

4/ التصنيف حسب معيار الزمن:

يمكن تصنيف الأداء حسب معيار الزمن إلى¹:

أ/ الأداء في المدى القصير: ويعني قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها على المدى القصير، حيث يصبح الأداء متعلقا بما يلي:

- الإنتاج: ويعبر عن قدرة المنظمة على خلق مخرجات وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية.
- الكفاءة: تعبر عن الكيفية التي تؤدي بها الأعمال وهي نسبة تساوي المخرجات على المدخلات.

-الرضا: وذلك باعتبار المنظمة نظام اجتماعي يهدف إلى تحقيق الإشباع من خلال تفاعل الأفراد ضمن نظام معين، هذا الإشباع يتمثل في تحقي الرضا النفسي، والاجتماعي في مكان العمل ولا يتم هذا إلا بالتححرر من السلوكيات غير الملائمة والحصول على حصص من المنافع الإضافية والقدرة على الحوار والتفاوض.

ب/ الأداء في المدى المتوسط: يتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

¹- جورج جاكسون وآخرون، التنظيم: منظور كلي للإدارة، (ترجمة خالد حسن رزوق)، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص ص 60-58.

- التكيف: ويشير إلى قدرة المنظمة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بها ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهم الدوافع التي تحفز المنظمة على تعديل أهدافها، أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها. فالقدرة على التكيف مرهونة بعامل المرونة الذي سيضمن للمنظمة المحافظة على نفسها.

- النمو: هو مفهوم يدل على الاستمرارية التي هي أساس البقاء، والذي يعتبر الهدف الأساسي لكل منظمة، فالنمو سواء بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج أو برفع حصص المنظمة في السوق سيمكن من تحقيق الأهداف الاجتماعية المرغوب حصولها كالتخفيف من البطالة وغيرها. ج/ الأداء في المدى الطويل: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظل كل المتغيرات البيئية، فالبقاء تحت ضغط المنافسة، لا يتم إلا بوجود تخطيط استراتيجي بعيد النظر قادر على تحقيق هذا القصد، ووجود تصور واضح للأداء بطرفيه (الكفاءة والفعالية) لا بد أن ينعكس على صورة البقاء مكسبا بذلك الثقة للمستهلك.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الوظيفي

تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا وبأقل تكلفة ممكنة، لذا فقد اهتمت بأداء الفرد في المنظمة وإعطائه العناية اللازمة ليصل بها إلى أسمى أهدافها.

لقد كان الاهتمام بالعنصر البشري من المحددات الرئيسية الإنتاجية في جميع أنشطة وأعمال المنظمة، فالفرد هو الذي يخطط وينظم ويتخذ القرارات ويتابع سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة سواء كان نشاطها اقتصادي أو خدماتي أو حكومي، وبالتالي من هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للعاملين.

أولاً: تعريف الأداء الوظيفي، أهميته، عناصره

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي، (حسن راوية) عرفه بأنه: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"¹.

¹ - حسن راوية محمد، أداء الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 216.

ويعرف (أحمد عاشور) الأداء الوظيفي بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء"¹.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه: " محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"².

ويعرف بأنه: " الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³.

ويعرفه آخرون بأنه: " جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات وقدرات وخبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة وبيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة"⁴.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك ومنهم من يرى أنه انجاز عمل، وكخلاصة فإن الأداء الوظيفي ينطوي على ما يلي:

1/ الناتج الذي يحققه الموظف.

2/ هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات، إدراك الدور.

3/ هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات.

4/ هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية، بيئة العمل والقدرة على الانجاز.

5/ جهد منسق من أجل انجاز العمل بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.

6/ سلوك يحقق نتيجة.

إذا فالأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين، وهذا ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة، وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة. الأداء

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005، ص ص 25، 26.

² - فيصل البراهيم بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008)، ص 38.

³ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 219.

⁴ - زياد سعيد الخليفة، المرجع السابق، ص 34.

الوظيفي هو نتيجة للتفاعل بين ثلاث محددات رئيسية هي الدافعية، بيئة العمل، القدرة. وهو سلوك وظيفي هادف لانجاز المهام بدقة في أقل وقت ممكن.

أهمية الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أي منظمة ومن بينها:

1/ أنه يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، لأن المنظمة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاءً حين يكون أداء العاملين أداءاً متميزاً، وبالتالي فاهتمام المنظمة وقادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها¹.

2/ تعتبر أي عملية عبارة عن عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان (العنصر البشري) الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية، ثم يقوم ببيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة وبأقل تكلفة وأكثر ربحاً².

كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة إلى المنظمة ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في (مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة الفخر، مرحلة الريادة)، إذ أن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يعتمد على مستوى الأداء بها³.

عناصر الأداء الوظيفي:

¹- حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، (مذكورة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2010)، ص 52.

²- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، الأردن: المكتبة الوطنية، ص 98 .

³- حسن محمود ناصر، المرجع السابق، ص 53.

يجب على المسؤول المباشر دراسة عناصر الأداء الوظيفي والتقيد بها عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين له الواجبات والمسؤوليات المترتبة على الموظف ومن الواجب عليه القيام بها.

ولتحقيق هذا الأداء لابد من توفر عنصرين هامين هما¹:

- القدرة على الأداء.

- الرغبة في الأداء.

أ/ القدرة على الأداء:

تعرف بأنها إمكانية الموظف على القيام بعمل ما، تكتسب بالعمل والخبرة العملية والتدريب بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية التي يمنحها التعليم.

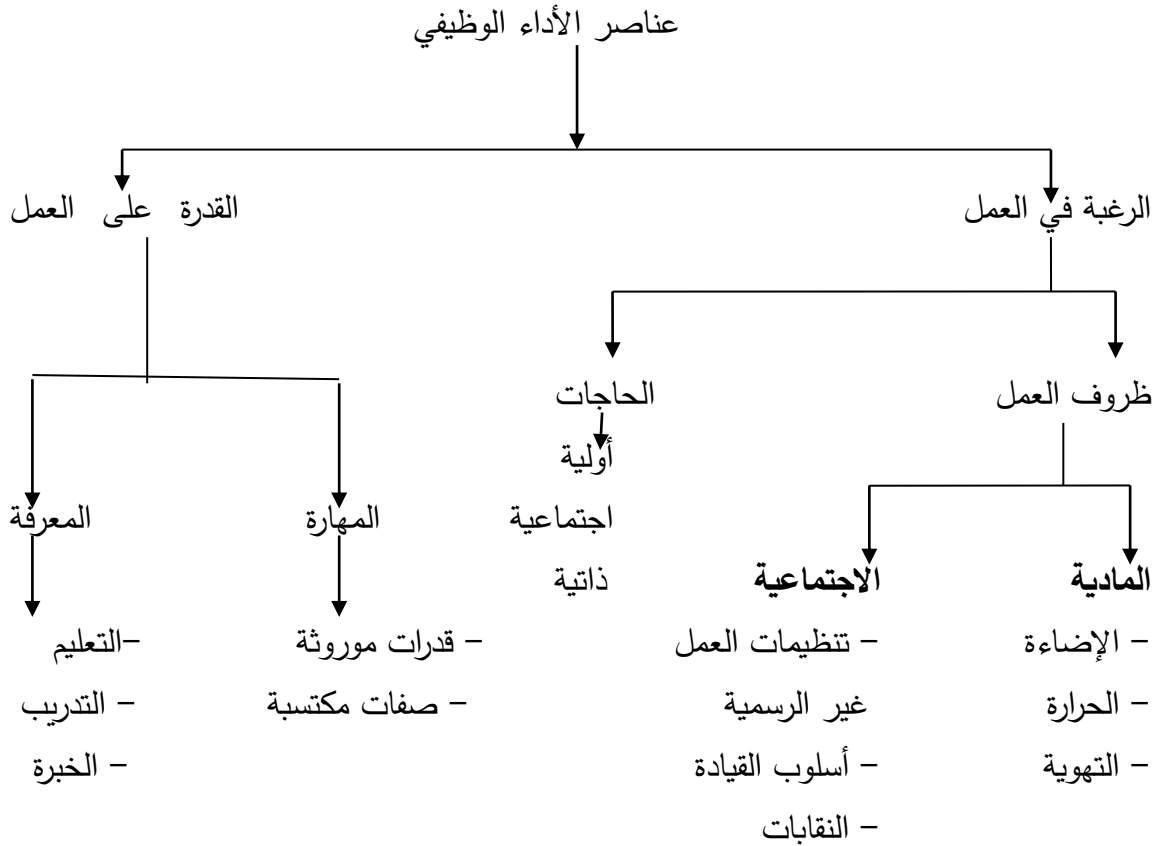
ب/ الرغبة في الأداء:

هي عبارة عن القوى الكامنة في العامل التي تحركه لكي يسلك سلوك معين لتأدية عمله، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الموظف في العمل بثلاثة عناصر رئيسية هي: ظروف العمل المادية، الظروف الاجتماعية للموظف، رغبات وحاجات الموظف.

¹ - سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010)، ص ص 59-60.

ويمكن توضيح عناصر الأداء الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): عناصر الأداء الوظيفي



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، ط2، القاهرة: دار المعارف،

1970، ص 39.

من خلال الشكل السابق يتبين أن الأداء الوظيفي هو تكامل لعنصرين أساسيين هما: الرغبة في العمل، والقدرة على العمل. والرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية مثل: الحرارة، الإضاءة... كما تتأثر بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات الموظف التي يطمح لتحقيقها من خلاله سواء كانت حاجات أولية (وهي الحاجات اللازمة للبقاء واستمرارية الموظف كالأكل، المأوى)، والحاجات الاجتماعية (الاتصال والتعامل مع الآخرين)، وحاجات ذاتية (تحقيق ذات الموظف من خلال قيامه بأداء عمل يتناسب وقدراته المتاحة ويشعره بأهميته في المؤسسة).

أما القدرة على العمل فتظهر من خلال المهارة التي يمتلكها العامل سواء اكتسبها أو كانت موروثية وكذلك المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم، التدريب الذي يقوم به، الخبرة التي اكتسبها من جراء تجارب العمل التي سبق له القيام بها.

ثانياً: محددات الأداء الوظيفي ومؤثراته

للأداء الوظيفي محددات ومؤشرات مختلفة يمكن حصرها فيما يلي:

أ/ محددات الأداء الوظيفي:

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، حيث يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي¹:

1- الجهد: يحدد الجهد بالطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك لتحقيق أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

2- القدرات: تركز على الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

3- إدراك الدور: ويعنى به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في

العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه، وتقوم الأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد

بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد

من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور أو

المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع الآخرين.

وفي نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء فيما يلي²:

1/ الدافعية: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد

للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

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

3/ إدراك الفرد لدوره الوظيفي: يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون

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

ويرى البعض الآخر من الباحثين أن أداء الفرد في العمل هو محصلة ثلاثة عوامل هي³:

الرغبة، القدرة، بيئة العمل، ويمكن توضيحها فيما يلي:

¹- جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة،

(مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009)، ص 74.

²- صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، (مذكرة ماجستير

في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010)، ص 66.

³- المرجع نفسه، ص 67.

- 1/ الرغبة: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل، أو هي تعبير عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:
- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.
 - المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكسة لاتجاهاته
- 2/ القدرة: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا من الأداء وتتألف بدورها من محصلة:
- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.
 - المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله، أو مهارة استخدام المعرفة.
 - مدى وضوح الدور.

- 3/ بيئة العمل: تنحصر في ملامح مادية مثل الإضاءة، التهوية، ساعات العمل، التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات بالرؤساء والزملاء والمرؤوسين.
- نظرا لارتباط الأداء الوظيفي بالسلوك الإنساني المعقد، فانه اختلف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي، إلا أنهم اتركوا في النقاط الثلاثة التالية:
- الموظف: وما يمتلكه من معرفة، مهارة، قيم، اتجاهات ودوافع خاصة بالعمل.
 - الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات، تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.
 - الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ب/ مؤشرات الأداء الوظيفي:

- يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في:
- 1/ التغيب عن العمل: يعتبر ارتفاع معدل التغيب في المنظمة دليلا على وجود عوامل سلبية تؤثر على انتظام العامل في عمله، لأن ظاهرة التغيب عن العمل أحد مؤشرات عدم الكفاية بالنسبة للفرد العامل، فهي ظاهرة مرضية تعاني منها مختلف المنظمات.
- يهدد التغيب عن العمل إنتاجية المنظمة لما في ذلك من خسائر تعود على الميزانية من جهة وعلى الأهداف المحددة من جهة أخرى.
- وللتغيب عدة أسباب منها:
- عدم توفر الشروط المناسبة، مما يؤدي إلى الإصابة بأمراض مهنية مختلفة، وبالتالي زيادة معدل التغيب.
 - عدم قدرة العامل على الانسجام والانتماء إلى جماعة العمل وشعوره بالاغتراب.

- أسباب نفسية تعود إلى نمط الشخصية كعدم تقدير الفرد لذاته، أو عدم قدرته على إثباتها، أو عمد تحمل المسؤولية في مجال إشرافه، حيث أوضحت بعض الدراسات أن العوامل الإدارية تؤثر على التغيب وذلك من خلال أسلوب الإشرافي والعلاقات الرسمية المتعلقة بالعمل، فالإشراف يؤثر فيما مدى تكيف العامل في عمله وإذا كان سيئا يؤدي إلى التغيب¹.

- ضغط العمل وحجم المنظمة الكبير مما يرهق كاهل العامل.

- انخفاض الروح المعنوية للعامل مما يجعله غير متوازن، ويسبب له عدم الرضا.

- عدم قدرته على التحكم في التكنولوجيا لعدم كفاءته ودرايته بالآلات التي يشرف عليها.

2/ دوران العمل: وهو يشبه التغيب عن العمل باعتباره مؤشرا تنظيميا قابلا للعد، ويتيح استخدامه في تنفيذ الأداء كما له أثر كبير على فعالية الأداء، ويؤثر كذلك على إنتاجية المنظمة باعتباره مكلفا، وذلك لوجوب إحلال عمال آخرين محل الذين تركوا مناصبهم وهذا يتطلب تكاليف الاستقطاب والاختيار والتدريب. ويمكن تعريف الدوران بأنه: "عدم الاستقرار المهني، فالاستقرار المهني يعني بقاء العامل في العمل نفسه لمدة طويلة"². ويمكن إرجاع أسباب دوران العمل إلى:

- صعوبة الظروف البيئية.

- صعوبة تكوين العلاقات الغير رسمية.

- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين ويعتبر هو السبب الرئيسي لتكوين هذه الظاهرة لكن مهما كانت أسباب دوران العمل، فانه يحدث حالة من عدم التوازن في التنظيم الداخلي للمنظمة، لذا يجب عليها معرفة الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة لتحقيق استقرار العامل واندماجه في المحيط الاجتماعي للعمل ليتمكن من تقديم أفضل أداء له.

3/ الشكاوي: هي تظلم العامل بأحد جوانب الإدارة أو إجراءاتها، وتعتبر مقياسا لفعالية المشرف، وهي تعبير واضح عن انهيار قنوات الاتصال، و تعبر عن رفض العامل لسياسات معينة أو ظروف عمله.

4/ حوادث العمل: أثبتت الدراسات أن العمال الذين يعانون من مستويات عالية من ضغوط العمل يقعون أكثر من غيرهم في حوادث العمل وذلك بسبب عدم قدرتهم على التركيز والانتباه.

¹- فيصل عبد الرؤوف الدحلة، المرجع السابق، ص 100.

²- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علية صالح بمدينة تسة، (مذكرة ماجستير في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 02، 2013)، ص 63.

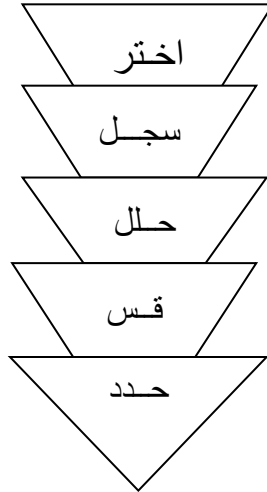
5/ الإضرابات: هي التوقف عن العمل لمدة معينة بسبب الاحتجاج على ظروف العمل الغير ملائمة والعلاقات السيئة مع المشرفين والإدارة، هذا ما يجعل الإدارة تتكبد التكاليف من أهمها تكاليف فقدان الإنتاج، تكاليف أجور العاملين المضربين، تكاليف إعادة تنظيم العمل...
6/ عد التحكم والسيطرة على الآلات: من مؤشرات انخفاض أداء العامل فقده للتحكم والسيطرة على الآلات مما يؤدي إلى ارتفاع نسبة معدلات الأعطال¹.

ثالثاً: معدلات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

إن وصف معدلات الأداء عملية تتم من خلال عدد من الخطوات كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (11): وصف معدلات الأداء الوظيفي



المصدر: مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1993، ص 288.

¹ - المرجع نفسه، ص ص 64-65.

يبين الشكل السابق الخطوات التي لابد من إتباعها لوضع معدلات الأداء الوظيفي، وفيما يلي شرح لهذه الخطوات¹:

1/ الاختيار: تشير هذه الخطوة إلى اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملاً جديداً لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء الوظيفي.

2/ التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق، المعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل، والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.

3/ التحليل الانتقادي: تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية.

4/ القياس: وتختص هذه خطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

5/ التحدد: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديداً دقيقاً يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

علماً أن هذه المعدلات تختلف من مجتمع لآخر، ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي السائد في المنظمة.

¹ - مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص ص 288-289.

المبحث الثاني: قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء من السياسات والبرامج الهامة في إدارة الموارد البشرية فبواسطة هذه العملية يمكن الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية، مما ينعكس على صورتها القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

وعلى مستوى الموظفين أنفسهم تعد عملية قياس الأداء وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، عندها يقو بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

المطلب الأول: تعريف قياس الأداء، عناصره وأهدافه

تبلورت عملية قياس الأداء في المنظمات ومؤسسات الأعمال وأصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها، وتستعمل فيها مقاييس رسمية توضح على أساس علمي وموضوعي.

والأفراد بطبيعتهم الفطرية يطمحون دائما إلى الرقي والتطور في مناصبهم وحياتهم اليومية، لذا كان لابد من قياس أعمالهم، وقد ظهرت عملية قياس الأداء لأول مرة في الجيش الأمريكي خلال الحرب العالمية الأولى ولم تأخذ به المنظمات (خاصة المنظمات الصناعية) إلا في أواخر العشرينيات وأوائل الثلاثينيات، كما أنه لم يتبلور كوظيفة منظمة ومتخصصة إلا منذ عهد قريب، وأصبح يستخدم بصورة علمية مبنية على الدراسة والتحليل¹.

ولقد تعددت تسمياته، فيسمى أحيانا قياس الأداء أو تقييم الأداء، وأحيانا أخرى يطلق عليه تقدير الكفاية²، وهناك أيضا التعدد حتى في تعريفاته، حيث يعرف (ماهر أحمد) قياس الأداء بأنه: " نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذا أن يكون العاملين قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها³". وبالتالي هذا التعريف يظهر أن قياس الأداء هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في انجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.

أما (مهدي حسن زويلف) فقد ربط بين الأداء والحوافز، فعرف قياس الأداء بأنه: "عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، استنادا إلى عناصر

¹ - جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص 81.

² - الطاهر الوافي، المرجع السابق، ص 66.

³ - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007، ص 406.

ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل¹. وهناك من يعرف قياس الأداء بأنه: "جزء من عملية الرقابة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقراء دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية"².

ويعرفه آخرون بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل"³.

وبالتالي من خلال مراجعة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يتضح أن قياس الأداء يتميز بالخصائص التالية⁴:

* عملية قياس الأداء تتطلب وجود شخص يلاحظ ويراقب الأداء بشكل مستمر ليكون التقييم موضوعيا وسليما.

* أن قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية، إذ يخضع أدائه في العمل وسلوكه للتقييم بشكل مستمر.

* إن قياس الأداء عملية ايجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط بل وإنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.

* عملية التقييم تتطلب وجود معايير ومعدلات أداء، إذ على أساسها يقاس أداء الفرد ومن ثم الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه في العمل.

* إن قياس الأداء يهتم بتحديد نقاط الضعف والقصور في أداء العاملين، وتكون مهمة الرئيس المباشر في هذا المجال بمثابة المساعد الذي يقوم بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية بوضع الخطة التي ينقر بموجبا تحديد نوع التدريب والمساعدة التي ستقدم له لمعالجة هذا الضعف، ليكون أدائه للعمل بشكل أفضل.

* يبنى على نتائج قياس الأداء قرارات وظيفية كثيرة تتعلق بمستقبل العاملين الوظيفية كالترقية، النقل، المكافآت، الفصل، التعيين... الخ.

* يخضع جميع العاملين في المنظمة لعملية تقييم لأدائهم.

¹- مهدي حسن زويلف، المرجع السابق، ص 287.

²- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، د م: دار الفكر العربي، 1985، ط1، ص 401.

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

⁴- صليحة شامي، المرجع السابق، ص ص 78-79.

* يعتمد قياس الأداء بشكل أساسي على الرأي والحكم الشخصي، وهذا يعرض نتائج القياس إلى احتمال وجود تحيز ايجابي أو سلبي من قبل المقيم، وقد يكون هذا التحيز مقصود أو غير مقصود.

* إن قياس الأداء هو عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة. وبالتالي يمكن إعطاء التعريف الآتي لقياس الأداء:

قياس الأداء هو عملية إدارية مخططة مسبقا يتم بموجبها قياس أداء العاملين أثناء عملهم من خلال ملاحظة أدائهم وسلوكهم وتحديد النتائج، خلال فترة من الزمن، وهذا ما يسمح بالحكم على مدى نجاحهم ومدى كفاءتهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم.

ثانياً: عناصر قياس الأداء

تعد عناصر قياس الأداء من الإجراءات المهمة التي تساهم بشكل مباشر في نجاح عملية القياس، لأنها تشكل إطاراً متكاملًا في نظام تتفاعل وتتابع عناصره للوصول إلى تقييم جيد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. وتتمثل عناصر الأداء في:

1/ الغرض من التقييم: يجب صياغة أهداف المنظمة، وأهداف بقية الإدارات، وأهداف قياس الأداء كمرشد للرؤساء في عملية التقييم.

2/ المسؤول عن التقييم: يتولى عملية التقييم الرئيس من خلال تقييم مرؤوسيه، أو تقييم الزملاء لبعضهم، أو وجود لجنة تختص بتقييم أداء كل عامل وكل إدارة، ولكن الشائع في المنظمات هو قيام الرئيس بتقييم المرؤوسين توافقاً مع مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي¹.

3/ الوقت المناسب للتقييم: لابد من تحدد الوقت المناسب للقيام بعملية التقييم والحكم على مدى نجاح الموظفين أو تقدمهم في العمل حسب طبيعة الوظيفة التي يشغلها كل فرد.

4/ معايير التقييم: يجب تحديد المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً قبل القيام بعملية التقييم، حيث تساهم هذه المعايير بفعالية في تعريف حجم ونوعية العمل المطلوب انجازه من قبل الموظف، فضلاً عن تبصير الرئيس بالنقاط التي يجب التركيز عليها لتطوير أداء العاملين معه من خلال:

- المعايير الكمية: تشمل الجوانب التي يسهل التعبير عنها كمياً مثل كمية الإنتاج والمبيعات.
- المعايير التقديرية: تعبر عن الخصائص غير الملموسة التي يتصف بها العاملين مثل: روح المبادرة، الانضباط، الثقة.

¹- زياد سعد الخليفة، المرجع السابق، ص 48.

5/ الطريقة المناسبة للتقييم:

تتوقف فعالية قياس الأداء على فعالية الطريقة المستخدمة في التقييم، لذلك يجب على المنظمة اختيار الطريقة المناسبة لأهدافها وغاياتها من التقييم.

6/ نتائج التقييم:

لا بد من إخبار الموظف بالتقدير الذي حصل عليه بعد كل تقييم، ومن ثم الوقوف على إيجابياته وسلبياته، فضلا عن الإشادة بالموظفين المتميزين لتشجيعهم على الإقبال على العمل.

7/ استخدام نتائج التقييم:

يجب الاهتمام باستخدام نتائج التقييم لتأثيرها على الأفراد والمنظمات، حيث تؤدي إلى تغيير مراكز الأفراد من خلال النقل والترقية أو تغيير دخولهم المادية، بينما تساعد على تحسين برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة¹.

ثالثا: أهداف قياس الأداء

إن عملية قياس الأداء تستهدف غايات على مستويات مختلفة في المنظمة، فهي تهدف إلى تشجيع الأداء الجيد وعلاج الأداء السيئ، ومن المتوقع أن ينال أصحاب الأداء الجيد عوائد وحوافز معينة مثل الاعتراف بهذا الأداء والشكر والترقية والمعاملة الطيبة، أما أصحاب الأداء السيئ فقد يحتاجون إلى التوجيه وربما التوبيخ، وقد يكون ذلك عقبة في سبيل تقدمهم في مستقبلهم الوظيفي. وبالتالي فإن عملية قياس الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة، المدراء، الفرد العامل، ويمكن توضيحها فيما يلي:

1/ على مستوى المنظمة:

• إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة.

- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة، تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات².

¹- المرجع نفسه، ص 49.

²- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، 2005، ص ص 200-201.

2/ على مستوى المدراء:

إن عملية قياس أداء العاملين من قبل المدراء ليس بالأمر السهل خاصة عندما يطالب المدير من الجهات الإدارية بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بمستوى معين، وهذا يدفع بهم إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم، وبالتالي فإن قياس الأداء يهدف إلى:

- التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل موضوعي وعلمي.
- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم في العمل.
- تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات¹.

3/ على مستوى الفرد العامل:

• دفع العاملين إلى العمل باجتهد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- تزويد المدراء ومتخذي القرار بمستوى أداء الموظفين في المنظمة.
- يساعد قياس الأداء على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل.

• إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة، وإن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم.

• يساعد قياس أداء الموظفين المدراء على اتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير أداء الموظفين، واقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى الأداء وتميزه، مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل.

• يزود قياس الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة، وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط ومدى احتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك².

إن المنظمات المعاصرة تهدف من وراء قياس أداء الموظفين إلى الوقوف بشكل موضوعي على أداء موظفيها ومعرفة الجوانب الايجابية والسلبية، ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم، وتوظيفها بشكل أكثر فعالية في تحقيق أهدافها وليس الهدف من عملية قياس الأداء تصيد

¹- الوافي الطاهر، المرجع السابق، ط2، ص 68.

²- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار أسامة للنشر، 2008، ط1، ص 271.

أخطاء الموظفين وإنزال العقوبات عليهم أو عدم الثقة فيهم كما في الأساليب التقليدية التي تتبع طريقة التقييم القائمة على أسلوب العصا، وذلك عن طريق ربط المكافآت والعقوبات بنتائج التقييم الذي يجرى لهذه الغاية.

المطلب الثاني: فوائد قياس الأداء، مجالات استخدامه ومراحله

عملية قياس الأداء هي عملية ذات أهمية كبيرة نظرا للفوائد التي تعود من وراء تطبيقها على أسس سلمية تتوافر فيها الموضوعية قدر الإمكان، وبعيدة عن التحيز والمحسوبية. وفيما يلي عرض لأهم الفوائد التي يمكن للإدارة الحصول عليها:

1/ رفع الروح المعنوية للعاملين:

يسود التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقتهم في تأديتهم لأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام من قبل المنظمة، وأن هدف المنظمة الأساسي من وراء التقييم هو معالجة نقاط الضعف في أداء الفرد على ضوء ما يظهره التقييم، كما أن اعتماد الترقية والعلاوات التقدم على تقييم موضوعي عادل لأداء الفرد سيخلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم وبالمنظمة، مما سيدفع الفرد بأن يقدم على العمل راضيا باستعداد وجداني والعمل على زيادة الإنتاج وإجادته.

2/ إشعار العاملين بمسئولياتهم:

عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضع قياس من قبل رؤسائه المباشرين، وأن نتائج هذا التقييم سيرتب عليها اتخاذ قرارات هامة تؤثر على مستقبله في العمل فإنه سوف يشعر بمسئوليته تجاه نفسه والعمل معاً، وسوف يبذل أقصى جهده الذي يمتلكه لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا رؤسائه.

3/ وسيلة لضمان عدالة المعاملة:

حيث تضمن المنظمة عند استخدامها أسلوباً موضوعياً لقياس الأداء، أن ينال الفرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة، أو مكافأة على أساس جهده وكفاءته في العمل، كما تضمن معاملة عادلة وامتساوية لكافة العاملين، كما أن تقييم العاملين يقلل من إغفال كفاءتهم من ذوي الكفاءات والذين يعملون بصمت.

4/ الرقابة على الرؤساء:

إن قياس الأداء يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها،

ومن خلال ذلك يتسنى للإدارة العليا تحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادتهم من التوجيهات المقدمة من قبل رؤسائهم.

5/ استمرار الرقابة والإشراف:

إن الوصول إلى نتائج موضوعية وصحيحة من خلال قياس أداء العاملين يتطلب وجود سجل خاص لكل فرد، يسجل فيه القائمون على عملية القياس ملاحظاتهم على الأداء بشكل مستمر وهذا العمل يتطلب من الرؤساء ملاحظة ومراقبة أداء مرؤوسيهم باستمرار ليكون حكمهم قائماً على أسس موضوعية¹.

6/ تقييم سياسات الاختيار والتدريب:

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

7/ توفر نتائج قياس الأداء تغذية عكسية:

يعرف الفرد من خلال نتائج قياس الأداء حقيقة أدائه بإيجابياته وسلبياته، وبسبب معرفته المسبقة بأن مستقبله الوظيفي مرتبط بهذه النتائج، يتوقع أن يتولد لديه في هذه الحالة دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه، سواء عن طريق ذاته، أو عن طريق برامج التعلم والتدريب المستمرين، التي تعدها إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

8/ رسم أو تقويم سياسة الأجور أو الرواتب:

إن نواحي القصور ترجع لانخفاض الروح المعنوية وضعف دوافع العمل بسبب قصور مستويات الأجور والرواتب والحوافز عن مستوى أعباء الأداء، ومن جهة أخرى فإن عملية قياس أداء العاملين تحدد مستوى العلاوات والمكافآت التي تمنح للعاملين².

ثانياً: مجالات استخدام نتائج قياس الأداء

¹- الوافي الطاهر، المرجع السابق، ص 81.

²- المرجع نفسه، ص 82.

إن النظام الجيد لقياس أداء العاملين يهدف إلى كونه أداة موضوعية للمنظمة في اتخاذ القرارات المناسبة في المجالات الآتية:

1/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

حتى تضع الإدارة خطة تدريب سليمة فإنها تحتاج أن تعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما يسمى بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية قياس الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس المقبولة فإن مثل هذه النتيجة تنبه على الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها بسبب ضعف مهارة العمال في أداء مهامهم، فهذا يعي الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم¹.

2/ الترقية:

قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على الترقية لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، وقياس أداء العاملين يكشف لها مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لأن قياس أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي.

3/ التعيين والنقل:

¹ - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، الأردن: دار وائل للنشر، 2001، ص 380.

تعتبر نتائج قياس الأداء معياراً هاماً للحكم على مدى سلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته، كما تمثل وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة إلى الانتقال لوظيفة أخرى تتلاءم وقدراتهم¹.

