

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة العلوم السياسية

تخصص : تنظيمات سياسية وإدارية

العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي
دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة

إشراف الأستاذة :

الإمام سالمة

إعداد الطالبة:

السعيدى راجحة

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	الدكتور. باباعري مسلم
مشرفا ومقررا	الدكتورة. الإمام سالمة
مناقشا	الدكتورة. زموري ليندة

نوقشت وأجيزت يوم : 2019/06/23

السنة الجامعية : 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من

علق

اقرأ وربك الأكرم ، الذي علم بالقلم

علم الإنسان ما لم يعلم)

صدق الله العظيم

شكر و عرفان

بعد الانتهاء من إعداد المذكرة والله الحمد والشكر ، لايسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الدكتورة المشرفة سلمى الإمام ، حيث قدمت لي النصح والإرشاد طيلة فترة إعداد المذكرة ، فلها مني عظيم الشكر والتقدير والاحترام ، كما أتقدم بالشكر والتقدير والوفاء والعرفان للدكتور بوغابة محمد حافظ والدكتورة السعيدة سعدية لما قدماه لي، من مساندة و دعم وإرشادات وتوجيهات منذ بداية فترة الدراسة إلى غاية إعداد المذكرة ، كما أتقدم بالشكر لجميع أساتذتي واللجنة المناقشة، زميلاتي بقسم العلوم السياسية والإدارية ، والشكر لزميلتي في العمل رقيق نورة التي ساندتني كثيرا، وإلى كل موظفين ديوان مؤسسات الشباب، الذين تكرموا بالإجابة على أسئلة الدراسة .
والله ولي التوفيق .

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي
إلى روح والدي الطاهرة حسن السعيد
إلى والدتي أمد الله في عمرها أم الخير جزار
إلى زوجي ورفيق دربي محمدحافظ بوغابة
إلى أخواتي وإخوتي عبد الكريم، سعدية، نجاه، بلخير،
حنان
إلى بناتهم وأبنائهم/ عائلتي الكبيرة والصغيرة
إلى براعمي ومقلة عيني /
محمد سراج، نُهى

ملخص الدراسة باللغة العربية

الهدف من الدراسة هو اختبار أثر بعض العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي بمؤسسة ديوان مؤسسات الشباب، من خلال تحديد واقع هذه العوامل وواقع الأداء وعليه يتم تحسين مستوى أداء الموظفين ، ووزع استبيان على عينة بحجم 45 موظفا وعلج باستخدام برنامج Spss والملاحظة بالمشاركة والمقابلة ، لمعرفة أثر هذه العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي، ووصلت هذه الدراسة أن مستوى أداء الموظفين متوسطا.

الكلمات المفتاحية : العوامل التنظيمية ، أثر ، الأداء الوظيفي ، الموظفين ، المؤسسة، القيادة، إخاذ القرار.

Abstract

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

This study aims to investigate the effect of some organizational factors on the performance of employees at Odej Ouargla ,by identify the reality of these factors and performance ,A questionnaire was distributed on a sample of 45 employees. Spss and observation by participation and interview were used to calculate the correlation between the variables . the results show that employees performance was average .

Key words : organizational factors ,effect, performance, employees, enterprise, leadership, decision maker .

مقدمة

تحتاج الإدارة في أي مؤسسة إلى موارد مادية ومالية وبشرية لا تقل إحداها أهمية عن الأخرى ، إلا أن هذه الأخيرة أي (الموارد البشرية) تعد مصدرا مهما للمؤسسة وقاعدة أساسية تستند إليها والاهتمام بأدائها الوظيفي بطريقة مثلى وعلى أحسن وجه ، يدفع لوصول المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة في رزنامتها السنوية ، إلا أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية ، فنية وتنظيمية ، وهذه الأخيرة (العوامل التنظيمية) لها عدة متغيرات تساهم بطريقة أو بأخرى في وضع أداء الموظفين في نهج معين ، فمنها ما ارتبطت بالتنظيم كالهيكلة التنظيمي والرقابة والتفويض الإداري و نظام الرواتب والترقية والحوافز والتدريب الإداري والبيئة المادية للعمل ،ومنها ما تعلق بالفرد كمنط القيادة ومعرفته بالثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار ،نظام الاتصالات الإدارية، ضغط العمل ، التي تؤثر سلبا و إيجابا على أداء الموظفين ، لذلك فانه من الضروري التعرف عليها لتعزيز ودعم الايجابية منها ومقايسة والتخلص أو الإقلال من آثار المحددات السلبية ، ولمعرفة أثر العوامل التنظيمية على أرض الواقع تطرقنا إليها من خلال دراسة طبقت على شعبة من موظفي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، لمعرفة والتوصل إلى الحقائق المستخلصة من تأثير المتغير المستقل (العوامل التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) لدى الموظفين بالملاحظة والمقابلة ومعايشة الواقع الإداري معهم .

أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية النظرية :

- تتبع الأهمية العلمية للدراسة من أهمية الموضوع المعالج ، فالأداء الوظيفي مرتبط بمدى المعرفة التطبيقية للعوامل التنظيمية.
- إثراء المعرفة النظرية في مجال البحث العلمي عموما والمجال الإداري خاصة .

الأهمية العملية التطبيقية:

- تعتبر أول دراسة طبقت على موظفي مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب في هذا المجال .
- استخدام نتائج الدراسة في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة .
- تعزيز العوامل التنظيمية الايجابية في الجانب التنظيمي من أجل تحسين الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب .
- تقديم حلول واقعية للتخلص من العوامل السلبية التنظيمية لتقديم الأفضل من الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة وصولا لأهدافها وغاياتها المرجوة .

أهداف الدراسة :

- هدفت الدراسة للتعرف على جل العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي للموظفين على ضوء عدة متغيرات كمنط القيادة ، واعتماد المؤسسة على نظم الحوافز والترقية والأجور

ولاسيما الثقافة التنظيمية ومدى المشاركة في اتخاذ القرار وغيرها، ومعرفة نظام تقييم الأداء المعتمد لدى مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة .

- تحديد العوامل التنظيمية بتأثيرها السلبي والايجابي على الأداء الوظيفي .

مبررات اختيار الموضوع :

هناك العديد من المبررات التي دفعتني لاختيار الموضوع يمكن تحديدها في :

الأسباب الموضوعية :

- عدم توفر الكثير من الدراسات الشاملة لجميع أو اغلب العوامل التنظيمية ، وتحديد أثرها على أداء الموظفين .

- هناك اهتمام ملحوظ سواء من قبل إدارة المؤسسة و أو الموظفين بصفة عامة ، لتحسين ثقافتها حول طرق الوصول إلى أداء وظيفي محققا لأهداف المؤسسة.

الأسباب الذاتية :

- منذ ولوجي لعالم الشغل وأنا اطمح لتقديم المساعدة في حل بعض المشاكل الإدارية التي تثقل كاهل الإدارة .

- محاوله مني لمعالجة احد المواضيع المهمة والمتداولة في عالم الإدارة ، بما أنني أشغل وظيفة إدارية بنفس المؤسسة حالة الدراسة (ديوان مؤسسات الشباب) ، فتساعد دراستي بملاحظة مدى التأثير الواقعي للعوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي ومعايشة أحداثه لحظة بلحظة .

- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية .

الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة إلى حد لايمكن إجمالها كلها، فبعضها تناول أحد متغيري الموضوع ، وبعضها الآخر تناول المتغيرين معا ، ومن هذه الدراسات نذكر :

1.مذكرة بعنوان : اثر العوامل التنظيمية على تطبيق اللامركزية الإدارية في المؤسسات

الحكومية الفلسطينية، لمطبع إبراهيم أبو مصبح ، الجامعة الإسلامية غزة قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، سنة 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى أهمية العوامل التنظيمية الهيكل التنظيمي ، الأنظمة والتعليمات ، التمكين الإداري ، التفويض في المؤسسات الحكومية الفلسطينية .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج ، أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لكل من (الهيكل التنظيمي ، الأنظمة والتعليمات ، التمكين الإداري ، التفويض الإداري) بوزن

نسبي يقدر بـ (71,11 - 66,12 - 62,47 - 66,87) على التوالي على تطبيق اللامركزية الإدارية.

2. مذكرة بعنوان الحوافز والمكافأة ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، دراسة حالة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء مركز الدفع برج عمر إدريس ولاية إليزي ، لـ بن اسلمان هناء ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية ، مذكرة ليسانس قاصدي مرباح ورقلة 2013-2014 .

هدفت هذه الدراسة للإجابة على إشكالية فيما يتمثل نظام الحوافز ، والى أي مدى يؤثر في رفع مستوى أداء العاملين ، وهدفت أيضا لمعرفة دور الحوافز والمكافأة على الأداء الوظيفي لتحسينه من خلال توضيح اثر كل من الحوافز المادية والحوافز والمعنوية السلبية منها والايجابية على جعل أداء الموظفين يتحسن ولاسيما من خلال المكافأة .

وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية ، أن أغلبية العاملين أكدوا على مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على أدائهم وتضعف الدافعية في العمل.

3. مذكرة بعنوان : علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمديريات الحي الإداري ورقلة ، لـ الإمام سالمة ، مذكرة ليسانس في العلوم السياسية ، تخصص التنظيم السياسي والإداري قسم العلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2003-2004 .

فهدفت إلى الدراسة للإجابة على إشكالية هل هناك علاقة بين إبعاد المناخ التنظيمي ، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العمال ؟.

وتوصلت إلى النتائج التالية : أن المناخ السائد في مديريات الحي الإداري يتسم بهيكل تنظيمي ملائم وجيد كما يدعم المشاركة في اتخاذ القرار ويعزز نمط الاتصال

كما أن المناخ التنظيمي السائد يدعم انتماء الفرد للمؤسسة ويتوفر على القيادة الجيدة والأداء الجيد .

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، اتخاذ القرار ، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصالات ، تكنولوجيا العمل ، الانتماء التنظيمي) بتأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي .

4. مذكرة بعنوان : علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد

العزیز الطبية للحرس الوطني ، لحمود بن مطلق العماج ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، سنة 2003 .

أن هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي لها علاقة بأداء العاملين تؤثر سلبا أو إيجابا على أدائهم الوظيفي، تقدم حلولاً للعوامل التنظيمية السلبية، وتدعم وتطور العوامل التنظيمية الإيجابية وذلك لتحسين الخدمات التي تقدمها المنظمات الصحية .

وقد توصلت للعديد من النتائج وهي :

- تم تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها أثر على الأداء الوظيفي للعاملين (أهداف المنظمة ، البيئة التنظيمية المادية، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء الوظيفي، نظام الترقية)

- البيئة التنظيمية لها علاقة ايجابية بأداء العاملين ، فتتوفر التهوية والإضاءة والتكييف ولكن يوجد نقص في بعض المكاتب.
- أن نظام الحوافز واضح ، ويتنوع من الحوافز المادية و المعنوية ، وتقدم في الوقت المحدد، وله علاقة ايجابية بالأداء .

إشكالية الدراسة :

ما أثر العوامل التنظيمية السائدة بديوان مؤسسات الشباب بورقلة على الأداء الوظيفي للموظفين ؟

التساؤلات الفرعية :

وتدرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية

- هل هناك تفاوت في التأثير بين العوامل التنظيمية على أداء الموظفين نظريا؟
- ماهي أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على قدرة وكفاءة الموظفين في أداء مهامهم الوظيفية ؟
- ما هو واقع تأثير العوامل التنظيمية على أداء الموظف بديوان مؤسسات الشباب؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد عدة عوامل تنظيمية تعمل على التأثير بنسب متفاوتة على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب إيجابا وسلبا .

الفرضيات الفرعية :

- لا يوجد تفاوت في التأثير بين العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي .
- أن نمط القيادة الإدارية هو أهم العوامل المؤثرة على أداء الموظفين بديوان مؤسسات الشباب.

- أن العوامل التنظيمية سواء بتأثيرها السلبي والايجابي ، لها انعكاس مباشر على أداء الموظف

حدود الإشكالية :

- الحدود موضوعية : تتمحور الدراسة حول معرفة أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، حيث قامت الباحثة بدراسة ميدانية لمعرفة أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي لموظفيها .
- الحدود المكانية : ستقتصر هذه الدراسة على مؤسسة ديوان مؤسسات الشباب.
- الحدود الزمانية : منذ ماي 2018 إلى غاية جوان 2019 .

1/ المناهج:

فقد استعملت الباحثة مجموعة من القواعد والأساليب ، مستقاة من المناهج والهادفة لكشف حقائق حول تأثير المتغيرات التنظيمية على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، وتمثلت هذه المناهج في :

المنهج الوصفي :

لاستقصاء الظاهرة الإدارية وتشخيصها، ولتحديد العلاقة بينها وبين المتغيرات الأخرى (الظواهر) فهو الأنسب لكشف جوانب العوامل التنظيمية المؤثرة في الأداء الوظيفي.¹

منهج دراسة حالة:

يمكن تعريف منهج دراسة حالة بحسب رأي بعض الكتاب بأنه عبارة عن بحث متعمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة.²

المنهج الإحصائي:

يلجأ الباحث إلى استعمال المنهج الإحصائي من اجل تحليل البيانات إحصائيا للوصول إلى معرفة مجموعة من ما في خاصية معينة أو للوصول إلى استنتاجات في بحثه .³

2/ الاقترابات:

هو طريقة للتقرب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحديدتها ، بقصد تفسيرها وبالاستناد إلى عامل أو متغير ، كان قد تحدد دوره من وجهة نظر الباحث في حركة الظاهرة سلفا .⁴

الاقتراب القانوني :

الاقتراب القانوني يفترض وجود مجموعة من المعايير والضوابط والقواعد ، ومن ثم يستخدم تلك الظواهر من خلال معيار الشرعية والتطابق أو الخرق أو الانتهاك ، إن حل المشكلات التنظيمية ، والوظيفية لا يتم إلا وفق النص القانوني .⁵

الاقتراب المؤسسي :

¹ مراد الزعيمي ، دراسات في تسيير الموارد البشرية "إدارة الأفراد" . ط 1 ، الجزائر : دار قرطبة للنشر والتوزيع ، 2008، ص 163 .

² المرجع نفسه . نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه . نفس الصفحة .

⁴ محمد شلبي ، المنهجية في التحليل السياسي (المفاهيم، المناهج، الاقترابات والادوات) . الجزائر : دار هومة ، 2002، ص 50.

⁵ محمد عبيدات ومحمد أبو نصار و عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات . ط 2 ، عمان ، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر ، 1999، ص 44 .

أن السياسة هي نتاج المؤسسات التي تستطيع أن تؤثر بشكل كبير في العملية السياسية ، إلا أنه ينبغي أخذ دور الأفراد وقيمهم والسياق الثقافي والاجتماعي للمؤسسة بعين الاعتبار.¹

3/ أدوات جمع البيانات :

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم مراحل البحث العلمي، حيث أن البيانات هي المادة الخام التي سيستخلص منها الباحث بعد المعالجة: التفريغ والتبويب ، التحليل والتفسير ، النتائج النهائية للبحث²، ولقد تم استخدام ثلاث طرق لجمع المعلومات وهي الاستبيان والمقابلة والملاحظة بالمشاركة.

الاستبيان

يعتبر الاستبيان أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها.³

المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات وفي دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية والمؤسسات السياسية والتنظيمات الإدارية ، ومن أكثر الوسائل استعمالا وانتشارا في الدراسات الميدانية .

وتعرف بأنها وسيلة لتقصي الحقائق والمعلومات ، باستخدام طريقة منظمة تقوم على الحوار أو الحديث اللفظي المباشر بين الباحث والمبحوث.⁴

الملاحظة بالمشاركة:

تعتبر من أهم أدوات البحث العلمي السياسي ، ومصدرا أساسيا للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لموضوع الدراسة وللوقوف على الظاهرة في وضعها الطبيعي التلقائي ، وتجعله أكثر اتصالا بالمبحوث .

فالباحث في هذه الحالة هو مشارك وملاحظ في آن واحد يستطيع معرفة الجماعة وموقف الجماعة من عدة قضايا والعوامل المؤثرة في سلوكهم ، فتكون المعلومات أكثر دقة وذات قيمة علمية عالية ، ولاسيما في ميدان الإدارة .⁵ من خلال ملاحظة الموظفين محل البحث وهم يقومون بمهامهم الوظيفية ومشاركتهم مجريات الأحداث .

¹ محمد شلي ، مرجع سابق . ص 124 .

² مراد الزعيمي ، مرجع سابق . ص 316 .

³ فايز جمعة النجار ، نبيل جمعة النجار ، ماجد راضي الزعبي ، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي . ط 4 ، عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2017 ، ص 78 .

⁴ نفس المرجع . نفس المكان .

⁵ ناجي عبد النور ، طاشمة بومدين ، أصول منهجية البحث العلمي في علم السياسة . ط 1 ، الجزائر: دار جسور للنشر والتوزيع ، 2014 ، ص ص (55 ، 62) .

التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

العوامل التنظيمية: هي تلك العوامل التنظيمية المرتبطة سواء بيئة المؤسسة أو بسلوك الأفراد والمؤثرة على أدائهم، كالهيكـل التنظيمي والأنماط المختلفة للقيادة مثلا، وتم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية SPSS.

الأداء الوظيفي هي محصلة انجاز الفرد للمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به، بأسرع وقت وأقل جهد ، والتزامه بالآداب والأخلاق الحميدة أثناء أداء مهامه لها .

الهيكـل التنظيمي: البناء الذي يوضح تقسيمات المؤسسة الفرعية المؤدية لمختلف الأنشطة والمهام الإدارية لتحقيق أهدافها المرجوة وتم قياسه بالتنسيق والوضوح .

القيادة الإدارية: قدرة المشرف التأثير على الموظفين ، بدفعهم للعمل والتعاون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة وتم قياسها بنوعية نمط القيادة .

الراتب: هو القدر المادي الذي يتحصل عليه الموظف لقاء بذله لمجهود فكري وعضلي يتناسب مع رتبته الوظيفية .

الترقية: هي الانتقال من رتبة إلى رتبة ، أو منصب أعلى مع الاستفادة من امتيازات تناسب المنصب والرتبة الجديدة المكتسبة ، وتم قياسها بمدى تطبيق الإجراءات والالتزام بها.

الحوافز: الحوافز أسلوب ينتهج يدفع ويحرك الموظفين للقيام بالمهام ، وتم قياسها بمدى رضا الموظفين .

البيئة المادية للعمل: هي كل التجهيزات والأجواء التي توفرها المؤسسة ، لتسهيل قيام الموظف بالمهام الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة وتم قياسها بدرجة توفر التجهيزات المناسبة للعمل.

الاتصالات الإدارية: هي كل أساليب الاتصال التي تحافظ على عملية تدفق وانسياب المعلومات بين مختلف التنظيمات والتقسيمات داخل المؤسسة وتم قياسها بمدى قدرتها على نقل المعلومات .

التدريب: أداة للتعلم والتطوير وتنمية العنصر البشري ، من خلال برامج تدريبية تشجعهم على تحسين الأداء الوظيفي وتم قياسها بمدى تطبيق البرامج التدريبية.

المشاركة في اتخاذ القرار: تفاعل الفرد عمليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في الأعمال والأهداف المشتركة للمؤسسة وتم قياسها بعملية الاهتمام بمبادرات واقتراحات الموظفين.

الثقافة التنظيمية: إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعاني السلوك والتوقعات التي هي من صنع الإنسان ، ويتقاسمها الموظفون في المؤسسة، وتم قياسها بمدى معرفة الموظفين بالقوانين والقيم التي تحدد سلوكهم داخل المؤسسة .

الرقابة الإدارية: إشراف من طرف الرئيس على مهام المرؤوسين لتفقد كيفية سيرها، وفقا للخطة التي وضعت، وتم قياسها بأداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة .

التفويض الإداري: نقل الرئيس جزء من مهامه أو كلها للمرؤوس ، ويصبح مسؤولاً عن تلك المهام ، وتم قياسه بأداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة.

ضغط العمل: عبارة عن ردود أفعال يقوم بها الفرد ، ناتجة عن ضغط في العمل، وتم قياسه بأداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة.

خطة الدراسة :

لتنظيم وتسهيل دراسة الموضوع، ارتأينا تقسيم الخطة إلى ثلاث فصول ، الفصل الأول والثاني نظريين والفصل الثالث تطبيقي :

الفصل الأول خصصناه لدراسة ماهية الأداء الوظيفي بمبحث أول أشتمل مفهوم الأداء الوظيفي كل من تعريفه، عناصره ومحدداته ومؤثراته ، المبحث الثاني خصص تقييم الأداء الوظيفي ومعرفة طرقه والشروط الواجب توافرها عقبات عملية تقييم الأداء وكيفية تحسينه، ثم التطرق إلى خلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني خصص لدراسة ماهية العوامل التنظيمية بمبحثين ، فالمبحث الأول خصص للتطرق للعوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم وأثرها على الأداء الوظيفي، وهي كالتالي: الهيكل التنظيمي والرقابة والتفويض الإداري ، نظام الرواتب والحوافز والترقية ، التدريب الإداري ، البيئة المادية للعمل ، والمبحث الثاني خصص للتطرق للعوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد ، وأثرها على الأداء الوظيفي وهي كالتالي : نمط القيادة الإدارية ، الثقافة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصالات الإدارية ، ضغوط العمل. ثم التطرق إلى خلاصة الفصل الثاني.

الفصل الثالث وهو فصل تطبيقي لدراسة ميدانية لعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب حول العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي ، حيث بدأ بتمهيد وبمبحث أول :لمحة عامة حول ديوان مؤسسات الشباب بورقلة (ميدان الدراسة)، بتعريفه ومعرفة هيكله ومهامها وتخصيص عينة الدراسة، المبحث الثاني يدرس إجراءات الدراسة الميدانية ،خصائص مجتمع الدراسة وعينة الدراسة بتطبيق أدواتها الاستبيان والمقابلة والملاحظة بالمشاركة، وتحليل وتفسير نتائج الدراسة ، وخلاصة للفصل الثالث ، وخاتمة.

صعوبات الدراسة :

- صعوبة ضبط كل متغيرات الدراسة بصفة دقيقة .
- صعوبة استعمال برنامج الإحصاء SPSS ، حيث اضطررنا إلى محاولة فهمه من خلال المراجع المتخصصة ومختلف مقاطع الفيديو عبر الانترنت ، والاستعانة بأساتذة في التخصص ، وهو ما تطلب جهداً ومدة زمنية طويلة .

الإطار النظري

الفصل الأول : ماهية الأداء الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وطرقه

المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: عقبات عملية تقييم الأداء

المطلب الرابع: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

المبحث الأول : مفهوم الأداء الوظيفي .

تمهيد :

إن الاهتمام بالعنصر البشري ، يعتبر من المحددات الرئيسية في جميع وظائف المؤسسة ، فتهتم هذه الأخيرة ، بأدائه وتقديم العناية اللازمة له ، فهو المخطط والمنظم ومتخذ القرارات ، والمتابع لسير العمل من اجل تحقيق أهدافها ، ومن هنا تبرز أهمية الأداء الوظيفي للموظفين .

المطلب الأول : تعريف الأداء الوظيفي

يعتبر تحديد مفهوم دقيق للأداء الوظيفي من الأمور الأساسية في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص لما يمثله من أهمية للوصول للأهداف المرجوة للمؤسسات بكفاءة وفعالية .

فتطلق كلمة الأداء على عدة عبارات منها ما يشير إلى التزام الموظف بواجباته الوظيفية وقيامه بالمهام المسندة إليه ، من خلال أدائه لمهام وظيفته وتحمله للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة .

ويعرف " عاشور " الأداء الوظيفي (بأنه قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله) وترى " راوية حسن " إلى أن الأداء يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، فهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة .¹

فقد عرفه " Dean " على أنه النظام التي يتضمن العوامل الحرجة في البيئة المباشرة لعمل الفرد والتي تؤثر في سلوكه والانجاز الذي سيليه .

ويرى البعض الآخر أن أداء الفرد هو عبارة عن (السلوك + الانجاز)² ونستطيع أن نقول بان الأداء الوظيفي هو محصلة جهد وسلوك الفرد، لانجاز مهامه بأكمل وجه.

المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

يقوم الأداء الوظيفي على ثلاث عناصر تمثلت في :

1. **الموظف** : وبالتالي الموظف هو من يمتلك المعرفة الفنية والمهارة المهنية واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
2. **الوظيفة** : ماتتصف به من متطلبات وتحديات وماتقدمه من فرص عمل ممتعة فيها تحد ، وتحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه .

¹ راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية، مصر : الدار الجامعية، 2004، ص 209 .

² فؤاد يوسف عبد الرحمان، سمية عباس مجيد، " بيئة العمل المادية وأثرها في تحسن أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد: 91، الأردن ، 2012 ، ص 190 .