4/ تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات:

عن طريق قياس الأداء وما يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز.

5/ الانضباط والمعاقبة:

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفه، والأخذ بها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك، فهذا يثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا تحتاج العودة إلى ملف الفرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقد يتهم أحدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن الخوض في الموضوع بالعودة إلى نماذج تقييم أداء الفرد والتقييمات التي حصل عليها بالنسبة لأمانته².

ثالثاً: مراحل قياس الأداء

تعد عملية قياس الأداء الوظيفي عملية معقدة تتداخل فيها الكثير من العوامل كونها تتمحور حول قياس أداء العنصر البشري، لذا كان لا بد للقائمين بها أن يتبعوا مراحل وخطوات منطقية مخطط لها مسبقاً كي يحقق قياس الأداء الوظيفي أهدافه المنشودة، وعند عرض مضمون خطوات

¹- الوافي الطاهر، المرجع السابق، ص 83.

²- سعاد نايف البرنوطي، المرجع السابق، ص 381.

قياس الأداء الوظيفي لا بد من التوضيح في البداية الخطوات التي يتم بموجبها تخطيط ووضع نظام قياس الأداء الوظيفي، ثم يتم عرض الخطوات التنفيذية التي يتم من خلالها عملية القياس.

1/ خطوات وضع نظام قياس الأداء:

يتم وضع هذه الخطوات التي تشكل مجموعها نظام قياس الأداء من قبل المنظمة وتتمثل في¹:

أ- تحديد المقاييس:

أي عملية قياس تتطلب وجود معايير محددة يقارن بها الأداء والسلوك الفعلي لتحديد مستوى الكفاءة، وبالتالي لا بد من وضع معايير التي تستخدم في عملية القياس.

ب- اختيار طريقة القياس:

هناك طرق عديدة تستعمل في عملية قياس الأداء، منها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، وسيتم توضيح هذا بالتفصيل في المطلب الموالي.

ج- تحديد دورية القياس:

يقصد بالدورة تحديد الفاصل الزمني بين كل قياس وآخر على أساس أن هذه العملية مستمرة تلازم حياة العاملين منذ تاريخ تعيينهم في المنظمة حتى تاريخ تركهم العمل فيها. وعند تحديد الفاصل الزمني يجب أن يكون معقولاً بحيث لا يكون طويلاً ولا قصيراً بل معتدلاً. ويحكم تحديد المدة أو الفاصل الزمني ظروف العمل وطبيعته فبعض الأعمال لا تتضح إنتاجيتها إلا بعد فترة طويلة نسبياً كأعمال البحوث.

د- تحديد المقيم:

المقيم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية عن أداء الفرد وسلوكه المراد أو الخاضع للقياس، بحيث تمكنه هذه المعلومات من الحكم على مستوى كفاءته وسلوكه بشكل صحيح ودقيق، وقد وجد في الممارسة أن أنسب شخص تتوفر لديه هذه المعلومات هو الرئيس المباشر بسبب اتصاله المستمر مع مرؤوسيه.

ذ- تدريب المقيم:

إن نجاح أي عملية لقياس الأداء يتوقف إلى حد بعيد على مدى سلامة فهم قواعد وأسس هذه العملية وتطبيقها، لذلك أصبح من الضروري وضع البرامج التدريبية الجيدة وتخطيطها لتبصير

¹- صليحة شامي، المرجع السابق، ص ص 83-84.

المقيمين بكيفية التنفيذ السليم لها، وتزويدهم بالمعلومات والقياس أكثر من عدم مقدرة المقيم على القياس الصحيح، لذلك أصبح موضوع تدريب المقيمين أمرا مهما.

ل- علنية نتائج القياس:

في هذه الخطوة إما أنه سيتم إعلان نتائج القياس لجميع العاملين أم لفئة منهم أم لتبقى النتائج سرية.

ه- مناقشة نتائج القياس مع العاملين:

تناقش هذه الخطوة موضوع المقابلة التي تجرى مع العاملين بشأن شرح النتائج التي تم التوصل إليها من قبل المقيم بعد قياس أدائه، وتحديد مضمون هذه المقابلة والهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

و- التظلم من نتائج قياس الأداء:

وتناقش هذه الخطوة موضوع تساءل معين هو: هل يفتح باب الشكوى والتظلم للعاملين في نتائج قياس أدائهم أم لا؟

ولقد وجد في الممارسة العملية أنه من الضروري فتح هذا الباب لكن فقط للعاملين الذين حصلوا على تقديرات ضعيفة، لأن فتح باب التظلم لجميع العاملين سيحدث نوعا من سوء استخدام هذا الحق، والفائدة من التظلم أنه يجعل المقيمين أكثر جدية وموضوعية في عملية القياس، ذلك أنهم سيكونون مسؤولون عن صحة تقديراتهم، بالإضافة إلى أنه يخلق لدى العاملين شعورا بعدالة التقييم.

ي- تصميم استمارة القياس:

استمارات القياس هي ترجمة لطريقة القياس المتبعة في تقدير كفاءة العاملين حيث تتضمن معلومات تتعلق باسم الفرد الذي يجري تقييمه ووظيفته، والإدارة التي يعمل فيا، ومقاييس التقييم، وهناك حقا خاصا ليضع فيه المقيم نقاط الضعف في الأداء والسلوك ونقاط القوة ومقترحات المقيم من أجل تطوير الأداء، ثم تاريخ تنفيذ التقييم، وعند تصميم الاستمارة يجب مراعاة الوضوح، البساطة وسهولة الاستخدام.

2/ خطوات تنفيذ نظام قياس الأداء:

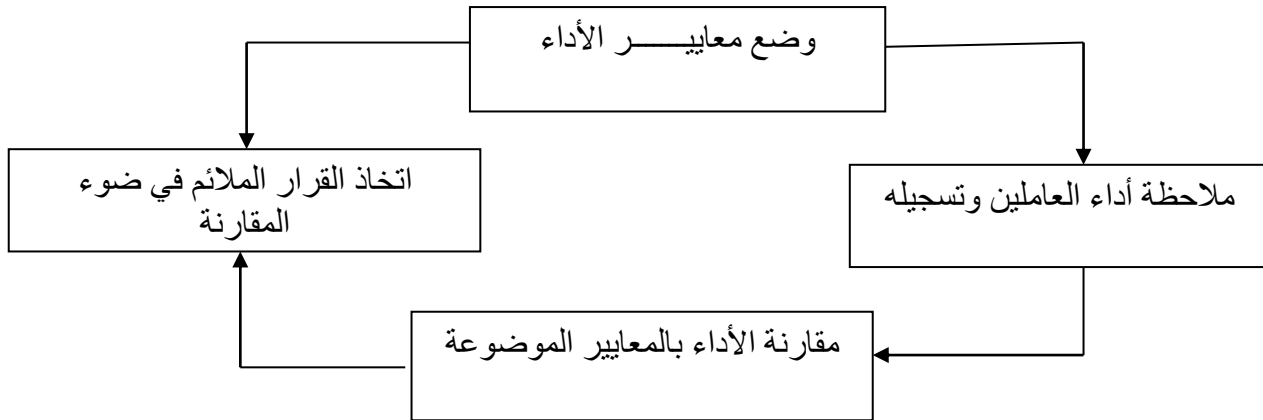
يقوم بهذه الخطوات المقيم وتشمل على ما يلي:

- دراسة مقاييس أو معايير التقييم المحددة ويتم فهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وانجازاتهم وقياس ذلك.

- مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذا الأداء بنتائج التقييم.
- اتخاذ القرارات الوظيفية المناسبة في ضوء النتائج التي تنتهي إليها المقارنة (ترقية، مكافأة...).

ويمثل الشكل التالي خطوات قياس الأداء التي يقوم بها المقيم:

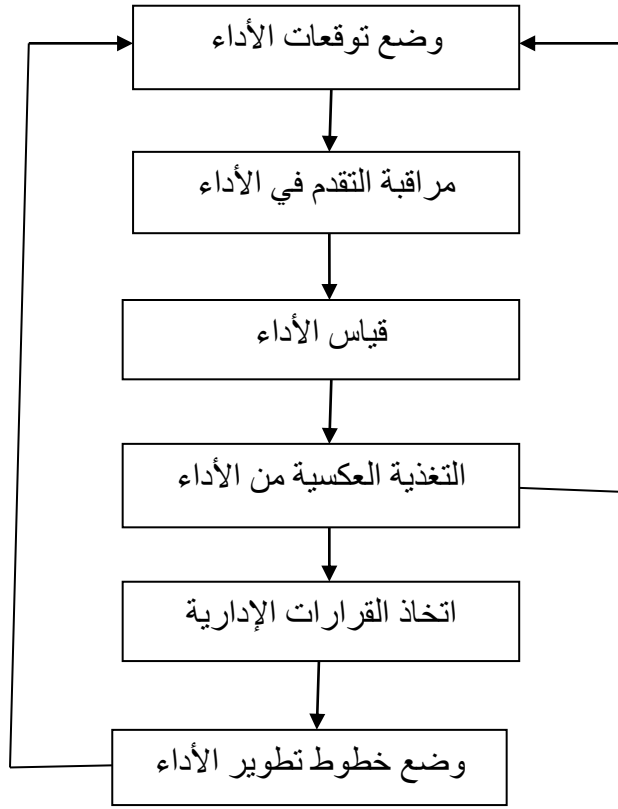
الشكل رقم (12): خطوات قياس الأداء



المصدر: دة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة: الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2008، ص 28.

وقد عبر (مؤيد السالم) و (حرحوش عادل) من خلال النموذج التالي عن خطوات قياس الأداء:

الشكل رقم (13): خطوات قياس أداء العاملين



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، المرجع السابق، ص 206.

وسيتم شرح هذه الخطوات كآتي¹:

أ/ وضع توقعات الأداء:

حيث يتم التعاون فيما بين العاملين والمنظمة على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما

بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب/ مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى

المعايير الموضوعية مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير

المعلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل.

ج/ تقييم الأداء:

¹ - خالد عبد الرحمان الهيتي، المرجع السابق، ص ص 205-206.

بمقتضى هذه المرحلة يتم التعرف على جميع مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، و تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة.

د/ التغذية العكسية:

يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه، فالتغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي.

ه/ اتخاذ القرارات الإدارية:

وهي متعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين والفصل...الخ.

المطلب الثالث: طرق قياس الأداء، أخطاؤه ومسؤوليته، وتحسينه

توجد عدة طرق لقياس الأداء منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها، إما وفقا لقدمها أو لحداتها، وإما وفقا للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة، وسيتم توضيح كلا من هذه الطرق ومزايا وعيوب كل منها في قياس الأداء فيما يلي:

أ/ الطرق التقليدية في قياس الأداء:

حيث ينطوي تحت المعايير التقليدية في القياس الطرق التالية:

1- طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقا لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء العاملين، إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماد المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

• تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في قياس أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي...الخ، وهكذا يتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورية في انجاز الأداء، والجدول التالي يبين ذلك بوضوح.

الجدول رقم (04): نموذج صفات ومعايير القياس للعاملين

المقاييس	ممتاز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف
الصفات	10	8	6	4	2
مستوى الأداء					
العلاقة مع رؤسائه بالعمل					
العلاقة مع زملائه بالعمل					
العلاقة مع المراجعين					
تحمل المسؤولية					
المحافظة على أوقات الدوام الرسمي					
الدقة في انجاز العمل					
السرعة في انجاز العمل					
القدرة على اتخاذ القرار					
الانضباط في العمل					
المهارة الفنية					
روح المبادرة والإبداع					
المقترحات والمساهمة التطويرية للعمل					
المجموع					

المصدر: خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2007، ص 155.

• إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا: ممتاز، جيد جدا، مقبول، ضعيف وهكذا.

• تحديد نقاط معيارية لكل مستوى من المستويات التي تم وضعها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): نقاط تقييم لمعايير الصفات أو السمات

الدرجة	النقاط
ممتاز	10 نقاط
جيد جدا	08 نقاط
جيد	06 نقاط
مقبول	04 نقاط
ضعيف	02 نقاط

المصدر: المرجع نفسه، ص 156.

- يتم وضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج يتم إعداده لهذا الغرض كما هم في الجدول السابق يتم إعداده لتقييم الأداء ويطلق عليه (نموذج أداء العاملين).
- يطلب من المقيم عادة تدوين الملاحظات التي يشعر بضرورة تدوينها أمام كل عنصر من العناصر التي اعتمدت في التقييم في المكان المخصص لها أسفل النموذج.
- جمع النقاط التي حصل عليها الفرد في نموذج التقييم النهائي لكي يحدد من خلالها المستوى التقييمي للموظف كأن تكون المعايير التقييمية كالتالي:

- 90 - 100 ممتاز

- 80 - 89 جيد جدا

- 70 - 79 جيد

- 60 - 69 متوسط

- 50 - 59 مقبول

- 49 فأقل ضعيف

- يقوم المقيم بكتابة اسمه وتوقيعه وتاريخ التقييم في أسفل النموذج للتوثيق والمقارنة لاحقاً، بالرغم من السهولة التي تتطوي عليها طريقة الصفات من حيث إعداد النموذج الموحد لكافة العاملين وسهولة التطبيق له إلا أن له العديد من العيوب كتحيز المقيم لإحدى الصفات تدعوه لإعطاء نفس التقييم للصفات الأخرى زيادة أو نقصاناً، وكذلك نقص الموضوعية والعدالة إذ أنها تتأثر بسلوكية المقيم من حيث التشدد أو الليونة في التعامل فضلاً عن استخدامها لجميع الوظائف لا يحقق العدالة التامة بهذا الخصوص، خاصة وأن الوظائف الإدارية والمحاسبية والتنظيمية والفنية

لكل منها سمات مختلفة عن غيرها مما يجعل التقييم غير موضوعي وعادل في كثير من الأحيان¹.

2/ طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم تقييم العاملين في هذه الطريقة بمقارنة كل واحد منهم بالآخر مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

والمشكلة الرئيسية في استخدام هذه الطريقة تتمثل في الوقت التي 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 الترتيب².

3/ طريقة التوزيع الإحصائي:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية القياس والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، وكيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، بعد مقارنة أدائهم ببعض وببعض وعلى النحو التالي:

- المجموعة الأولى (مجموعة ضعفاء الكفاءة) = 10% من العاملين
- المجموعة الثانية (مجموعة الأقل من المتوسط) = 20% من العاملين
- المجموعة الثالثة (مجموعة المتوسطين) = 40% من العاملين
- المجموعة الرابعة (مجموعة الأعلى من المتوسط) = 20% من العاملين
- المجموعة الخامسة (مجموعة الممتازين) = 10% من العاملين

¹- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص 155-165 (بتصرف).

²- الوافي الطاهر، المرجع السابق، ص 70.

ومن عيوب هذه الطريقة في قياس الأداء هي عدم القدرة على استخدامه في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين إذ لا يمكن أن تتحقق العدالة في التوزيع الطبيعي عندما يكون العدد المراد تقييمه صغيراً¹.

4/ طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة من المرؤوسين ترتيباً تنازلياً وفقاً للأداء العام للعامل، وليس بناءً على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية... الخ، وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل مرؤوس حيث يعطي تقديراً واحداً لأداء المرؤوس مثل: ضعيف، متوسط، جيد، ممتاز.

يعاب على هذه الطريقة أيضاً عدم الموضوعية واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقييمه ككل. كما يؤخذ على هذه الطريقة أيضاً أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة حيث لا يتوافر أساساً واضحاً لبيان ما إذا كان أفضل فرد في أحد المجموعات مساوياً لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو أحسن أو أضعف منه².

5/ طريقة الميزان أو الدرجات:

تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعاً، حيث يقاس أداء الموظف حسب هذه الطريقة وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، التعاون، الحضور في المواعيد... الخ، حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، يبدأ هذا المقياس مثلاً بالقيمة 0 كأدنى درجة في التقييم وينتهي بالقيمة 10 أو 20 كأعلى قيمة، ويقوم المشرف بوضع علامة الدرجة التي يراها مناسبة لتقدير الشخص فيما يخص الصفة المقاسة، ويمكن للمشرف أن يستعمل هذه الطريقة بسهولة، فهي تسمح بالتبويب الإحصائي لتساعد المسؤولين على التعرف على نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الأفراد فيما يتعلق بالصفات المتضمنة في القائمة.

وعلى الرغم من سهولة تطبيق هذه الطريقة، إلا أنها تواجه العديد من العقبات من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين، والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة

¹- درة عيد الباري إبراهيم وآخرون، المرجع السابق، ص 288 .

²- جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص 89.

الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين¹.

والجدول التالي يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات:

الجدول رقم (06): يمثل النموذج الافتراضي لتقييم العامل بطريقة الميزان أو الدرجات

التقدير	5	4	3	2	1	التقدير
	ممتاز	جيد جدا	جيد	مرضي	غير مرض	
4						الأداء الوظيفي
5						المهارة في التنفيذ
2						القدرة على التطوير
5						الصفات الشخصية
3						الاهتمام بالمظهر
19	المجموع					

المصدر: سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية

السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 135.

ب/ الطرق الحديثة في قياس الأداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق القياس التقليدية المذكورة سابقا، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب أو تقلل منها، من بين هذه الطرق نذكر ما يلي:

1/ طريقة الاختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على إخفاء بعد الأداء المقصود تقييمه، فيقدم للرئيس عدد من مجموعات لأمثلة الأداء الوظيفي، يختار منها مجموعة محددة يعتقد أنها تصف على أفضل وجه ممكن الأداء الوظيفي الخاص بالموظف الخاضع للتقييم، وأهم ما يميز هذه

¹ - سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987، ص 135.

الطريقة أن الرئيس لا يعرف قيمة الأمثلة (سواء كانت ايجابية أو سلبية) وأي منها التي لا يتمكن من ذلك، نظرا لأن قيمة وزن كل عبارة ومدى ايجابيتها أو سلبيتها يبقى سرا لدى الإدارة. وأهم ما يوجه لهذا الأسلوب من نقد هو أن المقيمين يفضلون أن يعلموا نتيجة التقييم الذي يعطونه لمرؤوسيه، نظرا لأنهم مكلفون بتزويدهم بالمعلومات المرتدة عن أدائهم، أو يناقش معهم نقاط الضعف ونقاط القوة فضلا أنه يخشى أن يعطي من غير قصد تقديرا جيدا لموظف ضعيف، أو تقديرا ضعيفا لموظف جيد، كذلك يعاب على هذه الطريقة صعوبة تصميمها والمحافظة على سرية أوزان و قيم العبارات والصفات¹.

2/ طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة، وهو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه وتحديد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.

وبموجب هذه الطريقة يركز المقيم على السلوكيات الأساسية المساهمة في الأداء، هذه المواقف الجوهرية الايجابية أو السلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة معينة (فترة التقييم) لكل فرد عامل، حيث يتضمن التسجيل خلاصة توضيح ماذا حدث، أي تسجيل المواقف الايجابية والمواقف السلبية².

وبمعنى آخر تعتمد في هذه الطريقة على فتح ملفات خاصة لكل موظف داخل التنظيم ويدون في هذا الملف الأحداث الحرجة والايجابية التي قام بها أو واجهها الموظف أثناء تأديته لعمله، وكيف كان سلوك هذا الموظف في مواجهة هذه الأحداث، أما سلوكه العادي فلا يتم تسجيله أثناء القيام بهذه العملية، وتساعد هذه الطريقة في بيان نقاط القوة والضعف في سلوك هذا الموظف خلال هذه الفترة وأثناء مواجهة هذه الأحداث، إلا أن هذا الأسلوب يحتاج إلى جهد فكري وحيوي يبذله المشرف في مراقبة سلوك العاملين³.

ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة أنها تهتم بأداء العامل وتقييم هذا الأداء، واعتمادها على الوقائع الموضوعية، على عكس الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد، كما تتقادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس والتي تتأثر غالبا بالأحداث القريبة، حيث

¹- ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي- دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة

بمدينة الرياض، (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004)، ص 92.

²- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ط2، ص 256.

³- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ط1، ص 222.

يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها من ناحية أخرى تتضمن الجوانب الايجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتقادي نقاط الضعف¹.

3/ طريقة الإدارة بالأهداف:

تتصر هذه الطريقة في مجموعة من الخطوات تتمثل في:

- يجب على الرئيس المباشر أن يتفق مع المرؤوس بشأن العناصر التي تستخدم أساسا في أداء هذا الأخير.

- على الرئيس أن يتعاون مع المرؤوس في تحديد الأهداف المطلوبة من هذا الأخير والمدة التي يجب تحقيق فيها هذه النتائج.

- على الرئيس أن يقدم ونصائحه للعاملين عند تأديتهم للعمل، وأن يتأكد من أن العمل يسير وفق الخطة الموضوعة.

- خلال المدة المتفق عليها يجتمع الرئيس بمرؤوسيه في فترات دورية لدراسة مشاكل الأداء والعقبات التي تعترض تحقيق الأهداف، لمحاولة تذليل كل عقبة أو القضاء على أي مشكل من شأنه أن يعيق تحقيق النتائج المطلوبة.

وحتى تكون هناك فعالية في تقييم أداء العاملين، لا بد من وجود سياسة محددة بطريقة جيدة، كما أن طريقة التقييم يجب أن تأخذ مراحل هامة وهي كالاتي:

- من الضروري أن يكون هناك التقاء بين الرئيس والمرؤوسين من أجل انجاز الأهداف ومناقشة المشاكل التي انبثقت عن عملية التقييم.

- من الضروري وجود تقييم كتابي على أداء العامل على الأقل مرة كل سنة².

4/ طريقة التقييم المشتركة:

تقوم هذه الطريقة على أساس قيام كل فرد من أفراد جماعة العمل بتقييم كل من أعضاء الجماعة بطريقة الاقتراع السري، وبدون أي اعتبار للمركز الإداري، وعلى ذلك فان تقييم الفرد يتم بمعرفة زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه.

وتتميز هذه الطريقة بالخصائص التالية:

- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقييم.

¹ - جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص 92.

² - الوافي الطاهر، المرجع السابق، ص ص 73-74.

- اشتراك القائمين بعملية التقييم في اختيار وتحديد الصفات موضوع التقييم.
 - تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقييم، والإفادة منها.
 - رقابة المشتركين في التقييم على الأغراض التي تستعمل في نتائج التقييم¹.
- 5/ طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح، مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة. هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم، وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات والواجبات التي تكونها)، مع تحديد نماذج السلوك الفعال، وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها، ومن ثم إعطاء تقدير (ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته وعدم فعاليته في انجاز المسؤولية المقررة، وبعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

تعتبر هذه الطريقة بأنها طريقة دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في قياس أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة، كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة، وبالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز، ضعيف، مقبول...)، إلا أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى².

¹- جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص ص 92-93.

²- الوافي الطاهر، المرجع السابق، ص 76.

والجدول التالي يبين مثالا عن طريقة قوائم المراجعة:

جدول رقم (07): نموذج قائمة مراجعة لقياس أداء كاتب المبيعات

الفقرات	نعم	لا
1- هل يتبع تعليمات وتوجيهات المشرف		
2- هل يوجه الزبائن للأفضل من البضائع		
3- هل يقترح منتجات جديدة للزبائن		
4- هل يكون مشغولا حتى وان لم يكن لديه زبائن		
5- هل يفقد توازنه وهدوئه أمام الزبائن		
6- هل يتطوع لمساعدة زملائه في العمل		
7- هل يشكو ويتذمر من كثرة العمل		
8- هل يرتكب أخطاء في عمله		

المصدر: سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار وائل للنشر، 1999، ص 255.

6/ طريقة التقييم الذاتي:

وفيها يقوم الفرد المراد تقييمه بالتعليق على الأداء الخاص به في نموذج المعيار ما يجعله قد يقدم بعض الاقتراحات كتعديل وظيفة: التدريب، التكوين.....الخ، الذي يحتاج إليه مستقبلا حتى يتوصل إلى مستوى الأداء المتوقع والمسطر من قبل إدارة التنظيم. ولاعتماد هذه الطريقة لابد من توفر درجة عالية من الثقة بين الإدارة والعاملين في ظل مناخ تنظيمي جيد¹.

ثانياً: أخطاء قياس الأداء ومسؤوليته

هناك مجموعة من الأخطاء المألوفة التي يقع فيها بعض المقيمين عند قياس الأداء ومن أهمها ما يلي²:

1/ الميل لإعطاء تقديرات متوسطة: ويتضح هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطون في أدائهم، ويتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز للبعض، والسبب في ذلك التهرب أو الخوف من انتقادات موظفيه له.

¹- المرجع نفسه، ص 97.

²- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، 2000، ط2، ص ص 230-231.

2/ خطأ التأثير بالهالة: يحدث هذا الخطأ عندما يسمح المقيم لجانب واحد من أداء الموظف المقيم أن يؤثر في تقديره العام لذلك الأداء، فإذا كان الموظف يجيد كتابة التقارير بشكل متفوق فهو متفوق في كل النواحي، معنى هذا أن المشرف المقيم عندما يؤثر موظفا ينسب له انجازات وفضائل لا يمتلكها هذا الموظف، ويطلق بعضهم على هذا الخطأ باسم الخطأ المستمر.

3/ خطأ التأثير بالأداء الحديث: يميل كثير من المقيمين إلى نسيان وقائع تفاصيل الأداء الماضي ويظل عالقا في أذهانهم أداء الموظفين في الأسابيع أو الأيام الأخيرة فقط وقد يكون ذلك الأداء رديئا أو ممتازا مما يجعل تقدير المشرف المقيم تقديرا متحيزا.

4/ خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية: يميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة كالقربة أو الصداقة أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس الذين يتميزون بخصائص معينة كالتشابه في اللون، أو العقيدة أو الجنس، وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

ومن الأخطاء الشائعة أيضا نجد¹:

1/ خطأ اللين أو التساهل أو التشدد، أي الميل إلى إعطاء تقديرات عالية فيمنح الموظفين من ذوي الأداء الضعيف تقديرات متوسطة أو يتشدد فيعطي الموظفين من ذوي الأداء المرتفع درجات متوسطة وهكذا.

2/ خطأ الاختلاف في فهم المعايير، ينشأ هذا الخطأ عندما يكون هناك فهم مختلف لمعاني المعايير مثل: جيد، مقبول، وممتاز التي تعني أشياء مختلفة لمقيمين مختلفين.

متى يتم تقييم الأداء:

حيث يتضمن هذا الموضوع سؤالين هما كالتالي²:

س1: كم مرة يتم التقييم سنويا؟ والإجابة هنا كالتالي:

أ/ مرة واحدة سنويا ويتبع ذلك غالبية المنظمات.

ب/ مرتان سنويا ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات.

ج/ أكثر من مرتين سنويا ويتبع ذلك عدد نادر جدا من المنظمات

¹- فيصل حسونة، المرجع السابق، ص 154.

²- أحمد ماهر،، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 415.

و س2: متى يتم التقييم؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم؟ والغالب هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين في نهاية الفترة، حتى وإن كنا ذلك معيبا، لأنه يزحم الرؤساء بضرورة قيامهم بتقييم المرؤوسين في فترة ضيقة، مما يهدد العملية بالفشل. والنادر هو أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها، وهنا عليهم أن يحتفظوا بسجلات على مدى تقدم المرؤوسين في عملهم، وإن كانت هذه الطريقة الثانية أفضل، إلا أنها تأخذ وقتا أطول.

• مسؤولية قياس الأداء

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

1/ **الرئيس المباشر:** هو الأكثر معرفة عن عملية التقييم لأنه الأكثر المأما بأداء وسلوك العاملين ويعتبر الأكثر قربا عن غيره من المسؤولين، حيث يعتبر الرئيس المباشر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية، وعدالته في التقييم عن سواه من الآخرين¹.

2/ **المرؤوسين:** يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع، ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه من خلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا بالمستوى القيادي للمشرفين والمسؤولين سواء سلبا أو إيجابا، كما يبقى المسؤولين أكثر تجاوبا بالمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصا في أدائه وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء، كما قد توفر لهم عنصر ضغط يسيء لعملية التقييم بأكملها أو أسيء فهم وتطبيق هذا الأسلوب.

3/ **التقييم الذاتي:** إن الذي يقوم بالقياس هنا هو الفرد نفسه الذي يخضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكن تحقيقها، ومهمة الرئيس المباشر هنا تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في أنه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبرتهم في العمل، وتنمية ملكية التقدير والحكم لديهم، إلا أنه يؤخذ عليه أنه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعيا وموضوعية، وهذا ما قد لا يتوفر لدى كل العاملين².

¹- خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص 167.

²- صليحة شامي، المرجع السابق، ص 91.

4/ النظراء في العمل: يقصد بالنظير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذي يعمل فيها الفرد الذي يتم قياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، لأن لديهم معلومات كافة عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به. إلا أنه لا ينصح بالاعتماد على النظراء اعتمادا كليا خشية أن تكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأيهم إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه¹.

5/ مجموعة مقيمين: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حدا، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهل مشترك، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وانه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيسا واحدا².

6/ التقييم من قبل خبراء: هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب لتقييم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحا لوظيفة أعلى، أو إذا كانت هناك تقييمات متناقضة له، في هذه الحالة قد تعهد المنظمة بالعملية إلى طرف استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية.

7/ التقييم من قبل الزبائن: تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذي يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم³.

تعد هذه بعض الأطراف المعنية بقياس الأداء الوظيفي، وكلما كانت ممارسات المنظمة أكثر نضجا كلما احتاجت إلى أن تعتمد على أكثر من جهة لقياس أداء عمالها، خاصة ذوي المؤهلات والمسؤوليات العليا.

ثالثا: تحسين الأداء

إن تحسين الأداء عبارة عن عملية منظمة توظف مجموعة من الطرق والاستراتيجيات، بهدف رفع مستوى الأداء، وتحقيق الحصول على أفضل النتائج، وبالتالي يمكن تعريف تحسين الأداء بأنه: " أي نشاط يقوم بفحص الأنظمة الحالية وعمل خطة لتحسين أدائها"¹.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان: دار الشروق، 2005، ص 104.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص 414.

³ - صليحة شامي، المرجع السابق، ص 92.

إن واحداً من أهم أهداف عملية قياس الأداء هو تحسين الأداء، ويتم ذلك من خلال إتباع الخطوات الآتية:

• **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لابد من معرفة أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، لأن معرفة الأسباب له أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك للكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما أن العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض مستوى الأداء راجع للعاملين، أو راجع لندرة الموارد المتاحة لهم، كما أنه يمكن التقليل من الصراعات بين الإدارة والعاملين عن طريق تحديد الأسباب التي أدت إلى انخفاض الأداء، ومن بين هذه الأسباب الدوافع والقابليات والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة، والعمل والفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الحوافز حيث أن الموظف إذا ما توفرت له حوافز سواءا معنوية كفرص المنافسة وإذا ما حصل على قدر مناسب للتعبير عن حاجاته وأفكاره فإنه سوف يقدم على تحمل المزيد من المسؤولية، أو مادية كالأجر حيث أنه من أهم مزايا نظام الأجر أنه يساعد على خلق روح الابتكار لدى العاملين، وتحسين أسلوب عملهم، وذلك من أجل زيادة إنتاجهم، وبالتالي زيادة الأجر الذي يحصلون عليه. إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً كنعوية المواد المستخدمة، نوعية الإشراف، نوعية التدريب وظروف العمل... الخ.

حيث أن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف في الأداء، لذا لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء².

• **تطوير خطة عمل للوصول إلى الحلول:** تتمثل خطة العمل التي لابد من إتباعها للتقليل من مشاكل الأداء في التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق تساهم في وضع حلول مقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وتزليل مشكلات الأداء.

• **الاتصالات المباشرة:** حيث أن الاتصالات بين المشرفين والعاملين لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء، لذا لابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة. ولتحسين أداء الأفراد هناك عدة مداخل نلخصها في الآتي¹:

¹ - عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، (رسالة دكتوراه في الإدارة الصحية، جامعة سانت كليمنتس العالمية، سوريا، 2009)، ص 147.

² - جلال الدين بوعطيط، المرجع السابق، ص 104.

أ- تحسين الموظف: وهو من أهم العوامل، لأن الموظف دائما يحتاج إلى تحسين لأدائه وذلك عن طريق:

- التركيز على نقاط القوة وما يجب عمله، ومعرفة مشاكل الأداء التي يعاني منها.
- التركيز على بين ما يرغب الفرد فيه وبين ما يؤديه، فالعلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة الأداء، من خلال السماح للأفراد بأداء العوامل التي يرغبون فيها ويؤدون بها بشكل جيد.

ب- تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يمنح فرصا كبيرة لتحسين الأداء، لأن محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف فإنها تساهم في انخفاض أداء الفرد وتهربه منها. وبالتالي فإن تحسين الوظيفة يعطي للفرد دافعا للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب.

¹- المرجع نفسه، ص 105.

المبحث الثالث: علاقة الأداء بعوامل البيئة التنظيمية

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلباً أو إيجاباً، منها ما هو ذو طبيعة داخلية يمكن للمنظمة أو لمسيريها التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها، فهي تقتضي التكيف أكثر، لذا فقد قمنا في هذا المبحث بدراسة علاقة عوامل البيئة التنظيمية بالأداء الوظيفي من خلال دراسة تأثير العوامل التالية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا) على الأداء الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: علاقة الأداء بالهيكل التنظيمي

هناك علاقة وثيقة بين الأداء والهيكل التنظيمي، يمكن تلخيص هذه العلاقة في العناصر

التالية:

1/ إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالتوازن والمرونة والاستمرارية 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 الوظيفي¹.

2/ إن طبيعة الهيكل التنظيمي ووجهة نظر العاملين فيه تؤثر في قدراتهم على المشاركة والإبداع، فالهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة ولا يسمح بأيّة علاقات للعاملين خارج إطاره يؤدي إلى تخويف العاملين من أية اتصالات خارج هذا الإطار، كذلك يجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه أن يحسن العمل، فهو يفقدهم الشعور بالمبادأة والمسؤولية، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي الذي يسمح بالمرونة يمكن له أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من أجل تحسين العمل وتطويره مما يساهم في تحقيق الأهداف، كذلك لا يشعر العاملون في هذه الحالة بأن هناك تعارض ما بين أهداف المنظمة وأهدافهم الخاصة، كذلك يمكن القول أن الهياكل التنظيمية التي تتميز بالجمود وضعف المرونة ولا تتغير لتواكب المستجدات، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، فمن شأن هذه الهياكل التنظيمية إفساد المناخ التنظيمي، حيث يشعر العامل أن هناك قيوداً مفروضة عليه لا مبرر لها².

¹- صليحة شامي، المرجع السابق، ص 95.

²- محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د م: د د، 2005، ط1، ص ص 103 - 104.

3/ الهيكل التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات الذي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

4/ الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة التنظيمية من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، ومساهمة في تحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والتنفيذية، وكذلك انسياب الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا، وتبسيط إجراءات العمل، أما إذا كان يساهم بسلبية تجاه تحقيق هذه الأهداف فإنه بذلك يعتبر عنصرا معوقا.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثيرا سلبيا يتمثل في الحد من قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، والتقليل من القدرات الإبداعية للعاملين، وهذا راجع إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل المنظمة، كما تقلل من حماس العاملين وبذلك تتأثر قدرة المنظمة على تنمية قدرات ومواهب الأفراد العاملين بها، فالهيكل التنظيمي ومدى جودته من عدمها يؤثر بشكل مباشر في عملية الإبداع الإداري.

فعوامل البيئة التنظيمية توجه الأداء وتحدد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل، حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وهيكلها التنظيمي بشكل جيد. كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين.

5/ تؤثر عدة عناصر للهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين، فمثلا إذا اتسم تنظيم المنظمة بسياسات وقواعد وإجراءات متشددة وغير مرنة، فإن هذا يولد مناخا تنظيميا بيروقراطيا، وهو مناخ سيدركه العاملون على أنه رسمي جامد وغير محفز للأداء الوظيفي المثمر وزيادة الإنتاجية¹.

المطلب الثاني: علاقة الأداء بالثقافة التنظيمية

تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين، ويمكن تلخيص هذا التأثير في الآتي:

¹ - صليحة شامي، المرجع السابق، ص ص 96-97.

أ/ تأثير الثقافة التنظيمية في رفع الأداء الوظيفي:

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات أداء الموظفين من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتقويضهم سلطات انجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء سواء الفردي أو الجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء.

أيضا الثقافة التنظيمية القوية تؤثر كثيرا على سلوك الموظفين، حيث تؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل وكذلك التقليل من ميل الموظفين لترك المنظمة، وهذا من شأنه أن يحسن ويطور الأداء الكلي للمنظمة¹.

ب/ تأثير الثقافة التنظيمية على خفض مستويات أداء الموظفين:

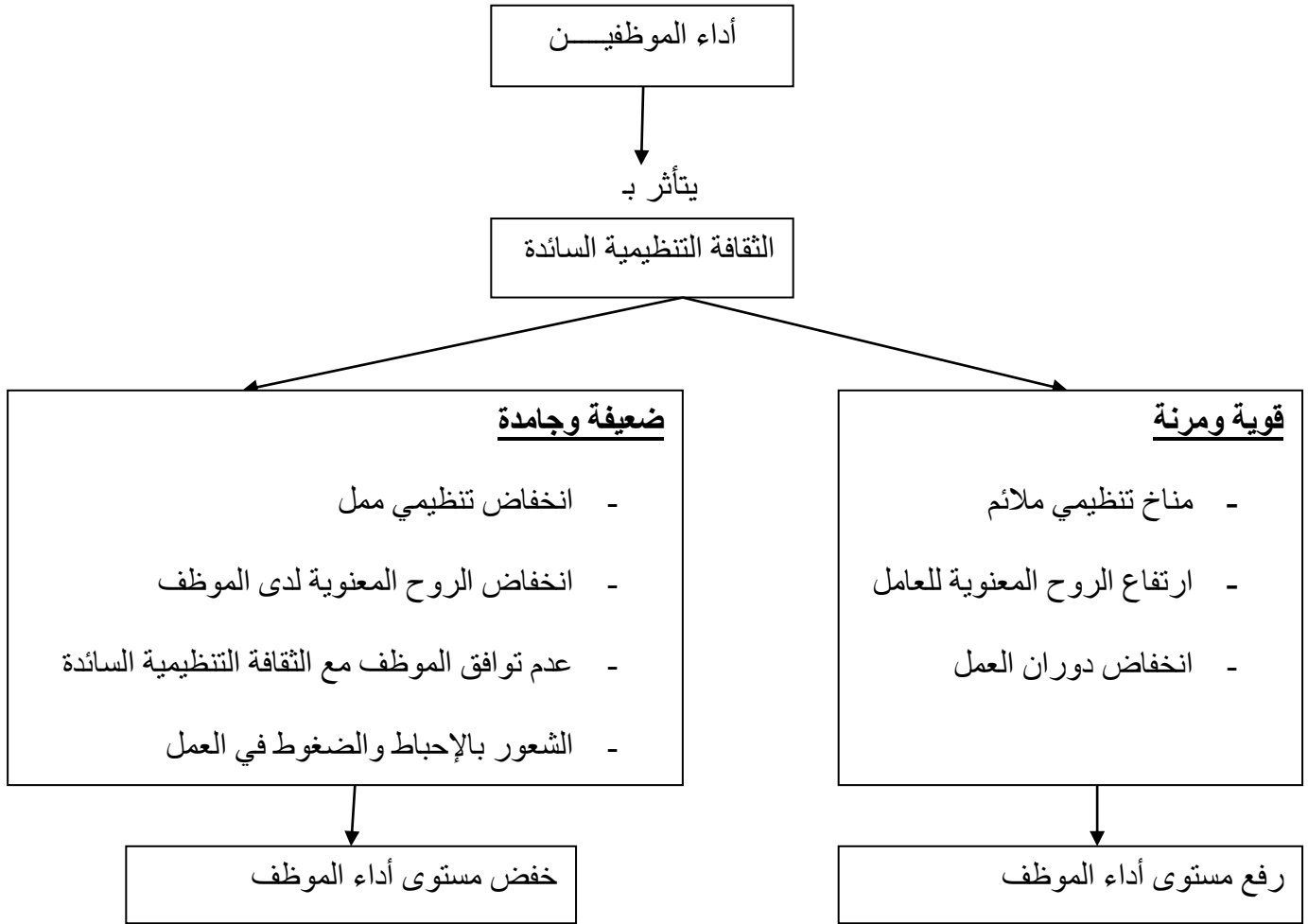
تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين للبقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم أو التهرب منها، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته وقيمه حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المنظمة فإنه ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي من طرف الموظفين وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الايجابي وانخفاض أداء الموظفين².

فالثقافة الجامدة التي تعتمد على السلطة والمركزية، وتقييد الصلاحيات ولا تفوضها إلا في أضيق الحدود، وتعتمد على التسلسل الهرمي، وإصدار الأوامر والتعليمات (الثقافة البيروقراطية)، فإنها تجلب الجمود والتخلف، والحد من الابتكار والإبداع لخوف الموظفين من المساءلة عند الوقوع في الخطأ، مما ترتب عليه انخفاض من مستويات الأداء، وبالتالي ومما سبق فإن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستويات الأداء إما بخفضها أو برفعها، حسب أنواع هذه الثقافات المنتشرة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

¹- زياد سعيد الخليفة، المرجع السابق، ص ص 61-62.

²- المرجع نفسه، ص 66.

الشكل رقم (14): تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء



المصدر: سامية بن طالب، المرجع السابق، ص 76.

إن الأداء الوظيفي يتأثر بالثقافات السائدة المختلفة، بالإضافة إن هناك العديد من المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، مما يترتب عليه عدم القدرة على الاستفادة من تأثير الثقافة التنظيمية المرنة الايجابية في تحسين مستويات الأداء.

وتنقسم المعوقات التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء إلى:

1/ المعوقات الإدارية: من أهم هذه المعوقات:

- المركزية الشديدة نتيجة تمسك الرؤساء بالصلاحيات والمسؤوليات خوفا من فقدان النفوذ والسيطرة.
- خشية المديرين من تحقيق العاملين لانجازات نتيجة تفعيل اللامركزية وتفويض السلطة، مما يترتب عليه التأثير على موقف المديرين الذين لا يملكون المهارات والقدرات الإبداعية ويشعرهم بفقدان مكانتهم ونفوذهم.

- عدم ثقة الرؤساء بالمرؤوسين، وضعف النضوج الفكري لدى بعض الرؤساء نتيجة اعتناقهم معتقدات وأفكار غير صحيحة، وخوفهم الشديد من وقوع المرؤوسين في الخطأ، فيقومون بعدم منحهم السلطات الكافية لتمكينهم من انجاز مهام أعمالهم بكفاءة وفاعلية.
- خوف بعض المرؤوسين من تحمل المسؤولية، وانعدام العدالة والمساواة في التعامل مع العاملين.
- ضعف الثقة بالنفس لدى كل من الرئيس والمرؤوس، بسبب نقص التدريب والمعلومات أو غموض الدور الوظيفي، أو الأسباب الصحية والاجتماعية.
- التخطيط غير السليم الذي يترتب عليه غموض أهداف المنظمات أمام صناع القرار في عملية التنبؤ المستقبلي عند اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى حصول فجوة بين ما هو مطلوب تحقيقه وبين الواقع العملي.
- ضعف الانضباط والصرامة في العمل.
- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة لطبيعة العمل¹.

2/ المعوقات الفنية: من أهم المعوقات الفنية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على

مستوى الأداء ما يلي:

- غياب نظم وتقنيات الاتصال المتطورة.
- ضعف تبادل المعلومات بين أقسام وإدارات المنظمة.
- نقص الإمكانيات الفنية اللازمة لتحسين الأداء.
- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة التي تساعد على ترشيد اتخاذ القرار كنظم المعلومات الإدارية والنظم الخبيرة ونظم اتخاذ القرار ونظم دعم القرار.
- عدم وجود معايير تحدد مستوى أداء العاملين.
- عدم توافر التدريب المناسب لتنمية المهارات ورفع القدرات وصقل خبرات العاملين في المنظمات.
- ضعف سياسات التدريب الفني وغياب البرامج التدريبية اللازمة لرفع المهارات².

3/ المعوقات المادية: من أهم المعوقات المادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على

مستوى الأداء ما يلي:

- قلة الموارد المالية اللازمة لتوفير البنية التحتية المتطورة للمنظمات.

¹- نواف كنعان، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، 1999، ص 332.

²- زياد سعيد الخليفة، المرجع السابق، ص 71-72.

- محدودية المخصصات المالية المخصصة لتدريب منسوبي المنظمات.
- ارتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة والتقنيات والمباني والمرافق.
- قلة الحوافز المادية اللازمة لتشجيع العاملين على الأداء المتميز.
- نقص الإمكانيات المادية اللازمة لتحسين الأداء.
- قيود الميزانية: قد لا يسمح الالتزام بالموازنات السنوية التي تضعها الأجهزة الحكومية لأية منظمة بأن تفكر بوضع برامج وأنشطة مستقبلية لرفع مهارات منسوبيها في مواجهة أعباء العمل ومشكلاته.
- ضعف دور الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العاملين على التطوير ومتابعة التعليم والتدريب والتنمية الذاتية¹.

يتضح مما سبق وجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والمادية التي تحد من تأثير الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء، مما ينعكس سلبا على قدرة العاملين على استثمار الثقافة التنظيمية في رفع أو تحسين مستويات الأداء، ومن ثم ثبات مستويات الأداء أو انخفاضها، مما يترتب عليه عدم قدرة المنظمة على البقاء والمنافسة والاستمرار نتيجة التسارع التقني الذي يجلب معه تحديات يومية تتطلب مواكبة التطورات والتطوير المستمر للحفاظ على المكانة التنافسية.

المطلب الثالث: علاقة الأداء بالتكنولوجيا

أصبحت التكنولوجيا عاملا محفزا للمنظمات الباحثة عن المنافسة والتميز في إنتاجها ومخرجاتها وعن الكفاءة والفعالية في أدائها، لذلك تسارعت المنظمات لتهيئة الأرضية الكفيلة لتطبيقها ثم استخدامها لما لهذه الأداة من خلق لفرص غير مسبوقه في مجالات عدة مثل رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحسين القرارات الإدارية وتبسيط وتسهيل الإجراءات والاستغلال الأمثل للقوى العاملة، مما يحقق معايير الأداء الكفاء الذي تسعى المنظمة لتحقيقه لذلك يتضح أن العلاقة القائمة بين استخدام التكنولوجيا والأداء الوظيفي تكون على النحو الآتي:

- تساعد التكنولوجيا على السرعة في الأداء وتقليل التكاليف والمحافظة على جودة عالية في السلع والخدمات المقدمة².
- إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة، إلا أنه أحيانا يثير هذا التطور لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين، إلا أن هذا

¹- المرجع نفسه، ص 73.

²- موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 148.

التوجه في النظر للتكنولوجيا يعتبر من الأمراض التي لا بد من اقتلاعها واعتبارها ذات تأثير ايجابي على الفرد والمنظمة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في تحقيق ما يلي:

- تحدد التكنولوجيا المستويات والعلاقات التنظيمية طبقاً للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل.
- تساهم التكنولوجيا في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات.
- تساهم التكنولوجيا في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة يحقق معها التلاحم المنظمي بأقصى كفاءة وفاعلية.
- تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة... الخ وغيرها بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء.
- تساهم التكنولوجيا في رفع كفاءة أداء الأفراد في المنظمة من حيث السرعة وتقليص الضياع في الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية... الخ¹.

كذلك فإن استخدام التكنولوجيا في المنظمات له أهمية كبيرة فهي تؤدي إلى تغير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة، ولكن حتى يمكن الاستفادة من التكنولوجيا فإن استخدامها يتطلب توافر عناصر كثيرة منها:

- ضرورة وجود إطارات ماهرة وقادرة على التعامل معها ومعرفة خصائصها.
- لا بد من العمل على تطوير الأنظمة الإدارية وأنظمة الاتصالات المعمول بها لكي تتمكن المنظمة من الاستجابة للتغيرات والاستفادة منها.
- العمل على تدريب قوة العمل وزيادة مهاراتها وقدراتها.
- العمل على توفير بيئة عمل جيدة ومناخ تنظيمي فعال قادر على تهيئة الأجواء المناسبة لاستخدام التكنولوجيا².

وكذلك يمكن توضيح التأثير المتبادل بين التكنولوجيا والأداء الوظيفي فيما يلي³:

¹ - صليحة شامي، المرجع السابق، ص ص 107 - 108.

² - موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 152.

³ - عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012، ص 325.

- إن الاستخدام الجيد للتكنولوجيا يساهم إلى حد كبير في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من خلال تخطي القيام بكثير من الأعمال الروتينية وما يترتب عليه من انجاز الأعمال بسرعة وكفاءة ودقة متناهية وتكلفة قليلة.
- تتسبب التكنولوجيا في تقليل الأعباء الوظيفية الروتينية الملقاة على عاتق المدراء، مما يتيح لهم استغلال هذا الوقت في التخطيط الاستراتيجي ورسم السياسات العامة للمنظمة مما يساهم في رفع كفاءة وفعالية الإدارة العليا.
- إن الثقافة التنظيمية والتوجهات الإدارية في المستويات العليا في أي منظمة مهما كانت مخرجات عملياتها الإدارية لها دور هام في التوجه صوب استخدام التكنولوجيا، مما ينعكس على شكل البيئة التنظيمية للعمل، وتبنى وتطور العملية الإدارية برمتها.
- تتسبب التكنولوجيا في زيادة فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها طويلة الأجل المتعلقة بالبقاء والنمو والاستمرار، وذلك من خلال تحسين عمليات التعلم ونقل المعرفة، وتحسين فعالية عملية اتخاذ القرارات وزيادة جودتها وتحسين محتواها وزيادة فعالية عملية الاتصالات الإدارية داخل المنظمة وخارجها.
- تتسبب التكنولوجيا في زيادة كفاءة المنظمة في استغلال مواردها المختلفة لتوليد المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة ممكنة.
- تتسبب التكنولوجيا في زيادة عدد الفرص المتاحة أمام المنظمة في الأسواق الداخلية والخارجية وتفعيل عملية توليد وتطبيق الأفكار الجديدة اللازمة لتطوير السلع والخدمات.
- أن اهتمام المنظمات بالتوجه نحو الميزة التنافسية يدفعها إلى استخدام التكنولوجيا، مما يبرز زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير والتدريب الذي يساهم بدوره في بناء وتنمية القدرات الفردية.

خلاصة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل أن نشير إلى مفهوم الأداء بأبعاده وأنواعه وأهميته وكذلك تطرقنا إلى معدلاته ومعاييره، وقد تبين ما لهذا العنصر من أهمية بالغة لأي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها.

والقينا الضوء بشيء من التفصيل إلى عملية قياس الأداء والتي تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجالات العمل في مختلف المنظمات سواء كانت صناعية أو خدمية أو حكومية، لأن نتائجه تعكس مستويات أداء الأفراد وكفاءة كل من يعمل في المنظمة فتساعد على معرفة حقيقة الأداء بإيجابياته وسلبياته، وهذه المعرفة تمثل الأساس الذي يقوم على تطوير الأداء الوظيفي، ثم الأداء التنظيمي ككل للمنظمة، وذلك بتبني نتائجه لإعداد برامج التحفيز المناسبة وتصحيحها كلما استدعت الضرورة لذلك.

وعلى أساس ذلك لابد أن يحضرا قياس الأداء بالاهتمام الكبير والعناية اللازمة باعتبار أن معطياته توفر التغذية العكسية والمعلومات المرتدة التي تقيد إدارة الموارد البشرية في جميع قراراتها المستقبلية والمتعلقة بوظائفها المتعددة، كالتخطيط والتوظيف والتنمية والتدريب والتعويضات.... الخ. ومن خلال كل ما تم تناوله تجدر الإشارة إلى أهمية إبراز قيمة العنصر البشري لأي منظمة تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية ضمن عالم المنظمات من خلال أداء أفرادها العالي والذي يفرض على المنظمة الاهتمام بالموارد البشري بصفته المحرك الأساسي والذي لا يمكن الاستغناء عنه في سبيل الرقي بالمنظمة في عالم المنظمات الناجحة في عالمنا اليوم.

أما في المبحث الثالث فقد استعرضنا بعض عوامل البيئة التنظيمية والتي تؤثر على الأداء، وتتمثل هذه العوامل في:

الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا، وتبين أن كل عامل يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين إما إيجابا أو سلبا. وسنحاول إسقاط هذا المفهوم على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

إن الإدارة الإقليمية في الجزائر وكغيرها في سائر الدول تعد أداة يتم عن طريقها تحقيق السياسة العامة للدولة للحصول على أفضل مستوى معيشي ينشده الفرد والمجتمع، ويعد نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر ذا مرجعية تاريخية عرفت في تطورها عدة فترات متعاقبة، وهذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

ويتميز التنظيم الإداري في الدول المعاصرة بالمزج بين أسلوب المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، فالمركزية الإدارية تتمثل في قيام أجهزة إدارية تابعة للحكومة المركزية بمباشرة اختصاصات الوظيفة الإدارية، أما اللامركزية الإدارية فهي تعني توزيع الاختصاصات بين الدولة والوحدات اللامركزية.

واللامركزية الإقليمية في الجزائر تقوم على خليتين أساسيتين هما: البلدية والولاية، وقد تم التركيز في هذا الفصل على ولايتي ورقلة والجلفة.

كما اخترنا استعمال استمارة الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، كل الأسئلة جاءت مغلقة، وقد تحرينا منها علميا مدروسا لتطويرها، حيث أخذنا فقراتها من الدراسة النظرية، وقمنا بعد ذلك بإجراء اختبارات الصدق والثبات عليها لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء الواقع المطلوب، كما تم توزيعها شخصيا بغية شرح محتواها والهدف منها، ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها فإننا اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها المتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية، والتي تحصلنا على نتائجها انطلاقا من تفرغ الاستبيانات في برنامج الإعلام الآلي SPSS، كما أننا سعينا لاختبار فرضيات الدراسة التي تمحورت أساسا حول معرفة العلاقة بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة، وفقا للمتغيرات الشخصية باستعمال الاختبار تحليل التباين الأحادي.

وبالتالي قد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة المباحث الأساسية حيث تناولنا في المبحث تطور نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر، حيث شمل نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر أثناء فترة الاستعمار، وفي مرحلة الحزب الواحد، وفي مرحلة التعددية، أما المبحث الثاني فنتناول الخصائص العامة لولايتي ورقلة والجلفة، وقد شمل هذا المبحث تقديم عام لولايتي ورقلة والجلفة، أما المبحث الثالث فقد تناول الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها وشمل الإطار المنهجي للدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة ومراحل تطوير أداة الدراسة، وفي الأخير عرض للنتائج الميدانية وتحليلها.

المبحث الأول: تطور نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر

إن إدارة الجماعات المحلية في الجزائر كغيرها في سائر الدول تعد أداة يتم عن طريقها تحقيق السياسة العامة للدولة للحصول إلى أفضل مستوى معيشي ينشده الفرد والمجتمع، ويعد نظام الإدارة المحلية في الجزائر ذا مرجعية تاريخية عرفت في تطورها عدة فترات متعاقبة.

المطلب الأول: نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر أثناء فترة الاستعمار

لقد كان أول نص تنظيمي صدر في هذا الشأن هو قرار المارشال "دوبرمون" المؤرخ في 06 جويلية 1830، والذي تضمن إنشاء لجنة لتسيير الأملاك والمصالح والمرافق المركزية بالعاصمة من طرف السلطات الفرنسية بعد الاستيلاء عليها، وبعد ذلك تم تحديد قواعد للنظام الإداري الإقليمي والمحلي في الجزائر¹.

ولقد تم تقسيم هذه الفترة إلى ثلاثة مراحل تمثلت فيما يلي:

المرحلة الأولى: (من سنة 1834 - 1847)

بدأت هذه المرحلة من خلال إنشاء منصب الحاكم العام، الذي يتبع وزارة الحرب الفرنسية ويعاونه مجلس من كبار شخصيات المدنية والعسكرية حيث يعمل هذا المجلس، وقد قسمت البلاد إداريا سنة 1845 إلى ثلاث أقاليم هي: الأقاليم المدنية، المناطق المختلطة، الأقاليم والمناطق العسكرية.

المرحلة الثانية: (من سنة 1847 إلى سنة 1868)

بدأت هذه المرحلة بصدور قانون 20 ديسمبر 1847 الذي يقضي بضم الجزائر إلى فرنسا باعتبارها ملحقة فرنسية باتخاذ الإجراءات لنقل تطبيق القانون الإداري الفرنسي على الجزائر الذي بموجبه قسمت الجزائر إلى ثلاث ولايات "الجزائر، قسنطينة، وهران" وعلى رأس كل ولاية والي يساعده مجلس الولاية كما في فرنسا.

كما تميزت هذه الفترة بنظام الإدارة غير المباشرة وذلك بالاعتماد على القبائل الذين اعترف لهم بحق الملكية الفردية للأراضي وتحديد الأقاليم الخاصة بهم حيث يقوم مجلس القبيلة أو الجماعة بتحديد ضريبة الرأس والفصل في القضايا المدنية².

المرحلة الثالثة: (من سنة 1868 إلى سنة 1962)

في هذه المرحلة قسمت البلاد إلى ثلاث محافظات (الجزائر، قسنطينة، وهران) وعين على رأس كل منها محافظا ومجلس محافظة وكانت البلاد آنذاك مقسمة إلى:

¹ - حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص 130.

² - محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، (رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، 2007)، ص 197.

بلديات كاملة الصلاحيات: توجد في القسم الشمالي الذي يتركز فيه الأوروبيون، وكانت هذه البلديات تدار من طرف مجلس بلدي ورئيسي، اللذان ينتخبان من طرف السكان المحليين للبلدية.

البلديات المختلطة: هي البلديات المشكلة من العنصر الأوربي والعنصر الوطني والتي تقع في الجنوب أين يقل العنصر الأوربي والمجالس البلدية بها، تتكون بنصف من الأوربيين والنصف الآخر من الجزائريين ولا ينتخب الرئيس بل يتم تعيينه، حيث يحكم إنشاء هذه البلديات القانون الصادر في 08 فيفري 1937.

البلديات الأهلية: لقد أقيمت في المناطق الآهلة بالسكان الجزائريين والتي يشرف على إدارتها أعوان الحاكم العام، حيث ليس لسكانها أي دور في إدارتها أو تسييرها وترتكز خاصة في مناطق الجنوب الصحراء وفي بعض المناطق الثانية في الشمال¹.

ونتيجة لاندلاع الثورة الجزائرية في أول نوفمبر 1954 وانتشارها في كافة أرجاء القطر الجزائري لم يستمر هذا التنظيم، فهو لم يحقق لفرنسا مصلحتها الاستعمارية لهذا أسهمت تنظيمات جديدة قائمة على القمع والتسلط لإخماد نار الثورة.

ولقد تعطل عمل المجالس البلدية تماما، وأصبح عملها عسكريا منحصرا في تسهيل عمل الممثلين وقمع الثورة، ولقد استمر هذا الوضع حتى الاستقلال. وحتى سنة 1955 ظلت هناك ثلاث ولايات فقط هي: الجزائر، وهران، قسنطينة، لتقوم السلطات الاستعمارية بعد ذلك بمضاعفة عدد الولايات والبلديات في 07 أوت 1955 حيث صدر مرسوم يقر ولاية بون (عناية حاليا) كولاية، وفي 28 جوان 1956 صدر مرسوم قسم الشمال الجزائري الذي ضم 12 ولاية، وبتاريخ 07 ديسمبر 1957 بلغ عدد الولايات 15 ولاية، وعدد البلديات 1578 بلدية واستمر الوضع على ما هو عليه حتى الاستقلال².

المطلب الثاني: نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر في مرحلة الحزب الواحد

لقد تميزت الدولة الجزائر بانهايار النظام الإداري الاستعماري على المستوى المركزي وعلى مستوى الإدارة المحلية نتيجة العوامل التالية³:

- رحيل كل الإطارات الفرنسية المسيرة وخاصة بعد وقف إطلاق النار بتاريخ 19 / 03 / 1962، مما أدى إلى شل كل الهيئات المحلية ماليا وتقنيا.

¹ - حسين مصطفى حسين، المرجع السابق، ص 134.

² - محمد خشمون، المرجع السابق، ص 199.

³ - حكيم يحيوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية، دراسة مقارنة بين ولايتي ورقلة وغرداية 2007-2011، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة، 2011)، ص 43.

- انعدام وجود إطرار جزائرية قادرة على إدارة الشؤون الإدارية، وتسيير الأمور عن طريق الأجهزة المختلفة.

- معاناة معظم البلديات من عجز مالي كبير يمكن تحديده من خلال تناقص وضعف الموارد المالية وكذا عجز ميزانياتها من خلال زيادة نفقاتها الموجهة للمساعدات الاجتماعية. وللتكفل بهذه المرحلة الانتقالية الحرجة من حياة الجزائر المستقلة، وبموجب اتفاقيات وقف إطلاق النار بتاريخ 19-03-1962 التي أسست لمرحلة انتقالية تعهد مهمة تسييرها لمجلس تنفيذي مؤقت تم تأسيسه بتاريخ 12-04-1962 تترأسه شخصية جزائرية وتتقاسم سلطاته مع الممثل السامي للجمهورية الفرنسية في الجزائر.

غير أن أزمة صائفة عام 1962 عملت على تمديد عمر المجلس التنفيذي المؤقت الذي كان يمارس صلاحيات قانونية لسلطة مركزية مؤقتة ويضمن نوع من الاستمرارية الإدارية للدولة إلى غاية تاريخ إجراء الانتخابات التشريعية 20-09-1962 والإعلان عن تشكيل الجمعية التأسيسية المنتخبة الممثلة للشعب الجزائري والضامنة للسيادة الوطنية داخليا وخارجيا¹.

وفي عام 1963 قامت الدولة الجزائرية على إعادة تقسيم التراب الوطني بتقليص عدد البلديات إلى 676 بلدية أما عدد الولايات بقي نفسه 15 ولاية².

وكانت الجماعات المحلية من أولى اهتمامات النظام الجديد القائم آنذاك، وبعد أحداث 19 جوان 1965 صدر أول قانون للبلدية بالأمر رقم 67-24 :المؤرخ في: 18-01-1967 والمتعلق بالبلدية³، وأول قانون للولاية بالأمر رقم 69-38 :المؤرخ في 28-05-1962 والمتعلق بالولاية⁴.