3. **الموقف** : ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة المواد والأنظمة الإدارية والهيكلة التنظيمية¹.
فتفاعل كل من المعرفة الفنية والمهارة المهنية مع متطلبات المهام ، وتأثرها بظروف العمل ، ينتج عنه أداء وظيفيا.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

قدم بورتر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاث محددات رئيسية وهي :
1- **الجهد المبذول** : يشير الجهد إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته ، وذلك للوصول إلى اعلي معدلات عطائه في مجال عمله .
2- **القدرات** : تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد لأداء وظيفته أو مهامه.
3- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي** : يتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها أدائه في المؤسسة².
وبالتالي فإن أداء الفرد ماهو إلا محصلة ثلاث محددات ، تمثلت في الجهد المبذول ، القدرات، إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي

يمكن حصر مؤشرات الأداء الوظيفي في :
- التغييب عن العمل : يعتبر دليلا عن وجود عوامل سلبية تؤثر عن انتظام الموظف على أداء مهامه كعدم توفر الشروط المهنية المناسبة أو عدم قدرة الموظف على الانسجام والانتماء لفرق العمل .
- دوران العمل : يعد مؤشرا تنظيميا قابلا للعد ، وذلك لوجوب إحلال موظفين آخرين محل الذين تركوا مناصبهم ، ويرجع ذلك لعدم الاستقرار المهني المنبثق من صعوبة الظروف البيئية أو صعوبة وضعف تكوين علاقات غير رسمية.
- الشكاوى والإضرابات : مؤشرا لقياس فعالية المشرف للتعامل معها ، وتعبر عن تظلم الموظف ورفضه لسياسات معينة أو ظروف عمله .
- حوادث العمل : أثبتت الدراسات أن الموظفين الذين يعانون من ضغط العمل، أكثر عرضة للوقوع في حوادث العمل وذلك لعدم قدرتهم على التركيز والانتباه .¹ مما يرهق كاهله ويقع في الكثير من الأخطاء .

¹ عصمت سليم القرالة ، الحكمانية في الأداء الوظيفي . عمان : دار جليس الزمان ، 2011 ، ص 51.

² عفاف حسن هادي الساعاتي ، ياسر عادل محمود الحفاجي ، "الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي" ، مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية . العدد :76، جامعة بغداد، 2014، ص 243 .

المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها المؤسسة، من خلال مصلحة الإدارة وبالضبط مكتب المستخدمين أو كما يسمى بمكتب الموارد البشرية، الذي يعنى ببرامج تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية .

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي وطرقه

1- تعريف تقييم الأداء : هو وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف لدى الموظفين ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة ، والتي تكمن في تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وجب التعامل معها بشكل منظم ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف التي يمكن أن تستفيد من النتائج .² وصولا لتحقيق أهداف المؤسسة.

2- طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد عدة طرق تقليدية وحديثة لتقييم أداء الموظفين نأخذ البعض منها :

أ_ الطرق التقليدية :

1. التقدير حسب مستويات الجدارة : تعتمد على مقارنة الموظف مع أمثاله في المؤسسة ويرتب الموظفون حسب جدارتهم وكفاءتهم .
2. طريقة التقييم حسب النتائج والأهداف : عادة ما يطلب من المشرف على عملية التقييم أن يقتبس آراء الفرد المطلوب طبقا لأهداف المؤسسة .
3. طريقة الترتيب التناوبي : ويتم التقييم في هذه الطريقة على أساس العمل كله وليس بناء على جزء محدد من العمل .
4. طريقة التقدير النسبي : ويتم التقييم في هذه الطريقة على نوعية عمل العامل .
5. طريقة المقارنة المزدوجة : يتم بمقارنة كل موظف بالآخر مقارنة زوجية ، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الموظفين.
6. طريقة التوزيع الإجمالي : تطبق النسب المئوية لتقدير العاملين وتبدأ النسب المئوية من درجة ممتاز وتنتهي بالرديء .³

هذه بالنسبة للطرق التقليدية لتقييم الأداء ، أما الطرق الحديثة فتمثلت في :

¹ مصطفى بجقينة، نفس المرجع السابق، ص ص (83، 84) .

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية . ط1، عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 195 بتصرف .

³ طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية. ط1، عمان الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص ص (210، 212) .

ب _ الطرق الحديثة :

1. طريقة الاختيار الإجباري : تقوم على جمع العديد من العبارات التي تصف أداء الفرد ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة التي تناسب الموظف المطلوب تقييمه.
2. طريقة الأحداث الحرجة : تعني رصد الحوادث المهمة الخاصة بسلوك الفرد الذي يعد علامة مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره في كيفية تصرفه ومواجهته .
3. طريقة الإدارة بالأهداف : تولي التركيز على أداء الموظف في المستقبل، وتركز على النتائج التي حققها الفرد للوصول إلى الأهداف والانجازات.
4. طريقة قوائم المراجعة : تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء ، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء وتقييمه على أساسها.¹ تهدف طرق تقييم الأداء إلى مساعدة الإدارة على التأكد من مدى كفاءة أداء الموظفين لمهامهم.

المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء الوظيفي

تتوفر للقيام بعملية تقييم الأداء الوظيفي عدة شروط على حسب كل مؤسسة وإجراءاتها ونستطيع تلخيصها في مايلي²:

1. أن تكون هناك كمعايير ثابتة للتقييم .
 2. أن تكون عملية التقييم من أولويات الإدارة حتى تتم تطبيقها بجدارة .
 3. أن تكون نماذج التقييم دقيقة ومحتوية على نقاط تعطي في محصلتها الهدف المنشود منها .
 4. أن تكون عملية التقييم مفهومة للعاملين حسب مستوياتهم العملية والعلمية .
 5. أن تتوفر تعليمات واضحة ودقيقة في المنظمة تفيد باستمرارية تقييم الأداء .
 6. يستلزم تدريب المسؤولين المتخصصين على كيفية القيام بعملية التقييم.³
- فالمؤسسة التي تبحث في جودة أداء موظفيها ، وجب عليها إتباع هذه الشروط للوصول إلى معايير ثابتة في التقييم.

المطلب الثالث: عقبات عملية تقييم الأداء

تعاني عملية تقييم أداء الموظفين عدة عقبات نذكر منها :

- 1/ يميل البعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم⁴، فظاهرة التساهل مع الموظف الذي يقوم بأداء عمله بطريقة عشوائية لا تساعد على تحقيق نتائج ايجابية بالعمل .

¹ منير نوري ، تسيير الموارد البشرية، ط2 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 ، ص ص (349 ، 356).

² الطاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص184.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق . ص 213.

⁴ نفس المرجع . نفس المكان.

- 2/ وجود ظاهرة التحيز التي تؤثر سلبا على سير عمل المنظمة وبالتالي تكون النتائج غير مرضية لأنها اعتمدت على تحيزات سياسية أو اجتماعية أو شخصية.... الخ .
- 3/ التقييم الوسط للعاملين فهذه الظاهرة تعطي نتيجة سلبية نهائية لعمل المنظمة¹ ، وذلك لميل القائم على التقييم لإصدار أحكام متوسطة وعامة فتعطي قيمة وسطية مما يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين .
- 4/ عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فتصبح العملية هدر في الوقت والمال .
- 5/ الخطأ في اختيار وقت التقييم ، فمنها من يقوم بالعملية سنويا أو فصليا أو مرة كل ستة أشهر ، ويعتمد ذلك على إمكانية المؤسسة ومستوى العاملين فيها ، لذا يجب على المؤسسة تحديد عدد مرات القيام بالعملية أولا ، ووقت القيام بها ثانيا .
- 6/ عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء.² هذه العقبات نستطيع تجاوزها إذا ما قمنا بعدة تحسينات في الأداء الوظيفي .

المطلب الرابع: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

فعلى المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء، القيام بتحسينات من اجل تحقيق أداء وظيفي جيد كالآتي :

1. وضع أهداف عملية تقييم الأداء.
 2. التوقيت الصحيح للعملية .
 3. صدق وثبات معايير التقييم.
 4. دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف .
 5. تناسب طريقة التقييم مع الأهداف .
 6. مؤهلات القائم بعملية التقييم .
 7. كفاية الموارد البشرية المخصصة للعملية.³
- إذا اتبعت المؤسسة هذه التحسينات ، نستطيع أن نقول أننا أمام نظام تقييم أداء يستطيع قياس نقاط القوة والضعف في أداء الموظف بكل دقة .

¹ الطاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق.ص184.

² خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق. ص(214,216).

³ المرجع نفسه ، نفس الصفحة.

خلاصة الفصل الأول

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء الوظيفي من خلال تعريفه ، بأنه قيام الفرد بأنشطة ومهام مختلفة التي يتكون منها عمله ، وإبراز الثلاث عناصر المكونة له وهي الموظف والوظيفة والموقف ، وتمثلت محدداته في الجهد الذي يبذله الموظف لأداء وظيفته والقدرات التي يستخدمها وإدراكه لدوره الوظيفي ، و مؤشراتہ تمثلت في أربع مؤشرات وهي التغيب عن العمل ، دوران العمل، الشكاوى والإضرابات، حوادث العمل ، ولا سيما التطرق إلى طرق تقييم التقليدية والحديثة ، والشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء الوظيفي، فتتوفر عدة شروط على حسب كل مؤسسة وإجراءاتها، كالمعايير الثابتة للتقييم، وأن تكون نماذج التقييم دقيقة و مفهومة للموظفين حسب مستوياتهم العملية والعلمية واستلزام تدريب المسؤولين على كيفية القيام بعملية التقييم، وقد عرّجنا على إظهار العقبات التي تعاني منها عملية تقييم الأداء، كميل بعض القائمين لظاهرة التساهل مع الموظف المتخاذل في أداء مهامه، ووجود ظواهر سلبية كالتحيز والتقييم الواسطي للموظفين والخطأ في اختيار وقت التقييم، وعدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين، أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء .

وقد أبرزنا بعض الحلول المتبعة في كيفية تحسين الأداء الوظيفي، والتي يجب أن تأخذ بها كل مؤسسة بعين الاعتبار عند تصميم نظام تقييم الأداء الوظيفي، حتى تتناسب طريقة التقييم ومؤهلات القائم على التقييم مع الأهداف العامة للمؤسسة .

الفصل الثاني : ماهية العوامل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول:العوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم

المطلب الأول : الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: الرقابة والتفويض الإداري وأثرهما على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: نظام الرواتب والحوافز وأثرهما على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : الترقية و التدريب الإداري وأثرهما على الأداء الوظيفي

المطلب الخامس : البيئة المادية للعمل وأثرها على الأداء الوظيفي

المبحث الثاني : العوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد

المطلب الأول : نمط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي

المطلب الرابع : الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

المطلب الخامس : ضغط العمل وأثره على الأداء الوظيفي

تمهيد :

تعتبر العوامل التنظيمية عن مجموع المتغيرات التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة ، كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي ونظم الرواتب والحوافز ، ومدى المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، الثقافة التنظيمية وغيرها من المحددات التنظيمية التي تؤثر بشكل أو بآخر على أداء الموظفين داخل المؤسسة ، ولقد حاول العديد من الباحثين حصر هذه العوامل وتقديمها في نماذج معينة، فاختلقت باختلاف الباحث الذي يقوم بالدراسة ، فأداء الفرد يتأثر بعوامل تنظيمية متعلقة بمحيط الفرد مرتبطة بالمؤسسة ، وعوامل تنظيمية متعلقة بطبيعة الفرد داخل مؤسسة العمل وقد حددناها كالآتي:

المبحث الأول : العوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم

لقد قمنا باختيار العوامل التنظيمية التي نراها من وجهة نظرها الأكثر أهمية على مستوى المؤسسات والتناسبة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية .

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

يعتبر الهيكل التنظيمي الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة في إيضاح الأنظمة والتعليمات وأنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها وذلك لتحقيق أهدافها .

1- تعريف الهيكل التنظيمي :

يعرف "الهيئي" الهيكل التنظيمي على انه الوعاء الذي يتم من خلاله تنفيذ الخطط عن طريق التشكيلات الإدارية التي تتحدد وفق النشاطات الرئيسية للمؤسسة ، كما انه يمثل الإطار المحدد لطبيعة العلاقات الترابطية والتكاملية بين هذه التشكيلات وخطوط الاتصال بينها، إضافة إلى درجة السلطة والمسؤولية المرافقة للواجبات والمسؤوليات التي يضطلع بها كل تشكيل إداري¹. ويعرفه "القيروتي" هو الوسيلة أو الأداة الهادفة التي تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة .

⁰ ويتميز الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص التي تساعد في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة كالتوازن والمرونة والاستمرارية، ومراعاة الظروف البيئية المحيطة والاهتمام بالأنشطة المهمة الرئيسية للمؤسسة،² ولا سيما استخدام الأنظمة والتعليمات المناسبة وهي الإطار الذي يضيف صفة الشرعية على مهام المؤسسة، فإذا كانت جامدة ستعيق القيام بالمهام ، وإذا كانت تتسم بالمرونة فستسهلها.³

¹ خالد عبد الرحيم الهيئي ، نفس المرجع السابق . ص 106.

² مطيع إبراهيم أبو مصبح ، "اثر العوامل التنظيمية على اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص 16.

³ مؤيد سعيد سالم ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم . ط3 ، عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008، ص 93 .

وبالتالي فان الهيكل التنظيمي، هو من يوضح الأنظمة والتعليمات ،ويحدد العلاقات الرسمية للأفراد وأنواع الوظائف وعلاقتها ومستوياتها

2- أنواع الهيكل التنظيمي :

توجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية ، وهذه الأنواع تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وأهدافها وثقافتها :

1.2- الهيكل التنظيمي التنفيذي: هو الهيكل التنظيمي الذي يتخذ شكل الهرم رأسيا في قمته مدير المؤسسة، أو عموديا ويليه الموظفون من ذوي الرتب الأقل، ويعتبر هذا التنظيم الأكثر شيوعا لاعتماده على طاعة الأوامر والتعليمات الصادرة من الرؤساء إلى المرؤوسين.

2.2- الهيكل التنظيمي الوظيفي : هو الهيكل التنظيمي الذي يقوم على أساس تجميع التخصصات الوظيفية المتشابهة أو المترابطة مع بعضها البعض .

3.2- الهيكل التنفيذي الإستشاري : يعتبر هذا النوع من التنظيم يجمع بين مزايا التنظيم التنفيذي من حيث استقامة سبل المسؤولية ، ومساعدة الخبراء الفنيين للرؤساء الإداريين في المسائل الفنية ، والتي تحتاج استشارة من حيث تأديتها .

4.2- الهيكل التنظيمي المصفوفة : يعتبر من الأنواع الحديثة ويستعمل هذا النوع من التنظيم في المؤسسات التي تقوم بمشروعات معقدة ، وكان أول استخدام لهذا النوع في الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة .

5.2- تنظيم الفرق : يقوم هذا التنظيم بتشكيل فرق عمل تعهد لها مسؤوليات حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة ، ويمثل هذا الأسلوب نحو التخصصات المتعددة في المؤسسة ، وذلك استجابة للمتغيرات البيئية السريعة وان تكون أكثر مرونة .

6.2- الهيكل التنظيمي الشبكي : وتقوم المؤسسات في هذا التنظيم بإسناد وظائف رئيسية فيها إلى مؤسسات أخرى مستقلة ، يتم التعاقد معها من قبل الإدارة ، فهذا التنظيم يسمح للمؤسسة أن تركز على العمليات والوظائف التي تجيدها ، وإسناد الوظائف التي لا تجيدها إلى مؤسسة أخرى تجيدها.¹ أما عن أهمية الهيكل التنظيمي فتمثلت في :

3- أهمية الهيكل التنظيمي :

التنظيم الهيكلي الجيد يزود المؤسسة بالاستقرار والاستمرارية بما يسمح لها بالإبقاء على قدوم الأفراد وتنسيق معاملتها بما يتفق وبيئتها ،ويقوم بتحقيق التكامل بين حاجات الموظفين وحاجات المؤسسة وتكمن أهمية الهيكل التنظيمي في انه يخدم ثلاث وظائف رئيسية وهي :

■ إنتاج مخرجات المؤسسة وتحقيق أهدافها .

¹ مطيع إبراهيم أبو مصبح، مرجع سابق، ص (12، 15) .

- ضبط تأثير الاختلافات الفردية في المؤسسة .
 - ممارسة القواعد واتخاذ القرارات المتعلقة بأنشطة المؤسسة .¹
- فللهيكل التنظيمي أهمية بالغة في تحقيق التكامل بين الفرد ووظيفته ، والفرد ومؤسسته ، وضمان الاستقرار والاستمرارية لها .

4- أثر الهيكل التنظيمي على أداء الوظيفي :

الهيكل التنظيمي أو مايسمى بالخريطة التنظيمية، التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المؤسسة ، والعلاقات بين الوظائف ومهام ومسؤوليات كل موظف ، بما ذلك نطاق الإشراف وكيفية تجميع الموظفين في الإدارات ومصالح المؤسسة ، له تأثير ايجابي على الأداء فهو يتيح فرص الإبداع والتكيف والمشاركة في اتخاذ القرار، إذا كان الهيكل التنظيمي المطبق في المؤسسة يتميز بالمرونة والتنسيق بين المصالح ويكتسي صفة الهيكل المنظم .

أما تأثيره السلبي فنلمسه في المؤسسات التي تعاني من وجود هيكل تنظيمي جامدا ، أُعد بطريقة سيئة منذ البداية وصعب التعديل ، فيصبح غير ملائم لاستغلال جهود الموظفين ولا يدفعهم للتطور والتفاعل .²

فالهيكال التنظيمي يساهم بدرجة متباينة في الأداء الوظيفي ، على حسب حنكة من ينظمه بخارطة طريق إستراتيجية تنفيذ في معرفة كيفية سير كل من الوظائف والأفراد داخل المؤسسة .

المطلب الثاني: الرقابة والتفويض الإداري

1 - الرقابة الإدارية

تعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية، حيث تكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمرا ومرضيا من الأداء .

1-1 تعريف الرقابة الإدارية :

عرف هنري فايول في كتاب المفاهيم الإدارية الحديثة، الرقابة الإدارية بمفهوم الإشراف الدائم كما يلي : الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى ، بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أن المواد المتاحة تستخدم وفقا للخطة الموضوعة .

وأيضاً تعرف الرقابة الإدارية بأنها الأفعال أو القوة التي تحقق السيطرة على العمل وهي من الوسائل القانونية المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري .³

فالرقابة تشمل كل من الإشراف والمتابعة وقياس الأداء وتحديد المعايير الملائمة للقياس عليها واتخاذ الإجراء اللازم لذلك .

1-2 وسائل الرقابة :

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة .

² مطيع إبراهيم أبو مصبح، مرجع سابق، ص15.

³ Administrative control system , business dictionary , p 112 .

تعتمد الرقابة الإدارية من أجل تحقيق النجاح في عملها على مجموعة من الوسائل وهي :

1. التقارير الإدارية : تساعد على توضيح مستويات الأداء الموظفين وطبيعة انجاز الأعمال الخاصة بهم
2. الإشراف الإداري : هو المتابعة المستمرة لبيئة العمل
3. الشكاوى : هي عبارة عن كل شكوى تصدر عن العملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة ، وتساعد على توضيح الصورة الحقيقية لطبيعة العمل ، والأخطاء التي حدثت من أجل تجنب وقوعها مستقبلاً .
4. الإدارة بالتفويض : هي تفويض بعض صلاحيات المدراء إلى بعض الموظفين ، من أجل تطبيق رقابة إدارية على العمل ، والتأكد من حسن سيره بطريقة صحيحة .
5. الإدارة بالأهداف : هي وضع مجموعة من الأهداف ، ثم ربطها مع معايير رقابية تعتمد على وجود مسؤوليات مشتركة بين المدراء والموظفين¹، حتى يتم قياسها وتحديد الأمور المناسبة لتطبيقها بطريقة صحيحة .

1-3 أنواع الرقابة الإدارية :

تقسم الرقابة الإدارية في المؤسسات إلى مجموعة من الأنواع من أهمها :

- أ. الرقابة الوقائية : وهي رقابة تطبق قبل تنفيذ المهام، ووظيفتها منع الوقوع في الأخطاء ومعالجتها من بدايتها وقبل حدوثها.²
- ب. الرقابة المتزامنة : ويقصد بهذا النوع مراقبة سير العمل منذ بدايته وحتى نهايته لاكتشاف الانحراف أو الخطأ لحظة وقوعه والعمل على تصحيحه فوراً .
- ت. الرقابة اللاحقة :هي رقابة تطبق بعد تنفيذ المهام والأنشطة ،حيث يقارن الانجاز الفعلي مع المعايير الموضوعية لرصد الانحرافات³ بعد حدوثها من أجل معالجتها ومنع تكرارها مستقبلاً.

1-4 أهمية الرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الإدارية من الوظائف المهمة في المؤسسات بكافة أنواعها ونلخص أهميتها في

النقاط التالية :

1. تساهم الرقابة في المحافظة على كفاءة العمل المؤسسي والتقليل من النفقات المالية وتقليل حجم الخسائر الناتجة عن سوء استخدام تجهيزات المؤسسة
2. مراقبة وظيفة التخطيط من خلال الموازنة بين الأهداف المتوقعة والأهداف المنجزة فعلاً، ومن ثم مقارنتها مع التكاليف المستخدمة في جدول الأعمال .

¹ مطبع إبراهيم أبو مصبح، مرجع سابق، ص (12، 15) .

² نفس المرجع، نفس الصفحة .

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

3. زرع الشعور الايجابي عند الموظفين من اجل تحفيزهم¹، لتحقيق أفضل أداء يساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

5-1 أثر الرقابة الإدارية على الأداء الوظيفي

تؤثر الرقابة الإدارية ايجابيا ، عند انحراف الأداء الفعلي أو يتوقع أن ينحرف عن الأداء المخطط له ، باتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية لضبط مساره . كذلك تختص بتقييم أداء الأفراد وفرض رقابة على نواتج أعمالهم وسلوك أدائهم، محاولة لزيادة مهارات الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم لضمان مستوى مستقر من الأداء . سلبيًا : عند الالتجاء إلى العديد من اللجان و الأجهزة الرقابية، يحدث صراع وعدم انسجام وتضارب في اتخاذ القرار بشأن مدى كفاءة وفعالية أداء موظف ما²، وبالتالي ينعكس على النقطة الأخيرة في تقييم الأداء الوظيفي.

2- التفويض الإداري :

2-1 مفهوم التفويض الإداري :

تعني قيام الرئيس أو المدير بتفويض جزء من سلطاته إلى احد مرؤوسيه ، ويصبح المرؤوس مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطة عن نتائج الأعمال التي يقوم بها .

2-2 تصنيفات التفويض :

يمكن تصنيف التفويض الإداري استنادا إلى أساس موضوعي ، يأخذ بعين الاعتبار محل التفويض ذاته وينقسم التفويض إلى صنفين تفويض الاختصاص وتفويض التوقيع :

أ. تفويض الاختصاص : يؤدي إلى نقل إلى المفوض إليه ، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض .

ب. أما تفويض التوقيع : فلا يتضمن نقلا للاختصاص ، ولا يمنع الرئيس المفوض من ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض .

ومن ناحية ثانية فان تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه هذا بينما تفويض التوقيع يراعى فيه الاعتبار الشخصي في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إلى تغيير المفوض أو المفوض إليه³ فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه.

2-3 أهمية التفويض :

¹ نفس المرجع، نفس الصفحة .

² ابراهيم سلطان وآخرون، مبادئ الإدارة . ط 1 : الإسكندرية ، مصر ، الدار الجامعية ، 2000، ص ص (393، 343).

³ احمد عبد الحافظ سلمان القيسي ، اثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص ص (20 19 21) .

التفويض له أهمية كبيرة في تخفيف عبء المهام الوظيفية عن المدير أو الرئيس صاحب الاختصاص ، وذلك بنقل جزء من اختصاصه في وظيفة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض .

التفويض يؤدي أيضا التطور المهني للموظفين وتنمية قدراتهم من خلال التعلم بممارسة مهام أكبر وفرص لإثبات القدرات¹ ، ويهيئ شعورا بالرضا عن المؤسسة للمشاركة في موقف العمل وصنع القرار .

2-4 أثر التفويض الإداري على الأداء الوظيفي :

للتفويض آثار كثيرة على الأداء الوظيفي نأخذ منها التالي :

- تفويض المدير لوظائف لجماعة ناضجة ، تعد إثباتا إيجابيا عن الثقة السائدة في المؤسسة.
- التفويض يعتبر خطوة مهمة بعد تحسين قدرات الموظف من خلال برامج التدريب، حتى نختبر مدى تطور قدراتهم ونجاحهم .
- ضعف التفويض يحدث عنه اختناقا في العمل ، وتعطيل مصالح الموظفين وتأخر إنجازها وطول إجراءاتها ، وبالتالي تأثر الروح المعنوية لهم وفعالية الأداء .
- حسن التفويض وتحديد واجبات المرؤوسين ، في حدود تخصص المفوض إليه²، تجعله مسؤولا ومدربا على تحمل المسؤولية .

المطلب الثالث: نظام الرواتب والحوافز وأثرها على الأداء الوظيفي

تمنح المؤسسة بدون شك للموظف والعامل مقابلا لجهده سواء كان فكريا أو عضليا، لسد حاجياته بالإضافة إلى مكملات أخرى عديدة وهي في غاية الأهمية ومن أهم هذه المكملات التي تشجعه على بذل جهد أكبر مثلا الترقية، الحوافز وغيرها.³

1- نظام الرواتب :

1-1 **تعريفه:** الراتب هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا ، ويعتبر تعويضا نقديا مباشرا يحصل عليه لقاء مساهمته التي يقدمها للمؤسسة التي يعمل بها .⁴

وفي الجزائر للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب حسب المادة 32 من الأمر 03/06 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

¹ نفس المرجع ، نفس الصفحة .

² ممدوح سودي منوخ الظفيري، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012، ص 18.

³ مراد الزعيمي ، مرجع سابق . ص 150.

⁴ منير نوري ، مرجع سابق . ص 203، بتصرف.

1-2 مكوناته :

يتكون الراتب من :

– الراتب الرئيسي

– العلاوات والتعويضات

– يستفيد الموظف زيادة على ذلك من المنح ذات الطابع العائلي ويتقاضى راتبه من المؤسسة أو الإدارة العمومية التي يمارس مهامه فيها فعليا.

ويوافق الراتب الأساسي الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف، مضافا إليه الرقم الاستدلالي المرتبط بالدرجة المتحصل عليها، ويمكن أن يستفيد من تعويضات ومنح ، ويمثل الراتب المقابل للواجبات القانونية الأساسية للموظف.¹

1-3 أهمية الراتب :

للراتب أهمية بالغة في حياة الفرد الموظف من أهمها :

- يعتبر المصدر الرئيسي لدخل الموظف

- لها دور مهم في تحقيق الإشباع لحاجات الموظف المادية والنفسية ، والشعور بالتقدير من طرف المؤسسة

- تحقيق مستوى الرضا الوظيفي وانعكاسه على السلوك العام للموظف والمتمثل في الاستقرار والانتظام في العمل والتقليل من الغيابات .

- وسيلة لجذب والإبقاء على أفضل الكفاءات المناسبة بالمؤسسة²

2- نظام الحوافز

1-2 مفهوم الحوافز: هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي

تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية .

وبمعنى آخر فإن الحوافز هي (مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته).

1-2 أنواعها :

تعتبر الحوافز مثيرات خارجية تلعب دورا هاما في إيقاظ الدوافع لدى الموظفين بحيث يسلكون سلوكا معينا، وهناك عدة تقسيمات للحوافز وهي :

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الفصل الثاني ، المادة 32، الجريدة الرسمية ، العدد : 66 ، بتاريخ 16 /07/ 2006 ، صص(6 ، 12).

² منير نوري ، نفس المرجع السابق . ص 205.

أ - الحوافز الايجابية والحوافز السلبية :

- الحوافز الايجابية هي التي تركز جوانب الخير الذي يعود على العاملين عندما يتبعون سلوكا مرغوبا لدى الإدارة، مثل العطل الاستثنائية ، المعاملة الطيبة، توفير الخدمات الطيبة والاجتماعية والرياضية والثقافية .
- الحوافز السلبية هي التي تركز على أسلوب التخويف والعقاب في إثارة دوافع الموظفين نحو سلوك معين ، ومن أمثلتها الحرمان من العطل الاستثنائية، أو الحرمان من الترقية أو التهديد بالفصل أو الفصل النهائي .

ب- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

- الحوافز الفردية هي التي ترتبط بمقدار الجهد المبذول من طرف موظف واحد ، فيمكن استخدام أي من الحوافز الايجابية أو السلبية ، فيمنح عطلة استثنائية أو يحرم من الخدمات الطبية مثلا .
- الحوافز الجماعية هي التي تقدم إلى مجموعة من الموظفين الذين يشتركون في أداء مهمة واحدة ، والتي يصعب فيها تحديد دور محدد وواضح لكل موظف للمهمة المؤداة .

ج- الحوافز المادية والحوافز المعنوية :

- الحوافز المادية تشمل كل من الراتب وأي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط لا غير ، مثل العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية والهدايا العينية .¹
- الحوافز المعنوية هي مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات النفسية والإنسانية للعاملين ، وهي تتجسد في حسن معاملة الموظف، وإزالة أسباب التذمر والشكوى ومكافأة المجددين ومعاقبة المسيئين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والترفيهية للموظفين ، وكل ما من شأنهم تقوية الروح المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية.²

2-3 أهمية الحوافز : فللحوافز سواء كانت مادية أو معنوية فردية أم جماعية ، تأثير بالغ الأهمية في حث وتشجيع الموظفين على بذل أقصى ما يملكون من جهد عضلي وفكري، في أداء المهام الوظيفية وعلى أحسن وجه وفي اقل وقت ممكن .

3- تأثير نظام الرواتب والحوافز على الأداء الوظيفي

يعتبر نظام الرواتب والحوافز سلاح ذو حدان من حيث التأثير على أداء الموظفين ، فهو يوقظ الشعور بالاطمئنان والرضا الوظيفي، عند ارتفاع الروح المعنوية لدى الموظفين

¹ بدون كاتب ، نفس المرجع السابق ، ص (72، 74) .

² حمود بن مطلق العماح ، مرجع سابق ، ص 29 .

المنتسبين إلى المؤسسة، بسبب توفر لهم راتب كاف يسد حاجياتهم المختلفة والاستفادة من الخدمات .

وقد يكون للراتب الزهيد أثرا سلبيا ، بسبب عدم كفايته وجعل الموظفين يتجهون إلى التراخي والكسل في أداء مهامهم الوظيفية.¹

وأیضا عندما تقوم المؤسسة بتطبيق نظام الحوافز بصورة عادلة مع الموظفين ، يؤدي إلى خلق مناخ ايجابي يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية في أداء المهام الوظيفية وتحقيق أهداف المؤسسة ، فكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات الموظفين كلما ساعد على أداء وظائفهم بجد وثبات ، فهي التي تدفع على إثارة القوى المحركة للموظفين .

وتؤثر نظام الحوافز سلبا على أداء الموظفين ، إذا لم تطبقه المؤسسة بصورة عادلة ولاسيما إذا تدخلت فيها الرغبات الشخصية أو تم تطبيقها بدون معايير وشروط ، فقد تؤدي إلى خلق جو عمل سيئ ، يؤدي بدوره إلى ضغوط نفسية وجسدية على الموظفين ذوي الكفاءة والتميز في مهامهم .²

المطلب الرابع : نظام الترقية والتدريب الإداري وأثره على الأداء الوظيفي

1- نظام الترقية

1-1 تعريفها : تعرف الترقية على أنها نقل الموظف من وظيفته إلى وظيفة أعلى تكون مسؤولياتها أكثر من سابقتها بالإضافة إلى زيادة في الدخل يتمشى وحجم الترقية التي حصل عليها .³ فيختار الموظف المؤهل للترقية على أساس مبدئين هامين هما الأقدمية والكفاءة (الجدارة والاستحقاق) المهنية والإدارية .

للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية حسب المادة 38 من الأمر 03/06 المتضمن للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية .

1-2 أنواعها :

تتوفر نوعين من الترقية في المؤسسات العمومية الجزائرية وهي :

- الترقية في الدرجة : تتمثل الترقية في الدرجة حسب المادة 106 من قانون الوظيف العمومي في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم .
- الترقية في الرتبة : تتمثل الترقية في الرتبة حسب المادة 107 في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة ، حسب الكيفيات التالية :

¹ بدون كاتب ، مرجع سابق ، ص 71 .

² حمدي علي عبد الله عيسى ، مرجع سابق . ص 69 ، بتصرف .

³ طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سابق . ص 138 .

- ✓ على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة .
- ✓ بعد تكوين متخصص .
- ✓ عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
- ✓ على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة .¹

3-1 أهمية الترقية :

تؤدي سياسة الترقية إلى رقابة دقيقة على الموظفين، والتأكد من حسن أدائهم وتوفير المهارات المتخصصة فيهم، وإعدادهم للترقية من خلال الدورات والتكوينات التدريبية والاحتكاكات الوظيفية في الإدارات والمكاتب المختلفة داخل المؤسسة وخارجها .²

4-1 أثر الترقية على الأداء الوظيفي

تؤثر الترقية بشكل ايجابي على الموظفين، عندما يشعرون بالتحفيز لوجود أمامهم مسار وظيفي يسمح لهم بالترقي لوظائف أعلى في المؤسسة ، ودافعا على أداء أفضل ما لديه من مهارات .

وتؤثر سلبا على أداء الموظفين لعدم استفادتهم من التقدم الوظيفي رغم بذلهم لمجهود معتبر يؤهلهم لذلك، ويرجع السبب لانعدام وجود ضوابط جادة في ربط الترقية بالقدرة والكفاءة على الأداء ، وضياع الوقت لانشغالهم بالدورات التدريبية والتكوينية.

2- التدريب الإداري

1-2 تعريفه :

هو نوع من التوجيه والإرشاد والتنظيم ، يمكن من خلاله مساعدة الذين يقوم بتدريبهم ، ليتمكنوا من مواجهة الصعاب التي تعترضهم في مجال العمل .³

2-2 طرق وأساليب التدريب

تعددت طرق وأساليب التدريب المساعدة على تنمية ورفع قدرة الأداء في المؤسسة فتختار الطريقة والأسلوب الأنجع والذي يلي حاجيات موظفيها حسب مؤهلاتهم العلمية والعملية وحسب ظروف المؤسسة .

¹ المادة 38، 106، 107 ، مرجع سابق، ص ص (06، 10، 11) .

² د ك، إدارة الموارد البشرية. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، 2008 ، ص 71.

³ مراد الزعيمي ، مرجع سابق . ص 161.

3-2 طرق التدريب : وتمثلت في ثلاث طرق أساسية وهي :

- طريقة التدريب أثناء العامل: تعتبر هذه الطريقة الأوسع انتشارا وفيها يقع عبء العمل الأكبر على عاتق الرئيس المباشر ، ولضمان نجاح هذه الطريقة التدريبية هي أن يلم الرئيس المباشر الماما تاما بطبيعة العمل ومطالبه،ومن أسباب انتشار هذا النوع من التدريبي هو العمد إلى توفير النفقات¹ والوقت، وتعمل أيضا على ترسيخ المعلومات .
 - إعداد أماكن خاصة بالتدريب أو مراكز تدريب ملحقة بالمؤسسة :توفر المؤسسة ورش خاصة بالتدريب بوجود مدربين متخصصين ومتفرغين لهذه العملية وقد تفتتح المؤسسة مركزا تدريبييا ملحقا بها .
 - التدريب خارج العمل :ويتم ذلك عادة في قاعات التدريب في المعاهد التدريبية أو الجامعات على شكل دورات قصيرة أو متوسطة المدى، ويتفاوت مابين أسلوب المحاضرات أو الندوات والحالات التدريبية والأفلام التلفزيونية.
- أو عن طريق أيضا تنقل الموظف بين المؤسسات للبحث عن معلومات تفيدته وتساعدته في ممارسة مهامه أو نزع التعقيد واللبس عن إشكالاته التي تعترضه أثناء أدائه لوظيفته.

4-2 أساليب التدريب:

ومن أهم هذه الأساليب هي :

- أسلوب النقاش : ويعتمد على وجود مدرب ديناميكي يسمح بمناقشة المتدربين ويشجعهم على طرح الأسئلة ، وكذلك بين المتدربين أنفسهم ، إذ تكون هناك مرونة في طرح المعلومات والموضوعات .²
- أسلوب دراسة الحالة : تمثل دراسة الحالة وصفا قصيرا وغالبا ماتقوم على أحداث واقعية لمشكلة ما ومناقشتها، وتستخدم في المساعدة على تشخيص المشكلات وحلها.
- المحاضرات : تمثل واحدة من أكثر الطرق استخداما في توصيل المعرفة والمعلومات عن موضوع معين على عدد كبير من المتدربين ، وينبغي أن تكون المحاضرات قصيرة قدر الإمكان لتجنب الملل، وان يتم الفصل بينها بتوقفات للراحة .
- طريقة تمثيل الأدوار : حيث يتناول المتدربون بالبحث في بعض المشاكل ، تقريبا بالطريقة نفسها التي تتبع دراسة الحالة ، في ماعدا أن هناك عددا من المتدربين ، يلعبون أدوارا مختلفة .³

¹ منير نوري ، مرجع السابق . ص 256.

² منير نوري ، مرجع سابق . ص ص (257 ، 258) .

³ باري كشواي ، إدارة الموارد البشرية . ط2 ، مصر : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006 ، ص 134 .

- هناك وسائل أخرى للتدريب كالحضور للمؤتمرات والزيارات الميدانية لمؤسسات أخرى والقيام بالبحوث والتدريب عن طريق الدراسات الجامعية .

2-5 أهداف عملية التدريب

إن التدريب ضرورة هامة لانتظام وضمن الأداء المطلوب من الموظفين في المؤسسة والذي يعني تحقيق معدل مرتفع للكفاءة الإنتاجية في المؤسسة وتتركز الأهداف الأساسية للتدريب فيما يلي :

1. الزيادة في كفاءة المؤسسات وتحسين نوعية خدماتها ، من خلال تدريب الموظفين على كيفية إتقانهم للعمل والتقليل من دوران العمل .
2. الرفع من معنويات الموظفين فعندما يشعر الموظف أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره ، وتوفير مهنة يعيش منها يزداد إخلاصه لعمله ، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل .
3. مساعدة الموظفين على أداء الأعمال والوظائف الحالية بأحسن مستوى ممكن، ورفع مستوى الأداء والكفاءة سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية .
4. تنمية الموظفين للقيام بالمهام والوظائف المستقبلية، واستمرارية تنظيم المؤسسة واستقراره .
5. تخفيض حوادث العمل التي تكثر نتيجة الأخطاء من جانب الموظفين التي تحدث نتيجة عيوب في الأجهزة والمعدات ، فهو يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث .¹

2-6 أثر التدريب على الأداء الوظيفي

يؤدي التدريب دور حيوي في أثره الايجابي على تحسين الأداء فضلا عن زيادة معارف الموظفين ووضع المؤسسة في مركز قوي لمواجهة المشاكل التي تعترضها ، فتتولد علاقة ايجابية بين التدريب وأداء الموظفين² أما في أثره السلبي ،فالتدريب إن لم يتم ربطه بالترقية والأجر ، يحدث حالة إحباط لدى المتدرب ، مما قد يؤدي إلى دوران وترك العمل³ ، وبالتالي يجب أن تراعى الاحتياجات العامة للمؤسسة من التدريب .

المطلب الخامس : البيئة المادية للعمل وأثرها على الأداء الوظيفي

تهتم الكثير من المؤسسات ببيئة العمل المناسبة بمكاتبها من ناحية الإضاءة وإقلال الضوضاء لتوفير الهدوء للعاملين وتوفير التهوية والتدفئة ، والاهتمام بنظافة المكاتب وترتيبها ومراعاة الألوان المناسبة للمكاتب وتجميلها بالزهور ونباتات الزينة بهدف تحسين ظروف العمل ، فقد بدا ظهور اهتمام المؤسسة بمظهرها العام أمام المفتشين والزوار، ويمثل ذلك في تهيئة

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 ، ص ص (86 ، 88) .

² سارة بن الشيخ ، رشيد مناصرية ، مرجع سابق . ص 30.

³ فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007، ص 94.

قاعات الاستقبال ومكاتب السكرتارية وغرف المكاتب¹، لتظهر بمظهر لائق يعطي انطباعاً حسناً عن خدماتها .

1- مكونات البيئة المادية للعمل

تتكون البيئة المادية للعمل من عدة عناصر تمثلت في :

1. أثاث المكتب: تحرص المؤسسات على تخصيص مكتب ومقعد لكل موظف للقيام بأعماله المكتبية ، وتتطلب راحة الموظف أن تكون مساحة المكتب كافية بطريقة توفر وضع الأعمال المنتهية في مكان ، والأعمال غير المنتهية في مكان وترتيب الأدوات اللازمة للعمل ، إذ يجب أن يراعى اختيار أثاث المكتب الملائمة لطبيعة مهام الموظف، فهناك المكتب العادي ومكتب يحمل آلة الكمبيوتر والطابعة وغيره من أنواع المكاتب، كما يراعى في اختيار أثاث المكتب وحدة التصميم لكل مستوى إداري لإزالة التفرقة بين الموظفين ، ويراعى أيضاً الأثاث والآلات ذو الجودة العالمية والتقنية الحديثة ليتحمل مدة طويلة وكذلك لتحمل النقل، ما يراعى بساطة التصميم ليسهل تنظيمه وتنظيفه وتنظيف ما حوله .

2. السلامة والصحة : يجب أن يراعى في المكتب توفر إجراءات السلامة والصحة والتي تم إقرارها سنة 1970 في الولايات المتحدة الأمريكية، في قانون السلامة والصحة، والذي يفترض أن تلتزم به كافة المنشآت والمؤسسات في العالم ، وتتلخص إجراءات السلامة في الحذر ووضع الاحتياطات اللازمة لعدم تأثر الموظفين بالتيار الكهربائي أو الغبار وغيره من العوامل المؤثرة على الصحة ، بالإضافة إلى توافر الاحتياطات والاحتياجات اللازمة ضد المخاطر المختلفة كمخاطر الحرائق والزلازل.... وغيرها.²

3. الإضاءة والضوء: ينبغي الأخذ بعين الاعتبار توفر الضوء الطبيعي الذي مصدره الشمس داخل مبنى المؤسسة ومن الطبيعي في هذه الحالة اللجوء إلى استعمال النوافذ الزجاجية حيث لا تقل عن (5 / 1) من مساحة المبنى ، ليسهل دخول أكبر قدر من الضوء ، بالإضافة إلى توفير الضوء الاصطناعي³، أي الإضاءة سواء كانت كهربائية أو غيرها ، فتعتبر من العناصر المهمة لبيئة العمل نظراً لاختلاف أماكن ومواقع المؤسسات واختلاف أماكن المكاتب داخلها وعدم كفاية وصول الضوء الطبيعي إليها ، فيستلزم الاستعانة بالإضاءة الاصطناعية.⁴

¹ بدر سيد حجاج ، إدارة وتنظيمات المكتبات الحديثة . ط3، القاهرة، مصر: مكتبة عين شمس ، 2007، ص 35 .

² حمود بن مطلق العماج ، نفس المرجع السابق ، ص 27 .

³ بدون كاتب، الإدارة المكتبية ، قسم العلوم الإدارية والاجتماعية ، ط3 ، الرياض السعودية ، وزارة التربية والتعليم والتدريس ، 2006 ، ص 24 .

⁴ حمود بن مطلق العماج ، نفس المرجع السابق ، ص 25 .

4. التهوية والتدفئة : إن تناسب درجة الحرارة قي المؤسسات من العوامل التي تؤثر مباشرة على الحالة النفسية والجسمية للموظفين خصوصا في الحر الشديد والبرد القارص ، لذلك يجب أن تهتم المؤسسات بتوفير التهوية المناسبة بتوفير الهواء عن طريق النوافذ والفتحات المختلفة والأبواب أو استعمال المكيفات الكهربائية في فصل الصيف، ومقاومة البرد في فصل الشتاء، لتوفير الجو المساعد على العمل.

5. النظافة والترتيب : إن لنظافة مكان العمل و حسن ترتيبه يعطي فكرة حسنة للزوار ومرتادي المؤسسة وينمي الشعور لدى الموظف بالثقة لحسن تديره وتنظيمه .

6. الهدوء والحد من الضوضاء : أثبتت الدراسات أن الأعمال المكتبية بشكل عام تتطلب جوا من الهدوء بعيدا عن الضوضاء و الإزعاج، وذلك لمساعدة الموظفين على التركيز الذهني خلال العمل ،وتمكنهم من متابعة إجراءات سير العمل التي تتطلب دقة وسرعة وكفاءة أداء عالية.

وهناك مصدرين للضوضاء داخل المؤسسة ، الأول خارجي يصل من النوافذ إذا المكاتب مطلة على شارع رئيسي مزدحم بالسيارات والناس ، او كانت قريبة من الأسواق التجارية ، أما المصدر الثاني للضوضاء فهو داخلي ويتمثل في أصوات الطابعات وجرس الهاتف والمكيفات الهوائية وأصوات فتح وغلق الأبواب ، ولاسيما التحدث بصوت عال من طرف الزوار أو الزملاء من الموظفين.¹

7. التكنولوجيا المستعملة : تمثل الأسلوب الذي يستخدمه الموظفون في المؤسسة ، فالموظفون عادة ما يستخدمون الأدوات والأساليب الفنية والتكنولوجية التي تساعدهم على أداء مهامهم الوظيفية .²

والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المؤسسة فهي تضمن استخدام أساليب وأدوات تكنولوجية لتسهيل المهام و التحول من الإجراءات القديمة إلى إجراءات جديدة تتماشى مع التغيرات البيئية التي تملحها ظروف العمل .³

8. تجميل المكاتب بالزهور وأدوات الزينة : كما هو معروف فان الزهور ونباتات الزينة أثارا إيجابية على نفوس الموظفين فمنظرها مريح للنفوس وحافز على النشاط وراحة الأعصاب وتعمل على طرد الملل من نفس الموظف، لذلك فقد أصبح إدخال الزهور في مكاتب الموظفين وفي قاعات الاجتماع ومراكز المؤتمرات أسلوبا جيدا يؤخذ به عند تنظيم وتصميم المكاتب .⁴

¹ بدر سيد حجاج ، مرجع سابق ، ص ص (35 ، 38).

² صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 33.

³ ياسف حسنية ، مرجع سابق ، ص 228 .

⁴ بدر سيد حجاج ، مرجع سابق ، ص 39.

9. مراعاة الألوان : إن الألوان المستخدمة في المكاتب ، سواء كانت على الجدران أو الفواصل الخشبية والزجاجية وفواصل الألمنيوم أو ألوان الأثاث نفسه ، لها اثر واضح على إنتاجية الموظفين ونفسياتهم ، ويرى خبراء المكاتب وعلماء النفس ، أن لكل لون أثره المميز على الحالة النفسية للموظف، فمثلا الألوان الباردة كالأزرق والأخضر والزهري، تولد شعور بالهدوء وبرود الأعصاب، أما الألوان الدافئة كالأحمر والبرتقالي والأصفر، فتخلق شعورا بالمرح ، وأما الألوان المتوسطة كالبنّي الفاتح مثلا¹، تولد شعورا يبعث على الجد والنشاط.

2- تأثير البيئة المادية للعمل على أداء الموظفين

للبيئة المادية المرتبة حسنة المظهر والنظافة في العمل أثرا طيبا في نفوس الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية ، وتؤثر على انسياب المهام الوظيفية ، و تؤدي التهوية والتدفئة الجيدة في المؤسسة إلى أداء وظيفي جيد وانخفاض معدل نسبة دورانهم ، هذا بالإضافة انخفاض نسبة الحوادث والإصابات والأمراض بينهم ، وتوفر الراحة النفسية وبالتالي الإقبال على العمل والأداء الجيد لهذا يفضل عند مراعاة الألوان أن يكون اللون العام للمكتب سواء كان للجدران أو الأثاث والتجهيزات يميل إلى الألوان المتوسطة لتعمل على بعث النشاط في نفوس الموظفين.² وعلى العكس فعدم نظافة المكان يؤثر سلبا على معنويات الموظفين وبالتالي أدائهم، كما أن الضوضاء والإزعاج يعتبران من الأسباب الرئيسية لارتباك الموظف وإعاقة عمله، علاوة لما تحدثه من توتر نفسي وتعب وإجهاد عصبي، وبالتالي ارتفاع معدل الأخطاء وزيادة غياب الموظفين وهبوط معنوياتهم³ ، وأيضا الألوان الغامقة والرمادية تبعث على الشعور بالاكتئاب والنعاس.

المبحث الثاني : العوامل المتعلقة بسلوك الفرد

هناك العديد من العوامل التي تتحكم في سلوك الموظف وهي متنوعة لكن في هذا المبحث سيتم التطرق لأهمها وهي كالتالي :

المطلب الأول : نمط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

تقوم الكثير من المؤسسات بمحاولة اختيار أفراد يتمتعون بخصائص معينة وضرورية لتجعل منهم قادة أكفاء لجماعات العمل، و تنفق الكثير على عملية تدريب موظفيها لتطوير خصائص القيادة لديهم⁴، وجعلهم أكثر كفاءة وفعالية .

¹ حمود بن مطلق العماج ، مرجع سابق ، ص ص (25 ، 27).

² حمود بن مطلق العماج ، مرجع سابق . ص ص (25 ، 27).

³ نفس المرجع. نفس الصفحة.

⁴ رونالد.ي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي .تر: فارس حلمي، ط1، عمان،الأردن : دار الشروق

، 1999، ص 409 .

1- مفهوم القيادة :

القيادة هي عبارة عن عنصر هام لأنها تمثل العامل الإنساني الذي يربط بين مجموعة معينة من أجل تحفيزها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى .¹

وقد ظهرت أربعة نظريات أساسية للقيادة الإدارية تمثلت في أولا نظرية السمات التي ركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، ثانيها نظرية الموقف التي تقوم أساسا على أن القيادة ترتبط بموقف قيادي معين، وثالثها النظرية التفاعلية التي تقوم أساسا على الجمع بين النظريتين السابقتين ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي (بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف) ، رابعها نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة التي قام بتطويرها " روبرت هاوس " التي تقوم على التوقع للدفاعية أي توقع الجهد والأداء ، وقوة جذب الفعل والمكافأة .²

من خلال مفهومها ونظرياتها نستخلص أن القيادة ترتبط بالناس، الاتصالات، الموقف القيادي المهمة .