واعترف ميثاق الولاية لسنة 1969 بأن نظام الولاية في الفترة الاستعمارية تميز بعدم الاستقرار وتعقيد في الأجهزة الإدارية وانعدام التنسيق، وبأن النظام الإداري للولاية والموروث من

¹-RMILI Abderrahmane. les Institutions Administrative Algériennes, Alger. SNED -

1973, 2eme Edition, P 15 et 16 .

²- الصالح الساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية - دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات باتنة فسدس عين التوتة نموذجاً، (مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008)، ص 180.

³- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم (67-24)، المتضمن القانون البلدي، المؤرخ في 18/01/1967، الجريدة الرسمية عدد 06، الصادرة بتاريخ 18/01/1967.

⁴- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر (69-38)، المتضمن قانون الولاية، المؤرخ في 23/05/1969، الجريدة الرسمية عدد 44، الصادرة بتاريخ 23/05/1969.

الاحتلال الاستعماري لا يلائم الخيار الاشتراكي للدولة¹. واعتبر هذا الأخير أن دور الولاية هو حلقة الربط بين البلدية والدولة، والولاية هي مؤسسة لامركزية، ومع ذلك فإن هذه اللامركزية لا يمكن جعلها تعبر عن قدر من الاستقلال الذاتي للولاية، فاللامركزية مجرد تقنية لزيادة المشاركة النشيطة للولاية ولجماهير الشعب في السلطة الثورية.

وعلى غرار البلدية تتألف الولاية من جمعية تنتخب بالاقتراع العام من بين قائمة مترشحين يقدمهم الحزب، وهي تخضع لتوجيه مجلس تنفيذي يرأسها الوالي، وهو ممثل الدولة. أما البلدية فكانت يتولى أمر إدارتها مجلس شعبي ينتخب كل أربع سنوات ويتولى هذا بدوره انتخاب رئيس ونائبين أو أكثر للرئيس. "وأول مجالس بلدية منتخبة كانت في 05-02-1967، وأول مجالس ولائية منتخبة كانت في 25-05-1969 وعددها 15 مجلسا ولائيا².

كما أكد دستور 1963 على ضرورة جعل الجماعات المحلية تتمتع بسلطات حقيقية "باعتبار البلدية القاعدة الأساسية للتنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي في البلاد، كما نص ميثاق الجزائر أيضا ضرورة تكوين مجالس البلدية مع منحها مهمة التعبير لتقوم بعملية اتخاذ القرارات في ظل توجيهات الحزب ورقابة الدولة"³.

وبذلك تم إعادة التقسيم الإقليمي للبلاد، فأصبح بذلك عدد البلديات 691 بلدية من خلال إعادة إدماج بلديات صغيرة في بلديات أخرى، أما عدد الولايات فقد تم توسيعها لتصبح 31 ولاية بدلا من 15 ولاية سابقا. إلا أن هذه الإجراءات والإصلاحات لم تقضي على المعوقات التنظيمية التي كانت تعاني منها بلدياتها، حيث جاء في خطاب للرئيس (هواري بومدين) بتاريخ 01 جويلية 1970 و 01 ماي 1972 ".... على الصعيد الإنساني لم تبلغ البلديات هدفها ولم تعطي نتائج طبية، بشكل عام. ويرجع هذا أولا إلى الظروف العامة التي يعيش بلدنا في ظلها (العدد غير الكافي من الكوادر الكفؤة)، وثانيا إلى الافتقار إلى الخبرة والممارسة... لقد أخفق رؤساء وأعضاء المجالس الشعبية البلدية الذين انتخبهم الشعب في إنجاز واجباتهم وأهملوا شؤون الشعب ليعنوا بشؤونهم الخاصة...، ومن الجوهري أن تتوقف مظاهر الإهمال هذه لأنها إذا استمرت فإن مسؤولية ذلك ستقع على المجالس الشعبية وعلى أولئك الذين يتلون السيطرة عليها على مستوى الولاية حيث أن الولاية يشاركون في هذه المسؤولية..."⁴.

¹ - عمار بوضياف، شرح قانون الولاية (القانون 12-07 المؤرخ في 21 فيفري 2012)، الجزائر: جسر للنشر، 2012، ط1، ص 120.

² - الصالح الساكري، المرجع السابق، ص 180.

³ - المرجع نفسه، ص 181.

⁴ - مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، (ترجمة: سمير الكريم)، الأردن: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980، ص 51.

ومنذ عام 1967 إلى 1990 كانت الجماعات المحلية تسير من طرف مجالس منتخبة وتحت وصاية مركزية تتمثل في الوالي، وعامل العمالة (رئيس الدائرة) حاليا وفي ظل أحادية حزبية، أي أن مشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم من خلال انتخاب الأعضاء المرشحين في قوائم الحزب وبطبيعة الحال الذين يكونون بالضرورة مناضلين (منخرطين) في الحزب.

ونتيجة لارتفاع عدد السكان ومن خلال فشل عملية المخططات الوطنية في إطار التسيير الاشتراكي، وعدم قدرة المجالس المنتخبة في تسيير الجماعات المحلية، مما أدى بالدولة إلى إعادة تقييم المسار التنموي الذي خاضته الجزائر خلال العشرية السابقة (1967-1977) ، وتحت هذه الظروف ظهرت الضرورة إلى البحث عن أسلوب جديد للخروج من هذا المأزق والنهوض بالجماعات المحلية وتفعيلها من جديد، حيث تم إعادة التقسيم الإقليمي للبلاد برفع من عدد البلديات والولايات، فأصبح عدد البلديات 1541 بلدية، 48 ولاية هذا بموجب القانون 09-84 المؤرخ في 04-02-1984 المتعلق بالتنظيم الإقليمي للبلاد¹.

إلا أن هذه الإصلاحات لم تأتي بشمارها فلم تتمكن الجماعات المحلية من التخلص من عجزها بالرغم من التطهير المالي الذي قامت به الدولة عدة مرات. قصد النهوض بوتيرة التنمية المحلية وبازدياد تأزم الوضع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للبلاد قامت الحكومة بإجراء العديد من التعديلات منها الاعتراف بحق التعددية السياسية والنقابية وفقا لدستور 1989، كذلك تم إعادة النظر في قانوني البلدية والولاية اللذين أصبحا لا يواكبان التطورات والإصلاحات الجديدة.

المطلب الثالث: نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر في مرحلة التعددية

لقد جاء دستور سنة 1989 في ظروف سياسية خاصة ودقيقة مرت بها الدولة الجزائرية اتسمت ببدء الإصلاحات السياسية والاقتصادية ذات التوجه الليبرالي متميز بالانفتاح السياسي وتكسير احتكار نظام الحزب الواحد للمشهد السياسي واعتماد التعددية السياسية في ظل التحول الديمقراطي الذي شهدته الجزائر منذ بداية التسعينات من القرن الماضي، وهذا ما انعكس على موقع المجالس المحلية في هذا الدستور من خلال اعتبار المجلس المنتخب الإطار الذي يعبر من خلاله الشعب عن إرادته ويراقب عمل السلطات العمومية ، كما كرس وحصر الجماعات المحلية في الولاية والبلدية واعتبارها مرة أخرى الجماعة القاعدية للنظام اللامركزي ومكان لمشاركة المواطنين في تسيير شؤونهم².

¹ - الصالح الساكري، المرجع السابق، ص 182.

² - حكيم يحيوي، المرجع السابق، ص 45.

وبالتالي تماشيا مع هذا الإصلاح جاء القانون البلدي رقم 08/90، وقانون الولاية رقم 09/90 ليحدد مسارا جديدا في التنظيم الإداري المحلي إلى الوقت الراهن.

وتعتبر الولاية أكبر وحدة إدارية بعد الوزارة وتتألف من دوائر وبلديات حسب ما جاء في نظام التقسيمات الإدارية، وتضم كل من ولاية الدائرة والبلدية مناطق حضرية وريفية ولا يوجد في القرى وحدات محلية مستقلة، وتتمتع كل من الولاية والبلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، حيث عرفت المادة الأولى من القانون رقم 09/90 المتعلق بقانون الولاية بأن الولاية "جماعة عمومية إقليمية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"¹.

كما عرف المشرع البلدية بموجب المادة 14 من القانون رقم 08 /90 المؤرخ في 07 أبريل 1990 المتعلق بقانون البلدية: "البلدية هي الجماعة الإقليمية الأساسية وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي"².

أما في ظل دستور 1996/11/28 وبالرجوع إلى المواد المتعلقة بمكانة المجالس المحلية، نجدها متطابقة تماما مع دستور 1989 حيث تم تكريسها في ظل التوجه السياسي الجديد.

لكن مع التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعرفها البلاد ومن منطلق ترقية مكانة دور المجالس المحلية بصفتها الفاعل الأول في تحسين البرامج التنموية باشرت الدولة الجزائرية في الإصلاحات تماشيا مع التحديات التي تواجهها الجماعات الإقليمية.

كان من بين هذه الإصلاحات صدور القانون البلدي رقم 10/11 المؤرخ في 2011/07/03 والذي جاء محل القانون رقم 08/90 الذي أظهر الكثير من النقائص التي تجعل من أحكامه لا تستجيب للتحولات والتعديلات التي عرفتها البلاد، ولم يعد بإمكانه معالجة الاختلالات والمشاكل الجديدة الناجمة. وقد عرف هذا القانون البلدية بأنها: "الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب القانون"³.

ولقد كان هذا القانون يهدف إلى ترقية دور ومكانة المجالس المحلية بصفتها الفاعل الأول في تجسيد التنمية المحلية، وضرورة إشراك المواطن في اتخاذ القرارات من خلال تمكينه من حضور الجمعيات العامة للمجالس البلدية، كما يسمح هذا القانون للجمعيات المحلية و البلديات على وجه التحديد القدرة على إنشاء مؤسسات بمعايير اقتصادية حقيقية تسمح بتوفير موارد

¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، (المادة 01) من القانون رقم (09/90) المتضمن قانون الولاية المؤرخ في 17-04-1990، الجريدة الرسمية عدد 15، الصادرة بتاريخ 17-04-1990.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 01 من القانون رقم 08 /90 المتضمن قانون البلدية المؤرخ في 07-04-1990، الجريدة الرسمية عدد 15، الصادرة بتاريخ 07-04-1990.

³ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 01 من القانون رقم 10/11 المتعلق بقانون البلدية المؤرخ في 03-07-2011، الجريدة الرسمية عدد 37، الصادرة بتاريخ 03-07-2011.

مستدامة للبلديات تسمح لها بتغطية جزء مهم من التزاماتها الاجتماعية و المشاركة بفعالية في جهد التنمية الوطنية¹.

وكذلك شملت هذه الإصلاحات النظام الولائي حيث لجأت الدولة إلى عدة تدابير وإصلاحات لتفعيل دور الولاية تماشيا مع المستجدات والظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتكييف النصوص القانونية للجماعات المحلية حسب ما تمليه هذه الظروف. حيث صدر قانون الولاية 07/12 المؤرخ في 21/03/2012 والمتعلق بالولاية، وقد عرف هذا القانون الولاية بأنها: "الجماعة الإقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وهي أيضا الهيئة الإدارية غير الممركزة للدولة تشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ لسياسات العمومية التضامنية والتشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة"². فأهم ما جاء به هذا القانون أن الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة ما يؤكد على الارتباط العضوي بين الولاية والدولة، وهذا ما لم تشر إليه القوانين السابقة³.

وتساهم الولاية مع الدولة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطن، وتتدخل في كل مجالات الاختصاصات المخولة لها بموجب القانون، شعارها هو بالشعب وللشعب.

كما نصت المادة 02 من القانون 07/12 على أن يوجد على مستوى الولاية هيئتان هما المجلس الشعبي الولائي والوالي⁴. فالأول منتخب والثاني معين وهما من أهم الهيئات المسيرة للولاية.

ومجمل القول في هذا الموضوع ، أن المشرع الجزائري ومن خلال تجسيد مبدأ الديمقراطية المحلية كمبدأ سياسي واللامركزية الإدارية كأسلوب تسيير، حاول إعطاء مكانة أساسية للمجالس المحلية الممثلة في المجالس الشعبية البلدية والولائية المنتخبة.

المبحث الثاني: الخصائص العامة لولايتي ورقلة والجلفة

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نبذة عامة عن ولايتي ورقلة والجلفة تشمل التنظيم الإداري والإقليمي، المعطيات الجغرافية المتمثلة في الموقع، المساحة، التضاريس والمناخ،

¹ - عبيد غمري، إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، (مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2011)، ص ص 98-99.

² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07/12 المتضمن قانون الولاية المؤرخ في 21/03/2012 الجريدة الرسمية عدد 12، الصادرة بتاريخ 29/03/2012، ص 08.

³ - محمد الصغير بعلي، الإدارة المحلية الجزائرية، عنابة: دار العلوم للنشر، 2013، ص 259.

⁴ - المرجع نفسه، ص 260.

وسيتم التطرق إلى مجالسهما الشعبية والولائية، أي أن الباحث سيعمل على تقديم عام لولاية ورقلة كمطلب أول، وتقديم عام لولاية الجلفة كمطلب ثان.

المطلب الأول: تقديم عام لولاية ورقلة

سنعرض في هذا المطلب أهم ما تتميز به ولاية ورقلة:

• **الوضعية الجغرافية لولاية ورقلة¹:** تعتبر ولاية ورقلة أحد أهم الولايات الجزائرية ، حيث تتمركز جغرافيا في الجنوب الشرقي الجزائري على خط عرض (31°58') وخط طول (5°20') وعلى ارتفاع 135م عن مستوى سطح البحر، وبمساحة إجمالية تقدر بـ 163230 كلم² تجعل منها من بين أكبر الولايات مساحة.

ويحدها من الشمال كل من ولايات الجلفة، الوادي ويسكرة، ومن الجنوب كل من ولاية إليزي وتمنراست، ومن الغرب ولاية غرداية، ومن الشرق دولة تونس.

وأما بالنسبة لتضاريس الولاية فهي مشكلة من عناصر جغرافية، أهمها العرق الشرقي الكبير الذي يعتبر بحر من والكتبان الرملية إلى ارتفاع 200 متر، ويمتد على حوالي 3/2 ثلثي إقليم الولاية، الحمادة وهو هضبة صخرية ويقع معظمها في الغرب والجنوب، الأودية وهي ممثلة في واد مية ووادي ريغ قليل النشاط، السهول وهي قليلة بالنظر إلى الطبيعة الصحراوية للولاية، المنخفضات الأرضية وهي بدورها قليلة التشكيل على مستوى الولاية، بحيث توجد خاصة في جهة وادي ريغ.

وفي الجانب الهيدرولوجي فإن ولاية ورقلة تتوفر على مخزون كبير من المياه الجوفية، يتمثل في أربع طبقات للمياه الجوفية تعتبر المصادر الرئيسية للماء في هذه الولاية، وهي موضحة كما يلي:

-المياه من الشمال إلى الجنوب عبر الوديان وعلى عمق 1-8 متر.

-المياه الجوفية ميو - بليوسين (mio-pliocène) والمعروفة بطبقة الرمال.

- المياه الجوفية لطبقة الحجر الجيري (sénonien).

-المياه الجوفية الموجودة في الطبقة المتوسطة من القاري ما بين 1000 و 1800متر.

أما بالنسبة للمناخ، فإن ولاية ورقلة تتميز بمناخ صحراوي مع نسبة هطول للأمطار منخفضة جدا تتراوح ما بين (40-58ملم)، ودرجات حرارة مرتفعة خاصة خلال فصل الصيف تتراوح ما بين (10°-45°) مع درجة تبخر عالية.

¹ - Direction de la programmation et le suivi du budget wilaya de Ouargla, « Annuaire statistique de la wilaya de Ouargla »,Année : 2014, P 03.

بالإضافة إلى ما سبق تهب على ولاية ورقلة رياح السيريكو وهي رياح حارة وجافة بحيث يمكن ملاحظتها في أي فترة من السنة وخاصة في فصل الصيف. كما تمتاز كذلك بهبوب الرياح الموسمية المحملة بالعواصف الرملية الموسمية بين شهري فيفري وأفريل وتبلغ ذروتها في شهر مارس، وغالبا ما تتسبب في خسائر فادحة تصيب الزرع والماشية، ويبدأ الجو في التحسن ابتداءا من شهر سبتمبر عندما يتغير اتجاه الرياح لتصبح شمالية شرقية، وهي غالبا ما تكون محملة بشيء من الرطوبة فتعمل على تلطيف الجو ولاسيما ليلا و تساعد على تلقيح أشجار النخيل.

- **التنظيم الإداري لولاية ورقلة¹:** تعتبر ولاية ورقلة عاصمة الجنوب الشرقي نظرا لكبرها وقدمها، وكانت تدعى إبان الاستقلال ولاية الواحات، بحيث كانت تضم جميع مدن الجنوب الشرقي من الأغواط شمالا إلى تمنراست جنوبا لتكتفي بعد التقسيم الإداري لعام 1984 بثلاث مدن كبرى هي ورقلة عاصمة الولاية وحاسي مسعود القطب البترولي وتقرت التي تعتبر قطبا هاما من أقطاب الاستثمارات الصناعية على المستوى الوطني. كما تبعد عن العاصمة الجزائرية بـ 820 كلم و تحمل ولاية ورقلة الرقم 30. وتتكون ولاية ورقلة من (10) عشر دوائر و(21) واحد وعشرون بلدية موزعة كما يلي:

الجدول رقم (08): التقسيم الإداري لولاية ورقلة

الرقم	الدوائر (10)	البلديات (21)
1	ورقلة	ورقلة (أكبر البلديات)، الرويسات
2	أنقوسة	أنقوسة
3	سيدي خويلد	سيدي خويلد، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله
4	حاسي مسعود	حاسي مسعود (أكبر البلديات)
5	البرمة	البرمة
6	الحجيرة	الحجيرة، العلية
7	تماسين	تماسين، بلدة امر
8	تقرت	تقرت (أكبر البلديات)، النزلة، تبسبست، الزاوية العابدية
9	المقارين	المقارين، سيدي سليمان
10	الطيبات	الطيبات، بن ناصر، المنقر

¹–Direction de la programmation et le suivi du budget wilaya de Ouargla, « Annuaire statistique de la wilaya de Ouargla »,Année : 2014, P 02.

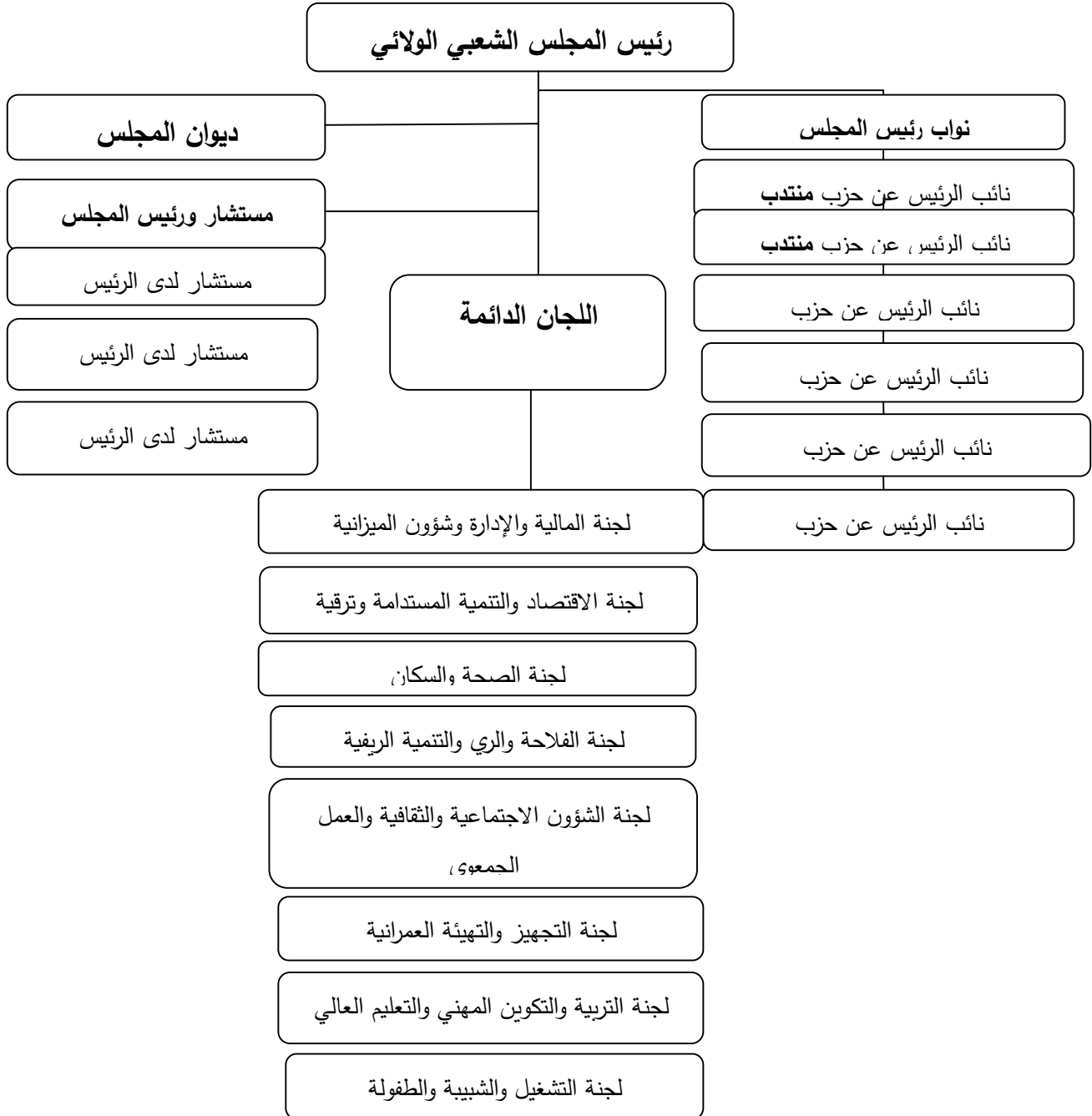
المصدر: مصلحة الإحصاء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية ورقلة (2014).

- **الخصائص الديمغرافية:** بلغ عدد سكان ولاية ورقلة 640.368 نسمة، بنسبة كثافة سكانية تقدر بـ 3.92%/كلم²، وتبلغ النسبة السنوية لتزايد عدد السكان على مستوى الولاية 2.1%¹.
 - **القدرات الاقتصادية والموارد الطبيعية:** تتوفر ولاية ورقلة على قدرات اقتصادية هامة ما يجعل منها ولاية رائدة في التنمية المحلية ويأتي على رأس هذه الإمكانيات: قطاع الطاقة: توجد أهم موارد الطاقة للبلاد في باطن أرض ولاية ورقلة، خاصة في حاسي مسعود بمساحة تقدر بـ 1500 كلم² وإنتاج سنوي يقدر بـ 20 مليون طن من البترول، وإلى الشرق من منطقة النفط في حاسي مسعود، هناك حوض العرق الشرقي الكبير حيث يحتوي على احتياطات النفط والغاز.
 - **قطاع الفلاحة:** تعتبر ولاية ورقلة قبل كل شيء منطقة نخيل بما أنها تحتوي على 2.363.700 نخلة مع غرس سنوي لحوالي 50.000 شجيرة نخيل جديدة. ويبلغ الإنتاج الحيواني 4956 قنطارا من اللحوم الحمراء و 471 قنطارا من اللحوم البيضاء و 2496 لترا من الحليب.
 - **الإمكانات والهياكل السياحية:** للولاية عدد من المؤهلات السياحية لم تستغل بالكامل. حيث يتعلق الأمر خاصة بالمواقع الطبيعية (الكثبان الرملية، حمادة، أودية) والمواقع السياحية والثقافية (القصور) وكذلك الصناعات التقليدية (الفخار، وصناعة الجلود والزرابي)، 08 وكالات لنقل المسافرين، كما تزخر الولاية بموارد طبيعية هامة، وأيضاً منشآت اقتصادية وإدارية واجتماعية.
 - **المجلس الشعبي لولاية ورقلة:** يعتبر هيئة تداولية لمعالجة كل الشؤون الولائية التابعة لاختصاصه وكل القضايا التي تهم الولاية، تحت رئاسة رئيس منتخب من بين الأعضاء المنتخبين بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة وفقا للقانون المعمول به، ويساعده في أداء مهامه 07 نواب و03 مستشارين، كما يتكون المجلس من 39 عضو يتوزعون على 08 لجان ممثلين لمختلف التشكيلات السياسية مبنية في الهيكل التنظيمي المنبثق عن النظام الداخلي المصادق عليه².
- والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية ورقلة:

¹ – Direction de la programmation et le suivi du budget wilaya de Ouargla, « Annuaire statistique de la wilaya de Ouargla »,Année : 2014, P 04 .

² – حكيم يحيوي، المرجع السابق، ص 98.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية ورقلة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف مكتب رئيس ديوان رئيس المجلس الشعبي الولائي، تاريخ المقابلة 07 / 10 / 2014.

المطلب الثاني: تقديم عام لولاية الجلفة

سنعرض في هذا المطلب أهم ما تتميز به ولاية الجلفة:

● **الوضعية الجغرافية لولاية الجلفة¹:** للجلفة موقع استراتيجي وحيوي حيث تقع في سفح الأطلس الصحراوي وبمفترق الطرق من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب، بين السهوب الوسطى إذ تبعد بحوالي 300 كلم عن الجزائر العاصمة، ومع ذلك يعد جزؤها الجنوبي صحراويا لذلك تشكل همزة وصل بين شمال الجزائر وجنوبها، وتحد ولاية الجلفة المدية شمالا وتيسمسيلت في الشمال الغربي وتيارت غربا، يحدها من الشرق ولايتا المسيلة وبسكرة، ومن الجنوب ولايات ورقلة وواد سوف وغرداية، ومن الجنوب الغربي ولاية الأغواط.

ولاية الجلفة من الولايات التي تتربع على مساحة معتبرة والتي تقدر بـ 32.194.01 كلم² أي بنسبة 1.36% من المساحة الكلية للجزائر، وهذا ما أعطى للمنطقة تنوعا طبيعيا، أما بالنسبة لتضاريسها فهي متعددة على امتداد مساحتها الشاسعة فهناك سلسلة جبلية في وسط الولاية تمتد من دائرة دار الشيوخ شرقا إلى الإدريسية في أقصى الغرب، حيث تتخلل هذه السلسلة قمم جبلية فارغة، تبلغ مداها الأقصى في قمة جبل "محاسن الكفا" بالقرب من منطقة بن يعقوب المرتفعة بـ 1613 مترا، وينخفض هذا الارتفاع كلما توجهنا غربا دون أن ننسى جبل بوكحيل الذي يأخذ مساحة في الشمال الشرقي لدائرة مسعد، ويمتد حتى بوسعادة، وكذا جبل الملح بالمكان المسمى "حجر الملح"، وهو ثالث جبل ملح في العالم ويقع على بعد حوالي 30 كلم شمال مدينة الجلفة. وتوجد بالمنطقة أيضا منخفضات ببلدية الجلفة، وبلدية دار الشيوخ، وأحواض بالإدريسية، وبالقرب من مسعد، وسهول بعين الإبل ومسعد.

يمر وادي الجدي بالجزء الغربي لولاية الجلفة، والغطاء النباتي هو الأشجار التي تغطي 150 هكتار وتقع هذه المناطق الغابية بالجنوب الغربي والشمال الشرقي لبلدية الجلفة وشرق مسعد، وبالقرب من عين وسارة وتغلب عليها أنواع: الصنوبر الحلبي وأشجار العرعار بالإضافة الى أنواع نباتية استبسية مثل الحفاء التي تغطي مساحة تقدر بـ 658000 هكتار، والشيح والإكليل، كما أتاحت الطبيعة الصحراوية جنوب المنطقة وجود الواحات والحماطات في منطقة مسعد.

أما مناخ ولاية الجلفة فهو مناخ انتقالي في عمومه أي متغير ومتنوع، وذلك بسبب بعد الولاية عن الساحل بحوالي 300 كلم، حيث فيها مناخ جاف يسود جنوب الولاية، و مناخ شبه

¹–Direction de la programmation et de suivie budgétaire de la wilaya de Djelfa, « Monographie de la wilaya de Djelfa», Année : 2013, P 03 .

جاف يسود المناطق الوسطى والشمالية، كما أن كمية تساقط الأمطار بالمنطقة قليلة وتمتاز كذلك بقساوة الطقس شتاءا.

- **الخصائص الديمغرافية:** احتلت ولاية الجلفة في إحصاء 2013 للسكان المرتبة الرابعة في الوطن والذي يقدر ب: أكثر من (1.246.975 نسمة) بعد كل من الجزائر العاصمة، وسطيف و وهران وبهذا تكون عاصمة السهوب قد عرفت ازدياد سكاني معتبر في السنوات الأخيرة، ويختلف توزيعهم من منطقة إلى أخرى، حيث نجد نسبة الكثافة السكانية في المدن تشكل 74.5%، بينما لا تتعدى الكثافة السكانية في منطقة الأرياف 25.50%.
- **عادات وتقاليد سكان ولاية الجلفة:** اشتهر أهل المنطقة بكسبهم للخيول والاعتناء بها وتدريبها ومن عادات المنطقة صناعة الجلود والسروج، كما عرفت المنطقة صناعة النسيج منذ القديم باستعمال صوف الأغنام والماعز ووبر الإبل، وكانوا ينسجون قطع الخيام (الفليج)، وكذا الزرابي والأفرشة والملابس كالبرنس الوبري والجلابة والقشابية. كما ازدهرت المنطقة بصناعة الحلبي والفخار، هذا ويعرف عن أهلها بأنهم أهل جود وكرم وسخاء، وأهل شجاعة وغيره و وفاء، وأهل محبة وإخلاص وحياء.
- **التنظيم الإداري لولاية الجلفة:** تتكون ولاية الجلفة من (12) دائرة و (36) بلدية¹، وتتوزع هذه الدوائر والبلديات كما يلي:

الجدول رقم (09): التقسيم الإداري لولاية الجلفة

الرقم	الدوائر (12)	البلديات (36)
1	الجلفة	الجلفة (أكبر البلديات)
2	عين وسارة	عين وسارة، القرنييني
3	حاسي بحبح	حاسي بحبح، عين معبد، حاسي العش، الزعفران
4	سيدي لعجال	سيدي لعجال، حاسي فحول، الخميس
5	عين الإبل	عين الإبل، زكار، تعظमित، مجبارة
6	الادريسية	الادريسية، الدويس، عين الشهداء
7	دار الشيوخ	دار الشيوخ، سيدي بايزيد، مليلحة
8	فيض البطمة	فيض البطمة، عمورة، أم العظام
9	البييرين	البييرين، بنهار
10	حد الصحاري	حد الصحاري، بويرة الأحداب، عين أفته
11	الشارف	الشارف، القديد، بنيعقوب

¹ - عمار بوضياف، شرح قانون البلدي، الجزائر: جسور للنشر، 2012، ط1، ص 124.

مسعد، سدرجال، لدول، سلمانة، قطارة	مسعد	12
-----------------------------------	------	----

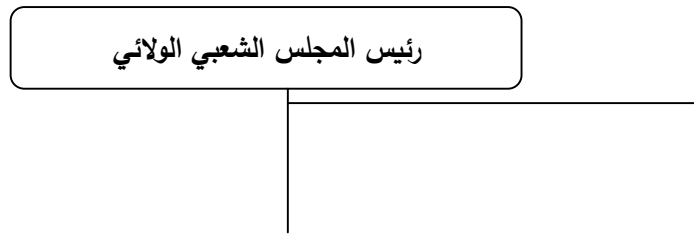
المصدر: مصلحة الإحصاء بمديرية البرمجة ومتابعة الميزانية لولاية الجلفة (2014).

- القدرات الاقتصادية والموارد الطبيعية: توجد بولاية الجلفة مجموعة من المنشآت الاقتصادية كالغاز الطبيعي وخطوط نقل الطاقة الكهربائية والسد الأخضر، والنشاط الغالب لسكانها المحليين هو الفلاحة، وخاصة تربية المواشي (الأغنام) فهي العمود الفقري للنشاط الاقتصادي للمنطقة، بالإضافة إلى المؤهلات والمواقع السياحية(الطبيعية والتاريخية) والحمامات المتواجدة بها.
- المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة: لا بد في هذا المجال التطرق إلى الهيئات التي لها صلاحيات التسيير في الولاية، والتي حددتها المادة 02 من القانون 07/12 الصادر بتاريخ 21 مارس 2012 المتعلق بالولاية والذي جاء فيه بأن للولاية هيئتان أولهما المجلس الشعبي الولائي وثانيهما الوالي وهذا الأخير يساعده في مهامه أجهزة وهيكل الإدارة العامة للولاية منها الأمانة العامة والمفتشية العامة، والديوان، ورئيس الدائرة¹.

فالمجلس الشعبي يتكون من مجموعة منتخبين ينتمون لسكان الولاية ويتم ذلك من خلال الانتخابات الشفافة بطريقة الاقتراع المباشر السري وطبقا للمادة 82 من قانون الانتخابات، يتراوح عدد أعضاء المجلس الشعبي الولائي بين 35 و 55 عضوا، على أن تكون كل دائرة انتخابية ممثلة بعضو على الأقل، وخلاف للوضع بالنسبة لرئيس المجلس البلدي، فان رئيس المجلس الشعبي الولائي ينتخب للفترة الانتخابية والتي هي خمس سنوات من طرف جميع أعضاء المجلس المنتخبين بالاقتراع السري وبالأغلبية المطلقة في الدورة الأولى، وفي حالة ما إذا كانت الأصوات متساوية تكون هناك دورة ثانية.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة:

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة



¹ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المادة 02 من قانون الولاية رقم 12/ 07، المرجع السابق، ص9.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على المعلومات المقدمة من طرف رئيس المجلس الشعبي الولائي لولاية الجلفة، تاريخ المقابلة 16 / 12 / 2014.

تعتبر هذه بعض الخصائص المميزة لولايتي الجلفة وورقلة والتي تشمل التضاريس، المساحة، المناخ بالإضافة إلى الخصائص الديمغرافية الخاصة بالتركيبة السكانية وعدد السكان، بالإضافة إلى الإمكانيات الاقتصادية للولايتين، وكذلك مجالسها الشعبية الولائية.

المبحث الثالث: طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع يتطلب إطار منهجي يحدد المسارات التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، وذلك من خلال اختيار الأداة المناسبة للدراسة

التي تتلاءم مع هدف البحث وظروف الباحث من جهة، وتكون مفهومة ومرغوب فيها من قبل المستقصى منهم من جهة أخرى.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إن كل موضوع قيد الدراسة يتطلب اختيار المنهج المناسب والأدوات المناسبة التي تساعد.

أولاً: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة

إن كل دراسة علمية تصل إلى هدفها بدقة وموضوعية بشرط أن تتقيد بمجموعة من القواعد العامة التي تحدد للعقل عملياته حتى يصل إلى الهدف الصحيح وبأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، والمنهج كما يعرفه عبد المجيد قدي " الطريق المؤدي للكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"¹.

وانطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إلى معرفة العلاقة بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين أداء موظفي كل من ولايتي الجللفة وورقلة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث يظهر استخدام المنهج المسحي من خلال أسلوب المسح بالعينة²، حيث ترى (أوما سيكاران)³ أن المنهج الوصفي هو دراسة الظواهر كما هي في الواقع والتعبير عنها بشكل كمي أو كفي يما يوضح حجمها، أما المنهج التحليلي فهو محاولة الربط والتفسير للوصول إلى الاستنتاجات.

ومن المعروف أن من أدوات المنهج المسحي المقابلات بأنواعها، الملاحظة المباشرة، الإستبانة، وتحليل الوثائق. وقد اخترنا في دراستنا أن نستعمل الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث المتمثلة في دراسة اتجاهات موظفي ولايتي ورقلة والجللفة.

والاستبانة كما هو معلوم عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تم إعدادها مسبقاً. توجه إلى الأفراد داخل مجمع البحث من أجل إبداء رأيهم فيها. وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة، أو مزيجاً من الاثنين، وتعتبر الإستبانة من أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً في ميدان العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية بسبب تعدد مجالات استخدامها، وفعاليتها الكبيرة في

¹ - عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية والإدارية، الجزائر: دار الأبحاث، 2009، ط1، ص 39.

² - المرجع نفسه، ص 51.

³ - لمزيد من التفاصيل أنظر إلى: أوما سيكاران، طرق البحث في الإدارة، (ترجمة إسماعيل البسيوني)، د م: دار المريخ، 2006، ص 143.

تحصيل البيانات، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

وما يعاب على الإستبانة عادة هو انخفاض نسبة الردود فيها بسبب عدم تحفز المستقصى منهم لها في كثير من الحالات، ولتقادي الأمر قمنا بتقديم الإستبانة إلى أفراد العينة عن طريق المقابلة، والتي حاولنا من خلالها شرح أهمية البحث وأهدافه، كما أكدنا على عدم ذكر أسماء المستقصى منهم، لضمان تجاوبهم مع الإستبانة، كما أننا قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم، مع العلم أننا لم نكن معهم إطلاقاً حيث الإجابة، وذلك تجنباً للتأثير عليهم.

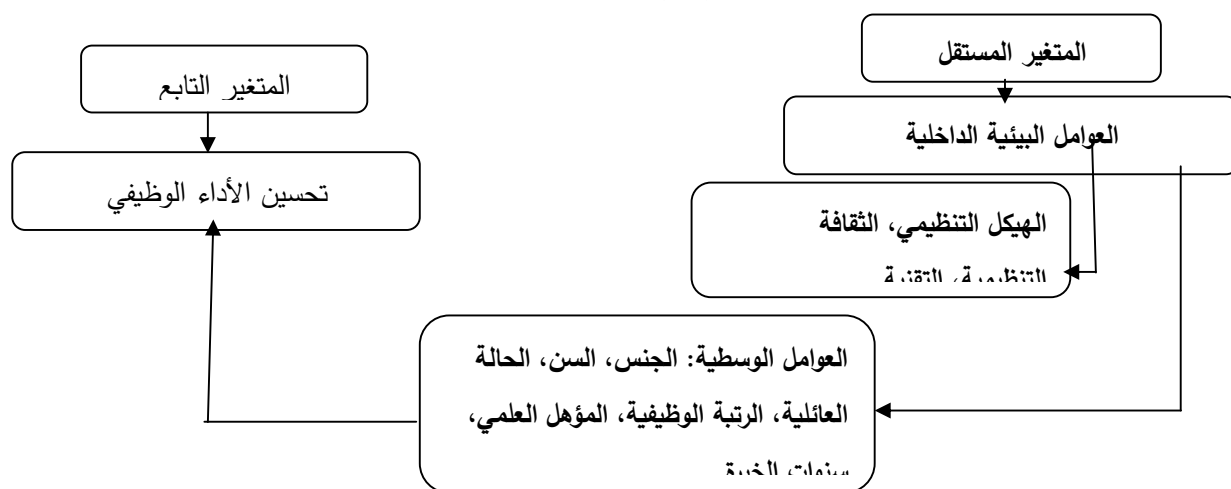
ثانياً: أنموذج الدراسة

إن الهدف الأساسي من أغلب الدراسات هو تحديد العلاقات التي تربط بين مجموعة من المتغيرات، هذه الأخيرة تقسم إلى عدة أنواع، أهمها المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. فالمتغيرات التابعة هي التي تحظى باهتمام الباحث الذي يهدف إلى شرحها، أما المتغيرات المستقلة فهي التي تؤثر إيجاباً أو سلباً على المتغير التابع.

ويقصد بأنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث، ودراستنا تتشكل من متغيرين، الأول مستقل والثاني تابع، حيث أن المتغير المستقل هو العوامل المؤثرة البيئية الداخلية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التقنية)، أما المتغير التابع فهو تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة.

والشكل التالي يوضح أنموذج الدراسة المعتمد:

الشكل رقم (17): أنموذج الدراسة



ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في الدراسة هو حصر مجتمع البحث، وبالنسبة لدراستنا فمجتمع البحث هو عبارة موظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فإننا قمنا بتغطية كل مجتمع البحث.

وقمنا بتوزيع استمارة الإستبانة على موظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة، حيث بلغ عددها 48 استبانة.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المستعملة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدنا على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية¹ (SPSS)، حيث استخدمنا إصدار 17.0.

أولاً: تعريف برنامج SPSS

يعتبر من أهم البرامج المستخدمة في التحليل الإحصائي، حيث يستعمل بشكل واسع في البحوث الإنسانية والإدارية ويستعمل في الإحصاء الوصفي وتحليل الارتباط البسيط والمتعدد، تحليل الانحدار الخطي، التمثيلات البيانية، اختبارات الفروض، تحليل التباين، التحليل العاملي والتنبؤ باستخدام السلاسل الزمنية.

ثانياً: المفاهيم الإحصائية المستخدمة في الدراسة

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي والاستدلالي، أهمها:

- حساب التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو فقرات الإستبانة.
- المتوسط الحسابي المرجح Weighted Mean وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو فقرات الإستبانة.
- الانحراف المعياري Standard Deviation وذلك للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة. وكلما قلت واقتربت قيمته من الصفر، فهذا يعني قرب الإجابات من بعضها البعض، كما أنه يلجأ إليه عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بين الفقرات في ترتيبها.
- معامل الارتباط لبيرسون Pearson Coefficient، يستعمل لتقدير الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) لأداة الدراسة، بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha وذلك لتقدير ثبات الدراسة، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

¹ - من أجل فهم البرنامج، ينصح بالمراجع التالية:

- سعد زغول بشير، **دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر**، بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.

- اختبار تحليل التباين الأحادي **One- Way ANOVA** عند مستوى معنوية $(\alpha=0.05)$ ، وهذا بغية اختبار فرضيات الدراسة. حيث يعتبر هذا الاختبار من أكثر الأدوات الإحصائية استخداما لإيجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد، واستعملنا لتبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تحسين الأداء الوظيفي والتي تعزى للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

ثالثا: الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات

إن الهدف الأساسي من دراستنا هو قياس مدى تأثير العوامل الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجللفة، وقد استخدمنا لذلك أسئلة مغلقة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب لمثل هذه الدراسات، وقد كانت الخيارات (لخماسية) كالآتي: موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (10) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الإستبانة

الوزن	خيارات الإجابة
1	معارض بشدة
2	معارض
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد السعيد جوال، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت، دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط، (مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2010)، ص 132.

انطلاقا من الأوزان، تم حساب المدى ($4=1-5$) ثم قسمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية ($0.8 = 4/5$)، ثم بعد ذلك إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس، واستمرت الإضافة لحين الوصول إلى العدد خمسة.

جدول رقم (11): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
معارض بشدة	(1.79-1)	1
معارض	(2.59-1.80)	2
محايد	(3.39-2.60)	3
موافق	(4.19-3.40)	4
موافق بشدة	(5-4.20)	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على محمد السعيد جوال، **المرجع السابق**، ص 132. من خلال الجدول نستطيع أن نعرف الاتجاه بمعرفة أين يقع أكبر المتوسط وعلى أساسه نعرف اتجاه أغلب أفراد مجتمع الدراسة.

المطلب الثالث: مراحل تطوير أداة الدراسة (الإستبانة)

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج الذي اخترناه لهذه الدراسة، وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هو الإستبانة، نظرا لصعوبة الحصول على المعلومات باستخدام المقابلة والملاحظة... الخ.

وقد مر تطوير الإستبانة بمراحل عدة منها ما يلي:

أولاً: أداة الدراسة

انطلاقاً من الدراسة النظرية، قمنا بتصميم استبانة مكونة من ثلاثة محاور رئيسة وهي كالاتي:

المحور الأول: تشتمل على المعلومات الشخصية والوظيفية ممثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: شمل الأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل، مقسمة كما يلي:

- البعد الأول: الهيكل التنظيمي، يشمل العبارات من (1 إلى 10).
- البعد الثاني: الثقافة التنظيمية، تشمل العبارات من (11 إلى 28).
- البعد الثالث: التقنية، تشمل العبارات من (29 إلى 34).

المحور الثالث: هو المتغير أي يتعلق بتحسين الأداء الوظيفي، وشمل العبارات من (

35 إلى 66).

ثانياً: صدق أداة الدراسة

يقصد به التأكد من أداة الدراسة صالحة لقياس ما أعدت من أجله، ينقسم ليشمل الصدق الظاهري (المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي).

1- **الصدق الظاهري:** للتأكد منه قمنا بعرض الإستبانة على الأستاذ المشرف، وبعد موافقته عليها، قمنا بعرضها على عدد من المحكمين، وقد طلبنا منهم آراءهم حول مدى وضوح العبارات المشككة للإستبانة، ومدى ملاءمتها للبعد الذي تنتمي إليه.

2- **الصدق البنائي (الاتساق الداخلي):** بعد التأكد من الصدق الظاهري للإستبانة، مررنا

إلى الصدق البنائي وقمنا بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان الموزع عينة الدراسة

المكونة من 48 موظف، وذلك بحساب معامل الارتباط بين:

بالنسبة لولاية ورقلة:

أ- بين المتغير المستقل والمتغير التابع (ورقلة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

البيانات	المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)
المتغير المستقل (العوامل البيئية الداخلية)	0.6

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل موجب (0.6) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ب- بين المتغير المستقل وأبعاده (ورقلة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الشكل الآتي:

الجدول رقم (13): معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده

البيانات	المتغير المستقل (العوامل البيئية الداخلية)
البعد (1) الهيكل التنظيمي	0.74
البعد (2) الثقافة التنظيمية	0.84
البعد (3) التقنية	0.45

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل موجبة وتراوحت بين (0.45) و(0.84)، وأن كل الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ج- بين المتغير التابع وأبعاده (ورقلة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): معامل الارتباط بين المتغير التابع وعبارته

البيانات	العبارة (34)	العبارة (35)	العبارة (36)	العبارة (37)	العبارة (38)	العبارة (39)	العبارة (40)	العبارة (41)	العبارة (42)
المتغير التابع	0.31	0.14	0.66	0.53	0.47	0.51	0.28	0.34	0.22
	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة	العبارة

(51)	(50)	(49)	(48)	(47)	(46)	(45)	(44)	(43)	تحسين الأداء (الوظيفي)
0.55	0.56	0.38	0.59	0.54	0.31	0.08	0.57	0.65	
العبارة (60)	العبارة (59)	العبارة (58)	العبارة (57)	العبارة (56)	العبارة (55)	العبارة (54)	العبارة (53)	العبارة (52)	
0.58	0.55	0.24	0.52	0.38	0.22	0.64	0.60	0.50	
						العبارة (63)	العبارة (62)	العبارة (61)	
						0.50	0.45	0.34	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير التابع موجبة، وتراوحت بين (0.22) و(0.66).
د- بين كل بعد وعباراته (ورقلة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد 2	
0.78	العبارة (11)
0.39	العبارة (12)
0.41	العبارة (13)
0.64	العبارة (14)
0.63	العبارة (15)
0.62	العبارة (16)
0.51	العبارة (17)
0.60	العبارة (18)
0.49	العبارة (19)
0.37	العبارة (20)

البعد 1	
0.65	العبارة (1)
0.57	العبارة (2)
0.87	العبارة (3)
0.77	العبارة (4)
0.71	العبارة (5)
0.20	العبارة (6)
0.21	العبارة (7)
0.79	العبارة (8)
0.26	العبارة (9)
0.64	العبارة (10)

0.32	العبارة (21)
0.48	العبارة (22)
0.65	العبارة (23)
0.50	العبارة (24)
0.65	العبارة (25)
0.41	العبارة (26)
0.25	العبارة (27)

البعد 3	
0.67	العبارة (28)
0.30	العبارة (29)
0.81	العبارة (30)
0.91	العبارة (31)
0.82	العبارة (32)
0.57	العبارة (33)

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة وتراوحت بين (0.20) و (0.87)، وكانت أقل نسبة للعبارتين (6) و(7)، وجميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).
حسب النتائج السابقة ولاية ورقلة فان أداة الدراسة تتمتع بمصدقية عالية وصلاحية كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات الدراسة.
أما بالنسبة لولاية الجلفة:

أ- بين المتغير المستقل والمتغير التابع (الجلفة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

البيانات	المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)
المتغير المستقل (العوامل البيئية الداخلية)	0.519

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط بين المتغير التابع والمتغير المستقل موجب (0.51) وهو دال إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ب- بين المتغير المستقل وأبعاده (الجلفة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الشكل الآتي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بين المتغير المستقل وأبعاده

البيانات	المتغير المستقل (العوامل البيئية الداخلية)
البعد (1) الهيكل التنظيمي	0.72
البعد (2) الثقافة التنظيمية	0.83
البعد (3) التقنية	0.66

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير المستقل موجبة وتراوحت بين (0.66) و (0.88)، وأن كل الأبعاد كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي (0.05).

ج- بين المتغير التابع وأبعاده (الجلفة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بين المتغير التابع وعبارته

البيانات	العبارة (34)	العبارة (35)	العبارة (36)	العبارة (37)	العبارة (38)	العبارة (39)	العبارة (40)	العبارة (41)	العبارة (42)
المتغير التابع (تحسين الأداء الوظيفي)	0.5	0.4	0.43	0.35	0.38	0.60	0.58	0.67	0.28
	العبارة (43)	العبارة (44)	العبارة (45)	العبارة (46)	العبارة (47)	العبارة (48)	العبارة (49)	العبارة (50)	العبارة (51)
	0.49	0.60	0.08	0.35	0.13	0.16	0.28	0.80	0.41
	العبارة (52)	العبارة (53)	العبارة (54)	العبارة (55)	العبارة (56)	العبارة (57)	العبارة (58)	العبارة (59)	العبارة (60)
	0.43	0.35	0.48	0.48	0.35	0.08	0.22	0.56	0.41
العبارة	العبارة	العبارة							

(63)	(62)	(61)	
0.57	0.61	0.63	

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المتغير التابع والدرجة الكلية للمتغير التابع موجبة، وتراوحت بين (0.28) و(0.80).
د- بين كل بعد وعبارته (الجلفة): وقد تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:
الجدول رقم (19): معاملات الارتباط بين كل عبارة مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

البعد 2	
0.81	العبارة (11)
0.43	العبارة (12)
0.46	العبارة (13)
0.64	العبارة (14)
0.60	العبارة (15)
0.61	العبارة (16)
0.55	العبارة (17)
0.60	العبارة (18)
0.51	العبارة (19)
0.31	العبارة (20)
0.36	العبارة (21)
0.49	العبارة (22)
0.65	العبارة (23)
0.49	العبارة (24)
0.65	العبارة (25)
0.45	العبارة (26)
0.29	العبارة (27)

البعد 1	
0.72	العبارة (1)
0.48	العبارة (2)
0.84	العبارة (3)
0.75	العبارة (4)
0.84	العبارة (5)
0.36	العبارة (6)
0.26	العبارة (7)
0.81	العبارة (8)
0.41	العبارة (9)
0.71	العبارة (10)
البعد 3	
0.79	العبارة (28)
0.15	العبارة (29)
0.84	العبارة (3)
0.87	العبارة (4)
0.95	العبارة (5)
0.76	العبارة (33)

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه موجبة وتراوحت بين (0.26) و(0.95)، وكانت أقل نسبة للعبارة (7) و(27)، وجميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية يساوي (0.05).
حسب النتائج السابقة لمقر ولاية الجلفة فان أداة الدراسة تتمتع بمصداقية عالية وصلاحيات كبيرة للتطبيق الميداني وذلك بسبب قوة الارتباط الداخلي بين جميع فقرات الدراسة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة

سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعي استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيع على نفس العينة تحت نفس الظروف، ولتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية ورقلة وللإبعاد المشكلة لها وهذا ما نبرره من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية ورقلة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الهيكل التنظيمي	10	0.69
الثقافة التنظيمية	17	0.63
التقنية	06	0.73
تحسين الأداء	30	0.71
الدراسة ككل	66	0.75

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن معامل الثبات للبعد الأول الخاص بالهيكل التنظيمي لموظفي ولاية ورقلة كانت قيمته (0.69) وهي قيمة مرتفعة وتدل على ثبات عالي، أما معامل الثبات للبعد الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية كانت قيمته (0.63) وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عالي، ومعامل الثبات للبعد الثالث الخاص بالتقنية كانت قيمته (0.73) وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على ثبات عالي جدا، أما معامل الثبات للبعد الرابع الخاص بتحسين الأداء كانت قيمته (0.71) وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على ثبات عالي جدا، أما معامل الثبات الدراسة ككل قيمته (0.75) وهي قيمة مرتفعة جدا وتدل على ثبات عالي للدراسة. أما معامل ألفا كرونباخ للدلالة على تقدير الثبات، فسنعوم بحسابه لأداة الدراسة الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية الجلفة وللأبعاد المشكلة لها وهذا ما نبرره من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (21): معاملات الثبات لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

الخاصة بمجتمع الدراسة لموظفي ولاية الجلفة

أبعاد الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
الهيكل التنظيمي	10	0.62

0.45	17	الثقافة التنظيمية
0.74	06	التقنية
0.50	30	تحسين الأداء الوظيفي
0.66	66	الدراسة ككل

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يتضح من خلال الجدول رقم (21) أن معامل الثبات للبعد الأول الخاص بالهيكل التنظيمي لموظفي ولاية الجلفة كانت قيمته (0.62) وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عالي، أما معامل الثبات للبعد الثاني الخاص بالثقافة التنظيمية كانت قيمته (0.45) وهي قيمة متوسطة وتدل على ثبات متوسط، ومعامل الثبات للبعد الثالث الخاص بالتقنية كانت قيمته (0.74) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات عالي جدا، أما معامل الثبات للبعد الرابع الخاص بتحسين الأداء كانت قيمته (0.50) وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات عالي، أما معامل الثبات للدراسة ككل قيمته (0.66) وهي قيمة جيدة وتدل على ثبات الدراسة ككل.

رابعا: تطبيق أداة الدراسة

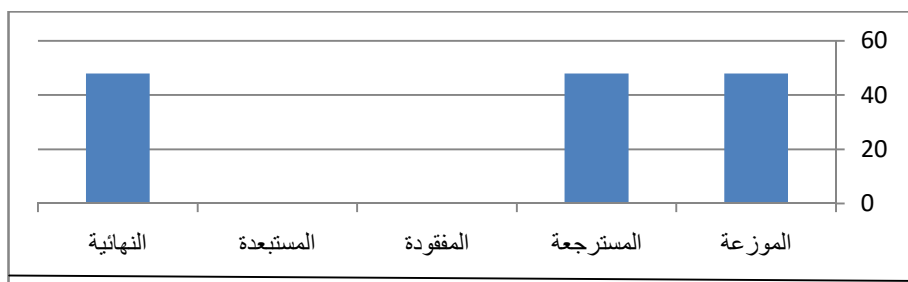
بعد أن تأكدنا من الصدق الظاهري لأداة الدراسة بواسطة التحكيم، وقمنا على أساسه بإجراء التعديلات اللازمة لإخراج النموذج النهائي للإستبانة. والتي تم تطبيقها ميدانيا حيث قمنا بتوزيعها في 2015/05/13 إلى 2015/05/20 وكان إجمالي الاستثمارات المسترجعة 48 من أصل 48 استمارة إجمالية وزعت أي بنسبة مئوية بلغت (100%)، وبعد فحص لجميع الاستثمارات المسترجعة وجدنا أنها صالحة للتحليل، حيث قمنا بتفريغ محتوياتها في برنامج إلى SPSS للمعالجة الإحصائية، ووجدنا أن (0) استمارة غير صالحة بسبب الحرص على استرجاعها.

الجدول رقم (22): تعداد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة في الدراسة

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	48	48	0	0	48
النسبة	%100	%100	%0	%0	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الإستبانة المسترجعة.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (18) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل نلاحظ أن كل الاستثمارات استرجعت، والسبب في ذلك اعتمادنا على المقابلة في توزيع الإستبانة.

المطلب الرابع: البيانات الخاصة بالموظفين في كل مقر من ولايتي ورقلة والجلفة

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها الموظفين في مجتمع الدراسة سنتناول : الجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، إذ بعد تفريغ الاستثمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

1- توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل

إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

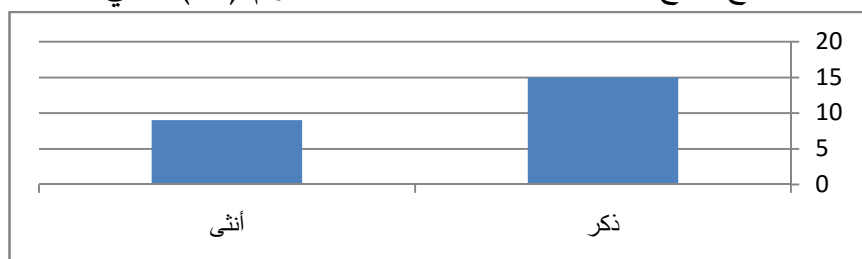
والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (23): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
60%	15	ذكر
36%	09	أنثى
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (19) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الشكل أعلاه أن ما نسبته 60% من مجتمع الدراسة هم ذكور وما نسبته 36% هم إناث، ومنه نلاحظ أن الأغلبية هم ذكور.

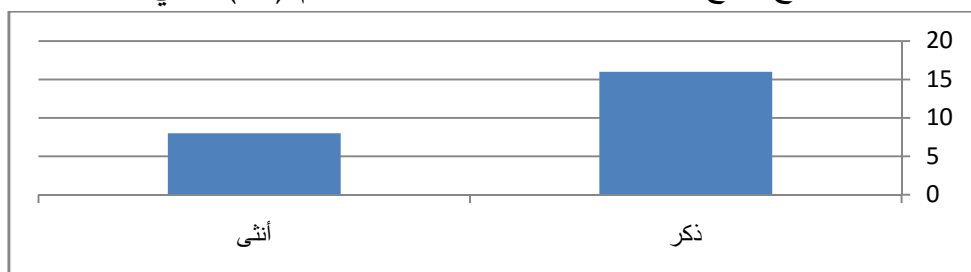
أما الجدول التالي فهو خاص بتوزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (24): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس لموظفي ولاية الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
66.7%	16	ذكر
33.3%	08	أنثى
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (20) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

يبين الشكل أعلاه أن ما نسبته 66.7% من مجتمع الدراسة هم ذكور وما نسبته 33.3% هم إناث، ومنه نلاحظ أن الأغلبية هم ذكور.

2- توزيع مجتمع الدراسة حسب السن: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل

إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب السن:

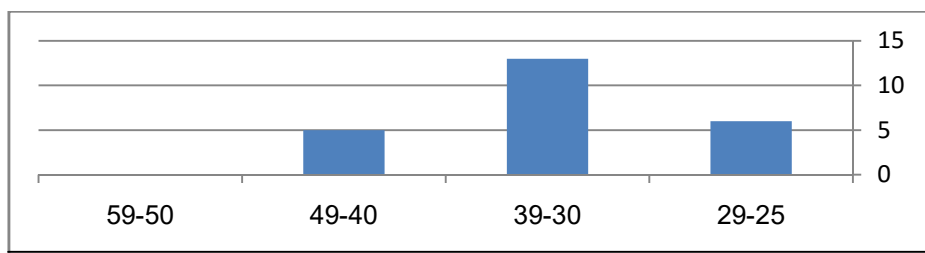
والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (25): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي ولاية ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
25%	06	29-25
54.16%	13	39-30
20.83%	05	49-40
0%	00	59-50
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (21) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق يتبين أن ما نسبته 25% من مجتمع الدراسة لموظفي ولاية ورقلة هم فئة عمرية تتراوح بين (29-25)، وما نسبته 54.16% هم فئة عمرية تتراوح بين (39-30)، وما نسبته 20.83% هم فئة عمرية تتراوح بين (49-40)، ولم تظهر الفئة العمرية التي تتراوح بين (59-50).

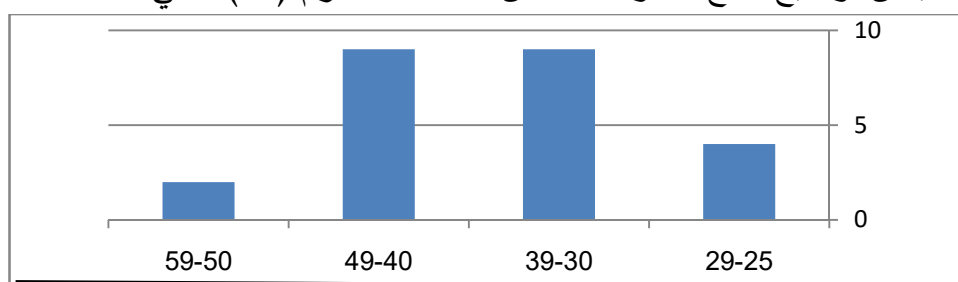
أما الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي مقر ولاية الجلفة:

الجدول رقم (26): توزيع مجتمع الدراسة حسب السن لموظفي ولاية الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	04	29-25
37.5%	09	39-30
37.5%	09	49-40
8.3%	02	59-50
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (22) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق يتبين أن ما نسبته 16.7% من مجتمع الدراسة لموظفي ولاية الجلفة هم فئة عمرية تتراوح بين (29-25)، وما نسبته 37.5% هم فئة عمرية تتراوح بين (39-30)، وما نسبته 37.5% هم فئة عمرية تتراوح بين (49-40)، وما نسبته 8.3% هم فئة عمرية تتراوح بين (59-50).

3- توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج

المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية:

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية ورقلة:

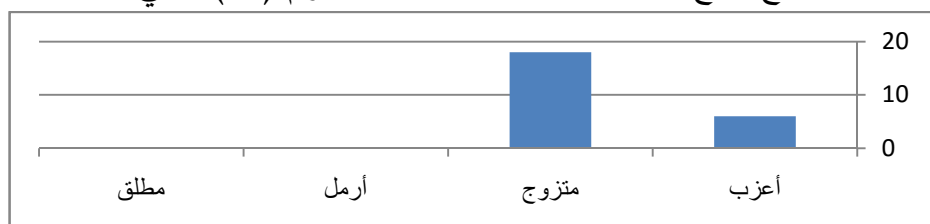
الجدول رقم (27): توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية

ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
25%	06	أعزب
75%	18	متزوج
\	\	أرمل
\	\	مطلق
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (23) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية ورقلة يمثل نسبة متوسطة من العزاب بنسبة 25%، وأغلب النسبة من المتزوجين بنسبة 75%، وعدم وجود لا أرامل ولا مطلقين.