2- الأنماط المختلفة للقيادة الإدارية :

وقد اتفق الكثير من الباحثين في مجال السلوك الإنساني على تعريف وتحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية وهي :

أ. القيادة الأوتوقراطية أو القائد المتسلط الأوتوقراطي : تقوم القيادة على معايير أساسها السلوك المنفرد الاستبدادي ، وحمل الآخرين على التصرف وفق إرادته المنفردة ضاربا آراء الآخرين ومقترحاتهم بعرض الحائط مستخدما الوعيد والتهديد.

فالقائد هنا ينفرد باتخاذ القرارات والإجراءات عبر خطوط المؤسسة أعمال ورقابة فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار ولا يقبل إلا بالامتثال لأوامره وقراراته وتنفيذها بدون مناقشة وإبداء رأي.³

ب. القيادة الديمقراطية أو القائد المشاور : تقوم القيادة على أساس المشورة وإبداء الرأي وإقناع الآخرين والتوفيق بين الآراء المتعارضة⁴.

فالقائد هنا يعلم أن وسيلة تحقيق الأهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية فهو يعمل على تشجيع ومساعدة معاونيه ومنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحليل مشاكل المؤسسة واقتراح حلول ، فيؤدي هذا النوع من القادة لخلق جو من العلاقات الإنسانية الايجابية وجماعة متضامنة قادرة الابتكار ومواصلة العمل بدون القائد .

¹ مراد الزعيمي ، مرجع سابق . ص 144.

² صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق . ص (223 236).

³ منير نوري ، مرجع سابق . ص 105.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق . ص 236.

ث. القيادة أو القائد المتساهل : هذا النوع من القائد لا يوجه ، وغير قادر على إصدار الأوامر ، لا يضع أهدافا محددة وواضحة ، ويتربت عن هذا النموذج ، خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه ، وتشعب الآراء والاتجاهات، فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه، كل ذلك يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، ويؤدي إلى انخفاض الأداء.¹ فنجد أن كل مؤسسة تتأثر في تسييرها بنوعية ونمط القيادة المطبق فيها .

3- أثر نمط القيادة الإدارية على أداء الموظفين :

للقيادة أثر بالغ الأهمية على أداء الموظفين ، فالقائد الناجح الذي يتمتع بمجموعة من الصفات كالقدرة على الإقناع والثقة بالنفس، يستطيع أن يهتم بالمرؤوسين ويؤثر على سلوكهم لأنهم يمثلون الحلقة الثانية في العنصر البشري ، لذلك يقوم القائد الناجح بتلبية الحاجيات الاجتماعية للمرؤوسين مع العمل على تحفيزهم وتدريبهم، وهذا من اجل تقديم أفضل الأداء، ومنه تحقيق أهداف المؤسسة .²

وتؤثر القيادة الإدارية سلبا على أداء الموظفين، إذا ما أسيء استخدامها أو تمت تحت يد قائد متسلط ، يدفع بأفراد المؤسسة إلى العمل باستعمال العنف والشدة، ولاسيما استخدام الحوافز السلبية القائمة على الخوف والتهديد ، أما القائد المتساهل فيساهم في خلق درجة كبيرة من الفوضى ، والتسيب وتقاعس الموظفين في أداء وظائفهم، لأنه لا يمارس أي دور قيادي يذكر فهو موجود بجسمه لا بعقله .³

وعليه يجب على المؤسسة الاهتمام بالقيادة الإدارية، لكونها أساس النجاح وتحقيق نتائج أفضل.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

تعد ثقافة المؤسسة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم ، فلها تأثير مباشر على تصرفات الفرد ، وكذلك على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة .⁴

1- تعريف الثقافة التنظيمية:

حيث عرفت بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد الموظفين في المؤسسة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة.⁵

¹ منير نوري ، مرجع سابق . ص ص (105 ، 106) .

² محفوظ رضا جلجل ، " دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية " ، مجلة التنمية والموارد البشرية . بحوث ودراسات ، المجلد : رقم 6 ، العدد: 9 ، 2018 ، ص 94 ، بتصرف .

³ منير نوري ، مرجع سابق . ص ص (105 ، 106) .

⁴ حمد علي عبد الله عيسى ، مرجع سابق . ص 74 .

⁵ محمد منصور العريفي ، " الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين " ، مجلة إدارة الأعمال . العدد : 2 ، الأردن ، 2009 ، ص 141 .

فتتكون الثقافة التنظيمية من قيم ومعتقدات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير معينة من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة ، وثقافة المؤسسة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الفرد.¹

2- أنواعها :

يعتبر جون كوتر وزميله من أول من قاما بدراسة اثر ثقافة المؤسسة على أدائها وقاما بتصنيف ثقافتها إلى أربعة أنواع وهي :

- ثقافة القوة : تركز على الاتجاه ، الحسم ، الإرادة .
- ثقافة النظم والأدوار : وتركز على النظام والاستقرار والرقابة.
- ثقافة التعاطف الإنساني: تركز على التعاطف والعلاقات الإنسانية والخدمة.
- ثقافة الانجاز: يركز على النجاح والنمو والتميز.²

3- أهمية الثقافة التنظيمية

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية بإيجاز في :

— هي بمثابة دليل الإدارة والموظفين ، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها .

— تعمل الثقافة التنظيمية في المؤسسة على تحديد سلوك الموظفين المتوقع منهم ومظهرهم وملبسهم وحتى اللغة التي يتكلمون بها ، فيقومون بها في إطار تنظيمي موحد ، فهي بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية تحدد للموظفين السلوك التنظيمي المتوقع منهم .

— الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع آفاق ومدارك الموظفين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به ، أي أن ثقافة المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة على ضوءها .

— تساعد الثقافة التنظيمية على جذب الموظفين الملائمين للمؤسسة ، فالمؤسسات التي تبنى على قيم الابتكار والتفوق تستهوي الموظفين المبدعين و المجهدين .

— الثقافة التنظيمية تسهل مهمة المدير ، ورؤساء المصالح ، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية ، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .³ والانقياد به داخل المؤسسة.

4- تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين

¹ حسين حريم و رشاد الساعد، " الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية" ، مجلة في إدارة الأعمال . العدد: 2 ،الأردن ، 2006 ، ص 230.

² حمد علي عبد الله عيسى ، نفس المرجع السابق . ص ص (17- 20).

³ محمد منصور العريقي ، مرجع سابق . ص 142.

لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تمثلت في جميع القرارات والسياسات والممارسات الإدارية، فتعتبر عنصراً أساسياً في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملاً إيجابياً مساعداً ودافعاً إلى الإنجاز،¹ فهي تعتبر شكلاً من أشكال الرقابة الاجتماعية فهي توجه الموظف بشكل فعال يلائم التوقعات التنظيمية، وترتبط بين الموظفين وتعلمهم يحسون بالتكامل والانسجام وتساعدهم على فهم الأحداث التنظيمية دون تضييع الوقت وتحقيق التواصل فيما بينهم ليصلوا إلى المستوى المطلوب.²

وقد تكون عاملاً سلبياً معيقاً للأداء ومانعاً للتطوير والتحديث،³ فتؤثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري في المؤسسة، إذا كانت ثقافتها التنظيمية ضعيفة تفتقر إلى عنصر الوحدة والتعاون فإن الموظفين سيسيروا في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وظهور صراعات تنظيمية،⁴ وبالتالي تؤثر في فعالية وأداء واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه.

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي

1- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار

وتعني عملية تفاعل الفرد عقلياً وجسدياً مع الجماعة التي يعمل معها في المؤسسة، بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المؤسسة فيها.

2- أهمية المشاركة في اتخاذ القرار

تنبع الأهمية من أن الموظفين هم الذين تقع على عاتقهم عملية تنفيذ القرارات الإدارية، وأنهم على القدر الكافي معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل.⁵

ويجدر بنا الذكر أن الموظفين اليوم هم أكثر إحاطة وعلماً من موظفي أمس بمشاكل وظروف العمل وخطط المؤسسة وغيرها من المسائل المتصلة بسياسة التوظيف.... وهذا ما يسمح لهم بالمشاركة في المناقشات التي تدور حول ما يراود إحداثه من تغييرات في المؤسسة وسياسيتها والتي لها صلة وثيقة بحياتهم.⁶

¹ علي السلمي، تطوير أداء وتجديد المنظمات. مصر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص 58.

² محمد منصور العريقي، مرجع سابق. ص 145.

³ علي السلمي، مرجع سابق. ص 58.

⁴ أسعد أحمد محمد عكاشة، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، بتصرف، ص 21.

⁵ خليفة موسى علي الزبادات، "العوامل المؤثرة نحو اتجاهات التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية"، ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل بيت، الأردن، 1999، ص 42.

⁶ خديجة بنت يوسف بن صالح الفارسي، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان دراسة ميدانية"، ماجستير إدارة عامة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن، 2006، ص 150.

3- تأثير المشاركة في اتخاذ القرار على الأداء

لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار تأثير ايجابي على أدائهم ،تمثل في التخفيف من حدة المقاومة ومعالجتها ،وزيادة قبول الموظفين للقرارات الإدارية المتخذة من طرف المؤسسة وتنمية سلوكياتهم ،كما تسهم في تكوين وتعزيز القوى الداعمة للقرارات ، فالعلاقات التي تبنى على مشاركة الموظفين والاتصال وتبادل المعلومات تؤدي إلى تحقيق أداء وظيفي عال .
وعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، له آثار سلبية على نفسيتهم وهبوط الروح المعنوية لديهم ويؤدي إلى التعارض مع متخذي القرار، ويعتبر مضيعة للوقت ،¹ ويؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي.

المطلب الرابع: الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

1- تعريف الاتصال

هو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم والتفاعل بين المرسل والمرسل إليه.²

و الاتصال المؤسسي هو الذي يحدث في إطار مؤسسة ما ، ويعتبر عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات .

2- عناصر الاتصال

تمثلت عناصر الاتصال في المرسل هو الشخص الذي يود نقل مجموعة من المعلومات والأفكار إلى طرف آخر، والرسالة وهي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وآراء المرسل مثل الكلمات والحركات والأصوات والأرقام إلى غير ذلك ، الوسيلة عبارة عن قناة اتصال بين المرسل والمرسل إليه كالمقابلة مع المسؤول ، الزيارات ، الاطلاع على المستندات والسجلات والمراسلات ، المرسل إليه وهو الشخص المستقبل للرسالة من المرسل وعلى ضوء المعلومات المرسلة إليه يعطي تفسيرات ومعاني ودلالات للرسالة، رجوع الصدى وهي التغذية الإسترجاعية لما يفهمه المستقبل الرسالة من المعلومات والأفكار.

3- أنواع الاتصالات في المؤسسة وأهميتها

1-3 أنواع الاتصالات :

▪ الاتصالات الرسمية: وتكونت من ثلاث فروع وهي كالتالي :

¹ ن ك، نفس المرجع ، ص150.

² صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق . ص 249.

الاتصال العمودي من أعلى إلى أسفل : تهدف إلى نقل المعلومات من رأس الهرم المدير و رؤساء المصالح إلى الموظفين كالقرارات الإدارية والإجراءات والتعليمات بصفة رسمية .

الاتصالات العمودي من أسفل إلى أعلى : تهدف نقل المعلومات من الموظفين إلى

رؤساء المصالح و أعلى الهرم المدير كتقديم الشكاوى والتقارير العامة أو الطلبات .

الاتصالات الأفقية _الجانبية: وتعنى بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز وبين المستويات الإدارية المختلفة، الإدارات والمصالح والمكاتب والموظفين .

■ **الاتصالات غير الرسمية:** وهي تلك الاتصالات التي تنقل المعلومات والأخبار والشائعات، التي لا تخضع لأي تنظيم رسمي أو رقابة القواعد والإجراءات الشفهية و المكتوبة، وتتم بين المستويات الإدارية المختلفة من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقياً بدون حواجز مادية أو معنوية.

3-2 أهمية الاتصال :

تتلخص أهمية الاتصال في النقاط الآتية :

- يمكن فتح المجال بين الموظفين لتبادل المعارف، وفرصة للاطلاع والحوار، وتبادل المعلومات، ويبعد عن الموظفين الشعور بالعزلة .
- ينتج عن الاتصال نقل المعلومات والأفكار والإعلام بما يدور من أحداث ومعلومات جديدة في المؤسسة.
- تدريب وتطوير الإمكانيات العملية لأفراد المؤسسة وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.¹

4- تأثير الاتصالات الإدارية على الأداء الوظيفي

للاتصالات الإدارية عدة تأثيرات على أداء الموظفين ايجابية وسلبية نأخذ منها :

ففي الجانب الايجابي يكون التوافق في وسيلة الاتصال مع الأهداف المطلوبة لإيصال المعلومات باستخدام لغة مناسبة زمانا ومكانا والاهتمام بتوقيت مناسب لنقل المعلومات ، يخلق جو من الثقة و التوافق بين الموظفين حتى تسهل العملية الاتصالية، وتشكيل فريق عمل في المؤسسة بصفة دائمة للتعرف على المشاكل الداخلية التي تعترى الموظفين.

أما في جانبها السلبي، أن أي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء ، فالاستخدام الخاطئ للرسالة واختيار توقيت سيء، ينتج عنه إهمالا أو عدم تقدير لمحتوى الرسالة وقيمتها .

¹ رضوان بلخيري ، سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة، ط1، الجزائر: جسور للنشر والتوزيع، 2014، ص 50.

كالإفراط في الاجتماعات الدورية لإيصال المعلومات والتي تكون في اغلب الأحيان معلومات متكررة تؤدي إلى ضياع الوقت وسببا للملل والضجر ويجعل الاتصال غير فعال أيضا يؤدي اختلاف المستوى التعليمي والثقافي والتخصصات العملية والمهنية ، و اختلاف البيئة من تقاليد وعادات وقيم الثقافية، و الألفاظ المستعملة وفهم وتفسير الكلمات والمعاني في العملية الاتصالية بين الموظفين داخل المؤسسة ، إلى تصادم الأفكار بين الرؤساء والموظفين .¹

فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات ، وأن أي تغيير قد يحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة .

المطلب الخامس : ضغوط العمل

ينبثق من العمل الشاق والمعقد والكثير الذي لا ينتهي ، وصعوبة التعامل مع بعض رؤساء المصالح وزملاء العمل ، وعدم توفر الوسائل المادية في العمل التي يعتمد عليها الموظف في أداء مهامه ، إلى ما يسمى بضغط العمل .

1- تعريف ضغط العمل :

يرى "هانز سيلاي" سنة 1976 ، أن ضغط العمل عبارة عن ردود أفعال فسيولوجية وانفعالية ، ونفسية لحوادث أو أشياء معينة مهددة للفرد في بيئة العمل ، فالجسم يستعد فسيولوجيا للمواجهة أو الهرب ، إما الاستجابات الانفعالية للضغط فتتضمن القلق والخوف ، الإحباط ، واليأس.²

فضغط العمل قد ينجم من عدة مصادر تنظيمية وشخصية .

2- مصادر ضغوط العمل :

يمكن تصنيف مصادر ضغوط العمل إلى فئتين مصادر تنظيمية ومصادر فردية وتتمثل في :

أ_ المصادر التنظيمية لضغوط العمل وهي :

1. بعض الواجبات الوظيفية قد تتطلب سرعة في الانجاز أو تركيزا ذهنيا لفترات طويلة مما تصبح مهمة مرهقة .
2. شعور الموظف ذو المستوى العالي 'مستوى جامعي مثلا' المكلف بوظيفة كتابية بسيطة بضغط كبير لعدم استخدام ما يتمتع به من مهارات ، وخبرات ، وقدرات.
3. التغيير المستمر وغير المنظم والمفاجئ للواجبات المهنية ودون سابق إنذار ، فيجعل الموظف غير متأكد من أن عمله السابق مقبولا وصحيحا أم غير ذلك .
4. تساهم ظروف العمل الطبيعية درجة البرودة أو الحرارة العالية، إضاءة منخفضة جدا ، تهوية سيئة إلى حد كبير، في ضغط شديد لأنها تهدد صحة الفرد مباشرة .

¹ رضوان بلخيري ، سارة جابري ، مرجع سابق . ص (51، 116-118)

² رونالد .ي. ريجيو ترجمة فارس حلمي ، مرجع سابق. ص 290 ص 291 .

5. عدم وجود تعاون مع الزملاء ورؤساء المصالح ، ووجود صراعات بينهم .

ب _ المصادر الشخصية لضغوط العمل وهي :

1. الضغط الذي ينتج عن أحداث حياة الفرد ،مثلا: وفاة الزوج، أو شخص عزيز، تشتت العائلة، الإصابة بمرض عضال،مشكلات مالية حادة ، هذا بالإضافة إلى أحداث مهمة ايجابية مثل الزواج، وولادة طفل وغيرها،تؤثر في الأداء المهني للموظف.
 2. السلوك الصادر عن الفرد كالتغيب الكثير،التهاون في أداء المهام المحددة في وقتها أو تأديتها بشكل سيء يعرض الموظف للنقد .
 3. قابلية الفرد للتأثر بضغوط العمل إما على شكل حساسية واكتئاب،أو أن يتمتع بشيء معين من مقاومة النتائج السيئة والصلابة¹.
- فالمصادر التنظيمية والشخصية، ينتج عنها استجابات انفعالية يتأثر بها الفرد ويجعله في ضغط مهني .

4- كيفية معالجة ضغط العمل وتحمله:

نجد الكثير من الأساليب والأدوات المصممة من أجل معالجة ضغط العمل أو المساعدة على تحمله منها :

- **الأساليب الفردية:** وتمثلت في كل ما يستطيع الفرد استخدامه من اجل تخفيض مستوى التوتر أو الضغط عليه كتغيير نمط السلوك وإتباع برامج رياضية ، أو جلسات التأمل والاسترخاء ، أو برامج تدريب إداري قصيرة يؤدي الأمر إلى تنمية مشاعر ايجابية نحو الذات ، ولتخفيض الضغط الناجم عن كثرة العمل ، وقد يستطيع الموظف أيضا الابتعاد أو تجنب المواقف المثيرة بصفة دائمة أو مؤقتة .
- **الأساليب التنظيمية :** هي تلك الخطوات والإجراءات التي تستطيع المؤسسة اتخاذها بغية تخفيض مستويات الضغط النفسي لجميع الموظفين أو معظمهم ، كتحسين اختيار ملائمة الفرد لمهنته وتحسين برامج تدريب الموظفين ، وزيادة مشاركة الموظفين في مايتخصص وظائفهم²، ولاسيما تحسين الاتصال داخل المؤسسة.

5- أثر ضغط العمل على الأداء الوظيفي :

ومن آثار ضغط العمل :

¹ ن ك ، مرجع سابق .ص ص(399.292).

² ن ك ، مرجع سابق .ص ص(307. 302).

- قد تعود بعض الأمراض الجسدية لضغط العمل مثل أمراض القلب ، الالتهابات التعب المزمن ، تؤثر على الأداء الوظيفي سلبا، إذ ترتبط بالتعب والاستقالة والعطلة المرضية الطويلة .

- كثرة حوادث العمل بسبب تأثير ضغط العمل على الحالة النفسية للموظفين ، لارتباطها بمستويات الاكتئاب والقلق .

- انخفاض معدلات الأداء الوظيفي، من جراء الإرهاق ، ويشعر الموظف أنه ضحية للعمل وعنصر مستهلكا، ويقل إخلاصه لمهنته ، فزيادة معدلات التعب وبالتالي انخفاض مستوى الأداء كما وكيفا .¹

ولهذا وضعت عدة برامج تدريبية متنوعة وهادفة ، لمساعدة الموظفين في التغلب على ضغوط العمل ، التي تعمل على تقديم الكثير من المعلومات والمهارات لتحسين نوعية الحياة الوظيفية .

¹ رونالد .ي ريجيو ، مرجع سابق ، ص ص (299,301).

خلاصة الفصل الثاني

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أهم العوامل التنظيمية التي نراها من زاوية نظرنا ذات تأثير معلوم ومحسوس في المؤسسة، من خلال إبراز تأثيرها السلبي والايجابي على قدرات وكفاءة الموظفين والمتمثلة بالترتيب، في كل من الهيكل التنظيمي الذي يعد حجر أساس المؤسسة لتحديد العلاقات الرسمية للأفراد، ويوضح الأنظمة والتعليمات وأنواع الوظائف، وله أهمية بالغة التأثير في السماح للمؤسسة بالاستقرار والاستمرارية، ويقوم بتحقيق التكامل بين حاجات الموظفين وحاجات المؤسسة، أما تأثيره السلبي على الأداء، فيمكن عندما تعاني المؤسسة من وجود هيكل تنظيمي جامدا يصبح غير ملائم لاستغلال جهود الموظفين ولا يدفعهم للتطور والتفاعل، والقيادة الإدارية تمثل العامل الإنساني الذي يربط بين مجموعة معينة من أجل تحفيزها من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى، للقيادة أثر بالغ الأهمية على أداء الموظفين في التأثير على سلوكهم والعمل على تحفيزهم وتدريبهم وهذا من اجل تقديم أفضل الأداء ومنه تحقيق أهداف المؤسسة. وتؤثر سلبا إذا ما أسيء استخدامها أو تمت تحت يد قائد متساهل يساهم في خلق درجة كبيرة من الفوضى والتسيب وتقاعس الموظفين في أداء وظائفهم .

أما عن نظام الرواتب والترقية والحوافز فهي تعتبر من المؤثرات المباشرة على أداء الموظفين فهي توظف الشعور بالاطمئنان والرضا الوظيفي فيشعرون بالتحفيز والأداء الكفاء والجيد، أما تأثيره السلبي فنلمسه في خلق جو عمل سيئ، يؤدي بدوره إلى إضعاف الروح الوظيفية . أما البيئة المادية للعمل المرتبة حسنة المظهر والنظافة في العمل، لها أثرا طيبا في نفوس الموظفين وصحتهم وروحهم المعنوية، وتؤثر على انسياب المهام الوظيفية، وزيادة الإقبال على العمل والأداء الجيد، وعلى العكس فعدم نظافة المكان وكثرة الضوضاء يؤثر سلبا على معنويات الموظفين وبالتالي إعاقه أدائهم.

أما عن العامل التنظيمي الاتصالات الإدارية، التي تحدث في إطار مؤسسة ما كعملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات، بتوفر جميع عناصره فالتوافق الايجابي في عملية الاتصال يخلق جو من الثقة و التوافق بين الموظفين، وأي خلل أو إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثار سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي على نتائج الأداء، أما عن العامل التنظيمي التدريب الإداري فيعتبر أداة توجيه وإرشاد وتنظيم للمتدربين من اجل أداء واجباتهم الوظيفية على أكمل وجه، له عدة طرق وأساليب تدريبية تلي حاجيات الموظف حسب مؤهله العلمي والعملية وحسب ظروف المؤسسة، فله دور حيوي ذو تأثير ايجابي على تحسين كفاءتهم وزيادة معارفهم، فيجب مراعاة ربطه بالأجر والترقية وإلا أدى إلى حالة إحباط المتدرب ودوران وترك العمل، أما عن العامل التنظيمي مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، تتبع أهميتها في معرفتهم وقدرتهم على حل المشاكل التي يواجهونها أثناء العمل واقترح البدائل لها، فتكون ذات تأثير ايجابي في قبولهم للقرارات الإدارية المتخذة من طرف المؤسسة وتنمية سلوكياتهم

لتحقيق أداء وظيفي عال ، وفي الاتجاه السلي يمكن لعدم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار التعارض مع متخذي القرار وهبوط الروح المعنوية و ضعف الأداء الوظيفي ، وآخر عامل تنظيمي هو الثقافة التنظيمية، فلها أهمية بالغة نستطيع أن نقول أنها مرشدة ، فهي بمثابة دليل للإدارة والموظفين وإطارا مرجعيا لهم داخل المؤسسة ، أما من ناحية التأثير على الأداء الوظيفي ، فهي تعتبر بالأخص شكلا من الرقابة الاجتماعية، وموجها للموظف ليلائم سلوكه مع التوقعات التنظيمية ، وتكون عاملا مؤثرا سلبا على الأداء الوظيفي ، إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة ضعيفة غير واضحة ، ذات تعليمات متناقضة لا تزيد من فعالية الأداء .

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب بورقلة حول العوامل

التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: لمحة عامة حول ديوان مؤسسات الشباب بورقلة .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد :

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي في الفصلين السابقين ، خصصنا هذا الفصل للدراسة التطبيقية ، التي تستوجب التطرق لبعض الخطوات اللازم دراستها ، بدءا بتقديم تعريف عام عن المؤسسة محل الدراسة ثم التخصيص للتعريف بعينة الدراسة وخصائصها ، وصولا إلى تحليل النتائج وتفسيرها ، وتصنيف فرضيات الدراسة بإثبات صحة وخطأ كل منها.

المبحث الأول: لمحة عامة حول ديوان مؤسسات الشباب بورقلة

أنشئ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07 / 01 المؤرخ في 06 جانفي 2007 ، والمتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب .

المطلب الأول: التعريف بديوان مؤسسات الشباب بورقلة

يعتبر ديوان مؤسسات الشباب، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، الذي يختص بمهام تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب ، وكذا تسيير مؤسسات الشباب .
يحدد مقر كل ديوان ، بقرار من وزير الشباب والرياضة، بناء على اقتراح من والي الولاية المعنية ، وتوضع الدواوين تحت وصاية وزير الشباب والرياضة .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

1- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : (أنظر الملحق رقم 01)

يتكون ديوان مؤسسات الشباب ، من هيكل تنظيمي يحمل مختلف المصالح والمؤسسات، تسيير المهام المناطة على عاتقه ، حيث يضم ديوان مؤسسات الشباب لولاية ورقلة ، تحت سلطة المدير :

1/ مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية التي تتكون من فرعين :

أ/ فرع الإعلام والاتصال والإصغاء والمرافقة .

ب/ فرع الأنشطة الاجتماعية والتربوية ومبادلات الشباب والحياة الجموعية .

2/ مصلحة الإدارة والوسائل والتي تتكون من فرعين :

أ/ فرع الموارد البشرية والمالية ب/ فرع الوسائل والصيانة .

3/ مؤسسات الشباب : تحدد شروط إنشائها ومهامها وتنظيمها وسيرها وكذا تعداد ونوع

المستخدمين العاملين بها ومؤهلاتهم تطبيقا للمرسوم 07 / 01 والتي تتمثل في :

أ/ دور الشباب .

ب/ بيوت الشباب .¹

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 07/01 ، المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب، الجريدة الرسمية ، العدد 02 ، بتاريخ 07/01/2007 ، ص 12.

ج/ القاعات المتعددة الخدمات للشباب . د/ مخيمات الشباب .

هـ/ المركبات الرياضية الجوارية.

وتكلف كل دار شباب في إطار المهام المنصوص عليها في المادة 21 من المرسوم .

2- مهام ديوان مؤسسات الشباب :

يتولى ديوان مؤسسات الشباب مهام متعددة لضمان تنفيذ برامج الإعلام والاتصال والإصغاء والتنشيط الاجتماعي والتربوي والإدماج في أوساط الشباب ، وكذا تسيير مؤسسات الشباب التي تشكل ممتلكاتها وصيانتها وحفظها.

وبهذا يكلف ديوان مؤسسات بالاتصال مع الهيئات المعنية والحركة الجمعوية لاسيما في :

__ تنظيم النشاطات الاجتماعية التربوية والثقافية ونشاطات التسلية تجاه الشباب وتنشيطها .

__ تنظيم نشاطات الهواة والطلق والسياحة التربوية للشباب وتشجيعها .

__ تنظيم التظاهرات الثقافية والعلمية .

__ تقديم المساعدة التقنية للشباب لانجاز مشاريعهم.

__ المساهمة في ترقية التدابير المعدة لفائدة الطفولة .

__ تشجيع لقاءات الشباب في إطار المبادلات الوطنية والدولية والزيارات ودراسات الوسط.

__ وضع في متناول الشباب المعلومات التي من شأنها توجيههم وتسهيل إدماجهم في الميادين

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية .

__ تنظيم أعمال الوقاية العامة والتربية الصحية والإصغاء النفساني لفائدة الشباب وتطويرها .

__ القيام بكل التحقيقات والدراسات وسبر الآراء المرتبطة بمجال تدخلها .

__ تطوير النشاطات الجوارية والمساهمة في ترقية الحركة الجمعوية في أوساط الشباب ومرافقتها .

__ إعداد بنك للمعطيات يحتوي على المعلومات التي يمكن أن تهم الشباب في كل ميادين الحياة

الاجتماعية ، ووضع نقاط الإعلام عبر كل مؤسسات الشباب .

__ تنفيذ كل تدبير يمكن من تطوير الإعلام والاتصال اتجاه الشباب بالتنسيق مع القطاعات

الأخرى والمؤسسات .

__ ضمان سير مجموع مؤسسات ومنشآت الشباب وتسييرها وصيانتها وحفظها .

__ ضمان تسيير كل منشآت الشباب المرتبطة بنشاطات القطاع التابعة للسلطة الوصية صراحة .

__ تطوير المبادلات الشباب مع دواوين مؤسسات الشباب الموجودة في الولايات الأخرى .

__ احتضان تربصات التكوين والتجمعات، وكذا العروض والأشغال والأداءات المرتبطة

بموضوعها.¹

¹ الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية ، مرجع سابق ، ص 12 .

ويقدم الديوان في إطار مساهمته في ترقية وتطوير التنشيط الاجتماعي التربوي، اتجاه الشباب مساعدته التقنية والبيداغوجية للمنشآت الاجتماعية التربوية التابعة للجماعات المحلية، و لاسيما التأطير الضروري لنشاطاتها .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية جزءا هاما في البحث ،كونها المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله ،إسقاط و تطبيق ما ورد في الفصل النظري بعد دراسته وتحليله، فمن خلال هذا الفصل سيتم التعرف على ميدان الدراسة ،كما سيتم التعرف على خصائص عينة الدراسة ، وخطوات الدراسة الاستطلاعية باستخدام الإجراءات المنهجية اللازمة والأساليب الإحصائية لمعالجة الفرضيات ،وعرض النتائج .

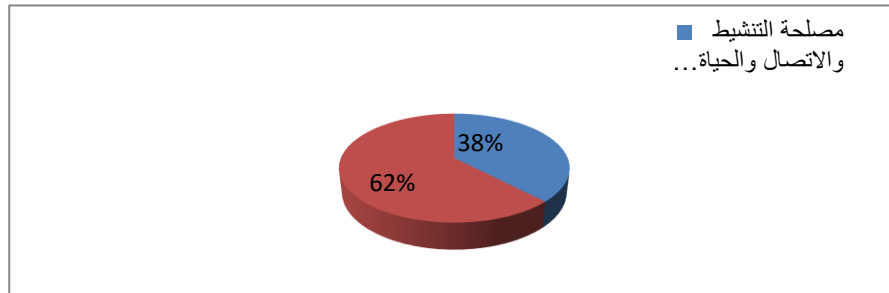
المطلب الأول : خصائص مجتمع الدراسة

يمثل المجتمع الكلي الذي يتكون من (232) موظفا ،وتمت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين ، وسيتم في هذا المبحث عرض كل جوانب عينة الدراسة الاستطلاعية، فقد ركزنا في دراستنا، على الموظفين الذين يعملون بإدارة ديوان مؤسسات الشباب، بمختلف فروعها والمتمثلة في (45) موظفا بمختلف الأسلاك والرتب الوظيفية يمارسون المهام الإدارية، موزعين على النحو التالي :

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة .

فروع ديوان مؤسسات الشباب	مصلحة الإدارة والوسائل	مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية
عدد الموظفين	28	17

الشكل رقم (01) : مخطط دائري يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المصالح



المصدر : من إعداد الطالبة

- من خلال الجدول و الشكل الموضح أعلاه، نلاحظ ارتفاع نسبة عدد الموظفين التابعين لمصلحة الإدارة والوسائل، مقارنة مع مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية .

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة

تعتبر عينة الدراسة فئة من مجتمع البحث محل الدراسة المتمثل في (232) موظفاً، والعينة المختارة تضم (45) بنسبة (19 %) من كلية المجتمع الأصلي ، وهي عينة منتظمة موضحة كالآتي :

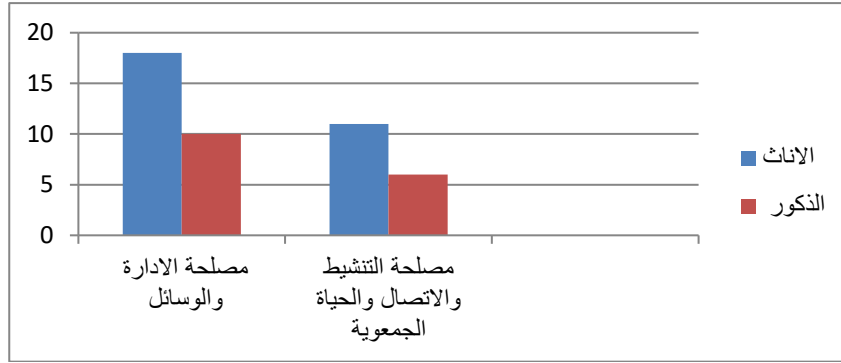
01/ حسب الجنس :

نوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والجنس بالجدول التالي :

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والجنس

المجموع	ديوان مؤسسات الشباب	مصلحة الإدارة والوسائل	مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعية	المجموع
29	الإناث	18	11	
16	الذكور	10	06	
45	المجموع	28	17	

الشكل رقم (02) : مخطط أعمدة بيانية توضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالبة

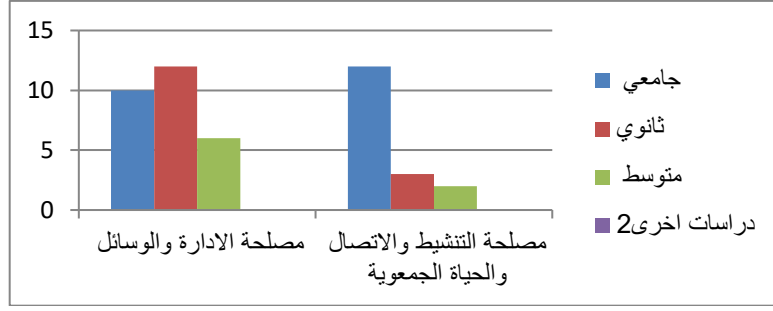
- من خلال الجدول و الشكل المبين أعلاه نلاحظ ، ارتفاع عدد الإناث والذكور في مصلحة الإدارة والوسائل مقارنة بمصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعية .

02/ حسب المؤهل العلمي :

الجدول رقم (03) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والمؤهل التعليمي

المصالح المستوى	مصلحة الإدارة والوسائل	مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعية	المجموع
تعليم جامعي	10	12	22
مستوى ثانوي	12	03	15
مستوى متوسط	06	02	8
دراسات اخرى	/	/	/
المجموع	28	17	45

الشكل رقم (03) : مخطط أعمدة يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



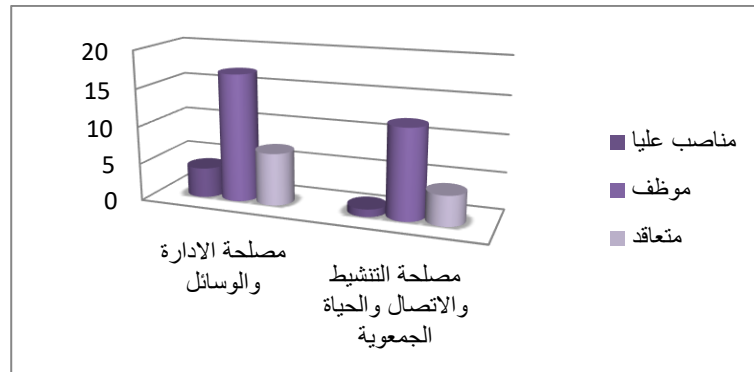
- نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنه رغم ارتفاع عدد موظفي مصلحة الإدارة والوسائل، إلا أن نسبة الموظفين الحاصلين على المستوى العلمي الجامعي، أقل من موظفي مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية، و ترتفع نسب كل من المستويين التعليمي الثانوي والمتوسط لديه، وعدم وجود متحصلين على دراسات أخرى بالمصلحتين.

03/ حسب المستوى الوظيفي :

الجدول رقم (04) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والمستوى الوظيفي

المصالح	مصلحة الإدارة والوسائل	مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية	المجموع
الرتبة الوظيفية			
منصب نوعي	04	01	05
موظف	17	12	29
عون متعاقد	07	04	11
المجموع	28	17	45

الشكل رقم (04): مخطط أعمدة يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



- نلاحظ من خلال الجدول والشكل الموضح أعلاه ارتفاع عدد المناصب العليا والموظفين والمتعاقدين العاملين بمصلحة الإدارة والوسائل، مقارنة بعدد الموظفين العاملين بمصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجموعية .

04/ حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (05) : يوضح توزيع عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة و سنوات الخبرة

المصالح سنوات الخبرة	مصلحة والوسائل	الإدارة	مصلحة التنشيط والاتصال والحياة الجمعوية	المجموع
اقل من 05	05		06	11
من 06 إلى 10 سنوات	07		07	14
من 11 إلى 15 سنوات	04		02	06
من 16 إلى 20 سنوات	02	/		02
من 21 إلى 25 سنوات	07		02	09
من 26 إلى 30 سنوات	03	/		03
المجموع	28		17	45

• نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على رفع نسب التوظيف خلال 10 سنوات الأخيرة، وهذا مايفسر ارتفاع عدد الموظفين،الذين لديهم خبرة ما بين 01 سنة إلى 10 سنوات ، وذلك مايتناسب مع تغيير حجم المؤسسة ،وتحويلها إلى مقر جديد وكبير،بتحويلها من مركز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى ديوان مؤسسات الشباب ،كهيكل تنظيمي يحمل مختلف المصالح والمؤسسات، ولاسيما مع وصول العديد من الموظفين إلى مشارف السنوات الأخيرة من العمل

المطلب الثالث :أدوات الدراسة

من اجل التوصل إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة لدينا ، قمنا بالاستعانة بثلاث أدوات مهمة ، ألا وهي الاستبيان كأداة أساسية، إضافة إلى الملاحظة بالمشاركة والمقابلة كأداتين للإحاطة الجيدة بموضوع الدراسة .

وقد تم دراسة اثر العوامل التنظيمية في الجانب النظري وتمثلت في كل من الهيكل التنظيمي الرقابة الإدارية والتفويض الإداري ، نمط القيادة الإدارية ، ونظم الرواتب والترقية والحوافز ، والاتصالات والتدريب الإداريين ، ولاسيما الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار ، وبيئة العمل المادية ، ضغط العمل ، بتعاريفها الإجرائية التي اعتمدت في الإطار النظري .

وقد تم جمع المادة العلمية الميدانية من الميدان محل الدراسة،والتي نراها ذات أهمية للتطرق إليها عن العوامل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي، باستخدام كل من الملاحظة بالمشاركة والمقابلة والاستبيان، وذلك من اجل الإحاطة الكاملة بموضوع الدراسة من جميع النواحي.

فالأداة الأولى التي استعملت **الملاحظة بالمشاركة**، وذلك لمعايشة موضوع الدراسة ومشاهدته عن كثب والاستعانة بمراقبة الأفراد الموظفين، وهم يؤدون مهامهم الوظيفية ، فقد قامت الباحثة بدور العضو المشارك في الحياة الجماعية، موضوع البحث والتدخل الشخصي في طريقة تأدية المهام الإدارية ، بما يسمح للباحثة بالغوص في قلب الموقف الإداري المعاش.

وبحكم أن الباحثة موظفة بالمؤسسة، فقد سهل ذلك في فهم الموضوع والإحاطة بزواياه الخفية ،فأثناء العمل كفريق لإتمام بعض المهام الإدارية، سجلت العديد من الملاحظات التي تتعلق بعامل الرقابة الإدارية والتفويض الإداري وأثرها على سلوكيات العاملين عند غيابهما أو توفرهما، ومدى الأخذ بجدية الكفاءة والالتزام في تأدية الوظائف ،في جو منظم. (انظر الملحق رقم 02)

أما **الأداة الثانية المقابلة** مع بعض الموظفين الذين يعملون في مكاتب ذات أعمال مهمة ،كمكتب المحاسبة ومكتب المستخدمين، للحصول على المعلومات التي لم تتح التوصل إليها من خلال الاستبيان ، فقد حاولنا معرفة نظرة الموظفين من خلال طرح بعض الأسئلة المختلفة ،حول العوامل التنظيمية المؤثرة على أدائهم الوظيفي ، المتمثلة في كل من الرقابة الإدارية والتفويض الإداري وضغط العمل .

كما استعملنا أسئلة مفتوحة وشبه مفتوحة لتوجيه المستجوبين إلى غايتنا من السؤال ،ومعرفة رأيهم بجرية كبيرة ويمكن الاطلاع على دليل المقابلة (انظر الملحق رقم 03).

الأداة الثالثة الاستبيان الذي يعد من الأدوات الشائع استعمالها في البحوث الميدانية ، كونه أداة ملائمة للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاختيار فرضيات البحث .

- قمنا باختيار الأبعاد التالية (الهيكل التنظيمي ،نمط القيادة الإدارية ونظم الرواتب والحوافز والترقية ، نمط الاتصال والتدريب الإداريين ،الثقافة التنظيمية،المشاركة في اتخاذ القرار، البيئة المادية للعمل)

- وقمنا بصياغة مجموعة من الفقرات لكل بعد يختلف عددها من بعد لآخر .

- ثم قمنا بأهم خطوة وهي عملية صدق أداة جمع البيانات (الاستبيان) للتأكد بصلاحيته للقياس ، ليشمل الصدق الظاهري(المحكمين) والصدق البنائي (الاتساق الداخلي) .

- وبعد أن تم تحكيمه بعرض بنود الاستبيان وأبعاده على ثلاثة من الأساتذة المحكمين ، قدموا لنا ملاحظاتهم وتوجيهاتهم أخذنا بها بعين الاعتبار ، وقمنا بالتعديلات

والتصحیحات الأخيرة . (انظر الملحق رقم 04)

- تم في مايلي التأكد من الصدق البنائي بحساب الاتساق الداخلي للاستبيان الموزع على عينة الدراسة المكونة من 45 موظفا .
- ثم قمنا بالتأكد من ثبات الدراسة (الاستبيان) واستقرارها وعدم تناقضها مع نفسها ، وقدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف ، باعتمادنا على معامل الارتباط ألفا كرونباخ ، الذي يعد من أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات ، وهذا ما نبرره من خلال الجداول التالية :

الجدول رقم (06) : يوضح معاملات الثبات لبنود الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ الخاصة بمجتمع الدراسة لديوان مؤسسات الشباب

معاملات الثبات Statistiques de fiabilité	
عدد بنود الاستبيان	معامل الثبات
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
49	0,747

- يشير الجدول أعلاه إلى معامل الثبات وفق ألفا كرونباخ، الذي يقيس نسبة ثبات وصدق بنود الاستبيان ، بمعنى الانسجام الداخلي مع بعضها البعض وأيضا مدى قدرتها على قياس الظاهرة موضوع الدراسة ، ونسبة الحصول على نفس النتائج في حالة الظروف المماثلة ، وقد قدرت نسبتها في المتوسط بـ 0,747 وهي نسبة مقبولة إحصائيا، للحكم على الثبات والمصدقية .

الجدول رقم (07) : يوضح معامل الثبات الكلي لأبعاد الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ الخاصة بمجتمع الدراسة لديوان مؤسسات الشباب

معاملات الثبات Statistiques de fiabilité

عدد أبعاد الدراسة	معامل الثبات
Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach
10	0,715

- يشير هذا الجدول إلى معامل الثبات وفق ألفا كرونباخ الذي يقيس نسبة ثبات وصدق أبعاد الدراسة ، ومدى انسجامها الداخلي مع بعضها البعض وأيضا مدى قدرتها على قياس الظاهرة موضوع الدراسة ، ونسبة الحصول على نفس النتائج في حالة الظروف

المماثلة ، للحكم على الثبات والمصدقية وقدرت نسبتها في المتوسط بـ 0,715 وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

- بعد التأكد من الصدق أداة الدراسة، تم تطبيقها بتوزيعه على الموظفين المعنيين محل الدراسة، وقد تم استرداد جميع الاستبيانات بنسبة 100%، لحرص الباحثة على أهمية استرداد الاستبيان .

الجدول رقم (08) : يوضح توزيع وترتيب فقرات الاستبيان على الأبعاد

العدد	ترتيب الفقرات
المهيكل التنظيمي	4_3_2-1
نمط القيادة الإدارية	8-7-6-5
نظم الرواتب والحوافز	16-15-14-13-12-11-10-9
نظام الترقية	20-19-18-17
البيئة المادية للعمل	26-25-24-23-22-21
الاتصال الإداري	30-29-28-27
التدريب الإداري	34-33-32-31
المشاركة في اتخاذ القرار	38-37-36-35
الثقافة التنظيمية	42-41-40-39
الأداء الوظيفي	49-48-47-46-45-44-43

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

اتبعنا في هذه الدراسة بعض الأساليب الإحصائية ،من أجل تفسير وتحليل النتائج، وسيتم حساب كل من :

- النسبة المئوية لتكرار كل بند ، وذلك حسب كل بعد، وسنرمز للتكرار بـ (ت) وللنسبة المئوية بـ (%)

$$\% 100 \times \frac{ت}{45} = \% 100 \times \frac{ت}{مجموع الاستبيانات}$$

مج س حيث : مج س : مجموع الدرجات

- المتوسط الحسابي من خلال المعادلة التالية: $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$ = م : عدد الأفراد

- الانحراف المعياري من خلال المعادلة التالية: $\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$ ع : حيث : س : الدرجات

م : المتوسط

ن : عدد الدرجات

$(\bar{x} - m)^2$: انحراف الدرجات عن المتوسط¹

الجدول رقم (09) : يوضح توزيع الدرجات (قوية،متوسطة،ضعيفة) حسب مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعكس على التوالي الدرجات التالية :

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	
قوية	3	2,34
متوسطة	2,33	1,67
ضعيفة	1,66	1

(أ) الهيكل التنظيمي

الجدول رقم (10) : يوضح نتائج تفرغ الاستبيانات الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
1	25	55,6	6	13,3	14	31,1	2,24	0,908	متوسطة
2	22	48,9	9	20	14	31,1	2,18	0,886	متوسطة
3	34	75,6	4	8,9	7	15,6	2,60	0,751	قوية
4	17	37,8	14	31,1	14	31,1	2,02	0,839	متوسطة
							2,2611	0,52211	متوسطة

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بنود الاستبيان والتي تمثلت في :

(1) البند الأول : من خلال هذا البند الذي نص على أن 'هناك تنسيق جيد بين المكاتب والإدارة عند انتقال المعلومات'، فكانت 25 أعلى درجة للتكرارات المتعلقة ببديل

¹ فوزي غرابية، وآخرون، أساليب البحث العلمي. عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 119.

الإجابة " موافق " بنسبة 55,6 % ، أي أنها أكثر من النصف بقليل ، وتليها درجة التكرار المتعلقة ببديل الإجابة " لا أوافق " بـ 14 تقابلها نسبة 31,1 % ومثلت أقل قيمة للتكرار في البند الأول عند بديل الإجابة " محايد " بـ 6 تقابلها نسبة 13,3 % بمتوسط حسابي قدره 2,24 وبدرجة موافقة متوسطة ، وهذا يدل على إدراك متوسط للموظف اتجاه تنسيق الهيكل التنظيمي .

(2) البند الثاني : من خلال هذا البند الذي كانت صيغته ' يوفر لك الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف والمهام داخل المؤسسة ' نلاحظ النسب المتحصل عليها القيم الآتية: (48,9 % _ 20 % _ 31,1 %) ويقابلها التكرارات الآتية بالترتيب (22 _ 9 _ 14) ، بمتوسط حسابي قدره 2,18 وبدرجة موافقة متوسطة ، وهذا يدل على إدراك متوسط للموظف نحو مدى وضوح الهيكل التنظيمي ، للتوافق الوظيفي الموجود بين طبيعة الوظيفة وشاغل هاته الوظيفة .

(3) البند الثالث : كانت صيغته كالتالي ' هناك توافق بين وظيفتك والأهداف العامة للمؤسسة تؤهلك للقيام بمهامك الإدارية على أكمل وجه ' . فكان عدد الموظفين الذين وافقوا على التوافق مرتفع بـ 34 بنسبة 75,6 % مقارنة بنسب البديل عن الإجابة " لا أوافق " بـ 7 تقابلها نسبة 15,6 % و البديل عن الإجابة " محايد " بـ 4 يقابلها نسبة 8,9 % وهي نسبة ضئيلة ، بمتوسط حسابي قدره 2,60 وبدرجة موافقة قوية ، وهذا يدل على أن هناك إدراك قوي نحو توافق بين الوظيفة التي يعمل فيها الموظف وأهداف المؤسسة .

(4) البند الرابع : يتضمن الصياغة الآتية: ' تعمل الإدارة على جذب كفاءات بشرية فعالة قادرة على القيام بالوظائف والأداء الجيد' .

(5) وصلت نسبة الإجابات الموافقة إلى 37,8 % ، وتساوت بالنسبة للرافضين والمحايدين بنسبة 31,1 % ، بمتوسط حسابي قدره 2,02 وبدرجة موافقة متوسطة ، وهذا يدل على أن الإدارة تحاول تحسين نوعية الكفاءات البشرية متميزة ذات كفاءة وفعالية

- ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول (الهيكل التنظيمي) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,2611، حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، يدل على وجود درجة الموافقة متوسطة اتجاه واقع الهيكل التنظيمي، وهذا يدل على وجود إدراك متوسط للموظف ، يساهم بدرجة لا بأس بها في التأثير على الأداء الوظيفي .