أما الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية

الجلفة:

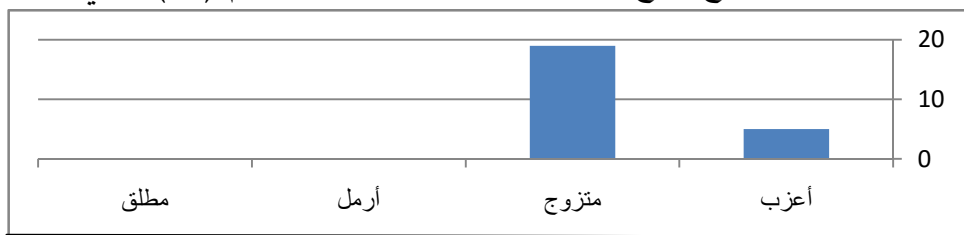
الجدول رقم (28): توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية

الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
20.8%	05	أعزب
79.2%	19	متزوج
\	\	أرمل
\	\	مطلق
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (24) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلب مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية لموظفي ولاية الجلفة هم متزوجين بنسبة 79.2%، ويليه العزاب بنسبة 20.8%، مع عدم وجود أرامل ومطلقين.

4- توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج

المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية:

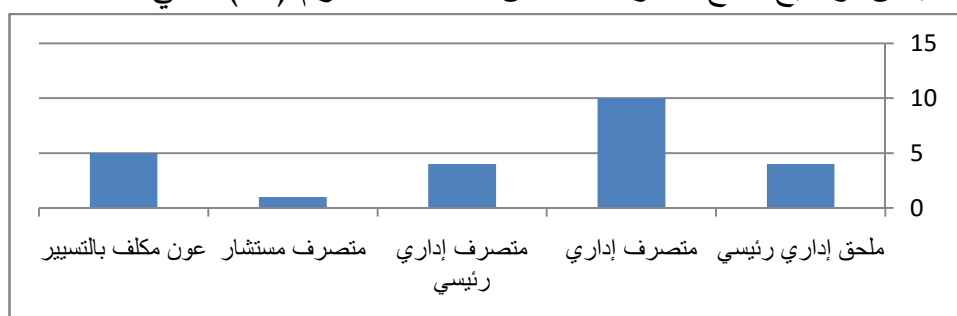
والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (29): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي ولاية ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
16.66%	4	ملحق إداري رئيسي
41.66%	10	متصرف إداري
16.66%	04	متصرف إداري رئيسي
4.16%	01	متصرف مستشار
20.8%	05	عون مكلف بالتسيير
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (25) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

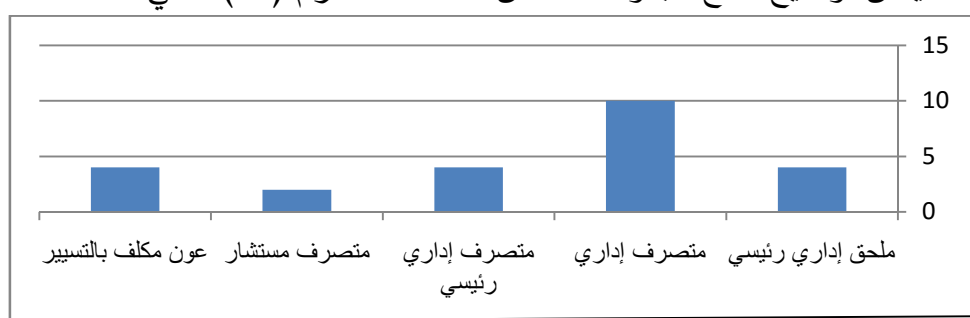
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن ما نسبته 16.66% من مجتمع الدراسة هم برتبة ملحق إداري رئيسي، وما نسبته 41.66% هم برتبة متصرف إداري، وما نسبته 16.66% هم برتبة متصرف إداري رئيسي، وما نسبته 4.16% هم برتبة متصرف مستشار، وما نسبته 20.8% هم أعون مكلف بالتسيير برتب مختلفة ، وهذا راجع لأن سياسات التوظيف لهذا المستوى الإداري تشترط الرتب المصنفة وفق التعليم الجامعي وبالتالي نجد أن الرتب مثل المتصرف الإداري والتي يشترط فيها شهادة الليسانس، والمتصرف الإداري الرئيسي التي يشترط فيها شهادة الماجستير، والمتصرف المستشار التي عن طريق الترقية للمتصرف الإداري الرئيسي. أما الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (30): توزيع مجتمع الدراسة حسب الرتبة الوظيفية لموظفي ولاية الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	04	ملحق إداري رئيسي
41.7%	10	متصرف إداري
16.7%	04	متصرف إداري رئيسي
8.3%	02	متصرف مستشار
16.7%	04	عون مكلف بالتسيير
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (26) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن ما نسبته 16.7% من مجتمع الدراسة هم برتبة ملحق إداري رئيسي، وما نسبته 41.7% هم برتبة متصرف إداري، وما نسبته 16.7% هم برتبة متصرف إداري رئيسي، وما نسبته 8.3% هم برتبة متصرف مستشار، وما نسبته 16.7% هم برتبة عون مكلف بالتسيير.

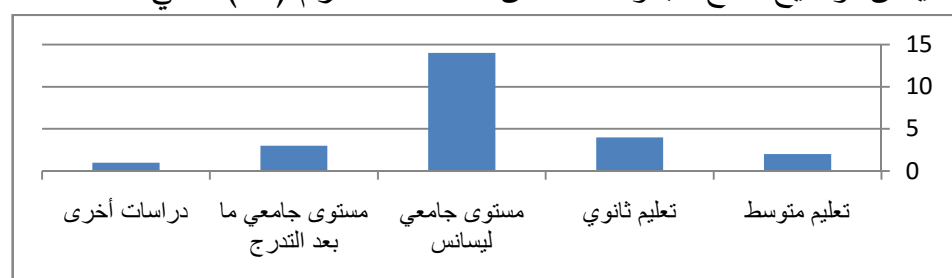
5- توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (31): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي ولاية ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
8.33%	02	تعليم متوسط
16.66%	04	تعليم ثانوي
58.33%	14	مستوى جامعي ليسانس
12.5%	03	مستوى جامعي ما بعد التدرج
4.16%	01	دراسات أخرى
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (27) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أغلب مجتمع الدراسة هو للمستوى جامعي ليسانس بنسبة 58.33%، أما نسبة 12.5% هم مستوى جامعي ما بعد التدرج، ونسبة 8.33% من مجتمع الدراسة هم من مستوى التعليم المتوسط، ونسبة 16.66% هم مستوى تعليم ثانوي، ونسبة 4.16% من مجتمع الدراسة هي للدراسات الأخرى، وهذا راجع لنفس العوامل التي تم ذكرها في البيان رقم 27.

أما الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي ولاية الجلفة:

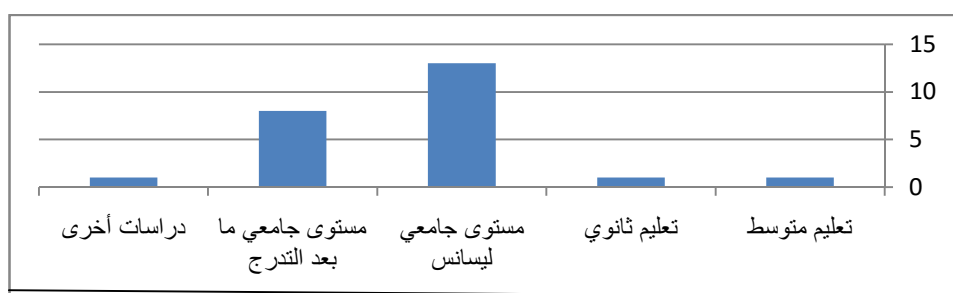
الجدول رقم (32): توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤهل العلمي لموظفي ولاية الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
4.2%	01	تعليم متوسط

تعليم ثانوي	01	4.2%
مستوى جامعي ليسانس	13	54.2%
مستوى جامعي ما بعد التدرج	08	33.3%
دراسات أخرى	01	4.2%
المجموع	24	100%

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (28) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ تساوي نسبة كل من مستوى التعليم المتوسط والتعليم الثانوي والدراسات الأخرى بنسبة 4.2%، وأن ما نسبته 54.2% من مجتمع الدراسة هم من المستوى جامعي ليسانس، وما نسبته 33.3% هم مستوى جامعي ما بعد التدرج، وهذا راجع لسياسات التوظيف التي واكبت التطور الحاصل في سياسات التعليم العالي والتي أصبحت تشترط في التوظيف رتب معينة مصنفة كلها بحسب التعليم الجامعي والتي من قبل كانت مصنفة بالتعليم الثانوي والمتوسط وهذا راجع بدوره لي زيادة المخرجات المتمثلة الحاصلين على الشهادات التعليم العالي في آخر خمسة عشر سنة الأخيرة.

6- توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة: يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج

المتوصل إليها بخصوص توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة:

والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي ولاية ورقلة:

الجدول رقم (33): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي ولاية

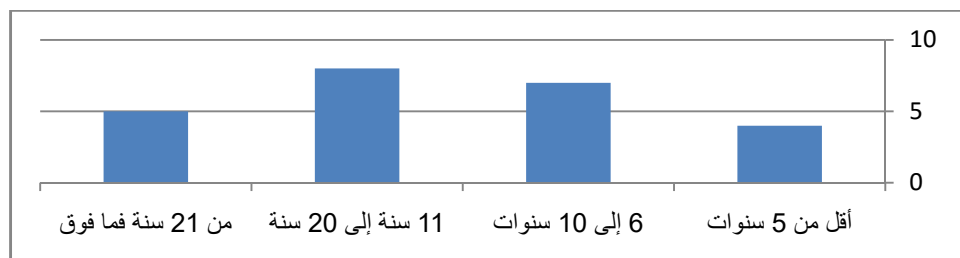
ورقلة

النسبة	التكرار	الفئة
16%	04	أقل من 5 سنوات
28%	07	6 إلى 10 سنوات
32%	08	11 سنة إلى 20 سنة

20%	05	من 21 سنة فما فوق
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (29) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

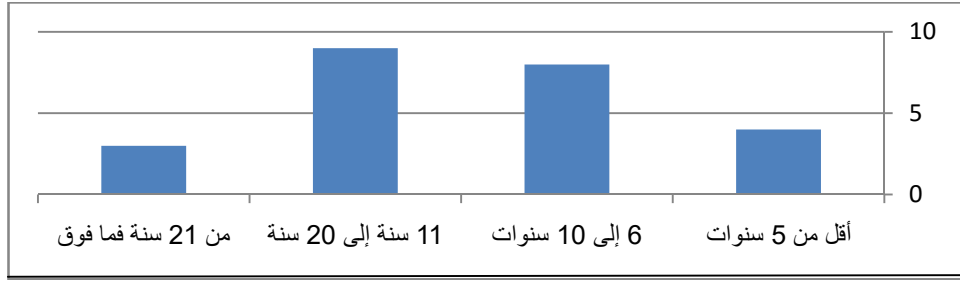
من خلال الشكل السابق نلاحظ أن 16% من مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و28% تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، و32% تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة إلى 20 سنة، وما نسبته 20% خبرتهم من 21 سنة فما فوق. أما الجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (34): توزيع مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة لموظفي ولاية الجلفة

النسبة	التكرار	الفئة
16.7%	04	أقل من 5 سنوات
33.3%	08	6 إلى 10 سنوات
37.5%	09	11 سنة إلى 20 سنة
12.5%	03	من 21 سنة فما فوق
100%	24	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

ومنه يمكن توضيح نتائج الجدول أعلاه من خلال الشكل رقم (30) التالي:



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء نتائج الاستبيان

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن 16.7% من مجتمع الدراسة خبرتهم أقل من 5 سنوات، و33.3% تتراوح خبرتهم ما بين 6 إلى 10 سنوات، و37.5% تتراوح خبرتهم ما بين 11 سنة إلى 20 سنة، وما نسبته 12.5% خبرتهم من 21 سنة فما فوق.

المبحث الرابع: عرض النتائج الميدانية وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة

في هذا المبحث سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية مع القيام بتحليلها وتفسيرها، وذلك للتعرف على تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر مجتمع الدراسة، من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التقنية، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: عرض النتائج الميدانية وتحليلها

سنقوم بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العوامل التي تؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة.

وسنعمد في دراستنا للاتجاهات السابقة على نتائج المعالجة التي توصلنا إلى تحديدها بعد تفرغ وتحليل بيانات الإستبانة أداة الدراسة باستخدام برنامج الإعلام الآلي SPSS.

يهدف من خلال هذا المطلب إلى إعطاء تصور عام عن العوامل البيئية الداخلية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء لموظفي مقر كل من ولايتي ورقلة والجلفة، وذلك من خلال ثلاثة أبعاد أساسية هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، التقنية.

1- تحليل تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر كل من

ولايتي ورقلة والجلفة:

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الإستبانة تحت الأرقام من 1 إلى 10، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية،

والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(35): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 01	1 موافق	0.41	4	2	20	2	1	1	(ت)
				8	80	8	1	1	%
ع 02	2 موافق	0.85	3.88	3	18	1	1	1	(ت)
				12	72	4	4	4	%
ع 03	4 موافق	0.95	3.71	3	15	3	2	1	(ت)
				12	60	12	8	4	%
ع 04	9 محايد	1.33	2.96	3	7	4	6	4	(ت)
				12	28	16	24	16	%
ع 05	5 موافق	1.02	3.54	3	12	5	3	1	(ت)
				12	48	20	12	4	%
ع 06	7 موافق	1.21	3.42	4	10	4	4	2	(ت)
				16	40	16	16	8	%
ع 07	8 محايد	1.20	3.33	5	6	6	6	1	(ت)
				20	24	24	24	4	%
ع 08	6 موافق	0.97	3.54	3	12	4	5	1	(ت)
				12	48	16	20	1	%
ع 09	3 موافق	1.20	3.83	3	12	2	5	2	(ت)
				12	48	8	20	8	%
ع 10	10 محايد	1.12	2.83	2	5	6	9	2	(ت)
				8	20	24	36	8	%
			0.53	3.46	المجموع بشكل عام موافق				

يتضح من خلال الجدول رقم (35) أن موظفي ولاية ورقلة موافقين بخصوص تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3.46)، وبانحراف معياري قدره (0.53) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير الهيكل التنظيمي

في تحسين أدائهم الوظيفي. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالهيكل التنظيمي تنازليا، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في مجتمع الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (1) التي تضمنت (توافق الوظيفة مع الأهداف) في المرتبة الأولى

بأغلبية ترى أن وظائفهم تتماشى مع الأهداف العامة للولاية، لان الموظفين يشعرون بأهمية الوظائف التي يقومون بها كما أسلفنا الذكر بالنسبة لولاية الجلفة مع اختلاف انه في هذه الأخيرة احتلت المرتبة الثانية وهذا مرده لاختلاف توزيع أفراد العينة بالنسبة للخبرة الوظيفية، وجاء الانحراف المعياري صغير لتقارب إجابات الموظفين.

2- جاءت العبارة (02) التي تضمنت (وظيفتك مكملة للوظائف ولا تتداخل معها) في

المرتبة الثانية، باعتبار أن الوظائف داخل الولاية كما أسلفنا الذكر مرتبة حسب الاختصاص والمهام التي تحتويها وان أغلب الموظفين موافقين على لأنهم يرون الأمر بنفس مثل ما هو عليه.

3- جاءت العبارة (9) التي تضمنت (مهام الوظائف تساعد على زيادة الكفاءة) في

المرتبة الثالثة، بأغلبية ترى أن زيادة كفاءتهم سببها المهام الموكلة إليهم.

4- جاءت العبارة (3) التي تضمنت (وضوح العلاقة القائمة بين المرؤوسين) في المرتبة

الرابعة، بأغلبية موافقة وهذا راجع هناك اعتقاد سائد بأن العلاقة الواضحة بين المرؤوسين تسهل أداء المهام وبالتالي عدم التداخل بين المرؤوسين وتخفيف من حدة الصراعات التي قد تنجم عن عدم وضوح الوظائف وطبعا هذا بابتعادها عن الشخصية وخضوعها للمهنية، وتختلف عن ولاية الجلفة فهي محايدة بخصوص هذه العلاقة وهذا راجع للاختلاف في طريقة التسيير بالنسبة للإدارة العليا في كل من المقرين.

5- جاءت العبارة (5) التي تضمنت (أهمية ترتيب الوظائف) في المرتبة الخامسة بأغلبية

الموظفين موافقين، والانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين، وهذا بسبب أن هناك اعتقاد سائد بأن ترتيب الوظائف بحسب الأولوية والأهمية مهم في العمل وهذا لإعطاء القدرة لشاغلها على تأديتها، ويختلف الأمر عنه في مقر الجلفة فالقناعة لدى العمال أن حدود الوظيفة إذا كانت واضحة فهذا يكفي.

6- جاءت العبارة (8) التي تضمنت (الوظائف واضحة داخل الولاية) في المرتبة

السادسة، حيث أن أغلب الموظفين موافقين على وضوح الوظائف، وجاء الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين وهذا راجع لتوفر التعليمات اللازمة والقوانين والقرارات التي تتطلبها الوظائف.

7- جاءت العبارة (6) التي تضمنت (شغل وظيفتين وإشراف إحداهما على الأخرى) في المرتبة السابعة، باعتبار أنه يمكن للموظف أن يشغل وظيفتين مع إشراف إحداهما على الأخرى، حيث أن أغلب الموظفين موافقين و هذا راجع للاعتقاد السائد بأن لتقادي الصراعات بين العمال يمكن تولي الوظيفتين تكون إحداهما مشرفة على الأخرى و لكن ليس في الوظائف الرقابية أي تكون وظيفة تراقب وظيفة أخرى فهذا يبطل مفهوم الرقابة ولقد جاء الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين.

8- جاءت العبارة (7) التي تضمنت وجود وظائف لا تسمو لتصبح وحدة) في المرتبة الثامنة، باعتبار أنه توجد بعض الوظائف ليست بالأهمية الكبيرة والتي تجعلها ترقى لتكون وحدة تنظيمية، وان أغلب الموظفين محايدين و هذا راجع لنفس الأسباب التي تم ذكرها في مقر ولاية الجلفة بالنسبة لهذه العبارة.

9- جاءت العبارة (4) التي تضمنت (تناسب التخصصات مع المهام والوظائف) في المرتبة التاسعة، أغلبية الموظفين محايدين، وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري التي لا تميل إلى التخصص الشديد .

10- جاءت العبارة (10) التي تضمنت (هناك انتقال كبير للمعلومات بين الوحدات التنظيمية و المكاتب التي تتطلب وظائفها التنسيق بينها) في المرتبة العاشرة، حيث أغلبية الموظفين محايدين، والانحراف المعياري وهذا راجع لنفس العوامل التي تم ذكرها في مقر ولاية الجلفة والمتمثلة في نظام الاتصالات في الولاية خاضع للرسمية الشديدة.

أما بالنسبة لولاية الجلفة:

الجدول رقم(36): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لتأثير الهيكل التنظيمي على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية

الجلفة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 01	2 موافق	0.69	3.96	02	21	1	1	1	
				8.3	87.5	1	1	4.2	%
ع 02	1 موافق	0.61	4.13	5	18	1	1	1	
				20.8	75	1	4.2	1	%

ع 03	(ت)	4	2	1	16	1	3.33	1.23	6 محايد
		16.7	8.3	4.2	66.7	4.2			
ع 04	(ت)	4	11	\	7	2	2.67	1.30	9 محايد
		16.7	45.8	\	29.2	8.3			
ع 05	(ت)	3	8	2	11	\	2.88	1.15	8 محايد
		12.5	33.3	8.3	45.8	\			
ع 06	(ت)	4	1	\	15	4	3.58	1.31	5 موافق
		16.7	4.2	\	62.5	16.7			
ع 07	(ت)	\	4	1	16	3	3.75	1.89	4 موافق
		\	16.7	4.2	66.7	12.5			
ع 08	(ت)	2	8	2	8	4	3.17	1.30	7 محايد
		8.3	33.3	8.3	33.3	16.7			
ع 09	(ت)	\	4	1	15	4	3.79	0.93	3 موافق
		\	16.7	4.2	62.5	16.7			
ع 10	(ت)	5	9	1	8	1	2.63	1.27	10 محايد
		20.8	37.5	4.2	33.3	4.2			
		المجموع بشكل عام							
		0.57	3.38	محايد					

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن موظفي ولاية الجلفة محايدين بخصوص تأثير الهيكل التنظيمي على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3.38)، وانحراف معياري قدره (0.57) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير الهيكل التنظيمي في تحسين أدائهم الوظيفي. و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالهيكل التنظيمي تنازليا، وذلك بناء على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في مجتمع الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (02) التي تضمنت (وظيفتك مكملة للوظائف ولا تتداخل معها) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.13) بانحراف معياري قدره (0.61)، باعتبار أن الوظائف داخل الولاية مرتبة بحسب طبيعة المهام والاختصاص الموجهة إليه، ولكن طبعا التكامل هذا مرهون بشاغل الوظيفة ومدى تعاونه وتجاوبه مع باقي المشرفين على الوظائف الأخرى. وهذا طبعا إذا ما نظرنا إلى الهيكل التنظيمي للولاية ولكن قد تظهر مشاكل التكامل بين الوظائف إذا ما أُضيفت مهام لها تكون بسبب ظرف

مؤقت هنا يظهر عدم التكامل، و لهذا جاء الانحراف المعياري صغير لتقارب إجابات الموظفين.

2- جاءت العبارة (1) التي تضمنت (توافق الوظيفة مع الأهداف) في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.96) بانحراف معياري قدره (0.69)، بأغلبية ترى أن وظائفهم تتماشى مع الأهداف العامة للولاية، لان الموظفين يرون أن وظائفهم ذات أهميه كبيرة في تحقيق الأهداف العامة للولاية وهذا لأن العينة من نفس المستوى الإداري، وجاء الانحراف المعياري صغير لتقارب إجابات الموظفين.

3- جاءت العبارة (9) التي تضمنت (مهام الوظائف تساعد على زيادة الكفاءة) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى الموظفين في مجتمع الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.79) بانحراف معياري قدره (0.93)، بأغلبية ترى أن زيادة كفاءتهم سببها المهام الموكلة إليهم.

4- جاءت العبارة (7) التي تضمنت وجود وظائف لا تسمو لتصبح وحدة) في المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.75) بانحراف معياري قدره (1.89)، باعتبار أنه توجد بعض الوظائف ليست بالأهمية الكبيرة والتي تجعلها ترقى لتكون وحدة تنظيمية و عادة هذه الوحدات طبيعة شغلها وقتية مثل الانتخابات و الحج و الخدمة الوطنية نستطيع نجعلها ملفات و نلحقها بوحدة أخرى و لكن ربما لحساسية هذه الملفات لذلك توضع في وحدات تنظيمية خاصة بها ، وان أغلب الموظفين موافقين على العبارة بناءا ما أسلفنا ذكره، كما جاء الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين وهذا بالنسبة للإجابات غير الموافقة.

5- جاءت العبارة (6) التي تضمنت (شغل وظيفتين وإشراف إحداهما على الأخرى) في المرتبة الخامسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.58) بانحراف معياري قدره (1.31)، باعتبار أنه يمكن للموظف أن يشغل وظيفتين مع إشراف إحداهما على الأخرى، حيث أن أغلب الموظفين موافقين وهذا إذا ما أخذنا عامل تجنب الصراع الذي قد يؤدي إلى عرقلة سير العمل، وهذا بالنسبة للوظائف من نفس الوحدة التنظيمية، ولكن فيما يخص وظائف الرقابة هنا يقع الإشكال وهذا ما يبينه الانحراف المعياري الذي جاء كبير لتشتت في إجابات الموظفين.

6- جاءت العبارة (3) التي تضمنت (وضوح العلاقة القائمة بين المرؤوسين) في المرتبة السادسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.33) بانحراف معياري قدره (1.23)، أغلبية الموظفين محايدون لقد جاء الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين،

وهذا راجع وهذا للاعتقاد بأن العلاقة بين المرؤوسين تحكمها الشخصية أكثر منها الوظيفية.

7- جاءت العبارة (8) التي تضمنت (تضمنت الوظائف واضحة داخل الولاية) في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.17) وانحراف معياري (1.30)، أغلبية الموظفين محايدون وجاء الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين وهذا مرده إلى هناك تجاوز للصلاحيات والتدخل في سير الوظائف الأخرى بناء الإلمام بجميع القرارات والمعلومات والتعليمات التي تخص هذه الوظيفة من طرف القائمين عليها، بالإضافة يرجع الأمر إلى النفوذ لبعض الموظفين وطبعاً هذا ليس الغالب في الأمر لأن الانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين.

8- جاءت العبارة (5) التي تضمنت (أهمية ترتيب الوظائف) في المرتبة الثامنة، أغلبية الموظفين محايدون والانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين، وهذا بسبب الاعتقاد السائد أن القيام بالواجبات التي تتطلبها الوظائف يكفي واهم من ترتيب الوظائف في حد ذاتها.

9- جاءت العبارة (4) التي تضمنت (تناسب التخصصات مع المهام والوظائف) في المرتبة التاسعة، أغلبية الموظفين محايدون، والانحراف المعياري كبير لتشتت في إجابات الموظفين، وهذا راجع ربما لان طبيعة النشاط الإداري لا يميل إلى التخصص الشديد، ولهذا فإن الوظائف يمكن أن يشغلها اكتساب الخبرة إذا لم تتوفر الكفاءة التي تحمل المميزات والشروط التي تملئها الوظيفة.

10- جاءت العبارة (10) التي تضمنت (هناك انتقال كبير للمعلومات بين الوحدات التنظيمية و المكاتب التي تتطلب وظائفها التنسيق بينها) في المرتبة العاشرة، حيث أغلبية الموظفين محايدون، والانحراف المعياري وهذا راجع لنظام الاتصالات في مقر الولاية خاضع للرسمية الشديدة.

2- تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة:

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الإستبانة تحت الأرقام من 11 الى 27، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة. والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(37): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 11	9 محايد	1.04	3.33	1	13	5	3	2	(ت)
				4.2	54.2	20.8	12.5	8.3	%
ع 12	6 موافق	0.97	3.58	2	16	\	6	\	(ت)
				8.3	66.7	\	25	\	%
ع 13	8 محايد	1.13	3.38	3	10	6	3	2	(ت)
				12.5	41.7	25	12.5	8.3	%
ع 14	14 معارض	0.93	2.46	\	4	6	11	3	(ت)
				\	16.7	25	45.8	12.5	%
ع 15	3 موافق	1.34	3.83	9	9	2	1	3	(ت)
				37.5	37.5	8.3	4.2	12.5	%
ع 16	13 محايد	0.95	2.71	\	6	7	9	2	(ت)
				\	25	29.2	37.5	8.3	%
ع 17	3 موافق	1	3.83	7	9	5	3	\	(ت)
				29.2	37.5	20.8	12.5	\	%
ع 18	5 موافق	1.31	3.63	8	6	5	3	2	(ت)
				33.3	25	20.8	12.5	8.3	%
ع 19	12 محايد	1.15	3.13	3	8	2	11	\	(ت)
				12.5	33.3	8.3	45.8	\	%
ع 20	8 محايد	1.20	3.38	4	9	5	4	2	(ت)
				16.7	37.5	20.8	16.7	8.3	%
ع 21	10 محايد	1.07	3.25	2	10	5	6	1	(ت)
				8.3	41.7	20.8	25	4.2	%

ع 22	(ت)	2	1	3	14	5	3.83	1.04	3 موافق	
							8.3	20.8		
ع 23	(ت)	2	2	1	14	5	3.75	1.15	4 موافق	
							8.3	20.8		
ع 24	(ت)	1	3	8	9	3	3.42	1.01	7 موافق	
							4.2	12.5		
ع 25	(ت)	1	6	7	8	2	3.17	1.04	11 محايد	
							4.2	8.3		
ع 26	(ت)	1	1	5	7	10	4	1.10	2 موافق	
							4.2	41.7		
ع 27	(ت)	1	1	1	10	12	4.33	0.91	1 موافق بشدة	
							4.2	50		
المجموع بشكل عام								3.54	0.73	موافق

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن موظفي ولاية ورقلة موافقين بخصوص تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3.54)، وبانحراف معياري قدره (0.73) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أدائهم الوظيفي. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالثقافة التنظيمية تنازلياً كما يلي:

1- جاءت العبارة (27) التي تضمنت (الزيادة في الراتب) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة بشدة ترى أهمية راتب لان هناك القناعة أو الاعتقاد السائد بأن ما يقومون به لا يتناسب مع الراتب الذي يتقاضونه.

2- جاءت العبارة (26) التي تضمنت (المشاركة في صنع القرار) في المرتبة الثانية بأغلبية موافقة على أهمية المشاركة في صناعة القرار وهذا يدل على عدم مشاركة الموظفين في صنع القرارات وهذا احد مميزات الثقافة الجامدة.

3- جاءت العبارة (15) و(17) و(22) في المرتبة الثالثة، بأغلبية موافقة وهذا راجع لخصائص سبق وأن اشرنا إليها وتتمثل أساساً الرقابة الشديدة ومركزية في صنع القرار ولهذا يتجه المرؤوسين نحو تكوين علاقات طيبة مع رؤسائهم.

4- جاءت العبارة (23) التي تضمنت (أهمية الراحة) في المرتبة الرابعة بأغلبية موافقة على أهمية أوقات الراحة لأن اهتمام الموظفين كما قلنا سابقاً منصب على الالتزام بمواعيد الدخول والخروج من الشغل أكثر من الالتزام بأداء المهام في وقتها.

- 5- جاءت العبارة (18) التي تضمنت(المشاركات الجماعية في حل المشكلات) في المرتبة الخامسة، بأغلبية موافقة لأن فيها تخفيف العبء على الموظفين والسرعة في أداء المهام.
- 6- جاءت العبارة (12) التي تضمنت(أداء الواجبات وفقا للقوانين المعتمدة) في المرتبة السادسة، بأغلبية موافقة لأن الموظفين في ولاية ورقلة يتمتعون بخبرة كبيرة ولديهم معرفة بالقوانين والقرارات.
- 7- جاءت العبارة (24) التي تضمنت(عدم تساهل المشرف مع المقصرين في أعمالهم) في المرتبة السابعة، بأغلبية موافقة وهذا للرقابة الشديدة والتي ينجر عنها عدم التساهل اتجاه المقصرين وهذا أيضا دلالة على أن هناك ثقافة جامدة سائدة.
- 8- جاءت العبارة (13) و(20) في المرتبة الثامنة، بأغلبية محايدة وهذا مرده إلى تكون اعتقاد لدى الموظفين أن العمل لا يتم إلا بوجود الرؤساء ويرجع بدوره إلى نمط ثقافة الدور بحسب هاندي HANDY والتي تتميز بان الوصف الوظيفي أكثر أهمية من المهارات والقدرات وهي تلائم التنظيم المستقر.
- 9- جاءت العبارة (11) التي تضمنت(أهمية معرفة القوانين والسياسات) في المرتبة التاسعة، بأغلبية محايدة بسبب وجود كم هائل من التعليمات والقوانين والقرارات وهي في كثير من الأحيان تتعارض وهذا يجعل من إتباعها والتقيد به أمرا صعبا.
- 10- جاءت العبارة (21) التي تضمنت(أهمية الوقت) في المرتبة العاشرة، بأغلبية محايدة لأن الموظفين كم اشرنا يهتمون بعامل مواعيد مزاوله العمل أكثر اهتمامهم بالتزام الوقت المستغرق لانجاز مهام الوظائف.
- 11- جاءت العبارة (25) و(19) و(16) بأغلبية محايدة وهذا لان التنظيم يغلب عليه الطابع البيروقراطي الرسمي والمركز، ولهذا فالبعد الإنساني لا يوجد وبالتالي غياب المرونة أو أنها تعتبر مرادف للإهمال والتسيب.
- جاءت العبارة (14) التي تضمنت(أهمية آراء الموظفين في اتخاذ القرار) بأغلبية معارضة لأن القرار ممرکز في الإدارة العليا، وولاية ورقلة يسودها نمط الثقافة الجامدة والإجابات كلها تعطي خصائص هذا النوع من الثقافة وإذا ما أخذنا نموذج هاندي HANDY فان ثقافة الدور هي التي تلائم ولاية ورقلة وبخلاف مقر ولاية الجلفة فهي ليست مزيج بين ثقافة القوة والدور، وهذا راجع أساسا للاختلاف بين أفراد العينة من ناحية الخبرة فغالبيتهم موظفي ولاية ورقلة تفوق خبرتهم عشر (10) سنوات بخلاف ولاية الجلفة فغالبيتهم ما بين خمس(05) سنوات وعشر(10) سنوات.

الجدول رقم(38): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 11 محايد	1.10	3.21	1	15	1	6	2	(ت)	ع 11
			1	62.5	4.2	25	8.3	%	
ع 12 محايد	1.04	3.17	1	14	1	8	1	(ت)	ع 12
			1	58.3	4.2	33.3	4.2	%	
ع 13 محايد	1.08	3.29	1	16	1	5	2	(ت)	ع 13
			1	66.7	4.2	20.8	8.3	%	
ع 14 معار	1.06	2	1	4	1	10	9	(ت)	ع 14
			1	16.7	4.2	41.7	37.5	%	
ع 15 موافق	1.37	3.83	8	12	1	1	4	(ت)	ع 15
			8	33.3	50	1	16.7	%	
ع 16 معار	1.23	2.33	1	5	2	9	7	(ت)	ع 16
			1	4.2	20.8	8.3	37.5	29.2	
ع 17 موافق	1.11	3.75	4	16	1	2	2	(ت)	ع 17
			4	16.7	66.7	1	8.3	8.3	
ع 18 موافق	1.28	3.79	7	12	1	1	3	(ت)	ع 18
			7	29.2	50	4.2	4.2	12.5	
ع 19 موافق	1.38	3.42	5	11	1	5	3	(ت)	ع 19
			5	20.8	45.8	1	20.8	12.5	
ع 20 موافق	1.13	3.58	3	15	1	3	2	(ت)	ع 20
			3	12.5	62.5	4.2	12.5	8.3	
ع 21 موافق	1.17	3.42	1	17	1	3	3	(ت)	ع 21
			1	4.2	70.8	1	12.5	12.5	

ع 22	بشدة موافق	0.67	4.25	8	15	1	١	١	(ت)
				33.3	62.5	4.2	١	١	%
ع 23	11محا	1.37	3.17	3	11	1	5	4	(ت)
				12.5	45.8	4.2	20.8	16.7	%
ع 24	13معار	1.12	2.04	1	3	١	12	8	(ت)
				4.2	12.5	١	50	33.3	%
ع 25	12معار	1.30	2.33	2	4	1	10	7	(ت)
				8.3	16.7	4.2	41.7	29.2	%
ع 26	3موافق	1.26	3.88	10	7	2	4	1	(ت)
				41.7	29.2	8.3	16.7	4.2	%
ع 27	بشدة موافق	0.88	4.50	15	8	١	١	1	(ت)
				62.5	33.3	١	١	4.2	%
				المجموع بشكل عام					
		0.56	3.29	محايد					

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن موظفي ولاية الجلفة محايدين بخصوص تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3.29)، وبانحراف معياري قدره (0.56) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين أدائهم الوظيفي. وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالهيكل الثقافة التنظيمية تنازليا كما يلي:

- 1- جاءت العبارة (27) التي تضمنت (الزيادة في الراتب) في المرتبة الأولى بأغلبية موافقة بشدة ترى أهمية راتب لان هناك أن قناعة راسخة بأن ما يقومون به من وظائف لا تتناسب مع الراتب الممنوح.
- 2- جاءت العبارة (22) التي تضمنت (المواظبة على الدوام) في المرتبة الثانية، بأغلبية موافقة بشدة على ضرورة احترام أوقات العمل لأن الموظفين يتجهون إلى الالتزام بأوقات العمل لأن هناك رقابة شديدة حول مزاوله العمال لنشاطاتهم.
- 3- جاءت العبارة (26) التي تضمنت (المشاركة في صنع القرار) في المرتبة الثالثة، بأغلبية موافقة على أهمية المشاركة في صناعة القرار و هذا راجع لمواجهة العاملين صعوبات في تنفيذ القرارات بالصيغة التي تصدر عليها و هذا راجع للظروف التي تمليها عليهم المعطيات باعتبارهم اقرب إلى الميدان.

4- جاءت العبارة (15) التي تضمنت (تحمل مسؤولية القرار) في المرتبة الرابعة بأغلبية موافقة وهذا راجع إلى أن غالبية العمال يتحملون مسؤولية فشل القرارات وهذا لأنهم هم منفذوها، ولكن لم يشاركوا في صناعتها وذلك بأخذ رأيهم بالحسبان في كافة مراحل صنع القرار، ولهذا تتكون هذه الفئاعة لدى العامل بأنه إذا شارك في عملية صنع القرار فهو يتحمل مسؤوليته بالإضافة حتى في حالة نجاح القرار فهو لا ينال أي مكافأة أو علاوة سواء كانت معنوية أو مادية.

5- جاءت العبارة (18) التي تضمنت (المشاركات الجماعية في حل المشكلات) في المرتبة الخامسة، بأغلبية موافقة لأن الموظفين يدركون أهمية المشاركة الجماعية وهذا في نظرهم لأنها تحتوي على المزايا مثل تخفيف عبء العمل وكذلك تكون المسؤولية جماعية.

6- جاءت العبارة (17) التي تضمنت (ترسيخ علاقات جيدة مع الرؤساء لتحقيق الانسجام) في المرتبة السادسة، بأغلبية موافقة وهذا متوقع مما سبق تحليله بحيث يمكننا تمييز نوع الثقافة السائدة هي الثقافة الجامدة و التي من أهم مميزاتها الرقابة الشديدة سوء انتقال المعلومات ولأن الرؤساء في هذا النوع من الثقافات يتجهون إلى الاهتمام بأنفسهم وجماعة العمل التابعة لهم والعاملين هنا يقدرن العمليات الإدارية العادية التي تتجنب الخطر والإبداع والتجديد والابتكار وهذا مرادف لمفهوم الانسجام عندهم.

7- جاءت العبارة (20) التي تضمنت (أداء المهام والواجبات دون إشراف) في المرتبة السابعة، بأغلبية موافقة وكما قلنا سابقا بأن نوع الثقافة السائد (الثقافة الجامدة) حيث تتميز بالرقابة الشديدة ولهذا نجد الاتجاه الغالب لدى العمال هو التحرر من هذه الرقابة.

8- جاءت العبارة (19) و(21) في المرتبة الثامنة، بأغلبية موافقة لأنه ومن خلال ما سبق فإن درجة الاهتمام بالموظفين أي الجانب الإنساني للتنظيم متدني وهذا للنمط البيروقراطي الذي يتميز به مقر الولاية وهو أيضا من مسببات انتشار نوع الثقافة الجامدة، وبالنسبة لعامل الوقت فنظرا للرقابة الشديدة فإن العاملين يركزون على مواعيد الدخول والخروج من مكان العمل أكثر من الوقت المستغرق لتأدية العمل.

9- جاءت العبارة (13) في المرتبة التاسعة، بأغلبية محايدة و هذا واضح لأن اغلب الموظفين يعانون من جمع كافة التعليمات و القوانين و القرارات التي تتطلبها الوظيفة و الإمام بها .

10- جاءت العبارة (11) في المرتبة العاشرة، بأغلبية محايدة و هذا لنفس الأسباب التي تم ذكرها بالنسبة للعبارة رقم 13.

11- جاءت العبارتين (12) و(23) في المرتبة 11، بأغلبية محايدة لأن العاملين لا يولون أهمية انجاز الأعمال بوقتها وهذا ما يؤدي بها إلى التراكم وبالتالي الضغط من طرف الرؤساء لإنجازها مما تستدعي استهلاك أوقات الراحة والطعام وبالنسبة للعبارة 12 هذا راجع لعدم وضوح المقاييس والمعايير والتي تأتي ضمن برنامج جاد لتقييم الأداء.

12- جاءت العبارة (16) و(25) في المرتبة 12، بأغلبية معارضة وهذا يدل على الارتباط بين العبارتين فالأولى تشارك في صنع القرارات مع مرؤوسيك والثانية هناك أسلوب تواصل دوري بين الإدارة العليا والموظفين من خلال وسائل الاتصالات المختلفة مثل الاجتماعات، الحفلات، اللقاءات فإذا كان هذا النوع من الاتصالات غائب فهذا يعني انه يغلب طابع الرسمية المفرطة في العلاقات بين المرؤوسين فيما بعضهم وبينهم والرؤساء.

13- جاءت العبارة (24) في المرتبة 13، بأغلبية معارضة لأن هناك الرقابة الشديدة والتي ينجر عنها أكيد العقوبات تجاه المقصرين.

14- جاءت العبارة (14) في المرتبة 14، بأغلبية معارض و هذا كما تبين معنا سابقا انه لا يؤخذ بعين الاعتبار إشراك العاملين من خلال آرائهم في عملية اتخاذ القرار وبصفة العامة أن هذه النتائج تعكس خصائص الثقافة الجامدة والتي تتميز بعدم منح من الحرية لمستوى الإدارة الوسطى، ولهذا نجد أن هناك تقدير عالي للعمليات الإدارية العادية من قبل الموظفين وبالنسبة لنموذج (هاندي) للثقافة فهي عبارة عن مزيج بين ثقافة النفوذ وثقافة الدور.

3- تحليل تأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة:

يتكون هذا البعد من عبارات كانت موزعة في الإستبانة تحت الأرقام من 28 الى 33، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة مدى تأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(39): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة:

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 28	0.49	4.38	9	15	1	1	1	(ت)	
			36	60	1	1	1	%	
ع 29	1.02	3.54	3	12	5	3	1	(ت)	
			12	48	20	12	4	%	
ع 30	0.8	4.04	5	17	1	1	1	(ت)	
			20	68	4	1	4	%	
ع 31	0.71	4.08	6	15	2	1	1	(ت)	
			24	60	8	4	1	%	
ع 32	0.44	4.25	6	18	1	1	1	(ت)	
			24	72	1	1	1	%	
ع 33	0.90	3.96	6	13	4	1	1	(ت)	
			24	52	16	1	4	%	
			المجموع بشكل عام						
		0.50	4.04					موافق	

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن موظفي ولاية ورقلة موافقين بخصوص تأثير التقنية على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (4.04)، وبانحراف معياري قدره (0.50) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير التقنية في تحسين أدائهم الوظيفي. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتقنية تنازلياً، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في مجتمع الدراسة كما يلي:

- 1- جاءت العبارة (28) التي تضمنت (ضرورة الحاسوب) في المرتبة الأولى، بأغلبية موافقة بشدة على أهمية الحاسوب في العمل لأن استعماله يؤدي إلى اختصار الوقت واختزاله مما ينجم عنه أداء المهام بسرعة وفي الوقت المحدد.

- 2- جاءت العبارة (32) التي تضمنت (تساهم التقانة في حفظ المعلومات) في المرتبة الثانية، بأغلبية موافقة بشدة تؤكد على أهمية التقنية في حفظ المعلومات مما يسهل في استغلالها عند الحاجة إليها.
- 3- جاءت العبارة (31) التي تضمنت (التقانة توفر المعلومات في الوقت المناسب) في المرتبة الثالثة، بأغلبية موافقة ترى أن التقنية تساعد في الحصول على المعلومات المناسبة في الوقت الملائم مما يسمح بانجاز الأعمال في الوقت المحدد.
- 4- جاءت العبارة (30) التي (تقلل التقانة من التكاليف والجهد) في المرتبة الرابعة، بأغلبية موافقة تؤكد أن استخدام التقنية يوفر الجهد والتكاليف.
- 5- جاءت العبارة (33) التي تضمنت (تساهم التقانة في توزيع المهام) في المرتبة الخامسة، بأغلبية موافقة ترى أن استخدام التقنية يعمل على توزيع الواجبات بشكل سليم .
- جاءت العبارة (29) التي تضمنت (توفر الولاية على أجهزة وبرامج وخبرات) في المرتبة السادسة، بأغلبية موافقة على توفر مقر الولاية بالأجهزة والخبرات الملائمة يساعد على انجاز المهام والواجبات.

الجدول رقم(40): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير التقنية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة:

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	المعياري الانحراف	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 28	0.58	4.46	12	11	1	1	1	(ت)	
			50	45.8	4.2	1	1	%	
ع 29	1.07	3.88	6	14	1	3	1	(ت)	
			25	58.3	1	12.5	4.2	%	
ع 30	1.19	4.13	11	10	1	1	2	(ت)	
			45.8	41.7	1	8.3	4.2	%	
ع 31	0.91	4.33	12	10	1	1	1	(ت)	
			50	41.7	4.2	1	4.2	%	
ع 32	0.65	4.46	13	9	2	1	1	(ت)	

			54.2	37.5	8.3	١	١	%	
ع 33	4 موافق بشدة	0.90	4.29	11	11	1	١	1	(ت)
				45.8	45.8	4.2	١	4.2	%
		0.52	4.25	المجموع بشكل عام					
			موافق بشدة						

يتضح من خلال الجدول رقم (40) أن موظفي ولاية الجلفة موافقين بشدة بخصوص تأثير التقنية على تحسين أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (4.25)، وبانحراف معياري قدره (0.52) مما يشير إلى تباين كبير في تأثير التقنية في تحسين أدائهم الوظيفي. وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول السابق يمكن ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بالتقنية تنازلياً، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات الموظفين في مجتمع الدراسة كما يلي:

1- جاءت العبارة (28) التي تضمنت (ضرورة الحاسوب) في المرتبة الأولى، بأغلبية

موافقة بشدة على أهمية الحاسوب في العمل لأن استعماله يؤدي إلى اختصار الوقت واختزاله مما ينجم عنه أداء المهام بسرعة وفي الوقت المحدد.

2- جاءت العبارة (32) التي تضمنت (تساهم التقنية في حفظ المعلومات) في المرتبة

الثانية، بأغلبية موافقة بشدة تؤكد على أهمية التقنية في حفظ المعلومات مما يؤدي إلى يسهل الرجوع إليها عند احتياجها.

3- جاءت العبارة (31) التي تضمنت (التقانة توفر المعلومات في الوقت المناسب) في

المرتبة الثالثة، بأغلبية موافقة بشدة ترى أن التقنية تساهم في الحصول على المعلومات الملائمة في الوقت المناسب مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

4- جاءت العبارة (33) التي تضمنت (تساهم التقنية في توزيع المهام) في المرتبة

الرابعة، بأغلبية موافقة بشدة ترى أن استخدام التقنية يعمل على توزيع الواجبات بشكل سليم .

5- جاءت العبارة (30) التي (تقلل التقنية من التكاليف والجهد) في المرتبة

الخامسة، بأغلبية موافقة تؤكد أن استخدام التقنية يوفر الجهد والتكاليف.

6- جاءت العبارة (29) التي تضمنت (توفر الولاية على أجهزة وبرامج وخبرات) في

المرتبة السادسة، بأغلبية موافقة على توفر مقر الولاية بالأجهزة والخبرات الملائمة لتحقيق الأهداف المسطرة

4- تحليل تحسين الأداء الوظيفي:

يتكون هذا المحور من عبارات كانت موزعة في الإستبانة تحت الأرقام من 34 الى 63، ومن أجل تحليلها سنقوم بحساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لتحليل عبارات تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(41): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة:

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبرة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 34	1.02	3.54	2	15	2	4	1	(ت)	
			8.3	62.5	8.3	16.7	4.2	%	
ع 35	0.97	3.58	3	13	3	5	\	(ت)	
			12.5	54.2	12.5	20.8	\	%	
ع 36	1.10	4.08	11	8	1	4	\	(ت)	
			45.8	33.3	4.2	16.7	\	%	
ع 37	0.72	4.50	14	9	\	1	\	(ت)	
			58.3	37.5	\	4.2	\	%	
ع 38	0.50	4.48	10	14	\	\	\	(ت)	
			41.7	58.3	\	\	\	%	
ع 39	0.64	4.38	11	11	2	\	\	(ت)	
			45.8	45.8	8.3	\	\	%	
ع 40	1.19	3.96	11	6	2	5	\	(ت)	
			45.8	25	8.3	20.8	\	%	
ع 41	0.50	4.21	6	17	1	\	\	(ت)	
			25	70.8	4.2	\	\	%	
ع 42	1	3.33	2	10	7	4	1	(ت)	
			8.3	41.7	29.2	16.7	4.2	%	
ع 43	1.15	3.25	2	11	4	5	2	(ت)	

الفصل الثالث: دراسة تاريخية وميدانية لتأثير عوامل البيئة الداخلية على تحسين أداء ولايتي ورقلة والجلفة.

			8.3	45.8	16.7	20.8	8.3	%	
ع 44	18 محايد	0.90	2.96	2	2	14	5	1	(ت)
				8.3	8.3	58.3	20.8	4.2	%
ع 45	22 محايد	1.12	2.67	1	5	7	7	4	(ت)
				4.2	20.8	29.2	29.2	16.7	%
ع 46	12 موافق	1.01	3.63	3	14	3	3	1	(ت)
				12.5	58.3	12.5	12.5	4.2	%
ع 47	5 موافق بشدة	0.73	4.25	9	13	1	1	\	(ت)
				37.5	54.2	4.2	4.2	\	%
ع 48	7 موافق	1.04	4.17	11	9	2	1	1	(ت)
				45.8	37.5	8.3	4.2	4.2	%
ع 49	6 موافق بشدة	0.72	4.21	8	14	1	1	\	(ت)
				33.3	58.3	4.2	4.2	\	%
ع 50	12 موافق	1.01	3.63	5	8	9	1	1	(ت)
				20.8	33.3	37.5	4.2	4.2	%
ع 51	20 محايد	1.14	2.79	2	3	11	4	4	(ت)
				8.3	12.5	45.8	16.7	16.7	%
ع 52	3 موافق بشدة	0.71	4.42	13	8	3	\	\	(ت)
				54.2	33.3	12.5	\	\	%
ع 53	15 محايد	0.91	3.38	6	10	6	2	\	(ت)
				25	41.7	25	8.3	\	%
ع 54	1 موافق بشدة	0.65	4.50	14	8	2	\	\	(ت)
				58.3	33.3	8.3	\	\	%
ع 55	3 موافق بشدة	0.58	4.42	11	12	1	\	\	(ت)
				45.8	50	4.2	\	\	%
ع 56	19 محايد	1.10	2.92	1	7	8	5	3	(ت)
				4.2	29.2	33.3	20.8	12.5	%
ع 57	21 محايد	1.32	2.75	2	6	6	4	6	(ت)
				8.3	25	25	16.7	25	%
ع 58	3 موافق بشدة	0.83	4.42	14	7	2	1	\	(ت)
				52.3	29.2	8.3	4.2	\	%
ع 59	8 موافق	0.90	4.13	8	13	2	\	1	(ت)

			33.3	54.2	8.3	\	4.2	%	
ع 60	6 موافق بشدة	0.72	4.21	8	14	1	1	\	(ت)
				33.3	58.3	4.2	4.2	\	%
ع 61	8 موافق	0.90	4.13	8	13	2	\	1	(ت)
				33.3	54.2	8.3	\	4.2	%
ع 62	6 موافق بشدة	0.83	4.21	8	15	\	\	1	(ت)
				33.3	62.5	\	\	4.2	%
ع 63	11 موافق	0.92	3.92	6	12	5	\	1	(ت)
				25	50	20.8	\	4.2	%
			0.42	3.84	المجموع بشكل عام				موافق

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن أغلب موظفي ولاية ورقلة موافقين بخصوص أن هناك تحسين في أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (3.84)، وبانحراف معياري قدره (0.42)، وقد جاء الانحراف المعياري صغير لتقارب إجابات الموظفين. الجدول رقم(42): التكرار والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة

المؤشرات الإحصائية			الاستجابات					التكرار النسبة	العبارة
الرتبة والاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة	(ت) %	
ع 34	19 محايد	1.48	2.96	3	10	\	5	6	(ت)
				12.5	41.7	\	20.8	25	%
ع 35	17 موافق	1.25	3.50	3	15	\	3	3	(ت)
				12.5	62.5	\	12.5	12.5	%
ع 36	5 موافق بشدة	0.51	4.50	13	10	1	\	\	(ت)
				54.2	41.7	4.2	\	\	%
ع 37	5 موافق بشدة	0.59	4.50	14	10	\	\	\	(ت)
				38.3	41.7	\	\	\	%
ع 38	4 موافق بشدة	0.50	4.52	13	11	\	\	\	(ت)
				54.2	45.8	\	\	\	%

الفصل الثالث:دراسة تاريخية وميدانية لتأثير عوامل البيئة الداخلية على تحسين أداء ولايتي ورقلةوالجلفة.

ع 39	3 موافق بشدة	0.50	4.54	12	4	\	7	1	(ت)
				50	16.7	\	29.2	4.2	%
ع 40	13 موافق	1.44	3.79	12	12	\	\	\	(ت)
				50	50	\	\	\	%
ع 41	10 موافق بشدة	0.84	4.25	9	14	\	\	1	(ت)
				37.5	58.3	\	\	4.2	%
ع 42	18 محايد	1.21	3	\	13	2	5	4	(ت)
				\	54.2	8.3	20.8	16.7	%
ع 43	14 موافق	1.16	3.67	5	13	\	5	1	(ت)
				20.8	54.2	\	20.8	4.2	%
ع 44	19 محايد	1.26	2.96	2	8	5	5	4	(ت)
				8.3	33.3	20.8	20.8	16.7	%
ع 45	19 محايد	1.41	2.92	2	10	2	4	6	(ت)
				8.3	41.7	8.3	16.7	25	%
ع 46	16 موافق	1.21	3.54	3	15	1	2	3	(ت)
				12.5	62.5	4.2	8.3	12.5	%
ع 47	9 موافق بشدة	0.48	4.33	8	16	\	\	\	(ت)
				33.3	66.7	\	\	\	%
ع 48	8 موافق بشدة	0.71	4.38	11	12	\	1	\	(ت)
				45.8	50	\	4.2	\	%
ع 49	10 موافق بشدة	0.44	4.25	6	18	\	\	\	(ت)
				25	75	\	\	\	%
ع 50	11 موافق	0.99	4.04	8	12	2	1	1	(ت)
				33.3	50	8.3	4.2	4.2	%
ع 51	12 موافق	1.23	3.96	9	11	\	2	2	(ت)
				37.5	45.8	\	8.3	8.3	%
ع 52	1 موافق بشدة	0.48	4.67	16	8	\	\	\	(ت)
				66.7	33.3	\	\	\	%
ع 53	8 موافق بشدة	0.71	4.38	12	9	3	\	\	(ت)
				50	37.5	12.5	\	\	%
ع 54	1 موافق بشدة	0.48	4.67	16	8	\	\	\	(ت)
				66.7	33.3	\	\	\	%

ع 55	(ت)	\	1	\	11	12	4.42	0.71	7 موافق بشدة
							\	4.2	\
ع 56	(ت)	5	11	1	5	2	2.50	1.28	20 معارض
							20.8	45.8	4.2
ع 57	(ت)	3	1	1	16	3	3.63	1.17	15 موافق
							12.5	4.2	4.2
ع 58	(ت)	\	\	\	13	11	4.46	0.50	6 موافق بشدة
							\	\	\
ع 59	(ت)	\	\	\	8	16	4.67	0.48	1 موافق بشدة
							\	\	\
ع 60	(ت)	\	\	\	11	13	4.54	0.50	2 موافق بشدة
							\	\	\
ع 61	(ت)	\	\	\	11	13	4.42	0.58	7 موافق بشدة
							\	\	\
ع 62	(ت)	\	\	\	11	13	4.54	0.50	2 موافق بشدة
							\	\	\
ع 63	(ت)	\	\	2	9	13	4.46	0.65	6 موافق بشدة
							\	\	8.3
المجموع بشكل عام							4.03	0.35	موافق

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن أغلب موظفي ولاية الجلفة موافقين بخصوص أن هناك تحسين في أدائهم الوظيفي، وهذا ما يعكسه المتوسط العام المرجح الذي بلغ (4.03)، وبانحراف معياري قدره (0.35)، وقد جاء الانحراف المعياري صغير لتقارب إجابات الموظفين.

ونلاحظ أنه كانت هناك موافقة بشدة في أغلب العبارات وهذا راجع وهذا يدل على أن الموظفين لديهم القابلية لتحسين أدائهم وهذا لتوفرهم على القدرات والمؤهلات المطلوبة التي تتطلبها وظائفهم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نسعى من خلال هذا المطلب إلى اختبار صحة فرضية الدراسة الميدانية والتي جاءت على النحو التالي: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة، ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فرضيات فرعية، سنقوم باختبار مدى موافقة أو رفض كل منها، حيث تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05، وقد اخترنا لتحقيق ذلك قمنا باستعمال معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، كما استعملنا التوزيع الطبيعي وتحليل التباين الأحادي لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، وكان ذلك كما يلي:

ولاعتماد معامل الارتباط بيرسون نقوم أولاً باختبار التوزيع الطبيعي وذلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) لولاية ورقلة: وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات التي تعتمد على الاختبارات المعلمية بحيث تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً.

وبعد التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون.

والجدول رقم (43) يوضح نتائج الاختبار في ولاية ورقلة:

H0: بيانات عينة الدراسة لمقر ولاية ورقلة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

H1: بيانات عينة الدراسة لمقر ولاية ورقلة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

الجدول رقم (43): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (ورقلة)

مستوى الدلالة	البيان
0.1	تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة.

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

من خلال الجدول رقم (43) يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة (0.1) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

• اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف- سمرنوف) لولاية الجلفة: وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات التي تعتمد على الاختبارات المعلمية بحيث تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً.

ويوضح الجدول رقم (44) نتائج الاختبار في ولاية الجلفة:

H0: بيانات عينة الدراسة لمقر ولاية الجلفة تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

H1: بيانات عينة الدراسة لمقر ولاية الجلفة لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى دلالة إحصائية 5%.

الجدول رقم (44): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (الجلفة)

مستوى الدلالة	البيان
0.2	تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

من خلال الجدول رقم (44) يتضح لنا أن قيمة مستوى الدلالة (0.2) أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على أن الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. بعد التأكد من أن بيانات ولايتي ورقلة والجلفة تتبع التوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة. **أولاً:** لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة، كما تم تطبيق الانحدار الخطي البسيط تأثير العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة. والجدول (45) يوضح ذلك:

الجدول رقم (45): معامل الارتباط بيرسون بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء

الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
--------	----------------	-------------------------

0.005	0.55	العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة
-------	------	---

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

من خلال الجدول رقم (45) يتضح أن معامل الارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة بلغ (0.55) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

الجدول رقم (46): معامل الارتباط بيرسون بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء

الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة

مستوى الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط	البيان
0.000	0.66	العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية الجلفة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

من خلال الجدول رقم (46) يتضح أن معامل الارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بلغ (0.66) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

ثانيا: تحليل الانحدار البسيط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء

الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة.

- تحليل الانحدار البسيط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي

لموظفي ولاية ورقلة:

الفرضيات:

H0: لا يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي

لموظفي ولاية ورقلة

H1: يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي

ولاية ورقلة.

والجدول رقم(47) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين

الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة

البيان	β	R	R square	F	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة	0.49	0.55	0.31	9.86	0.005

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يظهر من خلال الجدول رقم (47) أن نسبة تأثير العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة بلغت (0.49) وهي تمثل قيمة (β)، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في العوامل البيئية الداخلية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية ورقلة بقيمة (0.49)، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط (0.55) وهي قيمة دالة إحصائية وتدل على وجود ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية ورقلة، وبلغت قيمة (R-square) معامل التحديد (0.31) أي أن ما قيمته (0.31) من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية ورقلة ناتج عن التغير في العوامل البيئية الداخلية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (9.86) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى المعنوية المفترض (0.05).وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

- تحليل الانحدار البسيط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة:

الفرضيات:

H0: لا يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

H1: يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين

الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة

البيان	β	R	R square	F	مستوى الدلالة الإحصائية
العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة	0.59	0.66	0.43	17.94	0.000

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

يظهر من خلال الجدول رقم (48) أن نسبة تأثير العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بلغت (0.59) وهي تمثل قيمة (β) ، وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في العوامل البيئية الداخلية يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية الجلفة بقيمة (0.59)، وبلغت قيمة (R) معامل الارتباط (0.66) وهي قيمة دالة إحصائيا وتدل على وجود ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية الجلفة، وبلغت قيمة (R-square) معامل التحديد (0.43) أي أن ما قيمته (0.43) من التغيرات في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقرر ولاية الجلفة ناتج عن التغير في العوامل البيئية الداخلية، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (17.94) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى المعنوية المفترض (0.05). وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

ثالثا: تحليل الانحدار المتعدد بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة بشكل فرعي نستعمل الانحدار المتعدد بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة.

- تحليل الانحدار المتعدد بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة:

الفرضيات:

H0: لا يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

H1: يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

الجدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر العوامل البيئية الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة

البيان	β	t- value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	0.044	0.184	0.855	0.50	0.25	7.63	0.01
الثقافة التنظيمية	0.292	2.762	0.011				
التقنية	0.321	1.625	0.119				

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17 .

يظهر من خلال الجدول رقم (49) أن هناك تأثير للعوامل البيئية الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة، حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على تحسين الأداء بالدرجة الأولى، وقد بلغت قيمة (t) (2.76) وبدلالة إحصائية (0.01) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت β (0.29) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة بقيمة (0.29)، يليها التقنية حيث بلغت قيمة (t) (1.62) وبدلالة إحصائية (0.1)، وبلغت β (0.32) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في التقنية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة بقيمة (0.32)، يليها الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) (0.940) وبدلالة إحصائية (0.35)، وبلغت β (0.137) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة بقيمة (0.137)، وجاءت الهيكل التنظيمي في الأخير حيث بلغت قيمة (t) (0.18) وبدلالة إحصائية (0.85)، وبلغت β (0.04) أي أن

الزيادة بقيمة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي مقر ولاية ورقلة بقيمة (0.04).

يتبين من خلال ما سبق أن هناك اختلاف بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (7.63) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.01) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

• تحليل الانحدار المتعدد بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة:

الفرضيات:

H0: لا يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة .

H1: يوجد ارتباط بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لدراسة أثر العوامل البيئية الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة

البيان	β	t-value	الدلالة	R	R square	F-value	مستوى الدلالة الإحصائية
الهيكل التنظيمي	0.36	1.92	0.06	0.57	0.33	10.85	0.003
الثقافة التنظيمية	0.36	3.29	0.003				
التقنية	0.10	0.57	0.56				

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17

يظهر من خلال الجدول رقم (50) أن هناك تأثير للعوامل البيئية الداخلية على تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة، حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر على تحسين الأداء

الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بالدرجة الأولى، وقد بلغت قيمة (t) (3.29) وبدلالة إحصائية (0.003) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت β (0.36) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في الثقافة التنظيمية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بقيمة (0.36)، يليها الهيكل التنظيمي حيث بلغت قيمة (t) (1.92) وبدلالة إحصائية (0.06) وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وبلغت β (0.36) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بقيمة (0.36)، أما التقنية فتأثيرها كان ضعيفا حيث بلغت قيمة (t) (0.57) وبدلالة إحصائية (0.56)، وبلغت β (0.10) أي أن الزيادة بقيمة واحدة في التقنية يؤدي إلى الزيادة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة بقيمة (0.10).