ب) نمط القيادة الإدارية

الجدول رقم (11) : يوضح نتائج تفرغ الاستبيانات الخاصة بنمط القيادة الإدارية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق		محايد		موافق		رقم عبارة المحور
			ت	%	ت	%	ت	%	
قوية	0,621	2,58	6,7	3	28,9	13	64,4	29	5
متوسطة	0,869	1,71	57,8	26	17,8	8	24,4	11	6
قوية	0,654	2,73	11,1	5	4,4	2	84,4	38	7
متوسطة	0,850	2,22	26,7	14	24,4	11	48,9	22	8
متوسطة	0,34606	2,3111	المتوسط الحسابي العام						

● بملاحظة نتائج النسب المئوية ، المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بينود المجموعة الثانية من

الاستبيان الخاصة بنمط القيادة الإدارية والتي تمثلت في :

(1) البند الخامس : الذي كانت صياغته ' يتساهل المشرف مع الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم ' لاحظنا ارتفاع عدد التكرارات بـ 29 ونسبها حيث بلغت 64,4 % أعلى نسبة ، فحين كانت الإجابات المحايدة بلغت نسبتها بـ 28,9 % في المرتبة الثانية ، وانخفضت نسبة بديل الإجابة " لا أوافق " بـ 6,7 % ، بمتوسط حسابي قدره 2,58 وبدرجة موافقة قوية ، يدل على موافقة الأغلبية الساحقة للموظفين على وجود قيادة متساهلة .

(2) البند السادس : والذي صيغ بالشكل التالي ' لا أتقاعس في أداء وظائفني و أوقات الدوام الرسمي لصرامة القائد' ارتفعت نسبة البديل للإجابة السلبي بنسبة 57,8 % للتكرار 26 ، وانخفضت بالنسبة للبديل عن الإجابة " موافق " بنسبة 24,4 % ، وتليها نسبة 17,8 % للإجابات المحايدة بمتوسط حسابي قدره 1,71 بدرجة موافقة متوسطة ، يدل على أن الموظف يدرك تأثير عدم صرامة القائد المتساهل على أدائه .

(3) البند السابع : نلاحظ عودة ارتفاع الإجابة الايجابية بـ " موافق " بنسبة 84,4 % للتكرار 38 ، وتنخفض بالنسبة للبديل عن الإجابة " لا أوافق " بنسبة 11,1 % ، وتليها نسبة 4,4 % لبديل الإجابة " محايد " ، بمتوسط حسابي قدره 2,73 بدرجة موافقة قوية ، يدل على وضوح العلاقة بين الموظف والمدير ورؤساء المصالح .

(4) البند الثامن : وكانت صيغته كالتالي : ' يقوم الموظفون بأداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية دون إشراف' نتج عنها نسب متقاربة للبديلين عن الإجابة " محايد " و " لا أوافق " بنسب 24,4 % و 26,7 % على التوالي، خلافا عن نسبة 48,9 % للموافقين على هذه العبارة ، بمتوسط حسابي قدره 2,22 بدرجة موافقة متوسطة ، وان كان يدل على شيء ، إنما يدل على نسبة مهمة من الموظفين لا ينتظرون إشرافا من طرف

المدير من اجل الالتزام بمهامهم الوظيفية ، قد يعود ذلك لارتفاع حس المسؤولية والضمير المهني .

- ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأول (نمط القيادة الإدارية) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,3111، حسب مقياس ليكرات الثلاثي ، يدل على وجود درجة الموافقة متوسطة اتجاه نمط القيادة الإدارية المنتهج في المؤسسة، يساهم بدرجة لا بأس بها في التأثير على أداء الموظفين .

ت) نظام الرواتب والحوافز

الجدول رقم (12) : يوضح نتائج تفريغ الاستبيانات الخاصة بنظام الرواتب والحوافز

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
9	19	42,2	6	13,3	20	44,4	1,98	0,941	متوسطة
10	0	0	4	8,9	41	91,1	1,09	0,288	ضعيفة
11	14	31,1	8	17,8	23	51,1	1,80	0,894	متوسطة
12	8	17,8	12	26,7	25	55,6	1,67	0,798	متوسطة
13	2	4,4	4	8,9	39	86,7	1,18	0,490	ضعيفة
14	15	33,3	6	13,3	24	53,3	1,80	0,919	متوسطة
15	20	44,4	8	17,8	17	37,8	2,07	0,915	متوسطة
16	6	13,3	13	28,9	26	57,8	1,56	0,725	ضعيفة
							1,6417	0,43186	ضعيفة

- بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالبند من الاستبيان ، يظهر للعيان ارتفاع النسب للبديل عن الإجابة " لا أوافق " للبعد نظم الرواتب والحوافز على خلاف البعد الأول والثاني والتي تمثلت بالتحليل في :
 (1) البند التاسع : نلاحظ 'أنا راض عن راتي الذي أحصل عليه نتيجة لأدائي مهامي الوظيفية' انخفاض نسبة البديل عن الإجابة "موافق" بنسبة 42,2% للتكرار 9 وارتفاع نسبة البديل عن الإجابة " لا أوافق " بـ 44,4% للتكرار 20 ، بينما بقيت نسبة البديل عن الإجابة " محايد " متوسطة بـ 13,3% للتكرار 6 ، بمتوسط حسابي قدره 1,98 بدرجة موافقة متوسطة ، دل عن وجود درجات رضا متوسطة للموظف عن الراتب الذي يتقاضاه .

(2) البند العاشر: 'أحصل على راتي في الوقت المحدد' العبارة رقم 10 قوبلت بالنفي للأغلبية الساحقة من الإجابات في الاستبيان ككل ، ذات التكرار 41 بنسبة 91,1% ، مقارنة بعدم وجود ولا إجابة إيجابية ، و بقيت 4 إجابات متحفظة بنسبة 13,3 % ، بمتوسط حسابي قدره 1,09 بدرجة موافقة ضعيفة ، يدل على أن الأغلبية الساحقة للموظفين غير راضين عن عدم التزام المؤسسة بتسديد الرواتب في الوقت المحدد ، الذي تنجر عنه لجوء الموظف لطلب الاقتراض أو الديون من أجل سد حاجياته اليومية.

(3) البند رقم (11) : صياغة عبارته كانت كالآتي ' راتي الشهري يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به ' فنلاحظ من خلال النسب المثوية لهذا البند ارتفاع أيضا البديل عن الإجابة " لا أوافق" ، وانخفاض البديل عن الإجابة " موافق " وتوسط البديل عن الإجابة " محايد " كالتالي بالترتيب (51,1% _ 31,1% _ 17,8%) للتكرارات (23_8_14) ، بمتوسط حسابي قدره 1,80 بدرجة موافقة متوسطة ، دلالة على تباين موافقة الموظفين على تناسب رواتبهم مع ما يقدموه فعلا من عمل .

(4) البند رقم (12) : كانت صياغته : 'قيمة الراتب الذي أحصل عليه يحفزني على أداء عملي بشكل جيد فقد تباينت النتائج المتحصل عليها بنسب بشكل تصاعدي ' منخفضة بالنسبة للبديل عن الإجابة " موافق" ، ذات التكرار 8 بنسبة 17,8% ومتوسطة بالنسبة للبديل عن الإجابة " محايد " ، بنسبة 26,7% للتكرار 12 ومرتفعة للبديل عن الإجابة " لا أوافق " ، ذات التكرار 25 الذي تقابله نسبة 55,5% ، بمتوسط حسابي قدره 1,67 بدرجة موافقة متوسطة ، يدل على مدى التأثير للقيمة المادية على أداء الموظف .

(5) البند رقم (13): ' تمنح المؤسسة الموظفين المتميزين في عملهم علاوة تشجيعية بشكل دوري تساهم في أداء عملهم بشكل جيد ' سجلت قيمة ضعيفة لكل من التكرار 02 تقابله بنسبة 4,4% للبديل عن الإجابة " موافق " ، والتكرار 4 تقابله نسبة 8,9% ، للبديل عن الإجابة " محايد" ، و أعلى نسبة كانت من نصيب البديل عن الإجابة " لا أوافق " ذات التكرار 39 تقابله نسبة 86,7% ، بمتوسط حسابي قدره 1,18 بدرجة موافقة ضعيفة ، دل عن عدم اعتماد المؤسسة لنظام حوافز يستهدف تشجيع النخبة المتميزة من الموظفين ، سببه انخفاض الموارد المالية في المؤسسة .

(6) البند رقم (14): 'تشجعي المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة عن طريق الحوافز المادية (المردودية)' ضعف نسب كل من البديل عن الإجابة " موافق " و " محايد" بالتكرار 15 تقابله نسبة 33,3% ، والتكرار 6 تقابله نسبة 13,3% على التوالي ، وأعلى نسبة لأكثر من النصف بقليل للتكرار 24 تقابله نسبة 53,3%

% لـ " لا أوافق ، بمتوسط حسابي قدره 1,80 بدرجة موافقة متوسطة ، يدل على

عدم اهتمام المؤسسة بتقديم حوافز مادية للموظفين تدفعهم للعمل الجاد.

(7) البند رقم (15) : 'أهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء والتقدير بعد انجاز أعمال' البديل عن الإجابة "موافق" قريبة من النصف بتكرار 20 نسبه 44,4% ، و "لا أوافق" بتكرار 17 نسبه 37% ، و البديل عن الإجابة " محايد " بتكرار 8 نسبه 17,8% ، بمتوسط حسابي قدره 2,07 بدرجة موافقة متوسطة، لتباين درجة اهتمام الموظفين في الحصول على الحوافز المعنوية بعد الانتهاء من تأدية مهامه.

(8) البند رقم (16) : 'الإجراءات المتبعة لمنح الحوافز بمؤسستي مرضية' ارتفاع دائما قيمة التكرار عن بديل الإجابة " لا أوافق " بـ 26 ذو نسبة 57,8% أكثر من النصف لعدم رضا الموظفين عن إجراءات منح الحوافز بالمؤسسة ، على خلاف النسبة الضئيلة (9) التي بلغت 13,3% لبديل عن الإجابة " موافق " ، وتبقى هناك نسبة معتبرة من الأجوبة المحايدة 28,9% ، بمتوسط حسابي قدره 1,56 بدرجة موافقة ضعيفة يدل على عدم رضا الموظفين عن الإستراتيجية المتبعة في منح الحوافز .

● ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج هذا المحور (نظام الرواتب والحوافز) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 1,6417، حسب مقياس ليكرت الثلاثي ، يدل على وجود درجة الموافقة ضعيفة اتجاه عبارات هذا المحور الدالة على تدني وضعف نظام الرواتب والحوافز، وهذا يدل على وجود نظرة سلبية اتجاه واقع نظام الرواتب والحوافز المنتهج في المؤسسة ،لعدم تلبية لرغباته وإشباع حاجاته، مما يؤثر سلبا على أدائهم .

(ث) نظام الترقية :

الجدول رقم (13) : يوضح نتائج تفريغ الاستبيانات الخاصة بنظام الترقية

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ت	%	ت	%	ت			
17	57,8	26	13,3	6	28,9	13	2,24	0,908	متوسطة
18	26,7	12	17,8	8	55,6	25	1,71	0,869	متوسطة
19	31,1	14	31,1	14	37,8	17	1,93	0,837	متوسطة
20	26,7	12	37,8	17	35,6	16	1,91	0,793	متوسطة
متوسطة			المتوسط الحسابي العام				1,9500	0,48148	متوسطة

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالبند من الاستبيان والتي

تمثلت في :

1) البند رقم (17): 'ترقية الموظفين في مؤسستي تقاس بدرجة الأقدمية والكفاءة المهنية والإدارية' أعلى قيمة للبدليل عن الإجابة "موافق" للتكرار 26 نسبة 57,8 % أكثر من النصف ، و "لا أوافق" بتكرار 13 نسبة 28,9 % و البدليل "محايد" بتكرار 6 بنسبة 13,3 %، بمتوسط حسابي قدره 2,24 بدرجة موافقة متوسطة، لأكثر من نصف الموظفين على قبول الضوابط المنتهجة في عملية ترقية الموظفين .

2) البند رقم (18) : ' توفر لي مؤسستي فرص الترقية والزيادة في الأجر' أعلى قيمة سجلت للبدليل " لا أوافق " بتكرار 25 نسبته 55,6 % ، و"موافق" بتكرار 12 نسبته 26,7 %، و "محايد" بتكرار 8 نسبته 17,8 %، بمتوسط حسابي قدره 1,71 بدرجة موافقة متوسطة مائلة للضعف ، لعدم توفير المؤسسة للموظف فرص ترقية وزيادة في الأجر ، يعود سببه دائما لضعف القدرة المالية للمؤسسة .

3) البند رقم (19) : ' طرق الترقية في المؤسسة التي أعمل بها واضحة ، وغير مرتبطة بالمحسوبية' فقد تعادلت نسبة البدليل عن الإجابة "موافق" و"محايد" بتكرار 14 نسبته 31,1 % لتعادل رأي الموظفين في بخصوص وضوح طرق الترقية وهي نسب ضئيلة مقارنة بالتكرار 17 نسبته 37,8 % للبدليل عن الإجابة " لا أوافق" ، بمتوسط حسابي قدره 1,93 بدرجة موافقة متوسطة مائلة للضعف ، قد يعود سببه لغموض بعض طرق الترقية .

4) البند رقم (20): ' لا توجد معايير جادة في ربط الترقية بالكفاءة في أداء المهام الوظيفية' ، وقد بلغت أعلى نسبة للبدليل "محايد" بتكرار 17 نسبته 37,8 % ، يليه التكرار 16 للبدليل "لا أوافق" نسبته 35,6 % ، والبدليل "موافق" بتكرار 12 نسبته 26,7 % ، بمتوسط حسابي قدره 1,91 بدرجة موافقة متوسطة ، قد يدل على عدم إدراك الموظف لجدية ضوابط ومعايير الترقية من عدمها ، أو لقلّة معرفته وعلمه بالقوانين والإجراءات المتبعة في الترقية .

● ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الرابع (نظام الترقية) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,0389، بدرجة الموافقة متوسطة ، حسب مقياس ليكرت الثلاثي ، يدل على وجود نظرة متوسطة للمجيبين على نظام الترقية المطبق في المؤسسة، وعدم الرضا على معظم خصائصه .

ج) البيئة المادية للعمل

الجدول رقم (14) : يوضح نتائج تفرغ الاستبيانات الخاصة ببعدها البيئة المادية للعمل

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
21	19	42,2	10	22,2	16	35,6	2,02	0,892	متوسطة
22	14	31,1	8	17,8	23	51,1	1,89	0,910	متوسطة
23	28	62,2	7	15,6	10	22,2	2,44	0,813	قوية
24	13	28,9	7	15,6	25	55,6	1,73	0,889	متوسطة
25	23	51,1	10	22,2	12	26,7	2,24	0,857	متوسطة
26	44	97,8	1	2,2	0	0	2,98	0,149	قوية
							2,2185	0,26069	متوسطة

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالبند من الاستبيان والتي تمثلت في :

(1) البند رقم (21) : ' هناك بيئة عمل مناسبة في مؤسستي تساعدني على أداء مهامتي الوظيفية ' سجلت 19 تكرار بنسبة 42,2% لـ "موافق" ، و 35,6% للتكرار 16 المقابل للبديل عن الإجابة "لا أوافق" ، و 10 تكرارات بنسبة 22,2% لـ "محايد" ، بمتوسط حسابي قدره 2,02 بدرجة موافقة متوسطة ، لبيئة العمل المتوفرة في المؤسسة ، لرضا مقبول من طرف الموظفين عنها.

(2) البند رقم (22) : ' يوجد ضجيج في مؤسستي يعيقني ويسبب لي عدم ارتياح في أداء عملي ' أعلى قيمة كانت للبديل عن الإجابة " لا أوافق " بنسبة أكثر من النصف بقليل 51,1%، ثم تليها نسبة 31,1% للبديل عن الإجابة "موافق" ، ونسبة 17,8% للبديل عن الإجابة "محايد" ، بمتوسط حسابي قدره 1,89 بدرجة موافقة متوسطة ، يدل أنه بالرغم من وجود ضجيج في المؤسسة ، إلا أن أغلبية الموظفين يتقبلون ذلك .

(3) البند رقم (23): ' تتوفر في المؤسسة أسس بيئة عمل سليمة مثل السلامة والصحة، أثاث مكتب جيد، تهوية، تدفئة، إضاءة وإدارة جيدة... وغيرها ' أعلى قيمة كانت للبديل عن الإجابة " موافق " بنسبة أكثر من النصف 62,2%، ثم تليها نسبة 22,2% للبديل عن الإجابة "لا أوافق" ، ونسبة 15,6% للبديل عن الإجابة

"محايد"، بمتوسط حسابي قدره 2,44 بدرجة موافقة قوية، يدل على أن أغلبية الموظفين مرتاحون لتوفر احتياطات ضد المخاطر وأسس بيئة سليمة .

(4) البند رقم (24) : 'التجهيزات المتوفرة في المؤسسة تعيق وترعج الموظفين في أداء وظائفهم' أعلى قيمة سجلت للبديل عن الإجابة " لا أوافق " بنسبة أكثر من النصف 55,6%، ثم تليها نسبة 28,9 % للبديل عن الإجابة "موافق"، ونسبة 15,6 % للبديل عن الإجابة "محايد" بمتوسط حسابي قدره 1,73 بدرجة موافقة متوسطة، لدى إزعاج وإعاقة التجهيزات لأداء الموظفين.

(5) البند رقم (25) : 'توفر المؤسسة لي الأجهزة الالكترونية المطلوبة التي أحتاجها لأداء مهامي الوظيفية' ونلاحظ تسجيل أعلى قيمة للبديل عن الإجابة " موافق " بنسبة أكثر من النصف 51,1%، ثم تليها نسبة 26,7 % للبديل عن الإجابة "لا أوافق"، ونسبة 22,2 % بـ 10 تكرارات للبديل عن الإجابة "محايد"، بمتوسط حسابي قدره 2,24 بدرجة موافقة متوسطة لتوفر المؤسسة على التجهيزات الالكترونية المساعدة لأداء مهامه .

(6) البند رقم (26) : 'أحافظ أثناء أدائي مهامي الوظيفية على كافة الأجهزة المستخدمة' فقد سجلت قيمة عليا لموافقة أغلب المجيبين على نفس الإجابة بنسبة 97,8 % للتكرار 44 للبديل عن الإجابة " موافق"، وإجابة واحدة 1 "محايد"، ولم نسجل أي إجابة بـ "لا أوافق" بمتوسط حسابي قدره 2,98 بدرجة موافقة قوية، لوعي الموظفين والتزامهم بالمحافظة على كافة التجهيزات المستخدمة .

● ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج محور (البيئة المادية للعمل) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,2185، بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس ليكرات الثلاثي، يدل على مساهمة متوسطة لبيئة العمل المادية المتوفرة على الأداء الوظيفي .

ح) الاتصال الإداري

الجدول رقم (15) : يوضح نتائج تفريغ الاستبيانات الخاصة بعامل الاتصال الإداري

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
27	32	71,1	6	13,3	7	15,6	0,755	2,56	قوية
28	34	75,6	6	13,3	5	11,1	0,679	2,64	قوية
29	12	26,7	16	35,6	17	37,8	0,804	1,89	متوسطة
30	26	57,8	12	26,7	7	15,6	0,753	2,42	قوية
							0,33971	2,3778	قوية

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالنود من الاستبيان والتي تمثلت في :

(1) البند رقم (27) : ' هناك تواصل بين الموظفين والإدارة من خلال وسائل الاتصال المختلفة، اجتماعات، لقاءات، ندوات، حفلات' نلاحظ موافقة المجيبين على البند الأول بنسبة 71,1 %، وتسجيل نسب متقاربة لكل من البديل عن الإجابة "لا أوافق" و"محايد" بنسبة 15,6 %، و 13,3 % ، بمتوسط حسابي قدره 2,56 بدرجة موافقة قوية ، يدل على هناك تفاعل قوي بين الموظفين والإدارة في نقل المعلومات وتبادلها بطرق مختلفة.

(2) البند رقم (28) : ' إن طريقة الاتصال بيني وبين الرؤساء في مؤسستي تنعكس على أدائي الوظيفي بكل راحة' نلاحظ أيضا موافقة المجيبين على البند الثاني بنسبة 75,6 %، وتسجيل نسب متقاربة لكل من البديل عن الإجابة "محايد" و"لا أوافق" بنسبة 13,3 %، و 11,1 %، بمتوسط حسابي قدره 2,64 بدرجة موافقة قوية أيضا لوضوح طريقة الاتصال بين الموظفين ورؤساء المصالح ، من اجل إيضاح وجهات النظر ونقل المعلومات بسلاسة .

(3) البند رقم (29) : ' هناك احتكار للمناقشة واللامبالاة لمشاعر الغير عند التواصل في الاجتماعات تؤثر سلبا على أدائي لمهامي' نسجل ملاحظة موافقة المجيبين على البند الثالث للبديل عن الإجابة " لا أوافق" و "محايد" بنسب متقاربة 37,8 % و 35,6 %، والبديل عن الإجابة "موافق" بنسبة 26,7 %، بمتوسط حسابي قدره 1,89 بدرجة موافقة متوسطة لموافقة الموظفين على هذا البند، لوجود نظرة قد تكون سلبية نوعا ما .

(4) البند رقم (30) : ' هناك خطوط اتصال واضحة عمودية تجعلني أقوم بمهامي بشكل جيد' نسجل الإجابة بـ" موافق" 57,8 % ونسبة 26,7 % لـ "محايد" ، والبديل عن الإجابة "لا أوافق" بنسبة 15,6 %، بمتوسط حسابي قدره 2,42 بدرجة موافقة قوية ، على وجود خطوط اتصال واضحة عمودية ، تهدف وضوح المعلومات ونقلها بسهولة .

ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج هذا المحور (الاتصال الإداري) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,3778، بدرجة موافقة قوية حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، يدل على وجود نظرة ايجابية لمعظم الموظفين، عن الاتصال الإداري في المؤسسة ، قد يساهم بدرجة مرتفعة على أداء الموظفين .

خ) التدريب الإداري :

الجدول رقم (16) : يوضح نتائج تفريغ الاستبيانات الخاصة بعامل التدريب الإداري

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط	لا أوافق		محايد		موافق		رقم عبارة المحور	
			ت	%	ت	%	ت	%		
قوية	0,626	2,71	8,9	4	11,1	5	80	35	31	
ضعيفة	0,318	1,11	86,7	39	13,3	6	0	0	32	
ضعيفة	0,529	1,36	66,7	30	31,1	14	2,2	1	33	
قوية	0,860	2,38	24,4	11	13,3	6	62,2	28	34	
متوسطة	0,31782	1,8889	المتوسط الحسابي العام							

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالبند من الاستبيان والتي تمثلت في :

- (1) البند رقم (31) : 'أسعى إلى تطوير مهاراتي وأدائي من خلال برامج التدريب إن سنحت لي الفرصة' أعلى قيمة للبديل عن الإجابة "موافق" بنسبة 80% للتكرار 35 ، و "محايد" بنسبة 11,1% للتكرار 5 ، و "لا أوافق" بنسبة 8,9% للتكرار 4، بمتوسط حسابي قدره 2,71 بدرجة موافقة قوية . يدل على وجود طموح للموظف لتنمية قدراته ، من خلال برامج التدريب ، للرفع من مستواه الوظيفي .
- (2) البند رقم (32) : 'تتوفر لي فرص التدريب الوظيفي داخل مؤسستي' نلاحظ نفي الأغلبية الساحقة من الإجابات 86,7% للتكرار 39 ، 13,3% للتكرار 6 ، وعدم وجود إجابات موافقة، وذلك لعدم توفر المؤسسة على فرص تدريب داخلي، بمتوسط حسابي قدره 1,11 بدرجة موافقة ضعيفة ، يدل على أن المؤسسة لا تدعم فرص التدريب الداخلي للموظفين .

- (3) البند رقم (33): 'تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دوري وكلما احتاجوا إلى ذلك' 66,6% للتكرار 30 للبديل عن الإجابة " لا أوافق " ، مقارنة بالإجابة واحدة بالموافقة لتوفر تدريب بشكل دوري بنسبة 2,2% ، ويتوسطه البديل عن الإجابة " محايد " بنسبة 31,1% ، بمتوسط حسابي قدره 1.36 بدرجة موافقة ضعيفة ، يدل على أن الموظفين لا يستفيدون من تدريب دوري ، لعدم دعم المؤسسة لبرامج التدريب.

- (4) البند رقم (34): 'أنتقل بين المؤسسات عند البحث عن معلومات تفيدني في ممارسة مهامي' البديل "موافق" بنسبة 62,2% للتكرار 28 ، و البديل عن الإجابة " لا أوافق " 24,4% للتكرار 11 ، و "محايد" بنسبة 13,3% للتكرار 6 ،

بمتوسط حسابي قدره 2,34 بدرجة موافقة قوية ، يدل على الرغبة القوية لأغلب

الموظفين للبحث عن معلومات مفيدة لأداء أعماله بأحسن وجه .

ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج محور (التدريب الإداري) نجد انه حصل على

متوسط حسابي عام هو 1,8889، بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس ليكرات الثلاثي ،

على محور التدريب الإداري، قد يدل على وجود مساهمة متوسطة على الأداء الوظيفي .

(د) المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (17) : يوضح نتائج تفرغ الاستبيانات الخاصة ببعء المشاركة في اتخاذ

القرار

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	%	ت	%	ت	%	ت			
35	28,9	13	40	18	31,1	14	1,98	0,783	متوسطة
36	71,1	32	22,2	10	6,7	3	2,60	0,654	قوية
37	26,7	12	37,8	17	35,6	16	1,91	0,793	متوسطة
38	33,3	15	24,4	11	42,2	19	1,91	0,874	متوسطة
							2,1000	0,50957	متوسطة

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالنود من الاستبيان والتي تمثلت

في :

(1) البند رقم (35) : ' هناك اهتمام بالاقتراحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها

المرؤوسين في إدارتي و أشارك في صنع القرارات مع رؤسائي ' أعلى قيمة سجلت

للبدل عن الإجابة " محايد " بنسبة 40 %، و 31,1 % للبدل عن الإجابة " لا

أوافق"، و 28 % للإجابة عن البدل " موافق " 28,9 %، بمتوسط حسابي قدره

1,98 بدرجة موافقة متوسطة يدل على عدم إدراك الموظف لمدى اهتمام المشرفين

باقتراحاتهم ومبادراتهم ، ومدى مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار .

(2) البند رقم (36): ' أستطيع اقتراح البدائل لحل المشاكل التي تعترضني عند القيام

بوظيفتي ' أعلى قيمة سجلت للبدل عن الإجابة " موافق " بنسبة 71,1 %،

و 22,2 % للبدل عن الإجابة " محايد"، و 6,7 % للإجابة عن البدل " لا أوافق"

بثلاث إجابات متكررة فقط، بمتوسط حسابي قدره 2,60 بدرجة قوية ، يدل على

وجود قدر كاف من المعرفة بالمشاكل التي يواجهونها في المؤسسة ومحاولة حلها.

(3) البند رقم (37) : ' يسمح لي بالمشاركة في المناقشات التي تعمل على إحداث

تغييرات في المؤسسة وسياسيتها ' سجلت قيم متقاربة بتكرار 17 بنسبة 37,8 %

للبدليل عن الإجابة "محايد" وتكرار 15 بنسبة 35,6% "لا أوافق"، وتكرار 12 بنسبة 26,7% لبدليل الإجابة "موافق"، بمتوسط حسابي قدره 1,91 بدرجة موافقة متوسطة، دلت على فهم متوسط لأهمية المشاركة في أحداث تغييرات في المؤسسة.

(4) البند رقم (38): "أشارك في اتخاذ قرارات لحل مشاكل خاصة بمؤسستي" نلاحظ عودة ارتفاع الإجابة عن البدليل "لا أوافق" بنسبة 42,2% تليه قيمة التكرار 15 بنسبة 33,3% لـ "موافق"، ونسبة 24,4% للبدليل عن الإجابة "محايد"، بمتوسط حسابي قدره 1,91 بدرجة موافقة متوسطة، قد تدل على وجود بعض النقص في تعزيز قدرة الموظف على المشاركة في حل مشاكل المؤسسة.

ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج محور (المشاركة في اتخاذ القرار)، نجد أنه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,1000، بدرجة موافقة متوسطة حسب مقياس ليكارت الثلاثي، للمشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة، قد يدل على المساهمة المتوسطة لهذا المحور على التأثير في الأداء الوظيفي.

(ذ) الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (18): يوضح نتائج تفريغ الاستبيانات الخاصة ببعدها الثقافة التنظيمية

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
39	21	46,7	9	20	15	33,3	2,13	0,894	متوسطة
40	41	91,1	1	2,2	3	6,7	2,84	0,520	قوية
41	39	86,7	5	11,1	1	2,2	2,84	0,424	قوية
42	13	28,9	16	35,6	16	35,6	1,98	0,812	متوسطة
							2,4500	0,46649	قوية

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة ببند من الاستبيان والتي تمثلت في:

(1) البند رقم (39): 'لدي معرفة بإجراءات وسياسات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة' ارتفاع قيم البدليل عن الإجابة "موافق" للتكرار 21 بنسبة 46,7%، وتسجيل عدم معرفة الموظفين بـ "لا أوافق" بتكرار 15 بنسبة 33,3%، و"محايد" بتكرار 9 بنسبة 20%، بمتوسط حسابي قدره 2,13 بدرجة موافقة متوسطة، تدل على فهم متوسط للإجراءات واللوائح المطبقة في المؤسسة.

(2) البند رقم (40): 'أقوم بأداء مهامي وواجباتي وفقا للمعايير والقوانين المعتمدة في المؤسسة' الموافقة كانت بنسبة 91,1% للتكرار 41، والإجابات المحايدة بتكرار 1

نسبته 2,2% ، و عدم الموافقة بتكرار 3 نسبه 6,7% ، بمتوسط حسابي قدره 2,84 بدرجة موافقة قوية ، تدل على الاعتماد القوي للموظفين على العمل بالقيم السائدة في المؤسسة .

(3) البند رقم (41) : 'تساعدني الثقافة التنظيمية التي اكتسبتها على أداء مهامي بشكل جيد' بقيمة مرتفعة للبدل عن الإجابة "موافق" بنسبة 86,7% للتكرار 39 ، وضئالة نسبة البدل عن الإجابة "محايد" للتكرار 5 نسبه 11,1% ، و "لا أوافق" بتكرار واحد 1 نسبه 2,2% ، بمتوسط حسابي قدره 2,84 بدرجة موافقة قوية ، تدل على المساهمة المرتفعة للثقافة التنظيمية في أداء مهامهم .

(4) البند رقم (42) : 'تولي مؤسستي أهمية لأفكاري وخبرتي في عملية اتخاذ القرارات' ، تساوي وتعادل نسبي كل من البدل عن الإجابة "محايد" و "لا أوافق" ب 16 تكرار نسبه 35,6% ، و "موافق" بنسبة 28,9% للتكرار 13 ، بمتوسط حسابي قدره 1,98 بدرجة موافقة متوسطة ، تدل على تباين مواقف الموظفين اتجاه مدة اهتمام المؤسسة بأفكارهم وخبرتهم .

ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج هذا المحور (الثقافة التنظيمية) نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,4500 ، بدرجة الموافقة قوية حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، يدل على وجود تقبل للثقافة التنظيمية المتبعة في المؤسسة، قد يدل على وجود مساهمة قوية لتأثير الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي .

الأداء الوظيفي

الجدول رقم (19) : يوضح نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة ببعد الأداء الوظيفي

رقم عبارة المحور	موافق		محايد		لا أوافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
	ت	%	ت	%	ت	%			
43	34	75,6	1	2,2	10	22,2	2,53	0,842	قوية
44	41	91,1	4	8,9	0	0	2,91	0,288	قوية
45	14	31,1	16	35,6	15	33,3	1,98	0,812	متوسطة
46	31	68,9	9	20	5	11,1	2,58	0,690	قوية
47	33	73,3	8	17,8	4	8,9	2,64	0,645	قوية
48	4	8,9	14	31,1	27	60	1,49	0,661	ضعيفة
49	9	20	16	35,6	20	44,4	2,16	0,796	متوسطة
							2,3270	0,33451	متوسطة

بملاحظة نتائج النسب المئوية المتحصل عليها للتكرارات المتعلقة بالبنود من الاستبيان والتي تمثلت في :

(1) البند رقم (43): 'الوظيفة التي أقوم بها مناسبة لكفاءتي' أعلى نسبة بلغت للبدل عن الإجابة " موافق " ب تكرار 34 نسبته 75,6% ، ثم " لا أوافق " بتكرار 10 نسبته 22,2% ، وإجابة واحدة محايدة ، بمتوسط حسابي قدره 2,53 بدرجة موافقة قوية، تدل على وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة .

(2) البند رقم (44) : ' إعطاء الوظيفة أولويتها من خلال وضعها في المستوى الإداري المطلوب يساهم في تحسين أداء شاغلها' فقد اتفقت معظم الإجابات بموافق بتكرار 41 نسبته 91,1% ، وأربع إجابات محايدة ، ولم نسجل أي إجابة معارضة ، بمتوسط حسابي قدره 2,91 بدرجة موافقة قوية ، تدل على أنه قبول الموظف لفكرة الالتزام والتدقيق في مستويات الوظائف لتحسين أداء من يشغلها .

(3) البند رقم (45) : ' يتم سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في فترة ما' كانت قيم متقاربة للإجابات ، 16 تكرار للإجابة "محايد" بنسبة 35,6% ، 15 تكرار للإجابة "لا أوافق" بنسبة 33,3% ، 14 تكرار للإجابة "موافق" بنسبة 31,1% ، بمتوسط حسابي قدره 1,98 بدرجة موافقة متوسطة ، هذا يدل على الأهمية المتوسطة المعطاة من طرف الإدارة في البحث عن رضا الموظفين عن أدائهم .

(4) البند رقم (46) : ' الالتزام بالوقت المحدد للعمل والقيام بالمهام الوظيفية في وقتها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي' أعلى قيمة بلغت 31 تكرار بنسبة 68,9% للإجابة "موافق" ، مقارنة بفضائل قيم كل من "محايد" و"لا أوافق" بنسبة 20% و 11,1% بمتوسط حسابي قدره 2,58 بدرجة موافقة قوية ، تدل على أن الالتزام بالأوقات الرسمية المحددة للعمل والكفاءة في الانجاز ترفع من قدرة أداء الموظفين .

(5) البند رقم (47) : ' تعتبر عملية تقييم أدائي الوظيفي من خلال استمارة التقييم السنوي عملية مهمة لمعرفة أدائي' مثل ما سجل في البند الرابع بلغت أعلى قيمة أيضا للتكرار 33 بنسبة 73,3% للإجابة "موافق" ، مقارنة بفضائل نسب كل من "محايد" و"لا أوافق" بنسبة 17,8% و 8,9% على التوالي بمتوسط حسابي قدره 2,64 بدرجة موافقة قوية ، تدل على موافقة الأغلبية الساحقة بأهمية عملية تقييم الأداء ، لقياس الأداء بشكل جيد .

(6) البند رقم (48) : ' تشجعي مؤسستي لأقوم بوظائفي بأحسن وجه ' ارتفاع قيمة البدل عن الإجابة " لا أوافق " بنسبة 60% ، و "محايد" بنسبة 31,1% ، وأربع إجابات فقط لـ "موافق" بنسبة 8,9% بمتوسط حسابي قدره 1,49 بدرجة

موافقة ضعيفة ، دلت على أنه هناك نقص في تشجيع وتحفيز الموظفين للقيام بمهامهم بأحسن وجه .

(7) البند رقم (49) : ' أنا راضي عن طرق تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة في المؤسسة' مثل البند السادس نلاحظ ارتفاع قيمة البديل عن الإجابة " لا أوافق " بنسبة 44 %، و "محايد" بنسبة 35,6 % ، وتسعة إجابات فقط لـ "موافق " بنسبة 20 % بمتوسط حسابي قدره 2,16 بدرجة موافقة متوسطة ، دلت على رضا متوسط للموظف عن إجراءات وطرق تقييم الأداء ، قد يعود سببه لعدم نجاح الطريقة المعتمدة في المؤسسة في قياس الأداء .

- ومن خلال دراسة الجدول السابق لنتائج المحور الأخير (الأداء الوظيفي) ، نجد انه حصل على متوسط حسابي عام هو 2,3270، بدرجة موافقة قوية حسب مقياس ليكارت الثلاثي ، يدل على تقبل واقع الأداء الوظيفي المتوفر في المؤسسة رغم بعض النقائص ، وهذا راجع إلى أن هذا التقييم ذاتي من طرف الموظف .
- أما من خلال أداة الملاحظة بالمشاركة والمقابلة في مايتعلق بالرقابة والتفويض الإداريين وضغوط العمل فنجد أن :

__ مستوى إتمام المهام الوظيفية عند فرض رقابة دورية على المكاتب يرتفع ، رغم ضيق الوقت وكثرة المهام الإدارية ومايتبعه من ضغوطات عمل لكثرة التركيز في أداء المهام ، والخوف من الوقوع في الأخطاء التي تنجر عنها عواقب وخيمة مثل :الوقوع في أخطاء في الجدول رقم أربعة لمخطط تسيير الموارد البشرية مثلا .

__ ملاحظة ممارسات وسلوكات الموظفين المفوضين بالقيام بمهام إدارية تحتاج البحث عن حلول أو مسايرة المشاكل في آنهما .

__ مدى احترام الموظفين للوقت ، ومعرفة مدى ملائمة الترتيب الداخلي للمكتب .

المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة

تباينت نتائج التحليل الإحصائي لعبارات ومحاور الاستبيان حيث توصلت الدراسة إلى عدة تفسيرات يمكن عرضها كالتالي :

- أولا : بالنسبة للهيكل التنظيمي فمستوى الأداء الوظيفي للموظفين يتأثر بدرجة متوسطة وقد يعود السبب إلى تكيف الموظفين مع الهيكلة المستخدمة داخل المؤسسة ، رغم غياب بعض التنسيق بين تخصصات الموظفين .
- ثانيا : بالنسبة لمساهمة نمط القيادة في المؤسسة على أداء الموظفين ، فيعتبر أيضا متوسطا لاعتماده على نمط القيادة المتساهلة غير محفزة للعمل ، وهذا النمط يولد جو من الفوضى واللامبالاة في العمل ،ومايتبعه من نقص الإشراف و التحفيز من طرف الرؤساء للمروؤسين يليه ضعفا في الأداء .

- ثالثا: في ما يخص نظام الرواتب والحوافز ، نجد أن هناك موافقة ضعيفة للأغلبية الساحقة من الموظفين ، على أن الإستراتيجية المتبعة والتي تدير بها المؤسسة بخصوص نظم الرواتب والحوافز فيها الكثير من النقائص، فأفراد العينة جميعهم يشعرون بعدم الرضا لعدم حصولهم على رواتبهم في الوقت المحدد ، كما أن المؤسسة قلما تمنح للموظفين مكافآت وحوافز، وبالتالي هناك أثر سلبي لنظم الرواتب والحوافز على مستوى الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب.
- رابعا : هناك مساهمة بدرجة متوسطة لنظام الترقية على الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب ، لأنها تؤدي إلى رقابة متوسطة على أدائهم، وعدم التأكد الدقيق من حسن القيام بالمهام وتوفر المهارات المتخصصة فيهم، ولاسيما انعدام دورات وتكوينات تدريبية واحتكاكات وظيفية بين إدارات مختلفة خارج المؤسسة، وتحفيزهم من اجل المشاركة في اتخاذ القرار .
- خامسا: أما عن مساهمة الاتصالات الإدارية في المؤسسة فكان قويا، واعتبر مناسبا تتوفر فيه خطوط الاتصال العمودية والأفقية ، رغم تسجيلنا لوجود بعض النقائص المتعلقة باللامبالاة لمشاعر الغير في الاجتماعات وكثرة انعقادها، إلا أنها تساهم في حل بعض المشاكل في الوقت المناسب.
- سادسا : أما بالنسبة لمساهمة لبرامج المتبعة في التدريب الإداري بالمؤسسة، فقد سجل أنه تأثيرا متوسطا ، لان أداء الموظفين يتأثر بعدم منح المؤسسة فرصا للتدريب الدوري ، كما أنها لا تعبر اهتماما لرسكلة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي ، إلا ما اقتضته الضرورة والقانون، من تكوين قبل الترسيم أو قبل ترقية موظف إلى رتبة أعلى، وهذا مايعتبر سببا في تدني مستوى أدائهم لعدم إدراكهم بمتطلبات الوظيفة .
- سابعا: أما عن مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار ، كان متوسطا أيضا، قد يرجع لعدم اتباع الإدارة لمنهجية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار وقد لا تشجعهم على تبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم واعتمادها، فنجد أن هناك مساهمة في التأثير على أداء الموظفين لعدم يقينهم بأهمية عملية المشاركة في اتخاذ القرار .
- ثامنا: أما عن مساهمة الثقافة التنظيمية فكان قويا، لعلم الكثير من الموظفين بأهمية معرفة اللوائح والقوانين والإجراءات والسياسات المعتمدة و التي من شأنها أن تحدد سلوكياتهم وتصرفاتهم .
- تاسعا : ونجد أن مساهمة البيئة المادية للعمل متوسطة، لملائمتها من حيث توفير النظافة وشروط الصحة والسلامة للموظفين، رغم افتقار بعض المكاتب للتهوية والإنارة المناسبة للعمل، وملاحظة أن معظم المكاتب تحتاج لتحديث تجهيزاتها الالكترونية المساعدة على الأداء الجيد ، إلا أن الموظفين راضين عن البيئة المادية في المؤسسة رغم النقائص الملحوظة.

- عاشرًا: بالنسبة لمستوى الأداء الوظيفي للموظفين ، اعتبر أداء متوسطًا، حيث أن معظم الوظائف التي يقوم بها الموظفون على العموم تعتبر مناسبة لكفاءتهم ،رغم بعض النقائص كأنجاز المهام في الوقت المحدد، والانضباط في مواعيد الدخول والخروج والحضور، و الافتقار للحماس والرغبة في العمل،وقد يعود سببه لافتقار عنصر في بعض من عناصر المتابعة والإشراف من طرف الإدارة ،والالتزام بمبدأ الجودة ،فهناك ضرورة ملحة للعمل بنظام تقييم أداء منهجي ، واعتماد نظام رقابة دوري على المكاتب.
- أما فيما يخص الرقابة والتفويض الإداريين وضغوط العمل فقد تم استخدام المقابلة والملاحظة بالمشاركة ، خلصنا إلى التفسير التالي:
- ❖ بالنسبة للرقابة الإدارية :
- أن ممارسة أساليب رقابية مختلفة على أداء المهام تحث للوصول إلى نتائج ممتازة وجودة في العمل من خلال مراقبة الأداء الفعلي للموظفين ومدى إتمامهم للمهام .
- ممارسة الرقابة في الوقت المناسب بإجراءات مناسبة،يعجل في معالجة الموقف وتصحيح الأوضاع قبل تفاقمها .
- ❖ بالنسبة للتفويض الإداري :
- إتباع القائد لتحليل وتحديد الأنشطة والوظائف المطلوبة ،يستطيع أن يفوض المهام وإسنادها لمرؤوسيه المناسبين.
- نجد أيضا أن تدريب المرؤوسين للقيام بالوظائف والمهام المفوضة إليهم ، يقيهم بعيدين عن المراقبة المفروضة عليهم ، وبالتالي انجازهم للوظائف دون تدخل في تنفيذها .
- ✓ وعلى العموم كلما توافرت صفات قيادية جيدة للمسؤول، ونظاما فعالا للرقابة الإدارية والتفويض الإداري، كلما سهلت مهام الموظفين والأداء الوظيفي وزادت كفاءتهم.

خلاصة الفصل الثالث

- تتبعنا في هذا الفصل خطوات الدراسة التطبيقية ، واستعملنا الأدوات المنهجية (الملاحظة بالمشاركة ، المقابلة ، الاستبيان) التي ساعدتنا في التوصل إلى النتائج التالية :
- اختلاف تأثير العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، الرقابة والتفويض الإداري ، نظم الرواتب والحوافز والترقية ، الاتصالات الإدارية والتدريب الإداري ، الثقافة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، بيئة العمل المادية ، ضغط العمل) ، على الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب .
 - أن أهم تأثير للعوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب ، كان من نصيب نظام الرواتب والحوافز ، وأن أغلب العوامل التنظيمية تأثيرها متوسطا ومتفاوتا عموما ، لأنها تعاني من عدة نقائص كنمط القيادة ونظام والهيكل التنظيمي ، والمشاركة في اتخاذ القرار والتدريب الإداري ، والبيئة المادية للعمل ، ماعدا الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري فقد كان لهما تأثيرا قويا على أداء الموظفين ، ويرجع سببه للإحساس بأهمية الاتصالات بين المشرفين والمرؤوسين ، وإيضاح خطوطها ولاسيما معرفة الموظفين بالأنظمة والسياسات والقوانين ، وهذا ماعكس وجود تقبل عموما للموظفين اتجاه العوامل التنظيمية الموجودة في المؤسسة ، وبالتالي يتبين لنا تأثيرا متباينا ومتفاوتا قد نصفه حسب النتائج المتحصل عليها بالمتوسط المائل للقوة لأداء الموظفين بديوان مؤسسات الشباب .

الخاتمة

تطرقنا في دراستنا هذه إلى موضوع العوامل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي ، والتي تمثلت في كل من الهيكل التنظيمي، والرقابة والتفويض الإداري ، ونظام الرواتب والحوافز والترقية، ونمط القيادة الإدارية ، الثقافة التنظيمية ، المشاركة في اتخاذ القرار ، الاتصال والتدريب الإداريين ، البيئة المادية للعمل وضغط العمل ، والتي نراها من أهم الدراسات والمتغيرات التي حضرت باهتمام كبير من قبل الباحثين والدارسين ،محاولة منهم الكشف عن جميع العوامل التنظيمية بتأثيرها الايجابي والسلي على المؤسسة وأدائها ،لتعزيز العوامل التي لها تأثير ايجابي على أداء الموظفين وتساهم في تطوير قدرة المؤسسة للتعامل مع التحديات التي تواجهها وبشكل يضمن الاستقرار والاستمرارية ، والإقلال من العوامل التنظيمية المؤثرة سلبا على الأداء الوظيفي، بمحاولة التغلب عليها بزيادة الاهتمام بتقديم تحفيزات للموظفين ،وبشكل خاص التأكيد على العمل بنظام عادل في الحصول على الترقيات والحصول على الرواتب في وقتها ،بالإضافة إلى العمل على تحديث الأنظمة والتعليمات المناسبة للعمل والتقييد بها من خلال وضع قائد مشرف يعلم جيدا كيفية الموازنة بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين لديها، وكذلك الحرص على تسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات داخل المؤسسة ، وإعطاء الأهمية لزيادة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار، وتدريبهم وتكوينهم من اجل زيادة وتجديد معارفهم ، ويعتبر نوع من الترويج عن ضغط العمل اليومي ، وضرورة التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة، بما في ذلك استخدام تقنية الرقمنة في جدول حضور الموظفين اليومي أو استخدام تقنية البصمة، للتقليل من مشكلة الغيابات المتكررة .

ومن الأهمية بمكان، أن يكون الموظف قادرا على القيام بمهامه ، أن يكون متحمسا لأدائه وراغبا فيه .

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ، والتي تسعى للإجابة عن الإشكالية الدراسة التي تتضمن البحث ،وانطلاقا من التساؤلات والفرضيات المرتبطة بالإشكالية ، توصلنا للنتائج التالية :
صحة الفرضية الرئيسية:

توجد عدة عوامل تنظيمية تعمل على التأثير بنسب متفاوتة على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب إيجابا وسلبا .

ومن خلال ماقدمناه في الفصلين النظريين توصلنا للنتائج التالية:

❖ إثبات عدم صحة الفرضية الأولى :

يوجد تفاوت في التأثير بين العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي نظريا.

❖ إثبات عدم صحة الفرضية الثانية:

- أن نظام الرواتب والحوافز هو أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين ،

بديوان مؤسسات الشباب بورقلة .

أما بالنسبة للجانب التطبيقي الذي تمثل في الفصل الثالث فقد جاء مكملًا للدراسة النظرية التي تمت في الفصلين السابقين ،وبعد القيام بعملية إسقاط لمعلومات الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية ،توصلنا إلى النتائج التالية :

❖ أن العوامل التنظيمية تؤثر بدرجة متفاوتة على الأداء الوظيفي للموظفين بديوان مؤسسات الشباب ورقلة.

❖ اعتبار أداء الموظفين متوسطا بديوان مؤسسات الشباب بورقلة ،لوجود قصور في بعض الجوانب الخاصة بالهيكل التنظيمي و نمط القيادة الإدارية ،الرقابة الإدارية ،التفويض الإداري،نظام الترقية، الاتصال الإداري والتدريب ،الثقافة التنظيمية ومدى المشاركة في اتخاذ القرار ، ولاسيما ضعف في تقييم الأداء وكيفية تحسينه .

❖ التأثير السلبي الجلي لنظام الرواتب والحوافز على الأداء الوظيفي، سبب عدم قدرة الموظفين على الأداء الجيد .

فمن خلال تحليل النتائج وتفسيرها توصلنا إلى :

هناك الكثير من العوامل التنظيمية تعمل على التأثير بنسب متفاوتة على الأداء الوظيفي بديوان مؤسسات الشباب ،بدرجة قوية لعامل الثقافة التنظيمية والاتصال الإداري ،وبدرجة متوسطة لأغلب العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي، والتي تمثلت في كل من الهيكل التنظيمي ونمط القيادة الإدارية والتدريب الإداري ،المشاركة في اتخاذ القرار ، إلا عامل نظم الرواتب والحوافز ، فهو يؤثر بدرجة ضعيفة على مستوى أداء الموظفين ، بنتيجة سلبية لدرجة إشعارهم بعدم الرضا ، وذلك نتيجة عدم حصولهم على الرواتب في الوقت المحدد ، ونقص الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة ، وبالتالي إضعاف أدائهم الوظيفي .

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من استنتاجات ، فان الباحثة تقترح عدة توصيات وهي

:

✓ فرض رقابة واهتمام بنظام الرواتب والحوافز لتسليم الرواتب في وقتها المحدد ، عن طريق معالجة الخلل في النظام المحاسبي والمالي المعتمد ، وتدريب الموظفين القائمين على ذلك .

✓ زيادة اهتمام الإدارة بأداء الموظفين من خلال إجراء رقابة دورية استطلاعية بين المكاتب .

✓ تعزيز الإدارة للتقييم الدوري للأداء واطلاع جميع الموظفين عليه ، ومناقشة كل رئيس مرؤوسيه في مستوى أدائهم الوظيفي بعد عملية التقييم .

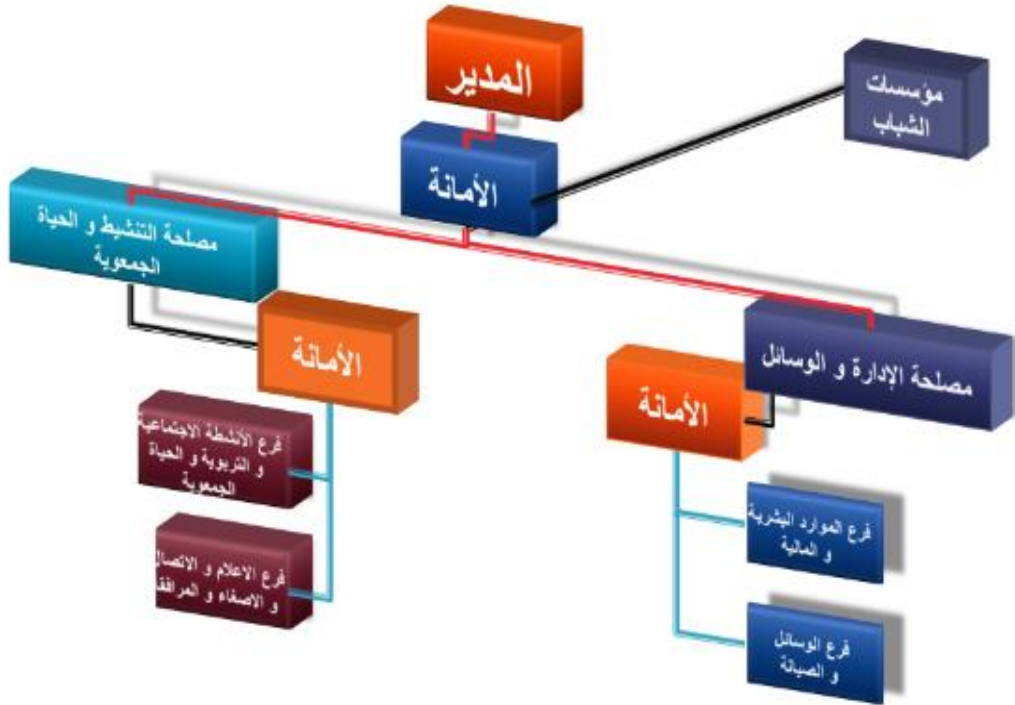
✓ مكافأة الموظفين المبدعين لخلق جو من المنافسة والتحفيز .

✓ تفعيل نظام تقديم حوافز للموظفين بعد انجاز الجهد المبذول مباشرة وتوخي العدالة في توزيعها ، ووضع أسس موضوعية واضحة.

- ✓ إعداد المزيد من البحوث والدراسات العلمية المتخصصة بديوان مؤسسات الشباب في المجال الإداري حول القيادة الإدارية ، الرواتب والحوافز ونظام الترقية .
- ✓ ربط فرص الترقية بمستوى الأداء الوظيفي .
- ✓ تحسين ظروف العمل المادية للتحفيز على العمل بشكل جيد، وذلك باقتناء وسائل وتجهيزات إلكترونية حديثة .
- ✓ المحافظة على علاقة الاحترام المتبادل بين الموظفين ورؤسائهم، بالرفع من قيمة الرؤساء وإيضاح رتبهم الوظيفية .
- ✓ زيادة مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار ، من اجل رفع مستوى التنسيق والتشاور ، وتعزيز مبدأ الرأي والرأي الآخر والحرص على تبني آراء وأفكار ومقترحات الموظفين البناءة التي تخدم المؤسسة وأهدافها .

الملاحق

الملحق رقم (01) : يوضح الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب



الملحق الخاص (02) : الجداول الخاصة بأداة الملاحظة بالمشاركة

جدول خاص بتدوين الملاحظات المكررة للرقابة الإدارية والتفويض الإداري على الأداء الوظيفي .

اليوم التكرارات	الأحد	الاثنين	الثلاثاء	الأربعاء	الخميس
الرقابة الإدارية	X	X	X	X	X
التفويض الإداري	X	/	X	/	/

من إعداد الباحثة اعتمادا على معطيات الملاحظة بالمشاركة

- يوضح هذا الجدول الملاحظات المدونة من طرف الباحثة لمدة أسبوع ، الخاصة بتكرارات عامل الرقابة الإدارية وعامل التفويض الإداري على الأداء الوظيفي لبعض المكاتب بديوان مؤسسات الشباب .

جدول خاص بتفسير الملاحظات المكررة للرقابة الإدارية والتفويض الإداري على الأداء الوظيفي .

أهداف الملاحظة	- معرفة أثر الرقابة والتفويض الإداري على الأداء الوظيفي
تعريف إجرائي	- الرقابة الإدارية تعني الإشراف على مهام الموظفين وتفقد كيفية سيرها . - التفويض الإداري يعني نقل بعض المهام أو كلها من طرف الرئيس للمرؤوس ويصبح مسؤولا عن المهام .
الزمان والمكان	- بتاريخ 20/01/2019 إلى غاية 24/01/2019 - منذ التاسعة صباحا بديوان مؤسسات الشباب إلى غاية 16.00 يوميا لمدة أسبوع
تسجيل الملاحظات عن الموقف	- قيام رئيس المصلحة بزيارات دورية خلال اليوم للمكاتب من أجل مراقبة مدى التزام الموظفين بمواعيد الحضور الدخول والخروج . - يفوض رئيس المصلحة رئيس الفرع القيام باتخاذ القرار في عدة مهام ، ولكنه لا يتممها كلها .
تفسير الملاحظات عن الموقف	- تعتبر أسلوب الزيارات الدورية من طرف رئيس المصلحة للمكاتب من الأساليب الرقابية الناجحة، لعدم تقاعس الموظفين في العمل .

<p>- بتفويض رئيس المصلحة رئيس الفرع، القيام باتخاذ القرار في عدة مهام، يصبح رئيس الفرع مسؤولاً عن نتائج الأعمال التي يقوم بها، رغم الشعور بأهمية أفكاره ولا سيما تحفيزه لتقديم الكثير للمؤسسة، إلا أنه لا يستطيع إتمامها بإتقان لشعوره بضغط لكثرة المهام الإدارية .</p>	
<p>- الاستعانة بأساليب رقابية أخرى مثلاً تقنية تسجيل البصمة الالكترونية عند بوابة المدخل لتسجيل الحضور والخروج الكترونياً .</p> <p>- قيام رئيس الفرع بتفويض موظفين بنفس المكتب وتقسيم المهام بينهم من أجل الالتزام بإتمامها في وقتها وإتقان، والتقليل من ضغط العمل .</p>	<p>طريقة معالجة الموضوع</p>

من إعداد الباحثة اعتماداً على خطوات الملاحظة بالمشاركة

- يوضح هذا الجدول تفسير الملاحظات عن المواقف بعد المشاركة من طرف الباحثة لمدة أسبوع، وتمت بعد تسجيلها، معرفة طرق معالجة المواقف الخاصة بأثر العوامل التنظيمية والتي تمثلت في كل من الرقابة الإدارية وعامل التفويض الإداري على الأداء الوظيفي لبعض المكاتب بديوان مؤسسات الشباب .

الملحق رقم (03) : الخاص بأسئلة المقابلة

أسئلة المقابلة

● الرقابة الإدارية

- مارأيك (ي) في الأساليب والوسائل التي تتبعها المؤسسة في التوجيه الإداري للموظفين؟
- هل نجحت أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة في توجيه سلوكك الوظيفي؟

● التفويض الإداري

- هل تتحلى بالقدرة على التصرف في المواقف الحرجة دون الرجوع للإدارة؟

● ضغوط العمل

- هل تعاني من الإجهاد النفسي والجسدي في المؤسسة التي تعمل بها؟
- هل هناك مسببات للضغط النفسي في مؤسستك؟
- كيف تتعامل مع التوترات المرتبطة بوظيفتك؟



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية
استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

السيد (ة) الفاضلـ (ة)

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، كأداة لجمع معلومات وبيانات متعلقة بدراسة تطبيقية لمذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية ، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية تحت عنوان ((أثر العوامل التنظيمية على الأداء الوظيفي دراسة حالة ديوان مؤسسات الشباب)) .
وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم ووجهات نظركم كموظفين ، حول أثر العوامل التنظيمية على أدائكم الوظيفي .

لذا نرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الإستبيان المرفق، وإعطائه الأهمية المناسبة لما له من تأثير على نتيجة الدراسة ، وإن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية والمطلوبة بدقة وموضوعية ، سيثري موضوع الدراسة والحصول على نتائج وتوصيات أكثر دقة ، مع التأكيد على سرية المعلومات التي ستقدمونها حيث أنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .
شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة : السعيدى رابحة

إشراف : د .

الإمام سلمى

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية

أولا : المعلومات الشخصية لعينة الدراسة

1 _ الجن ذكر أنثى 2 _ السن

ثانيا : المعلومات الوظيفية لعينة الدراسة

1 _ الرتبة الوظيفية مدير أو رئيس مصلحة أو رئيس فرع / أذكر الرتبة

موظف / أذكر الرتبة

عون متعاقد

2 _ المؤهل العلمي : تعليم متوسط مستوى جامعي

مستوى ثانوي دراسات أخرى /أذكرها

3 _ سنوات الخبرة : أقل من 05 سنوات من 16 إلى 20

من 06 إلى 10 سنوات من 21 إلى 25 سنة

من 11 إلى 15 سنة من 26 إلى 30 سنة

المحور الثاني : العوامل التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق	محايد	لا أوافق
1.	أشعر أن هناك تنسيق جيد بين المكاتب والإدارة عند انتقال المعلومات			
2.	يوفر لي الهيكل التنظيمي وصفا دقيقا ومفصلا للوظائف والمهام داخل المؤسسة			
3.	هناك توافق بين وظيفتي والأهداف العامة للمؤسسة تؤهلني للقيام بمهامي الإدارية على أكمل وجه			
4.	تعمل الإدارة على جذب كفاءات بشرية فعالة قادرة على القيام بالوظائف والأداء الجيد			
5.	يتساهل المشرف مع الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم			
6.	لا أتقاعس في أداء وظائفني و أوقات الدوام الرسمي لصرامة القائد			
7.	طبيعة العلاقة بيني وبين المدير ورؤساء المصالح واضحة			
8.	يقوم الموظفون بأداء مهامهم وواجباتهم الوظيفية دون إشراف			
9.	أنا راض عن راتبي الذي أحصل عليه نتيجة لأدائي مهامني الوظيفية			
10.	أحصل على راتبي في الوقت المحدد			
11.	راتبي الشهري يتناسب مع حجم العمل الذي أقوم به			
12.	قيمة الراتب الذي أحصل عليه يحفزني على أداء عملي بشكل جيد			
13.	تمنح المؤسسة الموظفين المتميزين في عملهم علاوة تشجيعية بشكل دوري تساهم في أداء عملهم بشكل جيد			
14.	تشجعني المؤسسة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة عن طريق الحوافز المادية (المردودية)			
15.	أهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء والتقدير بعد إنجاز أعمالني			
16.	الإجراءات المتبعة لمنح الحوافز بمؤسستي مرضية			
17.	ترقية الموظفين في مؤسستي تقاس بدرجة الأقدمية والكفاءة المهنية والإدارية			

			18 . توفر لي مؤسستي فرص الترقية والزيادة في الأجر
			19 . طرق الترقية في المؤسسة التي أعمل بها واضحة ، وغير مرتبطة بالمحسوبة
			20 . لا توجد معايير جادة في ربط الترقية بالكفاءة في أداء المهام الوظيفية
			21 . هناك بيئة عمل مناسبة في مؤسستي تساعدني على أداء مهامي الوظيفية
			22 . يوجد ضجيج في مؤسستي يعيقني ويسبب لي عدم ارتياح في أداء عملي
			23 . تتوفر في المؤسسة أسس بيئة عمل سليمة مثل السلامة والصحة، أثاث مكتب جيد ، تهوية، تدفئة، إضاءة وإنارة جيدة... وغيرها
			24 . التجهيزات المتوفرة في المؤسسة تعيق وتزعج الموظفين في أداء وظائفهم
			25 . توفر المؤسسة لي الأجهزة الالكترونية المطلوبة التي أحتاجها لأداء مهامي الوظيفية
			أحافظ أثناء أدائي مهامي الوظيفية على كافة الأجهزة المستخدمة
			26 . هناك تواصل بين الموظفين والإدارة من خلال وسائل الاتصال المختلفة، اجتماعات، لقاءات، ندوات، حفلات.
			27 . إن طريقة الاتصال بيني وبين الرؤساء في مؤسستي تنعكس على أدائي الوظيفي بكل راحة
			28 . هناك احتكار للمناقشة واللامبالاة لمشاعر الغير عند التواصل في الاجتماعات تؤثر سلبا على أدائي لمهامي
			29 . هناك خطوط اتصال واضحة عمودية تجعلني أقوم بمهامي بشكل جيد
			30 . تسعى إلى تطوير مهاراتي وأدائي من خلال برامج التدريب إن سنحت لي الفرصة
			31 . تتوفر لي فرص التدريب الوظيفي داخل مؤسستي
			32 . تعمل المؤسسة على تدريب الموظفين بشكل دوري وكلما احتاجوا إلى ذلك
			33 . أنتقل بين المؤسسات عند البحث عن معلومات تفيدني في ممارسة مهامي
			34 . هناك اهتمام بالاقترحات والمبادرات والآراء التي يتقدم بها المرؤوسين في إدارتي و أشارك في صنع القرارات مع رؤسائي
			35 . أستطيع اقتراح البدائل لحل المشاكل التي تعترضني عند القيام بوظيفتي
			36 . يسمح لي بالمشاركة في المناقشات التي تعمل على إحداث تغييرات في المؤسسة وسياسيتها
			37 . أشارك في اتخاذ قرارات لحل مشاكل خاصة بمؤسستي
			38 . لدي معرفة بإجراءات وسياسات والأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها في المؤسسة
			39 . أقوم بأداء مهامي وواجباتي وفقا للمعايير والقوانين المعتمدة في المؤسسة
			40 . تساعدني الثقافة التنظيمية التي اكتسبتها على أداء مهامي بشكل جيد

المحور الثالث : الأداء الوظيفي

لا أوافق	محايد	موافق	العبارة	
			الوظيفة التي أقوم بها مناسبة لكفاءتي	01
			إعطاء الوظيفة أولويتها من خلال وضعها في المستوى الإداري المطلوب يساهم في تحسين أداء شاغلها	02
			يتم سؤال الموظفين عن أسباب انخفاض أدائهم في فترة ما	03
			الالتزام بالوقت المحدد للعمل والقيام بالمهام الوظيفية في وقتها يساهم في تحسين الأداء الوظيفي	04
			تعتبر عملية تقييم أدائي الوظيفي من خلال استمارة التقييم السنوي عملية مهمة لمعرفة أدائي	05
			تشجعني مؤسستي لأقوم بوظائفي بأحسن وجه	06
			أنا راضي عن طرق تقييم الأداء الوظيفي المعتمدة في المؤسسة	07

ملاحظة : نرجو منك إذا كان هناك ملاحظات إضافية أن تذكرها وراء الصفحة . شكرا

قائمة المراجع

مراسيم :

- 1) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، الأمر رقم 03/06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد :66 ، بتاريخ 16/07/2006 .
- 2) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المرسوم التنفيذي رقم 07/01، المتضمن تحويل مراكز إعلام الشبيبة وتنشيطها إلى دواوين مؤسسات الشباب، الجريدة الرسمية ، العدد 02 ، بتاريخ 01/07/2007 ، ص 12.

كتب

- 01/ الهيبي خالد عبد الرحيم ، إدارة الموارد البشرية .ط1، عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 02/ الزعيمي مراد ، دراسات في تسيير الموارد البشرية "إدارة الأفراد" . ط 1، الجزائر : دار قرطبة للنشر والتوزيع ، 2008.
- 03/ الكلالدة طاهر محمود ، تنمية وإدارة الموارد البشرية.ط1، عمان الأردن : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 04/ النجار فريد ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.
- 05/ النجار فايز جمعة ، نبيل جمعة النجار ، ماجد راضي الزعبي ، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي . ط4، عمان ،الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2017.
- 06/ السلمى علي ، تطوير أداء وتجديد المنظمات . مصر : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1998.
- 07/ القرالة عصمت سليم ، الحكمانية في الأداء الوظيفي . عمان : دار جليس الزمان ، 2011.
- 08/ بلخيري رضوان، سارة جابري ، مدخل للاتصال والعلاقات العامة .ط1، الجزائر:جسور للنشر والتوزيع ، 2014.
- 09/ حجاج بدر سيد ، إدارة وتنظيمات المكتبات الحديثة . ط3، القاهرة، مصر:مكتبة عين شمس ، 2007.
- 10/ حسن راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر. الإسكندرية ،مصر : الدار الجامعية، 2004.
- 11/ كشواي باري ، إدارة الموارد البشرية. ط2 ،مصر :دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
- 12/ منير نوري ، تسيير الموارد البشرية.ط2 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2014 .

- 13/ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر) . الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015.
- 14/ سالم مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم . ط3 ، عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2008.
- 13/ سلطان فريد ، وآخرون ، مبادئ الإدارة . ط1، الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية ، 2000.
- 15/ عبد الباقي صلاح الدين، مبادئ السلوك التنظيمي . الإسكندرية ، مصر: الدار الجامعية الإبراهيمية ، 2005.
- 16/ عبد النور ناجي، طاشمة بومدين ، أصول منهجية البحث العلمي في علم السياسة . ط1 ، الجزائر: دار جسر للنشر والتوزيع ، 2014.
- 17/ رونالدي ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي . تر: فارس حلمي، ط1، عمان، الأردن : دار الشروق، 1999
- 18/ عبيدات محمد ومحمد أبو نصار و عقلة مبيضين ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات . ط 2 ، عمان ، الأردن : دار وائل للطباعة والنشر ، 1999.
- 19/ غرايبة فوزي ، وآخرون، أساليب البحث العلمي . عمان الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2002.
- 20/ بدون كاتب، إدارة الموارد البشرية . الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج ، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني ، المملكة العربية السعودية ، 2008 .
- 21/ بدون كاتب، الإدارة المكتبية ، قسم العلوم الإدارية والاجتماعية ، ط3 ، الرياض السعودية ، وزارة التربية والتعليم والتدريس ، 2006 .
- 22/Administrative control system , business dictionary.
- مجالات :
- 01/ الساعاتي عفاف حسن هادي ، ياسر عادل محمود الخفاجي ، "الثقافة التنظيمية وأثرها في الأداء الوظيفي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية . العدد :76، جامعة بغداد، 2014.
- 02/ العريقي محمد منصور ، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين" ، مجلة إدارة الأعمال . العدد :2، الأردن ، 2009.
- 03 / حريم حسين و رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية" ، مجلة في إدارة الأعمال . العدد: 2، الأردن، 2006 .
- 04/ جلجل محفوظ رضا ، "دور القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية" ، مجلة التنمية والموارد البشرية . بحوث ودراسات ، المجلد : رقم 6 ، العدد: 9 ، 2018 .

05/ عبد الرحمان فؤاد يوسف ، سمية عباس مجيد، "بيئة العمل المادية وأثرها في تحسن أداء العاملين دراسة استطلاعية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد: 91، الأردن ، 2012.

مذكرات :

01/ أبو مصبح مطيع إبراهيم ، "اثر العوامل التنظيمية على اللامركزية الإدارية في المؤسسات الحكومية الفلسطينية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.

02/ الزيادات خليفة موسى علي ، "العوامل المؤثرة نحو اتجاهات التغيير التنظيمي دراسة تطبيقية" ، ماجستير إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة آل بيت ، الأردن ، 1999 .

03/ الفارسي خديجة بنت يوسف بن صالح ، "أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق التغيير التنظيمي في الوزارات المركزية في سلطنة عمان دراسة ميدانية " ، ماجستير إدارة عامة ، كلية الدراسات العليا ، الجامعة الأردنية ، الأردن ، 2006.

04/ القيسي احمد عبد الحافظ سلمان ، اثر العوامل التنظيمية في تطبيق اللامركزية الإدارية. رسالة ماجستير في الإدارة العامة ، قسم الإدارة العامة ، جامعة مؤتة، عمان ، الأردن ، 2010 .

05/ بجقينة مصطفى ، اثر العوامل البيئية التنظيمية الداخلية على أداء الإدارة الإقليمية في الجزائر (حالة ولايتي ورقلة والحلقة) ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية ، تخصص إدارة الجماعات المحلية والإقليمية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.

06/ الظفيري ممدوح سودي منوخ ، أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع الحكومي بمدينة الكويت ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط، الكويت ، 2012.

07/ عكاشة أسعد أحمد محمد ، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في فلسطين" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2008.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
49	الشكل رقم 01 : مخطط دائري لتوزيع موظفي عينة الدراسة	01
50	الشكل رقم 02 : مخطط أعمدة بيانية لتوزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة و الجنس	02
51	الشكل رقم 03 : مخطط أعمدة بيانية لتوزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة و المستوى التعليمي	03
51	الشكل رقم 04 : مخطط أعمدة بيانية لتوزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة و المستوى الوظيفي	04

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	الجدول رقم 01 : يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة	1.
50	الجدول رقم 02 : يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والجنس	2.
50	الجدول رقم 03: يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والمؤهل العلمي	3.
51	الجدول رقم 04 : يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة والمستوى الوظيفي	4.
52	الجدول رقم 05: يوضح توزيع موظفي عينة الدراسة حسب مصالح المؤسسة وسنوات الخبرة	5.
54	الجدول رقم 06 : يوضح معاملات الثبات لبنود الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ	6.
54	الجدول رقم 07 : يوضح معاملات الثبات لأبعاد الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ	7.
55	الجدول رقم 08 : يوضح توزيع وترتيب فقرات الاستبيان على الأبعاد	8.
56	الجدول رقم 09 : يوضح توزيع درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الثلاثي	9.
56	الجدول رقم 10 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور الهيكل التنظيمي	10
58	الجدول رقم 11 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور نمط القيادة الإدارية	11
59	الجدول رقم 12 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور الرواتب والحوافز	12
61	الجدول رقم 13 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور نظام الترقية	13
63	الجدول رقم 14 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور البيئة المادية للعمل	14
64	الجدول رقم 15 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور الاتصال الإداري	15
66	الجدول رقم 16 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور التدريب الإداري	16
67	الجدول رقم 17: يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور المشاركة في اتخاذ القرار	17
68	الجدول رقم 18 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور نمط الثقافة التنظيمية	18
69	الجدول رقم 19 : يوضح توزيع نتائج تفريغ الاستبيان الخاصة بمحور نمط الأداء الوظيفي	19

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
80	الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي لديوان مؤسسات الشباب ورقلة	01
81	الملحق رقم 02: الخاص بتدوين الملاحظات بأداة الملاحظة بالمشاركة	02
83	الملحق رقم 03: خاص بأسئلة المقابلة	03
84	الملحق رقم 04: خاص بالاستبيان	04

قائمة المحتويات

شكر وعرهان.

الإهداء

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الانجليزية

01 مقدمة

الإطار النظري

الفصل الأول : ماهية الأداء الوظيفي.

12.....تمهيد

12.....المبحث الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

13.....المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

13.....المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

13.....المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

13.....المطلب الرابع: مؤشرات الأداء الوظيفي

14.....المبحث الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

14.....المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء وطرقه

15.....المطلب الثاني: الشروط الواجب توافرها في عملية تقييم الأداء الوظيفي

15.....المطلب الثالث: عقبات عملية تقييم الأداء

16.....المطلب الرابع: كيفية تحسين الأداء الوظيفي

17.....خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : ماهية العوامل التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي.

19.....تمهيد :

20.....المبحث الأول:العوامل التنظيمية المتعلقة بالتنظيم

20.....المطلب الأول : الهيكل التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي

21.....المطلب الثاني: الرقابة والتفويض الإداري وأثرهما على الأداء الوظيفي

24.....المطلب الثالث: نظام الرواتب والحوافز وأثرهما على الأداء الوظيفي

27.....المطلب الرابع : نظام الترقية والتدريب الإداري وأثرهما على الأداء الوظيفي

30.....المطلب الخامس : البيئة المادية للعمل وأثرها على الأداء الوظيفي

33.....المبحث الثاني : العوامل التنظيمية المتعلقة بالفرد

34.....المطلب الأول : نمط القيادة الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي

35.....المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي

المطلب الثالث : المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الأداء الوظيفي.....37

المطلب الرابع : الاتصالات الإدارية وأثرها على الأداء الوظيفي38

المطلب الخامس : ضغوط العمل وأثره على الأداء الوظيفي40

44.....خلاصة الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من موظفي ديوان مؤسسات الشباب حول
العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء الوظيفي

تمهيد47

المبحث الأول: لمحة عامة حول ديوان مؤسسات الشباب بورقلة (ميدان الدراسة).47

المطلب الأول: التعريف بديوان مؤسسات الشباب بورقلة.....47

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها.....47

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية49

المطلب الأول : خصائص مجتمع الدراسة.....49

المطلب الثاني : خصائص عينة الدراسة50

المطلب الثالث : أدوات الدراسة.....50

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.....55

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة55

المطلب الثاني : تفسير نتائج الدراسة.....71

74.....خلاصة الفصل الثالث

75.....الخاتمة

88..... قائمة المراجع

91..... قائمة الأشكال

92..... قائمة الجداول

93..... قائمة الملاحق