يتبين من خلال ما سبق أن هناك اختلاف بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة، وتؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) (10.85) المحسوبة وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، كما أن مستوى الدلالة المحسوب (0.003) أقل من مستوى المعنوية المفترض (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة وتنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية الداخلية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولايتي ورقلة والجلفة.

• اختبار التباين الأحادي (One- Way ANOVA): حيث توصلنا إلى النتائج

الموضحة في الجدول رقم (51) والخاصة بولاية ورقلة:

أولا- فرضية العدم (ف0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تعزى (للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانيا- فرضية العدم (ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تعزى (للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين الأحادي (ورقلة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.448	1	0.448	2.711	0.114
	داخل المجموعات	3.636	22	0.165		
السن	بين المجموعات	2.147	2	1.074	11.639	0.000
	داخل المجموعات	1.937	21	0.092		
الحالة العائلية	بين المجموعات	0.795	1	0.795	5.319	0.031
	داخل المجموعات	3.289	22	0.149		
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات	0.169	4	0.042	0.205	0.933
	داخل المجموعات	3.915	19	0.206		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0.379	4	0.095	0.486	0.74
	داخل المجموعات	3.705	19	0.195		
سنوات الخبرة	بين المجموعات	1.271	3	0.424	3.011	0.048
	داخل المجموعات	2.813	20	0.141		

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

انطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول (51) يمكننا تحليل التباين في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) لتحسين أداء

الوظيفي لموظفي مقرر ولاية ورقلة تعزى للجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.11) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) لتحسين أداء

الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تعزى للسن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.000) أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن السن يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) لتحسين أداء

الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تعزى للحالة العائلية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.031) أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الحالة العائلية تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) لتحسين أداء

الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تعزى للرتبة الوظيفية، وذلك لكون مستوى الدلالة

المحسوب (0.93) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الرتبة الوظيفية لا تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α أكبر من 0.05) لتحسين أداء الموظفين لموظفي ولاية ورقلة تعزى للمؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.74) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن المؤهل العلمي لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α أكبر من 0.05) لتحسين أداء الموظفين لموظفي مقر ولاية ورقلة تعزى لسنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.048) أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن سنوات الخبرة تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.

أما الجدول رقم (52) والخاصة بولاية الجلفة لاختبار التباين الأحادي، ولإجراء هذا الاختبار انطلقنا من خيارين أساسيين لهذه الفرضية:

أولاً- فرضية العدم (ف0): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تعزى (للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ثانياً- فرضية العدم (ف1): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تعزى (للجنس، السن، الحالة العائلية، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

فإذا كان مستوى الدلالة المحسوب أقل أو يساوي (0.05) فإننا نرفض فرضية العدم (ف0)، أما إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من (0.05) فإننا نقبل فرضية العدم (ف0).

الجدول رقم (52): نتائج تحليل التباين الأحادي(الجلفة)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	0.03	1	0.030	0.22	0.63
	داخل المجموعات	2.894	22	0.132		
السن	بين المجموعات	0.123	3	0.041	0.29	0.83
	داخل المجموعات	2.801	20	0.140		

0.29	1.77	0.148	1	0.148	بين المجموعات	الحالة
		0.126	22	2.776	داخل المجموعات	العائلية
0.04	1.86	0.20	5	0.99	بين المجموعات	الرتبة
		0.10	18	1.92	داخل المجموعات	الوظيفية
0.27	1.38	0.16	4	0.65	بين المجموعات	المؤهل
		0.11	19	2.26	داخل المجموعات	العلمي
0.76	0.37	0.05	3	0.15	بين المجموعات	سنوات
		0.13	20	2.76	داخل المجموعات	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS17.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول (52) يمكننا تحليل التباين في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية:

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر أو يساوي من 0.05)

تجاه تحسين الأداء لموظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير الجنس، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.63) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الجنس لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) تجاه تحسين

الأداء لموظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير السن، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.83) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن السن لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) تجاه تحسين

أداء موظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير الحالة العائلية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.29) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الحالة العائلية لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) تجاه تحسين أداء

موظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.04) أقل من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن الرتبة الوظيفية تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أكبر من 0.05) تجاه تحسين

أداء موظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك لكون مستوى الدلالة

المحسوب (0.27) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن المؤهل العلمي لا يؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α أكبر من 0.05) تجاه تحسين أداء موظفي ولاية الجلفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك لكون مستوى الدلالة المحسوب (0.76) أكبر من مستوى المعنوية المفترض 0.05، وتعني هذه النتيجة أن سنوات الخبرة لا تؤثر في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.

خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تطور نظام الإدارة الإقليمية في الجزائر، وإلى الخصائص العامة لولايتي ورقلة والجلفة، وإلى الطريقة المنهجية والتطبيقية المتبعة في الدراسة من تصميم للإستبانة، إلى اختيار مجتمع الدراسة، ثم الطريقة المستعملة في تحليل البيانات المتحصل عليها، ومن ثم التأكد من صدق أداة الدراسة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين العوامل البيئية الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من الثقافة التنظيمية والتقنية الهيكل التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين كل من الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتقنية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.
- يوجد ارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة.
- يوجد ارتباط بين عوامل البيئة الداخلية وتحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تبعا لمتغير الجنس، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تبعا لمتغير السن، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

لقد تطرقنا في دراستنا هذه إلى موضوع بيئة المنظمة من خلال بعض عواملها المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وأخيرا التقنية، وكيفية تأثيرها على أداء الإدارة الإقليمية الجزائرية من خلال حالة ولايتي ورقلة والجلفة، فبيئة التنظيم تناولتها العديد من الدراسات وهذا لارتباطها بتبرير فشل البرامج والسياسات التنموية المأخوذة من الدول ذات الريادة وهذا راجع لاختلاف بيئات هذه السياسات عن بيئات الدول النامية. وباعتبار أن الإدارة المحلية والإقليمية آلية لتنفيذ هذه السياسات على المستوى المحلي لتوفير التنسيق والتكامل على المستوى الكلي الوطني، لهذا فإن الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتقنية هي عوامل تحيط بالعاملين في الإدارة الإقليمية الذين هم أساس هذه الإدارة باعتبارهم القائمين على وظائفها والمسيرين لمهامها، وأن هذه الوظائف والمهام إذا لم تجسد الفكرة والهدف العام لهذه السياسات ليعي الفرد العامل أو الموظف حجم الأمانة الملقاة على عاتقه فإن هذه السياسات مآلها الفشل لا محالة وهذا كله انطلاقا من النتائج التي توصلنا إليها:

من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

1- صحة الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر العوامل البيئية الداخلية في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي كل من ولايتي ورقلة والجلفة.

2- صحة الفرضيات المتعلقة بعينة الدراسة جزئيا: حيث:

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تبعا لمتغير الجنس، الرتبة الوظيفية، المؤهل العلمي.
 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية ورقلة تبعا لمتغير السن، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.
 - لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تبعا لمتغير الجنس، السن، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.
 - توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 تجاه تحسين الأداء الوظيفي لموظفي ولاية الجلفة تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.
- ومن خلال النتائج السابقة نوجه التوصيات التالية:

1) بناء برامج تدريبية فعالة وجادة تقوي العمل الجماعي، وذلك في شكل فرق وهذا لتقوية التفاعل والمهارات الاتصالية لديهم.

(2) الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة في التسيير، وطريقة استخدام البرامج في إعداد الاجتماعات والندوات مثل العروض البيانية وذلك في تحضير التقارير وعروض الحال.

(3) وضع نظام لتقييم الأداء يحتوي على معايير ومقاييس متقدمة ومرنة على مستوى مقر الولاية يأخذ بالحسبان طبيعة كل مديرية أو مصلحة بحيث يكون لكل مديرية أو مصلحة بعض المعايير الخاصة واستحداث مصلحة تعمل تحت إشراف الوالي مهمتها وضع هذا النظام، من ثم تقوم بعملية تقييم الأداء ونشر ثقافة تقييم الأداء بين الموظفين وهذا مع مديرية مركزية على مستوى وزارة الداخلية، مع إتاحة مشاركة الموظفين في مناقشة نتائج التقييم.

(4) بناء نظام الرقابة وربطه بعملية تقييم الأداء من خلال التنسيق بين الجهازين (الرقابة و التقييم)، ويكون هذا الربط من خلال عملية المساءلة ونظام الحوافز التحفيز والترقية والتفويض وغير ذلك بنتائج التقييم وقياس مستويات الأداء.

أولا: المراجع باللغة العربية

1- المصادر:

أ- القرآن الكريم

ب- المعاجم و القواميس:

- 1) ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، د ط، الرياض: وزارة الشؤون الإسلامية و الأوقاف و الدعوة و الإرشاد
- 2) بدوي احمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، د ط، 1977
- 3) مجمع اللغة العربية بمصر، المعجم المحيط، القاهرة: الشروق الدولية، ط 4، 2004.
- ت- القوانين و المراسيم:
- 4) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المرسوم الرئاسي رقم 07/12 المتعلق بالولاية المؤرخ في 2012/03/21 الجريدة الرسمية عدد 12، الصادرة في 2012/03/29.
- 5) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 67- 24 المؤرخ في 1967/01/18 المتضمن القانون البلدي، الجريدة الرسمية عدد 06، الصادرة في 1967/01/18.
- 6) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر 69- 38 المؤرخ في 1969/05/23 المتضمن قانون الولاية، الجريدة الرسمية عدد 44، الصادرة في 23 /05 /1969.
- 7) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 09/90 المتعلق بالولاية المؤرخ في 1990-04-17 الجريدة الرسمية عدد 15، المؤرخة في 17- 04- 1990.
- 8) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 08 /90 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 1990-04-07 الجريدة الرسمية عدد 15، الصادرة في 07- 04- 1990.
- 9) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 10/11 المتعلق بالبلدية المؤرخ في 2011-07-03 الجريدة الرسمية عدد 37، الصادرة 03-07-2011.

2- الكتب العامة :

- 10) ابوبكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مصر: الدار الجامعية، د ط، 2003.
- 11) الأزرق مغنية ، نشوء الطبقات في الجزائر، (ترجمة: سمير الكريم)، عمان، الأردن: مؤسسة الأبحاث العربية، 1980
- 12) البكري سونيا محمد ، تخطيط ومراقبة الإنتاج، القاهرة، مصر: الدار الجامعية للنشر، 2000.
- 13) البرنوطي سعاد نايف ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، عمان، الأردن: دار وائل للنشر، 2001.
- 14) الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم وأساليب القياس والنماذج)، الأردن: المكتبة الوطنية ، دت.
- 15) الكتيبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د م: بدون دار نشر، ط1، 2005.
- 16) الهيبي خالد عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2005.
- 17) اللامي غسان قاسم داود ، إدارة التكنولوجيا مفاهيم ومداخل تقنيات تطبيقات عملية، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، 2007.
- 18) اللوزي موسى ، التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر، ط1، 2002.
- 19) الفاغوري محمد رفعت ، إدارة الإبداع التنظيمي ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005 .
- 20) الصيرفي محمد ، إدارة تكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ط1، 2009.
- 21) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة ، عمان الأردن، دار الشروق للنشر، د ط، 2003.
- 22) القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة و التنظيم، عمان : دار وائل للنشر ، ط 3، 2008.
- 23) الشماع خليل محمد حسن ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة، ط 01، 2000.

قائمة المراجع

- (24) الخزامى عبد الحكم أحمد، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسين، ج1، القاهرة: مكتبة ابن سينا، 1999.
- (25) أسامة ربيع أيمن سليمان، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، دم د ط، 2007، ط2.
- (26) بوضياف عمار ، شرح قانون الولاية (12-07) المؤرخ في 2012/12/21 ، الجزائر ، جسور للنشر ، ط1، 2012
- (27) بوضياف عمار ، شرح قانون البلدية ، الجزائر ، جسور للنشر ، ط1، 2012
- (28) بربر كامل ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات، ط2، 2000.
- (29) بن حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
- (30) بن نبي مالك ، مشكلة الثقافة ، دمشق- سوريا: دار الفكر للنشر، ط 2000، 4.
- (31) بعلي محمد الصغير ، الإدارة المحلية الجزائرية ، عنابة ، دار العلوم للنشر ، 2013
- (32) جودة محفوظ ، العلاقات العامة مفاهيم و ممارسات ، الأردن: دار زهران للنشر، ط 4 ، 2005.
- (33) جودة محفوظ (وآخرون)، منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، دت.
- (34) جورج جاكسون وآخرون، (ترجمة خالد حسن رزوق)، التنظيم: منظور كلي للإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988.
- (35) جريو حسن ، تطور التقانة عبر العصور، العراق: منشورات المجمع العلمي ، 2006.
- (36) درويش عبد الكريم ، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة ، القاهرة: مكتبة الإنجلوالمصرية ، د ط، 1995.
- (37) درة عبد الباري إبراهيم وآخرون، إدارة القوى البشرية، القاهرة، مصر: الشركة العربية للتسويق والتوريدات، 2008 .
- (38) وودوك مايكل ، دايفيد فرانسيس ، القيم التنظيمية ، (ترجمة عبد الرحمان أحمد الهيجان)، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (39) حلباوي يوسف ، إدارة المنظمات: منظور كلي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 1992.
- (40) حسونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، عمان ، الأردن: دار أسامة للنشر، ط1، 2008.

- 41) حسين مصطفى حسين، الإدارة المحلية في الجزائر، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
- 42) حسن راوية محمد، أداء الموارد البشرية، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 43) حريم حسن، إدارة المنظمات منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2003.
- 44) كنعان نواف، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم، 1999.
- 45) ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 46) ماهر احمد، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر، ط1، 2011.
- 47) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة مداخل و عمليات، بغداد: مكتبة شفيق، د ط، 1988
- 48) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، د ط، دت.
- 49) محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية و التطبيق، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر وللتوزيع، د ط، 1999.
- 50) محمد عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، القاهرة مصر: دار النهضة العربية، 1998.
- 51) مصطفى احمد سيد، إدارة البشر (الأصول والمهارات)، القاهرة، مصر: د ن، 2002.
- 52) نور حمد، مبادئ محاسبة التكاليف، القاهرة، مصر: الدار الجامعية، 1999.
- 53) سيكارن آوما، طرق البحث في الإدارة، (ترجمة: إسماعيل البسيوني)، دار المريخ، 2006.
- 54) سلطان محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة، 2003.
- 55) سعد زغول بشير، دليلك إلى البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار العاشر، بغداد: المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، 2003.
- 56) عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2005.
- 57) عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي، عمّتن، الأردن: دار وائل للنشر، ط2، 2003.
- 58) عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
- 59) عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، سوريا: منشورات جامعة دمشق، 2006.
- 60) عدون ناصر دادي، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمية، 1998.

قائمة المراجع

- 61) عقيلي عمر وصفي ،الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة) ، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ب ط ،2009 .
- 62) عقيلي عمر وصف ،قيس المومني ، نظرية المنظمة و نظرية التنظيم، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع ،ب ط ،2009.
- 63) قدي عبد المجيد ، أسس البحث العلمي في العلوم الإقتصادية و الإدارية ، دار الأبحاث ، الجزائر، ط1، 2009
- 64) شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان ،عمان: دار الشروق، 2005.
- 65) تشارلز وجاويث جوبز، الإدارة الإستراتيجية ، (ترجمة رفاعي محمد رفاعي) ج 1، السعودية: دار المريخ للنشر، 2001.
- 66) ثابت إدريس عبد الرحمان، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، القاهرة ، مصر: الدار الجامعية، 2007.
- 67) خطاب عايدة سيد ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دن: دار الفكر العربي، 1985.
- 68) خضير كاظم حمود، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة، 2007.

3- المراجع باللغة الأجنبية :

- 69) Barraux Jaque, Entreprise et performance globale, Editions economica, Paris, 1997.
- 70) Bernard Martony, Daniel Croset, Gestion des ressources humaines, Edition Dunod, 6ème édition, Paris, 2005.
- 71) Castelnau Jacques et autres, Le pilotage stratégique, éditions d'organisations, Paris, 1999.
- 72) Daniel Wren, DanVoich, Management Process Structure and Behavior, 3rd edition, New York, John Wiley and Sons, 1984
- 73) J.P. Angelier, Economic industrielles. OPU, Alger, 1993.
- 74) Henry Mintzberg; Structure in fives designing effective organizations; , Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall 3rd ed, 1983.
- 75) Henry Mintzberg ,structure et dynamique de l' organisation , Paris ,Eidion d'organisation 18eme edition, 2005.
- 76) P. Bescos, C. Mendoza, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris.

- 77) RMILI Abderrahmane. les Institutions Administrative Algériennes, Alger. SNED 1973, 2eme Edition,
- 78) Marmuse Christian dans performance, Encyclopédie de gestion, Tome2, Editions economica, Paris, 1997.
- 79) Rodf .Monger, Mastering Technology, New York: Free Prees, 1988.
- 80) Steven Jott, The organizational culture perspective, Chicago: Dorsey press.
- 81) Stephen Robbins, Organization theory : structure, design, and applications, 3rd ed, Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1990.

4-المذكرات و الرسائل العلمية :

- 82) عبير غمري، إصلاحات الإدارة المحلية في الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، جامعة بسكرة، 2011.
- 83) الصالح الساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية - دراسة ميدانية بولاية باتنة ثلاث بلديات باتنة فسديس عين التوتة نموذجا، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2008.
- 84) حكيم يحيوي، دور المجالس المنتخبة في التنمية المحلية، دراسة مقارنة بين ولايتي وبلديتي ورقلة وغرداية 2007-2011، مذكرة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم إدارة الجماعات المحلية والإقليمية، جامعة ورقلة.
- 85) محمد خشمون، مشاركة المجالس البلدية في التنمية المحلية دراسة ميدانية على مجالس بلديات ولاية قسنطينة، دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة قسنطينة.
- 86) عطية العربي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية - دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ورقلة، 2012.
- 87) ناصر محمد إبراهيم السكران، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة مسحية على ضبط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2004.
- 88) الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية علية صالح بمدينة تيسة، مذكرة ماجستير في تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 02، 2013.

- (89) صليحة شامي، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة أمجد بوقرة بومرداس، مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.
- (90) . سامية بن طالب، ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2010.
- (91) جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2009.
- (92) حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة غزة، 2010.
- (93) فيصل البراهيم بن فهد بن محمد، العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار وعلاقته بمستوى أدائهم - دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2008.
- (94) ياسمينه ياسع، دراسة اقتصادية قياسية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة - دراسة حالة شركة القطن الممتص (Socothyd)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، قسم تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2011.
- (95) بشير كاوجة، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين الاتصال الداخلي في المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية - دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف ورقلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
- (96) نادية لونيس، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تفعيل الأعمال التجارية للمؤسسات - دراسة حالة التذاكر الإلكترونية في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2011.
- (97) محمد موسى محمد الخيبري، دور التقنية في تطوير الاتصالات الإدارية بالأجهزة الأمنية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2003.

- 98) سليمة سلام ، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2004/2003).
- 99) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف، 2005
- 100) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008.
- 101) وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي - دراسة حالة فئة الافراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترايبى بوجمعة بشار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2012.
- 102) زياد سعيد الخليفة، الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة السعودية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، (2001).
- 103) فهد يوسف الدولية، اثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان، (2007).
- 104) احمد بن مصطفى النعمي، أثر الثقافة التنظيمية في فعالية عمليات التدريب في الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية على بعض الأجهزة الأمنية بالمنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، معهد الدراسات العليا، جامعة الرياض، 1998.
- 105) الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة المسيلة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة المسيلة، (2006).
- 106) كمال قاسمي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، (2010).
- 107) لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 2006.

قائمة المراجع

- 108) عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.
- 109) جوال محمد السعيد، نحو تفعيل دور المدير في إدارة الوقت، دراسة مسحية على عينة من المديرين بولاية الأغواط، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، قسم إدارة الأعمال والتسويق، جامعة المدية، 2010، ص 132.
- 5- الملتقيات و المجلات العلمية:
- 110) زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة ENAMC بالعلمة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جوان 2007.
- 111) عائشة شتاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، الملتقى العلمي الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة الأغواط، 14/15 أبريل 2009
- 112) زمام نور الدين ، صباح سليمان، تطور مفهوم التكنولوجيا واستخداماته في العملية التعليمية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 11، جامعة بسكرة، جوان 2013.
- 113) سهيل فهد سلامة، فعالية الأداء الوظيفي وتطبيقاته للأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، 1987.
- 114) عبد المليك مزهودة، مفهوم الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 01، 2001.
- 115) محمد ماهر الصواف، تقويم الأداء الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد 76، الرياض، 1992.
- 116) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الشلف، 2010.
- 117) علي عبد الله ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء، مجلة دراسات ، العدد 15 ،، جامعة الأغواط، جانفي، 2011.

118) عبد اللطيف عبد اللطيف ،محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنوؤ بقوة الهوية التنظيمية-دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة ،مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، العدد الثاني، 2010.

119) J.P.Charles, La performance sociale interne de la firme, revue Française de gestion N 38, Novembre, 1982.

120) J.Y.Saulquin, Gestion des ressources humaines et per formances des services, Revue de GRH, N:36, Juin, Paris, 2000.

6- تقارير و مواقع انترنت :

121) Direction de la programmation et le suivi du budget, **Ouargla**, « **Annuaire statistique de la wilaya de Ouargla** »,Année : 2014.

122) Direction de la programmation et le suivi du budget,DJELFA « **Monographie de la wilaya de DJELFA** »,Année : 2013

123) الموسوعة الحرة ويكيبيديا، ولاية الجلفة، الرابط:
http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D9%84%D9%81%D8%A9
، تاريخ تصفح الموقع: 2015/4/21.



إستبيان

جامعة قاصدي مرباح " ورقلة "

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أخي الفاضل / أختي الفاضلة تحية طيبة وبعد...

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بالجزء الميداني لدراستي استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية تحت عنوان (أثر العوامل البيئية في تحسين أداء الإدارة الإقليمية بالجزائر حالة مقر ولايتي الجلفة وورقلة). تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم كموظفين تقومون بأداء وظائف المنوطة بالإدارة الإقليمية حول مدى تأثير العوامل البيئية المتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية و التقانة (التكنولوجيا) من خلال تأثيرها على أدائكم باعتباره أساس أداء الإدارة الإقليمية ومؤشر لها.

لذا نرجو من سيادتكم التكرم بتعبئة الإستبانة المرفقة وإعطائها الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة، وان حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة، وبالتالي الحصول على نتائج وتوصيات الدراسة أكثر دقة، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة في حال الانتهاء منها إذا رغبتم بالاطلاع عليها، وإذا واجهتكم أية مشكلة في الإجابة على الإستبانة فيمكنكم الاتصال بالرقم التالي لمساعدتكم في الإجابة على أية استفسار: 06.64.26.91.18 أو المراسلة على البريد الإلكتروني: ffmostapha@gmail.com شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ولكم كل الشكر والامتنان والتقدير.

إشراف: د/قاسم ميلود

الباحث: بجمينة مصطفى

المحور الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

أولاً: المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

(1) الجنس: ذكر. أنثى.

(2) السن: 29-25. 39-30. 49-40. 59-50

(3) الحالة العائلية أعزب متزوج أرمل مطلق

ثانياً: المعلومات الوظيفية في عينة الدراسة:

(1) الرتبة الوظيفية: ملحق إدارة رئيسي متصرف إداري متصرف إداري رئيسي
 متصرف مستشار
عون مكلف بتسيير الملف أو المكتب أو المصلحة اذكر الرتبة

(2) المؤهل العلمي: تعليم متوسط تعليم ثانوي مستوى جامعي ليسانس
 مستوى جامعي ما بعد تدرج دراسات أخرى

(3) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات. من 6 إلى 10 سنوات. من 11 إلى 20 سنة.
من 21 إلى 32 سنة

المحور الثاني: العوامل البيئية التنظيمية الداخلية

أولاً: الهيكل التنظيمي					
الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	معارض بشدة
01	هناك توافق في وظيفتك مع الأهداف العامة للولاية				
02	وظيفتك في الولاية مكتملة للوظائف الأخرى و لا يوجد تداخل بينها وبين هذه الوظائف .				
03	طبيعة العلاقة القائمة واضحة بين المرؤوسين في إدارتك والأقسام التابعة لها				
04	هناك تناسب لطبيعة تخصصات العاملين في الولاية مع طبيعة مهام وواجبات ووظائفهم				
05	هناك ترتيب واضح في الولاية للوظائف ذات الأولوية والأهمية من حيث وضعها في المستوى الإداري المطلوب				
06	يمكن شغل وظيفتين من قبل موظف واحد تكون إحداها مسؤولة أو مشرفة على الأخرى				
07	يوجد في الولاية وظائف ليست بالأهمية الكبيرة التي تجعلها وحدة تنظيمية (مكتب أو مصلحة)				
08	الوظائف في الولاية واضحة بحيث يعرف القائمين عليها كافة المعلومات والقرارات التي تتطلبها هذه الوظائف				
09	الوظائف تساعد العاملين على القيام بنشاطات أخرى من شأنها زيادة كفاءتهم ومهارتهم				
10	هناك انتقال كبير و سلس للمعلومات بين الوحدات التنظيمية والمكاتب التي تتطلب وظائفها التنسيق بينها				
ثانياً: الثقافة التنظيمية					
11	هناك معرفة لدى الموظفين بطبيعة الإجراءات والسياسات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها (كل حسب عمله)				
12	يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة				
13	يوجد التزام واضح من قبل الموظفين بسياسات وإجراءات العمل المعتمدة وعلى تطبيق ما تنص عليه الأنظمة والقوانين				
14	تولي الولاية أهمية لأراء الموظفين في عملية اتخاذ القرار				
15	مشاركتك في اتخاذ القرار تعني أنك تتحمل مسؤولية تنفيذه				
16	هناك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتك أو تشارك في صنع القرار مع مرؤوسيك				

					17
				يتجه الموظفون نحو ترسيخ علاقات عمل طيبة مع رؤسائهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق مما يساعد على مزيد من التقدم والانجاز	
				18	
				هناك رغبة وميول لدى الموظفين بالاعتماد على المشاركات الجماعية وتشكيل فرق العمل كأسلوب في حل مشكلات العمل والقضايا التي تهم الموظفين	
				19	
				تتظر الولاية إلى العنصر البشري على أنه أهم الموارد المتاحة	
				20	
				يقوم الموظفون بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث يتوفر لديهم القدرة على التحلي بالمهنية	
				21	
				هناك اهتمام من قبل الموظفين بأهمية عامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	
				22	
				أوظب على أوقات الدوام الرسمي دون تأخير	
				23	
				تتم مراعاة أوقات الراحة وتناول الطعام	
				24	
				يتساهل المشرف مع العاملين المقصرين في أعمالهم	
				25	
				هناك أسلوب تواصل دوري ذي اتجاهين بين الموظفين والإدارة من خلال وسائل الاتصال المختلفة مثل الاجتماعات، الحفلات، اللقاءات، الندوات... الخ	
				26	
				هناك فئات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في صنع القرار	
				27	
				يعتقد الموظفون بضرورة زيادة في الراتب بكل مكوناته	
ثالثا: التقنية					
					28
				من الضروري أن يتوفر مقر الولاية استعمال الحاسوب في العمل	
				29	
				يتوافر مقر الولاية على الأجهزة، البرامج والخبرات اللازمة لأداء المهام الوظيفية	
				30	
				تقلل التقانة من التكاليف وتحد من استخدام الملفات الورقية التي تأخذ حيزا كبيرا من الجهد و التكلفة في مقر الولاية	
				31	
				يساهم توفر التقانة في مقر الولاية في خلق الظروف المناسبة لاتخاذ القرارات الفعالة وذلك عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب	
				32	
				يساهم توفر التقانة في الولاية في حفظ البيانات والمعلومات التاريخية والضرورية التي تعتبر أساس عمل الولاية	
				34	
				يساهم توفر التقانة في مقر الولاية في توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات	

المحور الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارة	الرقم
					عملك يناسب كفاءتك	34
					الواجبات المسندة إليك واضحة تماما	35
					تستخدم كل طاقتك في عملك	36
					لديك الرغبة في انجاز الأعمال اليومية التي تتطلبها وظيفتك	37
					تنجز عملك في الوقت المحدد دون تأخير	38
					لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية الناتجة عن تصرفاتك الخاطئة	39
					لديك الاستعداد لتولي مسؤولية أعلى	40
					تقوم بتنظيم أعباء العمل يوميا مع التقيد بالقواعد والتنظيمات للوصول إلى الأداء الجيد	41
					هناك معرفة وإمام لدى الموظفين بطبيعة الأعمال الموكلة إليهم	42
					يبدل الموظفون الجهد الكافي لانجاز الأعمال في الوقت المحدد	43
					يتحلى المرؤوسون بالقدرة على التصرف في المواقف الحرجة	44
					يتم سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في فترة ما	45
					تساهم السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة واللوائح المعتمدة في تحسين الأداء الوظيفي	46
					المشاركة في صنع القرار المتعلق بعملك تزيد من اهتمامك وحماسك للعمل/ تحسين أدائك الوظيفي	47
					إعطاء الولاية الاهتمام الكامل للموظفين يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	48
					الالتزام بالوقت المحدد للعمل يساهم في تحسين الأداء	49
					تشجع الموظفين على التعاون مع زملائهم في العمل	50
					تتنافس مع زملائك بهدف تحسين الأداء الوظيفي	51
					مقتنع بأن راحتك النفسية مع زملائك تساهم في تحسين الأداء الوظيفي	52
					تعتبر عملية تقييم أدائك الوظيفي عملية مهمة لتحسين أداء العاملين	53
					وضع كل موظف في الوظيفة التي تناسب قدراته يساهم في تحسين الأداء	54
					إعطاء الوظيفة أولويتها من خلال وضعها في المستوى الإداري المطلوب يساهم في تحسين أداء شاغلها	55
					تقييم الأداء لديكم يشمل كافة المستويات	56

					تولي وظيفتين تكون إحداهما مسؤولة على الأخرى يساهم في تحسين الأداء	57
					التنسيق بين الوظائف يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	58
					تساهم التقنية في السرعة والدقة في إنجاز الأعمال المطلوبة وتحسين الكفاءات وزيادة الفعالية	59
					تساهم التقنية في تهيئة الظروف المناسبة عن طريق تجهيز المعلومات بشكل مختصر وفي الوقت المناسب مما ينعكس على تحسين أداء الموظفين	60
					تساهم التقنية في زيادة الحرفية في الأداء من خلال مواكبة التطورات العالمية في أساليب تأدية الوظائف	61
					تساهم التقنية في تسهيل الوصول إلى المعلومات و الملفات المحفوظة وبالتالي تحسين الأداء	62
					تعمل التقنية على تحسين الأداء من خلال توزيع المهام والواجبات والعمل بشكل سليم بين الأفراد والجماعات	63

ملاحظة: ربما لم تتح لك الفقرات أعلاه بأن تتحدث عن رأيك بصفة عامة عن تحسين الأداء الوظيفي، لذا نرجو منك إذا كان هناك ملاحظات إضافية أن تذكرها في المساحة التالية: