



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية



**علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى
بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست
"دراسة ميدانية على بعض المؤسسات العمومية بمدينة تمنراست"**

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص علم النفس عمل وتنظيم

إشراف الأستاذ الدكتور:

ياسين محجر

إعداد الطالبة:

ليلى ديعلي

لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة	الصفة
01	حورية تارزولت عمروني	أستاذة التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيساً
02	ياسين محجر	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مشرفاً ومقرراً
03	الوناس مزياني	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشاً
04	عبد الرحمان بقادير	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشاً
05	حمزة معمري	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية	مناقشاً
06	صبرينة غربي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2022/2021

شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل الذي يمثل قطرة من بحور العلم المترامية أمليين من المولى عز وجل أن يكون في مستوى تطلعاتنا وماكنا لنهتدي لإنجاز هذه الأطروحة لولا هدايته وعرفانا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في تذليل ما واجهناه من صعوبات و نخص بالذكر:

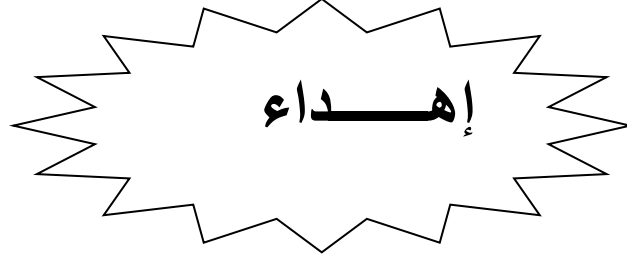
الأستاذ المشرف : الذي كان لنا سراجا منيرا في مسيرة مذكرتنا هذه ** محجر ياسين** والذي لم ييخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة .

أساتذتي الكرام الذين أضاءوا بعلمهم عقولنا وبجوابهم حيرتنا فأظهروا بسماحتهم تواضع العلماء وبرحابتهم سماحة العارفين

كما لا يفوتني أن نشكر كل الموظفين بالمؤسسات العمومية التي أجرينا فيها الدراسة والذين بفضلهم ومساندتهم تحصلت على نتائجها

كما يسرني التقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء المناقشة الأفاضل لقبولهم الإطلاع على الأطروحة وتقييمها وإبداء ملاحظاتهم القيمة عليها.

إلى كل هؤلاء أقول لهم شكرا دمت في خدمة العلم وجعلها في ميزان حسناتكم



بإسم من سبح الطير و غرد، بإسم من خلق الخلق والكون ومجد، أهدي ثمرة جهدي بادئة ب :

شذى قلبي وفؤادي، الحصن الدافئ والمرفاً الأمين والتي احترقت من إنارة دربي فأحاطتني برعايتها

وعطفها وغمرتني بحنانها وحبها وهي أول كلمة نطقها لساني، إلى روح أمي الحنون الغالية

رحمها الله وأسكنها فسيح جناته

إلى الذي علمني معنى الصبر والجد والمثابرة وضحي بكل غال ونفيس، وتحدي الشدائد والصعاب

ليذلل لي ولإخوتي سبيلاً للنجاح أبي العزيز حماه الله ورعاه لنا

إلى الدرر النفيسة والجواهر الغالية شموع حياتي إخواني وأخواتي الأعزاء وأزواجهم حماهم الله وأبقاهم لنا

إلى أبناء إخواني كل من أحمد زياد، أم هاني، شيماء، لجين حليلة السعدية، والتوأم عبد الرحمان وعبد

القادر، وآخر العنقود "يونس"

إلى من كانوا شموع تنير دربي قصد الوصول إلى الأسمى أساتذتي الكرام زادهم الله كرماً

إلى كل أفراد العائلة صغيراً أو كبيراً وأخص بالذكر خالتي أطال الله في عمرها

إلى كل الأصدقاء الذين عرفتهم وكل من حملتهم ذاكرتي ولم تحملهم مذكرتي.

ملخص الدراسة بالعربية:

جاءت الدراسة الراهنة لمناقشة موضوع علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي، حيث هدفت إلى تحديد العوامل التنظيمية الأساسية التي بوسعها أن تساهم في تحقيق أداء وظيفي متميز للعمال الإداريين بالمؤسسات العمومية التابعة للوظيف العمومي، وقد تم إختيار أربعة عوامل وهي القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية لأنه لا يمكن لأي تنظيم الإستغناء عنها، وتحقيقا لأهداف الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف أدوات جمع البيانات من أجل التحقق من الفرضيات التي تم طرحها، ولقد قامت الباحثة بتصميم إستبيان أستخدم كأداة رئيسية بعد التأكد من صلاحيته، وبعد المعالجة الإحصائية توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج :

- 1- هناك توافر لأنماط القيادة الثلاث إلا أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية محل الدراسة.
- 2- هناك إتصال تنظيمي فعال لدى الموظفين الإداريين بكل أشكاله في المؤسسات محل الدراسة.
- 3- يساهم التكوين الإداري في تحسين أداء الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية إذا توافق مع منصب عملهم لأن التكوين المقدم في المؤسسات العمومية ما هو إلا تكوين نظري وعام.
- 4- هناك إعتماد على الحوافز المهنية في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحسين أداء الموظف
- 5- مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة
- 6- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة.
- 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.
- 8- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) .

الكلمات المفتاحية:

العوامل التنظيمية – الأداء الوظيفي – الموظفين الإداريين – الوظيفة العمومية

Rèsumm:

Cette étude discute la relation entre les facteurs organisationnels et la performance. Et elle vise à définir les facteurs organisationnels qui pourraient aider à réaliser la performance et la performance de la part des fonctionnaires des établissements de la fonction publique. Quatre facteurs ont été choisis : Leadership administratif ; la communication organisationnelle ; formation administrative ; motivation professionnelle. Et on choisit la méthode analytique et descriptive et l'usage de données pour vérifier cette thèse. Un questionnaire a été formulé par la chercheuse ; et on a obtenu ses résultats:

- 1- Il y a la disponibilité des trois styles de leadership, mais le style démocratique est le style dominant dans les institutions publiques étudiées.
- 2- Il existe une communication organisationnelle efficace entre le personnel administratif sous toutes ses formes dans les établissements à l'étude.
- 3- La formation administrative contribue à améliorer la performance des personnels administratifs des établissements publics si elle est compatible avec leur poste de travail car la formation dispensée dans les établissements publics n'est qu'une formation théorique et générale.
- 4- Il y a un recours aux recompenses professionnelles dans les institutions étudiées afin d'améliorer la performance des employés
- 5- Le niveau de performance au travail est élevé parmi le personnel administratif des établissements publics étudiés
- 6- Il existe une corrélation statistiquement significative entre certains facteurs organisationnels et le niveau de performance au travail du personnel administratif dans les institutions publiques étudiées.
- 7- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les réponses des répondants quant à la relation de certains facteurs organisationnels avec le rendement au travail chez les employés administratifs des établissements publics à l'étude en raison de la variable du sexe.
- 8- Il existe des différences statistiquement significatives entre les réponses des répondants sur la relation de certains facteurs organisationnels avec la performance au travail parmi le personnel administratif des institutions publiques étudiées en raison des variables (âge, niveau d'études, expérience professionnelle).

les mots clés:

Facteurs organisationnels - performance au travail - personnel dministratif – fansion publique

فهرس المحتويات		
الموضوع	الصفحة	
كلمة شكر	أ	
إهداء	ب	
ملخص الدراسة بالعربية	ج	
ملخص الدراسة بالفرنسية	د	
فهرس المحتويات	هـ	
فهرس الأشكال	ح	
فهرس الجداول	ط	
المقدمة العامة	2	
الجانب النظري		
الفصل الأول :الإطار التمهيدي للدراسة		
01	إشكالية الدراسة	07
02	أسئلة الدراسة	13
03	فرضيات الدراسة	14
04	أهمية الدراسة	14
05	أهداف الدراسة	15
06	أسباب إختيار الموضوع	15
07	حدود الدراسة	16
08	المفاهيم الإجرائية للدراسة	16
09	الدراسات السابقة	17
	التعليق على الدراسات السابقة	25
الفصل الثاني :بعض العوامل التنظيمية		
	تمهيد	27
01	مفهوم التنظيم والعوامل التنظيمية في الإدارة	27
02	أهمية وأهداف التنظيم في الإدارة	28
03	عناصر عملية التنظيم في الإدارة	29
04	أنماط التنظيم في الإدارة	29
05	مبادئ التنظيم في الإدارة	31
06	نظريات التنظيم الإداري	32
07	بعض العوامل التنظيمية في الإدارة	33
08	مشاكل التنظيم الإداري	83
	خلاصة الفصل	83
الفصل الثالث : الأداء الوظيفي		
	تمهيد	85

01	مفهوم الأداء الوظيفي	85
02	عناصر أداء العمل	85
03	محددات الأداء الوظيفي	86
04	أبعاد الأداء	87
05	طرق تحسين الأداء	87
06	قياس الأداء	89
07	أهداف قياس الأداء	89
08	العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية	90
09	مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية	91
10	العوامل الأساسية للأداء الإيجابي	92
11	أهمية وأهداف وفوائد عملية تقييم الأداء	92
12	طرق وأساليب تقييم أداء العمال	97
13	المشكلات أو الأخطاء في عملية التقييم	97
خلاصة الفصل		
98		
الفصل الرابع: الوظيفة العمومية		
تمهيد		
100		
01	التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر	1000
02	مفهوم الوظيفة العمومية	107
03	أركان الوظيفة بالعمومية	109
04	الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر	111
05	تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية في التشريع الجزائري	1111
06	حقوق وواجبات الموظف	105
07	تنظيم الوظيفة العمومية	113
الجانب الميداني		
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة		
تمهيد		
115		
01	منهج الدراسة	115
أولا: الدراسة الإستطلاعية		
01	عينة الدراسة الإستطلاعية وخصائصها	115
02	أداة الدراسة ووصف الخصائص السكومترية لها	117
03	نتائج الدراسة الإستطلاعية	
ثانيا: الدراسة الأساسية		
01	ميدان الدراسة	123
02	مجتمع الدراسة	123
03	عينة الدراسة وخصائصها	124
	أساليب تطبيق الدراسة الأساسية	126

129	خلاصة الفصل
الفصل السادس : عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
131	- تمهيد
131	01 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى
137	02 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية
142	03 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
146	04 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة
150	05 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة
154	06 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة
156	07 عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السابعة
165	خاتمة
167	الإقتراحات والتوصيات
169	قائمة المراجع
178	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج أرسطو	44
02	نموذج لاسويل	45
03	نموذج شانون وويفر للإتصال	46
04	نموذج ولبرشرام	46
05	عناصر عملية الإتصال	48
06	صيرورة الإتصال بين الأشخاص	49
07	عملية الإتصال	50
08	شكل السلسلة	51
09	شكل العجلة	51
10	شكل النجمة	52
11	أساليب الإتصال التنظيمي	53
12	الإتصال النازل	53
13	الإتصال الصاعد	54
14	أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية	71
15	نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات	75
16	نظرية العاملين (العوامل الدافعة – العوامل الصحية)	77
17	أثر عامل الدافع والعامل الصحي في الرضا الوظيفي.	78
18	العلاقة بين الحوافز والأداء	82
19	نموذج الأداء الفعال	85
20	عملية تقييم الأداء	91
21	توزيع أفراد العينة الإستطلاع حسب متغير الجنس	116
22	توزيع أفراد العينة الإستطلاع حسب متغير السن	116
23	توزيع أفراد العينة الإستطلاع حسب متغير المستوى التعليمي	116
24	توزيع أفراد العينة الإستطلاع حسب متغير الخبرة المهنية	117
25	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	124
26	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	125
27	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	125
28	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	126

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة	44
02	ترتيب أهداف تقييم الأداء حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة	95
03	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس	116
04	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن	116
05	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي	116
06	توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	117
07	أبعاد وفقرات بعض العوامل التنظيمية	118
08	توزيع درجات عبارة الإستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	118
09	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية	119
10	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تندرج تحته لإستبيان بعض العوامل التنظيمية	119
11	معامل الارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية	120
12	صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الأداء الوظيفي	120
13	معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لإستبيان لأداء الوظيفي	121
14	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد بعض العوامل التنظيمية	121
15	معامل ثبات الأبعاد والثبات الكلي لإستبيان بعض العوامل التنظيمية: بمعادلة ألفا كرنباخ	122
16	معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء الوظيفي	122
17	معامل ثبات الأبعاد للأداء الوظيفي: بمعادلة ألفا كرنباخ	122
18	توزيع مجتمع الدراسة	123
19	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس	124
20	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن	125
21	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	125
22	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	126
23	درجة استجابة أفراد العينة على مدى توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم	132
24	درجة استجابة أفراد العينة على مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادتهم	133
25	درجة استجابة أفراد العينة على مدى توافر النمط القيادي المتساهل لدى قادتهم	134
26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر أنماط القيادة الإدارية	134
27	درجة إستجابة أفراد العينة لبنود الإتصال التنظيمي	137
28	المؤشرات الإحصائية لدرجة أفراد العينة لبنود الإتصال التنظيمي	139
29	نتائج إختبار (T) للإتصال التنظيمي للعينة الواحدة	140
30	وجهات أفراد العينة نحو التكوين الإداري	142
31	درجة استجابة أفراد العينة لمحور الحوافز المهنية	146
32	درجة استجابة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي	150
33	المؤشرات الإحصائية لدرجة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي	151
34	نتائج إختبار (ت) لمستوى الأداء للعينة الواحدة	152
35	معامل الارتباط بين بعض العوامل التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي	154
36	رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الجنس	156
37	رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف السن	157
38	إختبار شفیه لحساب الفرق بين المتوسطات تعزى لمتغير السن	158
39	رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف المستوى التعليمي	159
40	إختبار شفیه لحساب الفرق بين المتوسطات تعزى لمتغير المستوى التعليمي	160
41	رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف المستوى التعليمي الخبرة المهنية	161
42	إختبار شفیه لحساب الفرق بين المتوسطات تعزى لمتغير الخبرة المهنية	162

مفلمه

مقدمة :

تتكون بيئة المنظمة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فالبيئة الخارجية تعني كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أو غير مباشر أما البيئة الداخلية فهو مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المؤسسة، وتتحدد هذه المكونات للمنظمة في شكل عوامل تنظيمية من بينها هذه العوامل الأساسية وهي: القيادة، التكوين، الاتصال، الحوافز،..... إلخ والتي هي الركائز الأساسية التي تضمن التميز للمنظمات وهو ما جعلها تحظى بإهتمام العديد من الباحثين الذين أكدوا أهميتها وذلك لما لها من تأثير فعال على السلوك التنظيمي مباشرة كما تلعب أدوارا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تمثل محفزا للأداء والعمل وتلعب هذه العوامل التنظيمية دورا مهما في ترابط مختلف أجزاء التنظيم لكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي .

ويتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من العوامل التنظيمية بشكل سليم من بينها هذه العوامل الأساسية، التي تعكس في المؤسسة شخصيتها كما يتصورها العاملون فيها وهي أيضا من محددات السلوك التنظيمي التي تؤثر في رضا العاملين ومستوى أدائهم .

وتزداد أهمية وجود بيئة تنظيمية صحية في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة تحسين الأداء والتطوير المستمرين، ولما كان المتغيرات التنظيمية تمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر الأداء الوظيفي بهذه المتغيرات السائدة فإما أن تكون مشجعة للأداء أو معوقة له، فالعوامل التنظيمية الصحية تعطي الفرصة لتحسين الأداء وتشجع التجديد وتمنح الأفراد مجالا أوسع في العمل وإستخدام التكنولوجيا بما يخدم المؤسسة .

ونظرا لزيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية فقد أضحت البحث عن الحلول المناسبة التي تضمن للمؤسسة القدرة على تدعيم نقاط القوة لمواردها البشرية وإستئصال جوانب الضعف لها لتعزيز رضاها الوظيفي وتمكينها من أداء مهامها بكل كفاءة وفعالية ضرورة حتمية في خضم التطورات الحاصلة والمنافسة الشديدة. وذلك من خلال إتباع أساليب الإدارة الحديثة ولعل من أهمها الحرص على الاهتمام بالعوامل التنظيمية، كالعامل على حسن تصميم الوظائف بالشكل الذي يتوافق مع إمكانياتهم وتطلعاتهم ويضمن لهم مستقبل وظيفي ناجح، والسعي لتوفير الحوافز التي تلبي مختلف الإحتياجات الوظيفية والشخصية له هذا فضلا عن الاهتمام بنظام الاتصالات من أجل جعله أكثر فعالية، وكذا الحرص على التدريب المستمر لتنمية مختلف مهاراتهم وقدراتهم، وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول أن القيادة والحوافز والاتصال التنظيمي والتدريب يعدون من أبرز العوامل التنظيمية التي تعمل على

تحديد كيان وقيمة مستوى المنظمات، سواءا على الصعيد الوطني أو الدولي، كما أنها تشكل أحد أهم المؤثرات الأساسية على الأداء الوظيفي.

وإنطلاقا من شعورنا وقناعتنا بأهمية هذه العوامل التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي الذي ينعكس بدوره على أداء الموظف جاء إهتمامنا بدراسة العوامل التنظيمية والأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنرست من أجل تشخيص واقع عواملها التنظيمية السالفة الذكر لتحديد مدى علاقتها بالأداء الوظيفي. ولبلوغ هذا الهدف قامت الباحثة برسم منهجية تتضمنها إستراتيجية البحث، تم بناءا عليها تقسيم دراستها إلى جانبين وهما :

1- الجانب النظري : وفيه تم التطرق إلى أربعة فصول وهي :

– **الفصل الأول :** وهو فصل تمهيدي قامت الباحثة فيه بتحديد إشكالية الدراسة وطرح تساؤلات فرعية وتحديد الفرضيات، ثم تطرقت فيه أيضا لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب إختيار الموضوع ثم بينت حدود الدراسة، ثم تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة ثم تطرقت إلى الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بدراستها الحالية، وأخيرا التعقيب على هذه الدراسات .

– **الفصل الثاني :** وتم التطرق فيه إلى الخلفية النظرية لبعض العوامل التنظيمية إنطلاقا من تمهيد ثم مفهوم التنظيم والعوامل التنظيمية في الإدارة ثم أهمية وأهداف التنظيم في الإدارة ثم عناصر عملية التنظيم في الإدارة ثم أنماط التنظيم في الإدارة ثم مبادئ التنظيم في الإدارة ثم نظريات التنظيم الإداري ثم بعض العوامل التنظيمية في الإدارة ثم مشاكل التنظيم الإداري وأخيرا خلاصة الفصل .

– **الفصل الثالث :** تناولت فيه الباحثة موضوع الأداء الوظيفي الذي يبدأ بتمهيد ثم مفهوم الأداء الوظيفي ثم عناصره ثم محدداته ثم أبعاده ثم طرق تحسين الأداء وقياس الأداء ثم أهداف قياس الأداء ثم تطرقت إلى العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية، ثم مفهوم تقييم الأداء ثم أهمية وأهداف وفوائد عملية تقييم أداء العمال ثم طرق وأساليب تقييم أداء العمال ثم المشكلات أو الأخطاء في عملية التقييم وأخيرا خلاصة الفصل.

– **الفصل الرابع :** وفيه قامت الباحثة بتخصيصه للوظيفة العمومية، حيث يبدأ بتمهيد، ثم التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر، ثم مفهوم الوظيفة العمومية، ثم أركان الوظيفة بالعمومية، ثم الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر، ثم تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية في التشريع الجزائري، ثم حقوق وواجبات الموظف، وأخيرا خلاصة للفصل .

2- الجانب التطبيقي : وفيه تم التطرق إلى فصلين وهما :

– **الفصل الخامس :** خصصته الباحثة للإجراءات المنهجية للدراسة، وبيأ بتمهيد، ثم التعريف على ميدان الدراسة، ثم منهج الدراسة، ثم الدراسة الإستطلاعية التي تم التطرق فيها إلى عينة الدراسة

الإستطلاعية وخصائصها، ثم تقدير بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، ثم نتائج الدراسة الإستطلاعية ثم بعد الدراسة الإستطلاعية تم التطرق إلى الدراسة الأساسية ومن خلالها تطرقت الباحثة إلى مجتمع الدراسة، ثم عينة الدراسة وخصائصها، ثم أساليب التحليل و المعالجة الإحصائية وأخيرا خلاصة الفصل .

– **الفصل السادس:** وفيه تطرقت الباحثة إلى تمهيد، ثم عرض وتحليل البيانات وتفسير ومناقشة فرضيات الدراسة، بالإعتماد على الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها، ثم القيام بالخروج ببعض المقترحات والتوصيات، وفي الأخير قامت الباحثة بوضع خاتمة للدراسة ومجموعة من الإقتراحات والتوصيات المتعلقة بها.

وفي الأخير قامت الباحثة بوضع توصيات ومقترحات للدراسة ثم قامت بوضع ملاحق الدراسة، وقائمة المراجع المعتمد عليها في الدراسة

الباب الأول الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- أسئلة الدراسة
- 3- فرضيات الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- أسباب إختيار الموضوع
- 7- حدود الدراسة
- 8- المفاهيم الإجرائية للدراسة
- 9- الدراسات السابقة
- 10- التعقيب على الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة :

تحتل المؤسسات العمومية التابعة للوظائف العمومي في المجتمع الجزائري مكانة مهمة، فهي باب مفتوح وحق دستوري لكل مواطن جزائري يرغب في العمل والإستقرار النفسي والاجتماعي، حيث تضم هذه المؤسسات معظم أبناء المجتمع، كما تعتبر من دعائم الدولة والعنصر الفاعل لتنفيذ السياسات الحكومية بكل دقة وفعالية، فتحقيق النمو والإستقرار مرهون بها. وتعرف الإدارة العمومية فيها بأنها عملية توجيه وتخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وصنع قرار بواسطة إستخدام طاقة الموارد المالية والبشرية والمادية والمعلوماتية لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها المؤسسة بكفاءة وفعالية. والتنظيم في الإدارة بدوره يشتمل على مجموعة من العوامل التي لها علاقة مباشرة بالسلوك التنظيمي للموارد البشرية، ونجاح المؤسسة مرهون بوجود هذه العوامل التي تساعد في خلق جو ملائم للعمل من أجل أداء كفاء و متميز يحقق أهداف المنظمة ويضمن لها الإستمرارية والتفوق، لذا يعرف (مصطفى محمود، 2015: 212) التنظيم ("بأنه عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها وتجميعها حسب أسس محددة يتم الإتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة ومصالح العاملين"). ومن بين العوامل التنظيمية، توجد عوامل لا يمكن لأي إدارة في أي تنظيم مهما كان نوعه الإستغناء عنها وهي القيادة والإتصال والتكوين والحوافز، باعتبارها أهم المواضيع التي إهتم بها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، فهي تمثل الأعمدة الأساسية للمؤسسة من أجل ضمان السير الحسن لها وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها وضمان بقائها وإستمرارها في المجتمع، فإدارة المؤسسة بدون هذه الأعمدة لا يمكنها أن تؤدي نشاطها وإثبات وجودها، ذلك لأنها تحتاج لزوما إلى من يديرها ويترأس شؤونها ويتحمل مسؤولية النتائج المترتبة عن الأعمال التي لها علاقة مع الأهداف المراد تحقيقها، لذلك ينبغي تواجد قيادة داخلها تسهر على تحقيق هذه الأهداف من خلال وضع خطط وإستراتيجيات وسياسات وتدابير لتنفيذ الأعمال، والقائد هو الشخص المناسب الذي يعرف كيف ينسق جهود الموظفين مع الأهداف فهو الرأس المفكر الذي يحسن التصرف لسائر الجسم فهو الذي يقوم بإصدار التوجيهات والأوامر من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، ويستمد الصلاحية المخولة له من السلطة الرسمية بموجب القانون وتكون له الحرية في إتخاذ القرارات الإدارية. هذا ما جعل (معن، 2008: 138) يعرف القيادة ("بأنها جوهر العملية الإدارية، ومفهومها يعني القدرة على التأثير في الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني لإعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبرا عن طموحاتهم"). وحسب (سليم عيسى، 2009: 118) أن القيادة التنظيمية تعتبر من العوامل

المهمة في نجاح العمل وزيادة الأوامر التنظيمية، وقد حاول الدارسون دراسة وفحص تأثيرات هذا العامل وعلاقته بالنجاح الوظيفي، فيما تفردت الدراسات الأخرى بفحص ودراسة أثر الدور الإداري على تحسين الأداء في المنظمة ولقد بدأت الدراسات حول هذا الموضوع عن طريق دوغلاس Douglas في مقالة له عنوانها (الجانب البعدي في المنظمات) حيث أقترح أن جودة الأداء في معظم المنظمات تكون على الأقل ناتج لمعتقدات المدير وتوقعات لقدرات الموظفين. وقد ركز دوغلاس على نوعين من الأشخاص الإداريين وهما الأول وقد قام بتصنيفه في نظرية (X) والثاني ضمن نظرية (Y) ففي حالة كون الموظف كسولا ومهملا وغير مبال يجب على المدير التعرف حالا لتصحيح هذه الصفات السيئة في الموظف. كما يرى (محمود السيد، 1985: 623) أن الدور الذي تقوم به القيادة واحدا من أهم الأدوار المرتبطة بمراكز بناء الجماعة، وتعتمد فعالية الجماعة في جزء كبير منها على درجة تأزر وتوجه أنشطة الجماعة نحو الحصول على الهدف، والذي نادرا ما يحدث إذا لم يكن فرد ما في الجماعة يقوم بدور التوجيه. ومن الناحية التاريخية فلقد تأثرت دراسة القيادة بوجهات نظر الفلاسفة بحيث أكدوا في بداية القرن العشرين على الفردية حسب ما جاء في آراء سبنسر (Spencer)، وملز (Mills)، وغيرهما. وبعد ذلك كان من الواضح التأكيد في المحاولات الأولى في دراسة القيادة على خصائص الفرد والتي أدت إلى نظرية السمات في القيادة والتي تحدد السمات التي يتميز بها القادة عن غير القادة، والسمات التي تميز القادة الناجحين عن غير الناجحين، كما يتم إختيار القادة للمراكز المختلفة بناء على هذه السمات التي يتم قياس مدى توفرها فيهم. لذا يرى (أبو النيل، 1985: 651) إن دراسة الفروق في القدرات العقلية المختلفة والقدرات الابتكارية لدى القادة من المشرفين يفيد في التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين هذه القيادات نتيجة للفروق في المسؤوليات والواجبات وعمليات الإشراف الخاصة بكل مهنة من المهن الإشرافية في المجال الصناعي حسب ما تشير إليه دراسات الباحثين في تحليل العمل من أن لكل وظيفة واجباتها ومسؤولياتها الخاصة بها، ولذا فإن القدرات التي تتوفر في شاغلي كل وظيفة تخلف عن تلك الوظائف الأخرى. كما أن مثل هذا النوع من الدراسات يكشف عن أي هذه المهن القيادية يكون أعلى من المهن الأخرى في هذه القدرات، وبالتالي يكون من الممكن التنبؤ بقدرة شاغلي هذا النوع من المهن القيادية الإشرافية على تدعيم قدرات ومهارات معينة من خلال توزيعهم للعمل ومتابعتهم له وتوجيههم لجمعات العمل الذين يقومون بالإشراف عليهم، كذلك الأمر فإنه من الممكن الكشف عن المهن القيادية التي تكون هذه القدرات لدى القائمين بها منخفضة مما يترتب عليه تعزيز مثل هذه النواحي من خلال التوجيه والمتابعة لدى العمال الذين يقومون بالإشراف عليهم مما يؤثر ذلك على إنتاجهم كما وكيفا.

ولأن الموظف يحتك بمن معه من الزملاء داخل المنظمة ويتفاعل معهم إجتماعيا ويدخل في علاقات إنسانية وصادقة وهذا التفاعل الإجتماعي هو الذي يربط العمال ببعضهم البعض ويخلق جو

نفسى ملائم داخل التنظيم، ويطلق عن هذه العملية بالإتصال الوظيفي، وهو وسيلة يتم من خلالها تبادل ونقل الأفكار والمشاعر والأوامر والمعلومات والقيم والمعتقدات بين مختلف مستويات المنظمة وهو تبادل يؤدي الى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. ويمكن أن نشبهه داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المنظمات مالم تكن هناك أنظمة إتصالات جيدة داخلها، وما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للإتصال الفعال بغيرهم إذ أنه شريان المؤسسة النابض بحيث لا يمكن لأي منظمة تحقيق أهدافها دون وجود شبكة إتصالات خاصة بها فمن الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود تنظيم بدون وجود أشكال الإتصالات تنقل من خلالها المعلومات سواء داخل المنظمة بين الموظفين جميعا أو خارجها. لذا يرى (معن، 2008، 163) أن عملية الإتصال تعد هادفة وضرورية في أي تنظيم، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقع بقاؤها، فبدونه لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي تحتاجها، ولا يستطيع الأفراد إيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين. كما يرى (العلاق، مبادئ الإدارة، 2008: 207، 208) أن الإتصال وسيلة وليست غاية في حد ذاته فهو يخدم كزيت التشحيم لكي يجعل تشغيل العملية الإدارية يتم بنعومة وسهولة. كما يساعد على إنجاز التخطيط الإداري بفعالية، ويساعد على التنفيذ الفعال للتنظيم الإداري والتطبيق الفعال للرقابة الإدارية، هذا بالإضافة إلى ضرورته للتوجيه الإداري فالمدير كما نعلم يقوم بأداء العملية الإدارية، والإتصال يساعد على أداء هذه العملية أداء حسنا. وينبغي التأكد أن الإتصال السليم والفعال والمؤثر هو نتيجة الإدارة الفاعلة وليس المتسبب لها، فمن الممكن أن يكون الفرد ماهرا في الإتصال وفي الواقع ينبغي عدم التفكير في الإتصال كنشاط مستقل، فهو في الحقيقة جزء من كل شيء يقوم به المدير تقريبا. وإنها لمسؤولية كل إداري ناجح أن يتأكد من وجود إتصال واضح ومناسب مع من يعمل بمعيتهم. ويرى (شامي، 2010/2009: 29) أن أنماط الإتصالات السائدة في منظمة ما من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في إتخاذ القرارات، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الإتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الإجتماعية الهادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في العمليات الهادفة. ويرى (أجعيم، 2006/2005: 10، 11) من ناحية تحليل الأبعاد السيكلوجية لعملية الإتصال، أن

محور التحليل والمناقشة يدور حول مفاهيم مثل الدافعية والانتقاء والإدراك وهنا نشير إلى أن الدوافع تمثل أهمية خاصة كبعد سيكولوجي من أبعاد الإتصال المؤسسي، فقد لاحظ بيرلسون "Pirlesson" أن نشرات ومعلقات المؤسسة تعتبر مصدرا لشعور الموظف بالأمان والاستقرار في عالم مزعج. وحينما نأتي إلى بعد الإدراك فإننا نلاحظ أنه إذا ما قرر شخص أن يقرأ أو يستمع إلى رسالة، فإنه ينتقي أجزاء معينة منها تحض باهتمامه الذي يحدث في مجال الإدراك والفهم، ذلك لأن الإنسان لا يستمع إلى ما هو موجود، وإنما هو يدرك ما يريد أن يستوعبه، ويحدث ذلك بشكل يتوافق مع حاجاته وقيمه وعواطفه وخبراته السابقة. أما من حيث الأبعاد النفسية والاجتماعية أوضحت التجارب التي أجراها " مظفر شريف وآش" احتمال وجود ارتباطات معينة بين الإدراك وعلاقة المدرك بالبناء الاجتماعي، فالأفراد يميلون إلى الموافقة على أحكام الآخرين في الجماعة، سواء كانت هذه الأحكام صائبة أو خاطئة، فإجماع الجماعة أو إتفاقها يمكن أن يكون إطارا مرجعيا لأحكام الفرد ومواقفه. إذ أن بعض الباحثين مثل " مظفر شريف وميرتون " وآخرون يطبقون نظرية الجماعة المرجعية على العمليات التي ينتمي إليها الناس – مثل جماعات العمل- من خلالها إلى جماعات ويرجعون سلوكهم إليها. فالجماعة لا تقدم معيارا للسلوك فقط، ولكن الجماعة الأولية هي الأكثر أهمية حيث أنها تعلم الفرد قيمتها الخاصة وتصوغ قيم الفرد وفقا لثقافتها ونظامها.

ومن أجل التقليل من أخطاء العمل وتحقيق أداء جيد للموظفين، كان لابد على الإدارة من تكوين وتدريب عمالها على أداء مهامهم بالطريقة الصحيحة، فالتكوين الإداري يعتبر مهما جدا فهو مرتبط مباشرة بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، إذ أنه يمنح للعامل تفوقات مهنية وينمي قدرته ويوسع معرفته وبهذا يرفع مستوى أدائه ويشعر المتكون بدوره وأهميته داخل المؤسسة كما يساعد على تحسين كمية ونوعية الإنتاج والعمل، فمجهودات المؤسسة ينصب على تحسين وتكوين أفراد قادرين على الإنسجام والتوافق مع الواقع الإقتصادي والتكنولوجي. لذلك أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدمة والنامية على السواء، بإعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكتابات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الإقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التكوين الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم وإتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة المهنية.

وترى (عزيون، 2007/2006: 45) أنه قد أصبح واضحا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها، أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية تبقى فعاليتها مرتبطة بالكفاءة في تسيير الموارد البشرية، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية، وذلك من أجل تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة".

ولتحقيق ذلك لابد للإدارة أن تدفع مقابل للمجهودات التي يقوم بها العمال وتتمثل في حوافز مادية أو معنوية من أجل ضمان بقائهم فيها وتفادي المشاكل مثل دوران العمل، كثرة الغيابات، إهمال العمل... إلخ. والحوافز هي مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، أي أن الإدارة تهدف إلى إشباع حاجات العمال لزيادة الإنتاج من خلال زيادة أجورهم أو مكافئتهم ماديا أو من خلال ترقية أو شهادة شكر وعرفان بالمجهودات المبذولة من قبلهم. وحسب قول (العزاوي، جواد، 2010 ص335، 336) أن الدكتور خليل الشماع يرى أن عملية التحفيز منظومة مهمة من المنظومات الفرعية التي تتكون منها المنظمة، كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات هي: الفرد (الموظف)، الوظيفة (العمل)، والبيئة فالأفراد في المنظمة الواحدة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث ميولهم وإتجاهاتهم، وحاجاتهم ورغباتهم ومستوى طموحاتهم وبالتالي فإنهم يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز والدوافع التي تقدمها المنظمات المختلفة للعاملين فيها للحصول على إستجابتهم بشكل إيجابي لبرامجها وخططها الإنتاجية المتنوعة هذا من جهة، كما أن الوظيفة بما تحتويه من واجبات ومهام وما تتطلبه من مهارة وإستعداد ومستوى تعليم معين، وما تحتله من موقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وما تمنحه لشاغليها من ألقاب، وإحترام من قبل أفراد المجتمع وإلى غير ذلك، تعد هي الأخرى ذات أثر كبير على إثارة الرغبة لدى الفرد في العمل، وتحفيزه بإتجاه تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ من جهة أخرى، يضاف إلى ذلك التأثير المباشر وغير المباشر للبيئة الداخلية والخارجية التي تحيط بكل من الفرد والمنظمة التي يعمل فيها، حيث تفعل فعلها بالإتجاه الإيجابي أو السلبي بحسب ظروف الموقف السياسي والاجتماعي والإقتصادي والثقافي الذي يمر به المجتمع. كما أن هذه المكونات الثلاث تتفاعل فيما بينها بعلاقات تأثير متبادلة إذ يؤثر بعضها في البعض الآخر لتشكل بمجموعها منظومة التحفيز. حيث يرى (العلاق، الإدارة الحديثة، 2008، 314) أن الإهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية وإقتصاد ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه. ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية : الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات) ويعني ذلك أنه مع إفتراض توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توفر المعلومات لديه عن العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذا أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عامل جوهري آخر هو الحافز. والعامل تتوفر لديه الرغبة في العمل عن طريق تحفيزه على الأداء الجيد الفعال. ولهذا فإن على الإدارة الحريصة على تحقيق أهداف المشروع، أن تسعى جاهدة بإتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعاملين "

إن هذه العوامل التنظيمية (القيادة، الإتصال، التكوين، الحوافز) تمثل الركائز الأساسية التي تضمن التميز والنجاح للمنظمات وذلك لما لها من تأثير فعال على السلوك التنظيمي للموظفين خاصة

الأداء الذي يعتبر من أهم المواضيع في وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية وعليه نجد أن الأداء الوظيفي يعتبر المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المديرين كونه يشكل أهم أهداف المنظمة من أجل تحقيق رسالتها بكفاءة وفعالية، فحسب (بن يمينه، 2015، 14) أن مشكلة الأداء وتقييمه أثارت إهتمام الكثير من المفكرين والباحثين في العالم العربي، ليس فقط على مستوى المفهوم النظري، ولكن أيضا على مستوى التصورات والتطبيقات العملية والمؤسسية لهذا الأداء، وللأداء أهمية بالغة على التنمية الاقتصادية، فهو يعتبر كعلاج لحل الكثير من المشكلات في المجتمع. ويؤكد ذلك (إلياس سالم، 2006، ص: 43) "الذي يرى أنه لمعرفة مدى كفاءة الموظفين تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أدائهم لكي تعرف مكان الضعف والقوة في إنجاز الأعمال الممنوعة بكل فرد في المنظمة من أجل وضع إستراتيجية فعالة للقوى العاملة ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز". وتبرز أهمية عملية التقييم في كونه مصدرا للبيانات التي في ضوئها تتمكن المنظمة من إصدار حكمها على نوع المساهمة من الأفراد وإتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات، أو العلاوات، أو النقل في ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة، ومن أجل ذلك كان لابد من الربط أو معرفة مدى علاقة هذه العوامل التنظيمية وإرتباطها بأهم محور للإدارة المتمثل في الأداء الوظيفي.

إن المدرسة السلوكية أعطت لهذه العوامل التنظيمية (القيادة، الإتصال، التكوين، الحوافز) أهمية كبيرة لأن لها علاقة مباشرة بسلوك الفرد والجماعة وبالمشاكل الإنسانية في موقع العمل داخل المنظمة التي تنعكس على أداء الموظفين وبالتالي على أهداف المؤسسة وإنتاجيتها. حيث ترى الباحثة (لوكيا الهاشمي، 101) بأن النظريات السلوكية إهتمت بالجوانب الشخصية والاجتماعية والإنسانية والبيئية، وإعتبرت أن أسباب المشكلات التي تعاني منها المنظمات (نقص أداء العاملين، إرتفاع معدل الغياب، الشعور بالإستياء نحو العمل، سوء العلاقات الاجتماعية في العمل، ...) لا تحل بالعقلانية الإدارية ولا عن طريق الإغراء المادي، لأن واقع التنظيم أثبت بأن الوسائل والحوافز المادية وحدها غير لتحسين أداء العاملين وتعزيز دافعيتهم في العمل. فتحسين الأداء والرضا عن العمل لا يرتبطان بالأجر والحوافز المادية فقط وإنما هناك الحاجات النفسية والاجتماعية التي تحفز العامل عن العمل، مثل إثبات الذات والمشاركة في إتخاذ القرارات وإقامة علاقات رسمية أو لا رسمية طيبة مع الآخرين، فالعامل يشبع حاجاته الاجتماعية وشعوره بشخصيته من خلال شعوره بالإنتماء إلى جماعة العمل، لذلك كانت النظريات السلوكية تقترح سياسة تفويض السلطة في العمل ومشاركة كل الأطراف الفاعلة في التنظيم والإهتمام بشخصية العامل وفتح قنوات الإتصال بين الإدارة والعاملين ... إلخ ..

وبما أن الجزائر ليست بمعزل عن التغيرات والتطورات الحاصلة في العالم فقد شهدت هي الأخرى وهذا بفضل الإصلاحات والمشاريع التنموية التي شملت مختلف القطاعات التي منحتها كل

الإمكانات القاعدية والمادية والبشرية للخروج بها من مرحلة التخلف والتبعية وجعلها مواكبة لعصر المعلومات في ظل العولمة والأوضاع الاقتصادية المتغيرة لمواجهة المنافسة الدولية ومحاولة إمتلاك مكانة ضمنها، متخذة في ذلك من فئة الإطارات عبر مختلف المجالات المرتكز الأساسي في عملية التنمية وعيا منها بالأهمية التي تكتسبها هذه الإطارات ولكن بالرغم من ذلك فإن جزء كبيراً من هذه الشريحة لا يزال يعاني من تدهور في أوضاعه المهنية لأن الكثير من المؤسسات العمومية لا تولي إهتماماً للعوامل التنظيمية التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بحوزتها بما فيهم إطاراتها البشرية، الأمر الذي أثر سلباً على مستوى أدائهم الوظيفي وهي ما عبرت عليه الكثير من المؤشرات من بينها التسبب الإداري، كثرة الغيابات ودوران العمل، التأخر في إنجاز الأعمال بسبب الإهمال، الإضرابات أو ترك العمل والهجرة إلى الدول الأجنبية، وهذا ما دفعنا للوقوف في هذه الدراسة عند بعض المؤسسات العمومية وهي (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) التي تمثل قطاع الوظيفة العمومي، وذلك من أجل معرفة واقع بعض العوامل التنظيمية لهذه المؤسسات وتحديد ما علاقتها بمستوى الأداء الوظيفي.

وبناء على ما سبق يمكننا القول أن المنظمات التي لا تولي إهتماماً لهذه العوامل التنظيمية نجدها غير فعالة مصابة بالركود ومعرضة للزوال عليه نطرح الإشكالية التالية :

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة بعض العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات التابعة للوظيفة العمومي بتمنراست (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) ؟

2. أسئلة الدراسة :

- 1- ما نمط القيادة الإدارية السائد في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست ؟
- 2- ما مستوى الإتصال التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست ؟
- 3- هل يساهم التكوين الإداري في تحسين أداء الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست ؟
- 4- هل هناك إعتداد على الحوافز المهنية في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست من أجل تحسين أداء الموظف ؟
- 5- ما مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست ؟
- 6- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية،

الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست؟

7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) ؟

3. فرضيات الدراسة :

- 1- نتوقع أن يكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .
 - 2- نتوقع أن يكون هناك إتصال تنظيمي فعال لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .
 - 3- نتوقع أن يساهم التكوين الإداري في تحسين أداء الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .
 - 4- نتوقع هناك اعتماد على الحوافز المهنية في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) من أجل تحسين أداء الموظف
 - 5- نتوقع أن يكون مستوى الأداء الوظيفي مرتفعا لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .
 - 6- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية)
 - 7- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) .
- ### 4. أهمية الدراسة :

تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه، المتمثل في علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية، حيث هذين المتغيرين أساسيين في أي إدارة ويمكن النظر لأهميته من زاويتين هما :

1.4 الأهمية النظرية :

- إثراء المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي.
- توعية المؤسسات العمومية بإعطاء أهمية للعوامل التنظيمية في تحسين الأداء وبالتالي رفع إنتاجيتها .

2.4 الأهمية العملية :

- إن هذه العوامل التنظيمية (الإتصال، القيادة، التكوين، الحوافز) هي ركائز أساسية مهمة للمؤسسة باعتبارها لها علاقة مباشرة مع زيادة أو قلة إنتاجية المؤسسة كما أنها متعلقة مباشرة بمدى كفاءة الموارد البشرية من أجل تحقيق التفوق والتميز للمؤسسة في خدماتها وإنتاجها فالإهتمام بها يساعد إقتصاد الدولة على النمو والتطور .
- تبين مكانة المورد البشري كأهم عنصر منتج داخل المؤسسة .
- تقديم معلومات ، إقتراحات وتوصيات تساهم بحول الله في تحسين أداء الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية وكفاءة .

5. أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- إبراز ضرورة الإعتناء بإحتياجات الموارد البشرية في الإدارة من إتصال فعال إيجابي مع الزملاء ومع الرؤساء من أجل إيجاد الفهم المشترك وتنسيق الجهود بينهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتكوين مهني للموظف مباشرة في مجال عمله للحد من الأخطاء المهنية ورفع من مستوى أدائه مما يشعر المتكون بدوره وأهميته داخل المؤسسة كما يساعد على تحسين كمية ونوعية الإنتاج والعمل .
- إبراز ضرورة تكوين وتدريب المدراء ورؤساء المصالح والمكاتب وكل المسؤولين على كيفية التعامل مع العمال وتحقيق العدل والمساواة بينهم وتطبيق القوانين الإدارية بالطريقة الصحيحة من خلال إتخاذ القرارات الصائبة .-

6. أسباب إختيار الموضوع :

- الرغبة الشخصية في معرفة مستوى أداء العمال في المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية والبحث عن الحلول الواعية لمعالجة المشكل .
- إيجاد طريقة لحماية حقوق الموظفين والعدل بينهم وتغيير أفكارهم السلبية .
- كثرة المشاكل في المؤسسات العمومية ودوران العمل للموظفين ومحاولة معرفة أسباب ذلك .
- الرغبة في معرفة مدى علاقة هذه العوامل التنظيمية بأداء الموظفين .

7. حدود الدراسة :

- **الحدود البشرية :** طبقت الدراسة على عينة من الموظفين الإداريين فقط والبالغ عددهم بـ: 337 موظف، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 514 موظف وموظفة إداريين. في مختلف المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية بمدينة تمنراست وهي (الجامعة، مديرية التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .
- **الحدود الجغرافية :** تمت الدراسة بمدينة تمنراست وبشكل أدق على بعض المؤسسات التابعة للوظيف العمومي بتمنراست وهي : الجامعة، مديرية التربية، مديرية التكوين وتعليم المهنيين.
- **الحدود الزمنية :** أجريت هذه الدراسة في فترة الدراسة الجامعية (2020 – 2021) .

8- المفاهيم الإجرائية للدراسة :

- العوامل:** هي تلك المتغيرات التي تؤثر في الظاهرة والمتسببة لحدوث نتيجة معينة .
- التنظيم:** هو عملية حيوية ومهمة في الإدارة من أجل تحقيق أهدافها المرجوة حيث تساعد على توزيع المهام والصلاحيات على كافة الموظفين في الإدارة .
- **العوامل التنظيمية:** هي مجموعة من الأحداث الداخلية الموجودة داخل المؤسسة والتي تنظم سلوك الفرد للقيام بمهامه من بينها الإتصال القيادية والتكوين والحوافز من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وهذه العوامل تؤثر على سلوك الموظفين وأدائهم الوظيفي وهي عوامل لها علاقة وطيدة بثقافة المؤسسة ومناخها التنظيمي .
- إذن:** هي الدرجة الكلية التي يتحصل عليها أفراد عينة الدراسة من خلال إجاباتهم على إستبيان العوامل التنظيمية الذي تم إعداده من أجل أغراض هذه للدراسة.
- **القيادة الإدارية:** يقصد بها كل من يحمل منصب مسؤول على مستوى الإدارة يقوم بالإشراف على مجموعة من العمال في المنظمة ، وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه الأخيرة
- إذن:** فهو مجموع درجات إستجابات الأفراد الإيجابية أو السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود إستبيان القيادة المخصصة لقياس القيادة في الدراسة.
- **الإتصال التنظيمي:** هو عملية تبادل المعلومات داخل السلم الإداري بين عاملين أو أكثر أو بين مصلحة ومصلحة أو أكثر من ذلك قصد تحقيق هدف معين .
- إذن:** فهو مجموع درجات إستجابات الأفراد الإيجابية أو السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود إستبيان الإتصال التنظيمي المخصصة لقياس الإتصال التنظيمي في الدراسة .
- **التكوين الإداري:** هو عملية تهدف إلى إكساب الموظفين مجموعة من المعارف والمهارات الأدائية من أجل القيام بتنفيذ أعمالهم بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب
- إذن :** فهو مجموع درجات إستجابات الأفراد الإيجابية أو السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود إستبيان التكوين المخصصة لقياس التكوين في الدراسة .

-**الحوافز المهنية:** هي نوع من المكافآت أو العقوبات سواء مادية أو معنوية المطبقة على الموظف نتيجة لأدائه أو تصرفاته السلبية أو الإيجابية

إن: فهو مجموع درجات إستجابات الأفراد الإيجابية أو السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود إستبيان الحوافز المخصصة لقياس الحوافز في الدراسة .

- **الأداء الوظيفي:** هو نتيجة لقيام عامل ما بمهمة معينة مطلوبة منه وأثره يرجع للمؤسسة .
إن: فهو مجموع درجات إستجابات الفرد الإيجابية أو السلبية لعبارات المرتبطة بمختلف بنود إستبيان الأداء الوظيفي المخصصة لقياس الأداء الوظيفي في الدراسة .

9. الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة جزءاً متكاملًا من عملية البحث العلمي فهي تزود الباحث بخلفية نظرية عن الموضوع المراد دراسته وذلك لأنه من مستلزمات الخطة دراسة الموضوعات التي لها علاقة بموضوع الباحث، لذلك فعليه القيام بمسح لتلك الموضوعات؛ لأن ذلك سيعطيه فكرة عن مدى إمكانية القيام ببحثه، ويثري فكره ويوسع مداركه وأفقه، ويكشف بصورة واضحة عما كتب حول موضوعه، والباحث حين يقوم بمسحه للدراسات السابقة عليه أن يركز على جوانب تتطلبها الجوانب الإجرائية في دراسته كما تساعد على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها في دراسته .

1.9 الدراسة التي قام بها كل من د. يوسف عبد عطية بحر وتوفيق عطية توفيق العجلة(2010) حول موضوع (المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام) "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء بوزارات قطاع غزة، وعلى واقع الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة، كما هدفت إلى لفت أنظار المعنيين في القطاع العام إلى ضرورة الوعي بتحسين البيئة التنظيمية للوصول إلى الأداء الإبداعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم هدف الدراسة . وتم صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال التالي: ما هي أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين العاملين بوزارات قطاع غزة." وتوصلت الدراسة إلى أن واقع المتغيرات التنظيمية بوزارات قطاع غزة لا يساهم بشكل جيد في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين، وأن أداءهم محكوم بضوابط تمثل معايير الأداء الجيد، كما أن تقويم الأداء يتم بشكل روتيني دون جدوى حقيقية تخدم الموظف والوزارة معاً. وتمثلت توصيات الدراسة في ضرورة الاهتمام بالمتغيرات التنظيمية لتساهم في تحسين أداء المديرين وصولاً إلى الأداء الإبداعي، وضرورة مراجعة نظام تقويم الأداء ليتضمن معايير تقويم موضوعية.

2.9 دراسة الحقباني (1418هـ) بعنوان أثر المتغيرات التنظيمية على الإبداع الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير المتغيرات التنظيمية: (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات). وكان من أهم نتائجها انخفاض فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات والإجراءات وصعوبة تداول المعلومات، وأن لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات أثراً على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية. كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين المتغيرات التنظيمية لدى عينة الدراسة ومستوى أداء العاملين فيها تعزى لتأثير الجنس. وقد أوصت الدراسة بالعمل على تبسيط إجراءات العمل وتوفير، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات التي تتخذها القيادات الإدارية وعلى وجه الخصوص تلك التي ترتبط بمهام العاملين، وتفعيل نظم الحوافز والتدريب المعمول بهما في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. (بحر، العجلة، 2010: 08).

9.3 الدراسة التي قام بها د. يوسف بحر وأ. أيمن سليمان أبو سويرح (2010-) تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة) وهدفت كذلك إلى معرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو الدراسة، وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام إستبانة مؤلفة من (80) فقرة، تم توزيعها عشوائياً على (215) موظف وموظفة من العاملين الإداريين بالجامعة، وقد أمكن جمع (180) وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأظهرت نتائج الدراسة توجهها نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الإسلامية، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 يبين توافر مناخ تنظيمي جيد ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية، كما أظهرت أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ في آراء أفكار العينة حول درجات تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء الموظفين للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي ولمكان العمل . وقدمت الدراسة عدة توصيات وهي ضرورة أن تولي إدارة الجامعة اهتماماً خاصاً بجميع عناصر المناخ التنظيمي بإعتباره متغيراً هاماً يساهم في التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لهم وزيادة ولائهم وإنتماهم للجامعة، وتطوير الجامعة للهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدراتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها، وتعزيز القيادة الداعمة

والمدركة لإحتياجات العاملين والتي تعمل على توفير هذه الإحتياجات لتمكن العاملين من القيام بأعمالهم والواجبات المطلوبة منهم على أكمل وجه .

4.9 الدراسة التي قام بها حمود بن مطلق العماج (2003-) ، بعنوان "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، وتتلخص إشكالية هذه الدراسة في أن العديد من العوامل التنظيمية لم تحظى بما تستحقه من اهتمام، رغم تأثيرها الواضح الذي قد يكون ايجابيا أو سلبيا على الأداء الوظيفي للعاملين في المستشفيات العسكرية التي تعد من القطاعات الحساسة، وهذا ما يؤكد أهمية العلاقة التي تربط بينهما، كل هذه الملاحظات أثارت انتباه الباحث ودفعته إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هي علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بمدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض؟ وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات العسكرية من خلال تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض من وجهة نظر هؤلاء العاملين، تحديد أي من العوامل التنظيمية الهامة من وجهة نظر العاملين التي لها علاقة ايجابية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض، تحديد أي من العوامل التنظيمية الهامة من وجهة نظر العاملين التي لها علاقة سلبية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني بالرياض. وقد أسفرت نتائج الدراسة على تحديد أهم العوامل التنظيمية التي لها علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين وذلك من وجهة نظر هؤلاء العاملين وهي (أهداف المنظمة، البيئة التنظيمية المادية، نظام الحوافز، نظام تقييم الأداء، نظام الترقيّة)، وأظهرت بيانات الدراسة موافقة أفراد العينة على أن أهداف الإدارة التي يعملون بها واضحة ومحددة من قبل الإدارة العليا ويسهل تحقيقها. فهي تؤثر إذا إيجابا على أدائهم، كما اتضح أن علاقة الرؤساء والمرؤوسين ببعضهم يسودها الاحترام المتبادل، وأن بيئة العمل المادية التنظيمية في المدينة تساعد على قيام الموظفين بأعمالهم و تؤثر إيجابا على أدائهم الوظيفي، كما أظهرت بيانات الدراسة موافقة أفراد العينة على أن نظام الحوافز في عملهم الحالي واضح و يتنوع بين حوافز مادية ومعنوية ويتم الحصول عليها في الوقت المحدد، كما أن الحوافز التي يحصلون عليها ترتبط بالمجهود الذي يبذلونه حيث أن توزيعها يتم بعدالة و على أسس موضوعية و بهذا فإن، نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة التي يعملون بها يؤثر إيجابا على أدائهم للأعمال المكلفين بها وأن العمال يحصلون على الترقيّة في الوقت المحدد

وهذه الترقية تتم على أسس موضوعية وبهذا فان الترقية تؤثر إيجابا وبشكل كبير على الأداء الوظيفي.

5.9 الدراسة التي قامت بها سمية قامون (2015/2014) بعنوان "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر -سليف-، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على عناصر المناخ التنظيمي السائد في شركة الإتصالات الفلسطينية، كما هدفت إلى تقييم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة الإتصالات والتعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وتحليل العلاقة التي تربط بين عناصر المناخ التنظيمي التي يتم دراستها ومستوى الرضا الوظيفي، كما هدفت إلى التعرف على مدى ارتباط مستوى الرضا الوظيفي بشركة الإتصالات والمناخ التنظيمي بالخصائص الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مكان العمل)، وقد استخدمت في دراستها المنهج الوصفي التحليلي وكانت نتائج الدراسة أنه تبين أن العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف والحوافز والإتصال التنظيمي والتدريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر، وهي تعتبر من أهم مقومات نجاح التنظيمات خاصة وأن تأثيرها كان واضحا على الرضا الوظيفي الذي يضمن تحقيقه ولاء والتزام الأفراد العاملين.

6.9 دراسة عبد العاطي الصياد، وحسن إبراهيم (1986)، بعنوان " البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم "، وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المعلمين لنمط القيادة القائم من حيث كونه نمطا ديمقراطيا أو أوتوقراطيا أو حرا، وإلى مدى وجود علاقة بين رضا المعلم وأنماط القيادة الثلاثة. وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعا، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيرا النمط الحر، وأن المتغيرات الخاصة بالراتب الشهري، والعمر، وعدد سنوات عمل المعلم ليس لها علاقة بين الرضا وكل نمط من أنماط القيادة التربوية، كما إتضح أن القيادة الديمقراطية هي أفضل الأنواع تأثيرا في الرضا الوظيفي.

7.9 دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004)، بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة بإمارة منطقة مكة والتعرف على أدائهم الوظيفي، وعلى طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي، وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة أنه تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في أمانة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل،

كما تبين وجود عوامل وخصائص تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي، كما تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأتوقراطي.

8.9 برو هشام (2019/2018)، بعنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وكان من بين أهداف الدراسة التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديمقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة العصير والمصبرات نقاوس وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين كما هدفت إلى محاولة معرفة هل تعكس المتغيرات (الجنس، العمر، الراتب، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة العمل) أسبابا مختلفة للرضا الوظيفي عن العمل أم لا، وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وكانت أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة أنه يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم، كما أن هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب المتبع، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن ومدى الخدمة بالمؤسسة.

9.9 دراسة كاتز كوبي و موريس (1950) بعنوان دور الإتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية وتوصلت الدراسة إلى أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت من خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى تقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع (بوعطيط، 2009/2008: 21) .

10.9 دراسة محمد علي محمد (1978) إنطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي: ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

***الملاحظة المباشرة :** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

***المقابلة الحرة :** وذلك لإفصاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.

***الإستمارة :** إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية للكشف عن طبيعة نظام الإتصال. ولقد شملت دراسته خمس جوانب للإتصال وهي: بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور، بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية، مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال، بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد، بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط ففيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الإتصال التي تنشأ حول الإستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا وآخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر. أما فيما يخص الجانب الثاني فلقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عندهم عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما إتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة والتي تتعلق بتغيرات النظام في

العمل غالبا ما تواجه بالتحفظ وعدم الاقتناع. وكرد فعل لذلك فضل العمال الإحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكد من أن شكاويهم لم تلقى أية عناية. أما الجانب الثالث فقد حاولت الدراسة أن تكشف تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة فحصلت بهذا الصدد على شواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في كثير من الأحيان عدم إكترائهم بالمنشورات ومن ثم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات إلى العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم. أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات الى جانب إعتقاد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات، فيذهب البعض إلى إستقبال المعلومات من زملائهم في العمل الى جانب إعتقادهم على مشرفيهم كما وجد أن المستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى إعتداد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من إعتقادهم على مشرفيهم ، وقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للإتصال منها الإعتداد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر. أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة

العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الإتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما إنخفضت مدة الخدمة في التنظيم. ولقد إستخلص (محمد علي محمد) في دراسته، إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية. (بوعطيط ، 2009/2008: 22-24)

11.9 الدراسة التي قام بها بوعطيط جلال الدين (2008-2009) وهي عبارة عن رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم بجامعة منتوري محمود قسنطينة، بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية مركز التوزيع 02 بحي السهل الغربي بولاية عنابة على عينة مكونة من 49 عاملا وتمثل 25% مجتمع البحث المتكون من 149 عاملا منفذا ولقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين، وقد إستخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وكانت نتائج دراسته الكشف عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة الى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات، وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الإتصال بالمشرف المباشر أو إستغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الإتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الإتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال في المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما كشفت دراسته عن وجود علاقة إرتباطية بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين .

12.9 الدراسة التي قام بها فتحي خولي (1989) من جامعة الملك عبد العزيز بجدة تحت عنوان "دراسة تحليلية لنتائج تقييم الإستثمار في البرامج التدريبية"، وقد هدفت الدراسة إلى مساعدة القائمين على التدريب على تقييم البدائل المختلفة من البرامج التدريبية وهذا من خلال تقديم منهج عملي لتقييم البرامج التكوينية ومدى فعاليتها وتوافقها مع متطلبات سوق العمل، وكانت النتائج التي توصل إليها الباحث هي أن التكوين يزيد من زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، كما يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، كما يساعد العامل في تقليل من القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل وقلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

13.9 الدراسة التي قام بها علي عبيد آل نمشة (1996) تحت عنوان أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية – دراسة تطبيقية في معهد حرس الحدود بالرياض، وقد هدفت الدراسة

إلى الكشف على أثر البرامج التدريبية في رفع مستوى أداء المتدربين في المعاهد الأمنية، ومدى اعتماد تلك البرامج على الأساليب العلمية في إعدادها وتنفيذها واما إذا كانت هناك علاقة بالأهداف المحددة لتلك البرامج والمادة العلمية التي يدرسها، كما سعت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى استخدام الأساليب الصحية في تحديد الإتجاهات التدريبية للأجهزة الأمنية، ومدى استخدام وسائل وتقنيات حديثة وتقييم النشاط التدريبي في المعاهد الأمنية، والوقوف على أساليب إعداد وتنفيذ تلك البرامج، وقد استخدم الباحث إستبيان لغرض جمع البيانات وقد توصل إلى عدة نتائج منها تأكيد الأثر الإيجابي للتدريب على أداء المتدربين، كما كشف عن اعتماد المعهد على الأساليب العلمية في إعداد البرامج التدريبية، وأن هناك قصور في عملية التنفيذ يتضح في تأهيل المتدربين على استخدام مساعدات التدريب، وأساليب التدريب الحديثة، كما أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين المادة العلمية والأهداف التدريبية، وأن المادة العلمية جيدة وذات علاقة قوية بتخصصات المتدربين، وأن البرامج التدريبية قادرة على تحقيق أهداف التدريب.

14.9 الدراسة التي قام بها العبادي أحمد (2013/2012) بعنوان " أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي"، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الأثر الذي يحدثه التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، ومن أجل جمع المعلومات والبيانات وإختبار صحة فرضيات الدراسة استخدم الباحث أربعة أنواع من أدوات الدراسة الإستبانة، المقابلة، الملاحظة، والمسح الوثائقي وقد توصل إلى عدة نتائج منها عدم وجود تسيير فعال للهيكل الإجتماعي للمؤسسات الإستشفائية وإقتصاره على الإسم دون الفعل، عدم وجود كشف محكم بين العناصر المؤثرة في السياسة التكوينية على مستوى قطاع الصحة وهي الوزارة الوصية، المدرسة الوطنية للمناجمنت، وإدارة الصحة وقطاع العمل (المؤسسات الإستشفائية بمختلف أنواعها)، وجود خلل فيما يسمى بتحديد الإحتياجات التكوينية للموارد البشرية التي تريد أن تشارك في العملية التكوينية.

15.9 الدراسة التي قام بها خلايفة العلمي (2016) تحت عنوان " مساهمة الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية – دراسة حالة المؤسسات العمومية الإستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي-، رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية وقد استخدم في دراسته المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء، وما يتم تقديمه من حوافز لا يساهم في تحفيز الأداء، يفضل الأطباء الحوافز المادية ويعتبرونها الأهم .

16.9 دراسة "عواد، طارق" (2005) بعنوان: تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية (قطاع غزة). هدفت إلى تحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية والتعرف على واقع وممارسات نظم تقييم الأداء المطبقة فيها. استخدم الباحث

المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (520) موظفاً، تم توزيعها على عينة عشوائية من الموظفين في السلطة الوطنية الفلسطينية، وتوصلت نتائج إلى وجود ضعف عام في النظام وعدم الجدية والالتزام من قبل الجهات الإشرافية العليا في السلطة لتطبيق نظام فعال ومن ثم تحليل نتائجه للاستفادة منها في إصلاح وتطوير النظم الإدارية والمهنية المختلفة، كما وجد أن الموظفين لديهم انطباع سلبي حول النظام نتيجة لعدم وجود تخطيط وظيفي واضح يضع توقعات الأداء والأهداف للمجموعات والأفراد لكي يتم تحقيق أهداف المنظمة وغياب بطاقات الوصف الوظيفي لمعظم الوظائف، كذلك هناك نقص واضح بالاهتمام بنتائج التحليل والتغذية الراجعة مما يفسد الجهد والفائدة من عمليات التقييم. وهناك خلل واضح في عمليات صياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف ولا يتم ربطا بنتائج التقييم. : (حسن ناصر، 2005، 95)

17.9 دراسة "المحتسب وجلعود" 1426هـ بعنوان: "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك: دراسة تطبيقية على محافظة الخليل - فلسطين وعلاقتها بالرضا الوظيفي". التي هدفت إلى التعرف عن العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية: الحوافز والتدريب، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع الزملاء في العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من: الإنتاجية والولاء ونسبة الغياب ومعدل دوران العمل. وتكونت عينة الدراسة من (210) موظفاً وموظفة، وتوصلت نتائج إلى أنه يوجد تأثير فعال لكل من : الحوافز، والرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة، والتدريب، وزملاء العمل على الرضا الوظيفي (العوامل مرتبة تنازلياً حسب قوة تأثيرها)، هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز، والرئيس المباشر، والولاء، وطبيعة الوظيفة والتدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي (ترتيب تنازلي)، هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية والولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل. (سالم الشهري، 2009، 9)

التعقيب على الدراسات السابقة:

تم إستعراض في هذه الدراسة العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع الدراسة الحالية والتي أجريت في بيئات مختلفة وفي فترات زمنية مختلفة، وفي قطاعات عامة، وأخرى خاصة وقد إتفقت هذه الدراسات مع دراستنا في إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد إهتمت معظم تلك الدراسات بفئة العمال بمختلف المؤسسات وكذلك دراستنا إهتمت بذلك إلا أنها تختلف عنهم في نوع الفئة والتي هي فئة الموظفين الإداريين في ثلاث قطاعات (قطاع التربية، قطاع التكوين وتعليم المهنيين، قطاع التعليم العالي) وهذه القطاعات عامة تابعة للتوظيف العمومي.

الفصل الثاني

بعض العوامل التنظيمية

- تمهيد

1- مفهوم التنظيم والعوامل التنظيمية في الإدارة

2- أهمية وأهداف التنظيم في الإدارة

3- عناصر عملية التنظيم في الإدارة

4- أنماط التنظيم في الإدارة

5- مبادئ التنظيم في الإدارة

6- نظريات التنظيم الإداري

7- بعض العوامل التنظيمية في الإدارة

8- مشاكل التنظيم الإداري

- خلاصة الفصل

تمهيد :

إن أي منظمة ترغب في البقاء والإستمرارية والتميز والتفوق مهما كانت طبيعتها عمومية أو إقتصادية أو خاصة أو غير ذلك لا بد لها أن تولي إهتماما كبيرا لوظيفة التنظيم من أجل توزيع العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات وطرق الإتصال بين العمال، وذلك لأن عملية التنظيم تشمل عدة عوامل تنظيمية تحقق بوسطتها كفاءة وفعالية عالية لموظفيها وبالتالي أداء جيد للمنظمة وتحقيق الأهداف الذي أنشأت من أجلها. ومن بين هذه العوامل التنظيمية هناك عوامل أساسية لا يمكن لأي تنظيم الإستغناء عليها وهي القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية، وهذه العوامل أيضا مكملة لبعضها البعض من جهة ومن جهة أخرى لها علاقة مباشرة بالموارد البشرية التي هي محرك للعملية الإدارية والثروة الحقيقية للتنظيم. فالقيادة الإدارية لازمة من أجل ضبط الأعمال وتوزيعها كل الى حسب إختصاصه وتفادي التسبب الإداري، والإتصال التنظيمي حتما ضروري للمنظمة فهو الشريان النابض لها فمن خلاله يتمكن فريق المنظمة من الحصول على المعلومات ومعرفة ما هو مطلوب منهم للقيام به، وكذلك عملية التكوين الإداري للموظف ضرورية للكشف على قدراته ووجهاته ومدى أستعداداته وميوله للقيام بعمله من جهة وتحسين أدائه من جهة أخرى كذلك الفرد داخل المنظمة يحتاج إلى من يدفعه للتقدم والنجاح في عمله وذلك بتحفيزه ماديا أو معنويا .

1. مفهوم التنظيم والعوامل التنظيمية في الإدارة

1.1 مفهوم التنظيم الإداري:

- ("التنظيم ليس مجرد إطار أو هيكل لينا ضخم يوضح التقسيمات الإدارية التي تتكون منها المنظمة فحسب، بل أنه يشير أيضا إلى جسم المنظمة بكامله بكل وظائفه المترابطة وكأنها تعمل بشكل متناسق ومتناغم، تدب فيه الحركة وتنبض بالحياة، فالتنظيم يشير إلى تنسيق هذه العوامل جميعها بشكل متعاون في سبيل تحقيق الهدف العام"). (عقيلي، 2013: 285)

- ("هو الإطار الذي يتحرك فيه العاملون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهو يمثل عملية تحديد وترتيب الجهود وتوزيع الوظائف والمهام، وتحديد الإختصاصات وتسلسل المسؤوليات والسلطات، وتصميم العلاقات بين مختلف المصالح الداخلية للمؤسسة والخارجية من أجل تنفيذ السياسات المسطرة من قبل المؤسسة. ويتعلق التنظيم بثلاث جوانب أساسية وهي الهيكل التنظيمي، النظم الإدارية، الوظائف والأعمال. ويمكن تعريف التنظيم أيضا بأنه عملية التنسيق الأفقي والعمودي بين مختلف الوظائف والمسؤوليات والواجبات وتحديد العلاقة التي تجمعهم قيما بينهم"). (سليمي ماس، 2019: 44)

- ("هو مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يجب توفرها لدى المدير لضبط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التنسيق والتعاون فيما بينهم لأداء واجباتهم في مناخ عمل محفز ومدعم للسلوكيات

الإيجابية التي تحقق رسالة المنظمة وأهدافها." (مصطفى محمود، 2015، 214)

- ("هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أية منظمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بقل تكلفة ممكنة، كما يعرف التنظيم بأنه تحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الهدف.") (عصفور، 2013: 124)

2.1 مفهوم العوامل التنظيمية:

يمكن تعريف العوامل التنظيمية في الإدارة إنطلاقاً من تعريف التنظيم أو ثقافة المؤسسة أو مناخها التنظيمي لأن كل من هذه المصطلحات تشمل كل العوامل التنظيمية داخل التنظيم منها العوامل المراد دراستها في مسار بحثنا هذا ومنه تعرف العوامل التنظيمية بأنها ("مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، وتؤثر على سلوك المنظمات وعلى سلوك العاملين لديها. وفي تعريف آخر العوامل التنظيمية هي مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم." (سمية قامون 2015/2014: 30)

2. أهمية وأهداف عملية التنظيم في الإدارة :

1.2 أهمية لتنظيم في الإدارة:

- يشمل التنظيم العاملين من إداريين ومنفذين مع تحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في ذلك البنيان، والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، ومقدار السلطات التي تخول لكل عامل في المجال الإداري، ومقدار المركزية واللامركزية في تقرير الأعمال.
- يتضمن التنظيم ضرورة تحديد طرق التعاون والإتصال بين الأقسام والإدارات المختلفة، ووضع كل ذلك في رسم توضيحي يسمى الخريطة التنظيمية.
- التنظيم ضروري، لأنه يجعل كل عضو من أعضاء التنظيم يعرف ماهي مجموعة الأنشطة التي سيقوم بأدائها
- يساعد التنظيم على تحديد علاقات العمل بالمنظمة تحديدا واضحا.
- يساعد التنظيم على التوحيد الشامل لجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الهدف المشترك.
- يساهم في تحقيق أفضل إستخدام للطاقات البشرية والمادية، فهو يوازن بين العمل المحدد والأشخاص القائمين به، والتسهيلات المادية.
- من خلال التنظيم يمكن تجنب مشكلات متعددة مثل الازدواج في العمل، وشيوع المسؤولية أو التهرب منها، وعدم القدرة على اتخاذ القرارات، والتدخل في الاختصاصات. (رشوان، 2010، 68)

2.2 أهداف التنظيم في الإدارة:

التنظيم عنصر هام من عناصر العملية الإدارية، وهو وسيلة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، والتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية: (عصفور، 2013: 126)

- تحديد واضح للإختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم إختصاصاتها وعلاقاتها بالإدارات والأقسام الأخرى في المنظمة، كما أنه يتحدد لكل وظيفة، ولشاغليها من الموظفين، الواجبات الأساسية والفرعية، والعلاقات بالوظائف الأخرى، وبالموظفين الآخرين العاملين في الوحدات الإدارية. فلا يحدث تداخل في الإختصاصات بين الوحدات الإدارية ولا بين الموظفين العاملين فيها، وبالتالي القضاء على الإزدواجية والتداخل في الأعمال.

- تحديد واضح للصلاحيات المخولة للرؤساء والموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في المنظمة، بحيث يتم تجنب حصول أي تنازع أو تضارب في الصلاحيات.

- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة، وبين الموظفين العاملين فيها، بحيث يعمل جميع الموظفين في المنظمة، كفريق عمل واحد وليس كمجموعة أفراد، أو كوحدة منفصلة عن بعضها .

- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال في المنظمة.

- توفير بيئة عمل مناسبة في المنظمة ينمو فيها التعاون الإختياري بين الوحدات الإدارية وبين الموظفين العاملين فيها.

- إنتظام سير العمل في المنظمة، وتحقيق الإستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة، والوصول إلى الأهداف بقدر كبير من الكفاية والفعالية .

3. عناصر عملية التنظيم في الإدارة :- (عوض، 2008 : 49)

1.3*وحدة اجتماعية: التنظيمات تتألف من أفراد ومجموعات من الناس وإن البناء الأساسي للنظام

الإجتماعي هو الكائن الحي، الناس الأعضاء والأفراد يتفاعلون ويتعاونون فيما بينهم ليقوموا بأداء مهمات أساسية في التنظيم.

2.3*الهدف الموجه: إن الأفراد والأعضاء في التنظيم من الممكن أن يكون لهم أيضا عدة أهداف

مختلفة عن التنظيم، وإن المنظمة من الممكن أن يكون لها أيضا عدة أهداف، ولكن التنظيم الذي ينشأ بدون غاية أو غايات لا يمكن أن يستمر.

3.3*الإطار المدروس والمنظم الفعاليات: ونعني بتنظيم الفعاليات أن التنظيم يستعمل المعرفة لأداء

مهام عمله وواجبات التنظيم تعد بشكل مدروس وتقسم إلى أطر تنظيمية وهيكل عملية لكي يتم

إنجازها. والهدف من إنشاء التقسيمات والأطر التامة هو لتحقيق الفعالية في العمل، وإن الهياكل والأطر المعدة والمدروسة سلفا من خصائصها الآلية تنسيق وتوجيه المجموعات والأطر التنظيمية المختلفة .

4.3*الهوية المحددة: نعني بالهوية المحددة تلك العناصر التي تعبر في داخل الأطر التنظيمية وتلك التي هي خارج الأطر، وإن العضوية تكون واضحة المعالم وغير مشكوك فيها ومميزة، والأعضاء في العادة يكونون ملزمين بالإسهام في العمل التنظيمي بأشكال مختلفة وقت وجهد ومال ... الخ، مقابل مال ... وجاهة ... انتماء ... ولاء ... عمل وطني أو منافع أخرى.

4. أنماط التنظيم في الإدارة

1.4*التنظيم الرسمي: يعرف بارنارد التنظيم الرسمي بأنه " نظام يقوم على أساس التنسيق الإداري الواعي بين مجهودات شخصين أو أكثر." ويعتقد بأن هناك ثلاثة أسس للتنظيمات الرسمية وهي :

- * القدرة على الإتصال بين الأفراد الواقعين على شتى خطوط التنفيذ أيا كانت مراكز السلطة والمسؤولية التي يحتلونها داخل الجهاز الإداري. أو بمعنى آخر وجود مجموعة من الأفراد تستطيع الإتصال ببعضها البعض .

- * وجود الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه .

- * أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لإنجاز العمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

وعليه إذا توافرت هذه العناصر الثلاثة الأساسية وفي ظروف مناسبة فإن التنظيم يظهر على شكل تنظيم رسمي. (باغي، 2010: 253)

2.4*التنظيم الغير رسمي: هو الذي ينطبق على جماعات من الناس، تتألف من شخص أو أكثر، يكونون على إتصال دائم لأجل تبادل المعلومات، أو إنقضاء أوقات الفراغ والراحة معا، أو الوصول لإتفاق فيما بينهم لما يجب عمله في المستقبل. وينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المنظمة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم، وهو يتكون نتيجة لوجود إنسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح، وهذا التنظيم غير منصوص عليه فب اللوائح التنظيمية للمنظمة، ويتكون تلقائيا وبصورة إختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم وإرادتهم ويكون للتنظيم غير الرسمي القواعد والتقاليد الخاصة به، والتي تكون غالبا غير مكتوبة، ولكن (الجماعات الصغيرة)، والأفراد الذين يتناولون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم والأفراد الذين ينتمون إلى ناد رياضي معين، أو يسكنون في مكان واحد، أة ينتمون إلى قبيلة واحدة، أو توجد بينهم صلات قرابة أو نسب .(عصفور، 2013 : 215)

5. مبادئ التنظيم في الإدارة:

يعتمد التنظيم على مجموعة من مبادئ، من بينها ما يلي: (سليمي ماس، 2019 : 47-48)

1.5* المرونة: ونقصد هنا وجوب وضرورة أن يكون التنظيم قابل لتطابق مع مختلف التغيرات التي تطرأ في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2.5* تناسب الكفاءات مع شروط الإلتحاق بالمناصب والوظائف في المؤسسة : من الضروري أن تتناسب الكفاءات مع شروط الإلتحاق بالمناصب والوظائف (الشهادات والخبرات والقدرات ...) لضمان الإستفادة الكلية من الفعالية التي يمكن أن يقدمها، ويتحقق ذلك من خلال التخطيط للوظائف والدراسة الجيدة والعميقة لكفاءات الموارد البشرية في المؤسسة .

3.5* التنسيق والترابط : من الضروري أن يأخذ بعين الإعتبار هذا المبدأ لتحقيق ترابط بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة ويجب أن يحقق التنظيم كذلك مبدأ التسلسل بين الوظائف والمسؤوليات .

4.5* تحقيق أهداف المؤسسة: ويعد من بين أهم المبادئ الذي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ويكون ذلك من خلال تأطير الإدارات والمستويات الموجودة في المؤسسة ودفعهم نحو تحقيق هدف مشترك فيما بينهم لضمان تحقيق السير الحسن.

5.5* المشاركة الجماعية: ونقصد هنا أنه يجب أن تشارك كل الإدارات والمصالح وكل المستويات المؤسسة من خلال التشاور والتعاون والإستشارة لتحقيق الأهداف مع ضرورة تنظيم هذه المشاركة بطريقة منسقة ومرتبطة لتحقيق الفعالية الضرورية.

6.5* تقليل الوقت وتخفيض التكاليف: وهو يعد أهم مبدأ في التنظيم فيجب تنفيذ المهام والواجبات في أقل وقت ممكن مع حتمية تخفيض التكاليف في أقصى وقت ممكن.

ويضيف محمد عبد الفتاح باغي مبادئ أخرى من بينها ما يلي: (باغي، 2010 : 243-245)

7.5* التخصيص: يجب أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الفرد في أدائها وبالتالي تزداد الكفاية الإدارية.

8.5* السلطة: وهي الحق في التصرف وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر وتنفيذ الأوامر والتنسيق والتخطيط والتنظيم. وعلى ذلك يجب أن تكون هناك سلطة عليا، وأن ينحدر خط السلطة هبوطاً من أعلى فرد أو وظيفة إلى أقل فرد أو وظيفة في الهيكل التنظيمي، أي من الرئيس الذي يصدر الأمر إلى المروّس الذي يتلقى الأمر .

*** المسؤولية:** وهي المحاسبة على أداء الواجبات الناتجة عن السلطة المفوضة للموظف، بحكم كونه عضو في المنظمة بصرف النظر عن رغباته الشخصية، ولكن يستطيع الموظف القيام بهذه الواجبات

يجب إعطائه السلطات الملائمة .

6- نظريات التنظيم الإداري: (باغي، 2010 : 239-241)

1.6 النظرية الكلاسيكية في التنظيم: ومن أنصارها "ايرويك، كونتز، اودنيل، نيومان، دركر وغيرهم. فيقول "ايرويك" إن التنظيم هو تحديد لأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الهدف أو الخطة وترتيبها في مجموعات يمكن إسنادها إلى الأفراد. ويعرف "كونتز وزميله أودنيل" التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط، وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفوض السلطة والتنسيق بين الجهود. ويعرف "نيومان" عملية التنظيم بأنها تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف . ويتضح من التعريفات السابقة أن أنصار هذا الإتجاه ينظرون إلى التنظيم على أنه عملية تصميم هيكل أساسها تقسيم العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد المسؤوليات والسلطات والعلاقات بين الأجزاء لتحقيق التنسيق اللازم لبلوغ هدف مشترك.

2.6 النظرية السلوكية للتنظيم : ومن أنصارها "مارش، سايمون، بارنارد وغيرهم .

فيقول بارنارد " إن التنظيم في نظر أصحاب هذا الإتجاه عبارة عن منظمة أو شيء ديناميكي متحرك لوجود الإنسان فيه، لذا فإنهم يركزون على السلوك التنظيمي سلوك الأفراد داخل المنظمة ودوافعهم وصرعاتهم وردود أفعالهم التنظيمية للصراعات. ويعتقدون أن العبرة بالفرد ودوافعه، ونظام المشجعات والحوافز والكفاءة المطلوبة تتحقق من خلال دراسة الفرد والمجموعة وليس من خلال التقسيم الموضوعي للعمل لكونه جرد هيكل بناء جامد.

2.6 نظرية النظم : ومن أنصار هذا الإتجاه وليام سكوت ورنسيس، ليكرت وغيرهما الذين ينظرون الى التنظيم بمعنى منظمة وأنها نظام عبارة عن مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها، ويجب التعامل مع النظام دفعة واحدة

وبالرغم من هذه الاختلافات في الاتجاهات الفكرية الثلاثة عن موضع التنظيم، وبالرغم من الانتقادات التي توجه الى هذه الاتجاهات الفكرية، فإننا نرى أنها لا تتعارض مع بعضها، انها يمكن ان تكمل بعضها فتكون نموذجا متكاملًا للتنظيم يضم الاتجاهات الثلاثة. لذا، فانه يمكن التعامل مع التنظيم كهيكل أو بناء يمكن من خلال فهمه فهم أجزاء ووحدات وفروع المنظمة المعنية، كما يمكن التعامل معه كوظيفة تبرز كأحد وظائف العملية الادارية، وتعتمد في نجاحها أو فشلها على مجموعة من الأساليب والاجراءات الفنية التي يتم اتباعها أثناء انجاز هذه الوظيفة، كما يمكن التعامل معه كسلوك يأتي من مجموعة العلاقات الرأسية والأفقية التي تقوم بين مختلف أفراد المنظمة. ثم يجب التعامل مع التنظيم من خلال منهج النظم على اعتبار أن التنظيم الفعال لا يمكن ان يتم بمعزل عن انماط الأفراد

ودوافعهم أو أن يتم بمعزل عن مراكز الأشخاص وقوتهم وأنماط علاقاتهم، أو الظروف البيئية للمنظمة.

7- بعض العوامل التنظيمية في الإدارة :

توجد عدة عوامل تساعد الإدارة على عملية التنظيم ومن بين هذه العوامل نجد ما يلي :

1.7 القيادة الإدارية:

("لقد شغل موضوع القيادة الإنسان منذ التاريخ القديم، وتناول المؤرخين والكتاب والفلاسفة هذه الظاهرة، ولكن أهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث، وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة ومتراصة، ومنافسة حادة، وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها وإستمرار نموها وإزدهارها يتوقف كثيرا على القيادة الناجحة") . (حسين حريم، 2010: 215)، (" والحاجة أصبحت ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع كل ما هو جديد ومتطور، للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعدد أدوارها") . (معن، 2008، 137) والإشراف هو أحد عناصر الإدارة وعملياتها الرئيسية والتي يمكن طريقها التحقق من أن جهود الأفراد بالمنظمة تسير في الطريق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية وفي يسر مقبول، إنه فن العمل مع مجموعة من الناس يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل. (رشوان، 2010، 68، 69)

1.1.7 مفهوم القيادة الإدارية : هناك تعريفات متعددة للقيادة الإدارية من بينها ما يلي :

- يقصد بمفهوم القيادة قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته، دونما إلزام قانوني، وذلك لإعتراف الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبرا عن آمالها وطموحاتها، فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه من خلال قدرته على تحقيق التجانس أهداف التنظيم والأهداف الفردية. (لعويسات، 2009: 32)
- القيادة الإدارية عند " كونتر وادونيل" تعني (عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بمجهودهم في أداء النشاط التعاوني)، ويعرفها " ففندر ورسشوس " بأنها (نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق أهداف التنظيم الإداري) . (نواف كنعان، 2009: 98)
- القيادة الإدارية تعني النمط القيادي الموجه للعملية الإدارية، والذي يتوافر له بعدان : التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين ويهدف البعد الثاني إلى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمؤسسة. (حنفي، 1981: 336)
- ويعرفها عبد الرحمان محمد عيسوي بأنها " مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو

مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة ' (عيسوي، 1974 : 369)
 - هي تأثير فرد على المجموعة لتحقيق أهداف محددة للمجموعة أو المنظمة . ينطوي هذا التعريف على ثلاثة نقاط أساسية : (سلطان، 2002: 336)

1- القيادة عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، ويتبع هذا التأثير من شعور إيجابي بالحب والإحترام والإعجاب بالقائد بغض النظر على سلطته الرسمية .

2- لا بد من وجود أهداف محددة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على مرسوميه لتحقيقها .

3- العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة، فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر .

ومنه نعرف القيادة الإدارية داخل المؤسسات العمومية بأنها تلك المكانة من الإمتياز لتحمل المسؤولية التي يتمتع بها شخص ما داخل المؤسسة في موقع عمله وفق إجراءات قانونية بحيث يصبح هذا الشخص قادر على إتخاذ بعض القرارات الإدارية وفق صلاحيته وتطبيقها على أتباعه من الموظفين أو يمكن تعريفها بأنها عملية إشراف شخص ما على عدد من المرؤوسين للقيام بإنجاز أعمالهم لتحقيق هدف من أهداف المؤسسة.

2.1.7 خصائص القيادة الإدارية : وتتميز بمجموعة من الخصائص وهي : (معن، 2008، 146)

أ. **المهارات الذاتية والشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل) والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكه الابتكار وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار وإتخاذه دون تردد وبحسم وتوقع الإحتمالات ومواجهتها بهدوء).

ب. **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على إستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

ج. **المهارات السياسية والإدارية :** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة النظام القائم أي التوفيق بين الإتجاهات والضغوط الموجودة بالضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أن لا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها . بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين. ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لإستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة .

3.1.7. نظريات القيادة الإدارية : تتعدد نظرات القيادة ويمكن تصنيفها تحت العناوين التالية :

أ. **نظرية الرجل العظيم:** (" ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنه أمير، والملك يولد ابنه ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للإنطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة، أما أهم السمات التي إعتدها الباحثون – ضمن هذه النظرية والتي يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائدا وهي السمات البدنية : مثل علو القامة، المظهر، روح الشباب، الطاقة والحيوية السمات الذهنية : الذكاء، القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس وجالسمات الاجتماعية : مثل التعاون، الإدارة، المهارات الفردية الشخصية والسمات المهنية : مثل الإبداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى في الوظيفة . ولكن يجمع الباحثون على أن هذه النظرية لم تنجح في البحث عن سمات القائد الناجح الفعال الحقيقي") . (طشوش ، 2014: 29-30)

ب. **نظرية السمات:** (" تقوم هذه النظرية على الافتراض بأن هناك مجموعة من الصفات والخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند البعض وتتراوح هذه الصفات ما بين صفات ومظاهر جسمية فسيولوجية تتمثل في الشكل ونبرة الصوت والحجم والوسامة إلى صفات نفسية كالحماسة والثقة بالنفس والقدرة على المبادأة والنضج الاجتماعي أو توفر الحاجة للإنجاز والخلق الجيد وصفات ذهنية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة") . (لعويسات، 2009: 33)

و (" يرى بارنارد Barnard أن للقيادة خمس خصائص هي التالية :

- الحيوية وقوة التحمل وهي صفة لا تختلط بصفة الصحة الجيدة .

- الحزم أي الرغبة في إتخاذ القرار والقدرة عليه.

- القدرة على إقناع الآخرين، وهو ما يتضمن قدرته على تفهم وجهة نظر الشخص الذي يريد إقناعه.

- الإحساس بالمسؤولية ويعني ذلك شعوره بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما عزم على تحقيقه، أو

عدم الرضا عند القيام بعمل يرى نفسه ملتزما أدبيا بعدم القيام به") . (حسين عثمان، 2007: 292)

ج. **نظرية التابعين:** (" يقول أنصار هذه النظرية في التعريف بصفات القائد الإداري أنه ذلك الشخص الذي يتميز بالقدرة على التعرف على حاجات مرؤوسيه ومطالبهم وتركيز كل جهده بتلبيتها .

فالتابعون - وفقا لهذا الإتجاه - في حاجة إلى إشباع مطالبهم الأساسية : ولهذا إنهم يتبعون القائد الذي يحقق لهم مثل هذه المطالب. وبعبارة أخرى ، إن الجماعة لا تختار لقيادتها إلا الشخص القادر على

الإتصال بهم وتفهم رغباتهم وتحقيق الجانب الأكبر منها") . (حسين عثمان، 2007: 294)

د. **النظرية الموقفية:** (' تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط

بسمات وخصائص شخصية عامة بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين

وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف، أي أخذت المتغيرات الموقفية بالإعتبار") (معن، 2008، 147)، (" والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي: سلوك القائد، سلوك المرؤوسين، الموقف . ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الإتجاه السائد في الإدارة الآن، لأن لكل مشكلة قيادية ظروفًا خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها، إذن القيادة في هذه الحالة تنبع من المواقف وليس من الوظيفة. لذا فإن القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان، لذا فإن صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على إتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح أو فشل القائد، وهذا هو فعلاً ما يطبق على أرض الواقع، لذا فإن كثيراً من الخبراء يجزمون على أن المحن والشدائد هو محك الرجال ومصنع القادة") . (طشوش ، 2014: 32-33)

و. النظرية التفاعلية: ("إن عدم القناعة بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينات قاد العلماء السلوكيين إلى تركيز إهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة مما يؤثر على فعالية القائد عكس نظرية السمات تركز على فعالية للقائد وليس على سماته كقائد") (معن، 147) حيث ترى بأن القيادة تفاعل بين الشخص والمواقف وتفسر القيادة على أنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف (لعويسات، 2009: 34) لقد ركزت هذه النظرية على ما يفعله القائد بدلاً من التركيز على صفاته فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. (عوض، 2008 : 214)

ه. النظرية الوظيفية: ("تنظر هذه النظرية إلى القيادة بإعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، وتشير أن للقائد وظائف أهمها : (شفيق، 2007 : 17)

- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.
- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
- الحفاظ على القيم السائدة والإتجاهات والمعايير والمعتقدات .
- توجيه أفكار الجماعة، وإثراء ثقافتها ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها .
- الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.
- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها والإحتذاء بها .
- حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية مطلقة .

- الحفاظ على إستمرار الجماعة، وبنائها وجهودها.
- تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.
- الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها وإعتبار القائد رمزا للجماعة وصورة للأب ("

4.1.7. عناصر القيادة الإدارية :

تتضمن عملية القيادة عناصر أساسية، تصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى أمرا مضللا قد يكتنفه الغموض في محاولة الفهم الجيد للقيادة وهذه العناصر هي :

1- القائد : هو شخص يوجه هاته الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف سواء كان هذا الشخص قد إختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة ويجب أن يتمتع هذا القائد بمجموعة من الخصال مثل : الذكاء ، الاتزان العاطفي والانفعالي ، الخبرة بالعمل ، و محبة الآخرين ..الخ. (بني جابر ، 2008 ، 194)

2- الجماعة : لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من ينقادون، وبما أن القيادة ظاهرة إجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات. (ماهر ، 2004 ، 18)

3- الموقف : وهو ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد ، وتشمل هذه الظروف الجماعة وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم ، والتعاون والألفة وسهولة الإتصال بين أفرادها، حجم وإستقرار الجماعة وإستقلاليته ووعيتها... الخ. (بني جابر ، 2008 ، 194)

4- الأهداف المشتركة : تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما . (ماهر ، 2004 ، 18)

5- التأثير : يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتغير سلوكهم بالإنجاه الذي يرغبه . (ماهر ، 2004 ، 18)

5.1.7. أهمية القيادة في الإدارة :

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة وأن أهمية مكانتها ودورها تابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها ولإبراز الدور الهام للقيادة الإدارية هناك عدة جوانب وهي: (نواف كنعان، 2009: 120)

أ - الجانب التنظيمي للإدارة : يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد ،ودور القيادة في الجانب التنظيمي لا يقتصر على إصدار المدير القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي الهام للمدير القائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم

المعنوية العالية مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون كما يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها ويستطيع المدير القائد من خلال عملية التنسيق هذه إيجاد السلوك الهادف لدى الموظفين وتوجيه كل جهودهم من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.

ب - الجانب الإنساني للإدارة : تتضح أهمية الجانب الإنساني للإدارة إذا ما أدركنا أن إنجاز الأهداف م عن طريق الأفراد الذين تتولى قيادة التنظيم توجيههم لتحقيق أهدافها، وعملية التوجيه تنصب أساسا على السلوك الإنساني للعاملين مستهدفة روح التعاون الاختياري، يتم عن طريق الاتصال الفعال بين قيادة التنظيم والعاملين فيه، والذي يؤدي إلى نقل الاتجاهات والمشاعر والأحاسيس المساندة أو المعوقة لأهداف التنظيم، فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح لنا دور القيادة الإدارية في هذا الجانب إذا استعرضنا مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجالات العلاقات الإنسانية والتمثلة في: إقامة العلاقات بينه وبين مرؤوسيه على التفاهم المتبادل وإشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم والاعتداد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمته وهو ما يسمى بالإدارة بالمشاركة وكل ذلك في إطار تحقيق التكامل بين حاجات ومتطلبات المرؤوسين والتنظيم من جهة وحاجات ومتطلبات المجتمع الذي يعمل في نطاقه من جهة أخرى كذلك دور القائد كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور القائد لمجموعة أو أكثر من الزملاء له أهميته في تعزيز موقفه ويفرض عليه هذا الدور أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وكذلك مشاركته في النشاطات المتعددة خارج التنظيم كالنوادي والجمعيات والنقابات... الخ .

ج - الجانب الاجتماعي للإدارة: إن القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجماعات المنظمة وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق الجهود العاملين فيه. هي بالتالي أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها، والحاجة لها أصبحت ملحة في التنظيمات الإدارية الحكومية الكبيرة، والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة ومن المظاهر الهامة لاجتماعية الإدارة، امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم قادة ومرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات، توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها. ويبرز دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، وكذلك تأثرها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم. فالقائد الإداري يتأثر في ممارسته لمهامه القيادية لعوامل

اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه ، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.

6.1.7. أنماط القيادة الإدارية:

تتعدد أنماط القيادة الإدارية ويمكن إستعراضها على النحو التالي :

* **القيادة الأتوقراطية:** يتميز القائد الأتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى إستشارتهم في ذلك . (عوض، 2008 : 206)

* **القيادة الديمقراطية:** لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، وعادة تتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال إعتماد المشاركة وليس إحتكار سلطة إصدار القرار. فالقائد في ظل هذه القيادة يستشير المرؤوسين ويشركهم في إتخاذ القرار، إلا أن نوجيهه ورقابته لازمين في توجيه وترشيد المناقشات. ولا يستلزم العمل في ظل هذه القيادة تواجد القائد ومراقبته الدقيقة للعاملين، وتنعقد روح العداء بين العاملين في التنظيم أو تكون بسيطة إن وجدت . (القيوتي، 2009: 205، 206)

* **القيادة المنطلقة أو الغير موجهة:** في هذا النموذج تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الإشراف معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة إتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار. فهو لايسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. وخلاصة القول أن القائد في هذا النموذج القيادي يفوض سلطة إتخاذ القرار إلى المجموعة التي لها حرية كبيرة في التصرف. (باغي، 2010 : 132)

7.1.7. صفات مميزة للقائد الإداري : (سلطان، 2002: 337)

* وجود الدافع Motive : وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح والطاقة والإقدام.

* الصدق والإستقامة: وتتمثل في الأمانة.

* الحافز إلى القيادة : الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.

* الثقة بالنفس : الثقة في القدرة الشخصية على تحقيق الرغبات.

* القدرة العقلية : الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات .

* المعرفة بإدارة الأعمال : الدراية بالتقنية الحديثة .

* الابتكار والإبداع .

* المرونة : القدرة على التكيف مع إحتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة .

8.1.7. أساليب تأثير القائد:

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القيادة وإكتشاف القائد الناجح، ويبرز هذا النجاح في كيفية تأثيره ونفوذه في سلوك مرؤوسيه، ومن أهم هذه الأساليب التي يستخدمها القائد مايلي. (العمرى إسماعيل، 2018/2017، ص: 21)

1- إستخدام المدعمات والعقاب : ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية كإعطاء المكافأة وتشجيع العمال من جهة، وإنتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا مايزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين .

2- تحديد أهداف العمل: يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة .

3- جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها وإختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات إتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الإتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر .

4- تحديد أساليب العمل: يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك مرؤوسيه.

5- تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وسنائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

6- تقديم النصح والخبرة والمشورة: تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الإختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة والحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة ونفوذا وتأثيرا على مرؤوسيه من جهة، وتسود الثقة بينهما والإحترام وقبول الخبرة والمشورة من جهة أخرى .

7- إشراك الآخرين في عملية إتخاذ القرارات: القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه والعمل بحرية وجدية، وبالتالي يجعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.

8- **تحميس ورفع دافعية المرؤوسين:** يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل : انخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

2.7 الإتصال التنظيمي:

1.2.7 مفهوم الإتصال التنظيمي:

يكتسب موضوع الإتصال أهمية بالغة، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الإجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك إتصال بينهم. ولقد تخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي. وعملية الإتصال هي العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون إتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إنعزال إجتماعي، وتوجد تعريفات عدة للإتصال نذكر منها ما يلي :

- ركز علماء النفس على أن الإتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الإتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه " السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"، وينظر علماء نظم المعلومات إلى الإتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الإتصال هو المعلومات، ووفقاً لنظم المعلومات فإن الإتصالات هي: " إستقبال وترميز وتخزين وتحليل وإسترجاع وعرض وإرسال المعلومات". (بوعيط، 2009/2008: 31-32)

- أما هونكرز Hawkins وبرستون Preston فيعرفانه عملية الإتصالات بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية. (القريوتي 2009 : 218)

- الإتصال عملية منظمة وتنظيمية وعفوية أيضاً تنطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى شريطة أن تكون مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين لها كما أنه يعد وسيلة لتبادل المعلومات والأفكار. (القريوتي، 1993: 157)

- هو توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها بحيث يتيسر لفرد أو جماعة آخرين القيام بأمور ومسائل يجهلون بها مع التأثير في سلوكهم أو تعديله أو توجيهه وجهة معينة يرغبها المرسل، على أن تتم عملية الاتصال في صورة متبادلة من طرفين لا من طرف واحد. (القذافي، 1997: 338)

ومنه نعرف الإتصال التنظيمي في الإدارة بأنه القلب النابض للمؤسسة فهو عملية هادفة يتم فيها نقل الأفكار والمعلومات والآراء بين عاملين أو أكثر من أجل إنجاز عمل ما عن طريق إستعمال رموز ذات معنى ومفهوم موحد لدى الطرفين المرسل والمستقبل وهو يساعد العمال على إتخاذ القرار الصحيح والمتفق عليه بينهم .

2.2.7 أهمية وأهداف الإتصال التنظيمي :

أولا / أهمية الإتصال التنظيمي :

(1) في المجتمع :

الإتصال حاجة نفسية وإجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان، إنها تبدأ منذ اللحظات الأولى في حياته وتستمر مع إستمرار الحياة . ويمكن تلخيص أهمية الإتصال فيما يلي :

* **التعليم :** يعمل الإتصال على نشر المعرفة الإنسانية الهادفة وتعميمها، ذلك أن نشر المعرفة يثري العقل والشخصية ويساعد في رفد مهارات الإنسان، وزيادة قدراته عبر مراحل نموه، ويمكنه من مواجهة المشاكل المستجدة والتغلب عليها .

* **التثقيف :** يعمل الإتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي وحفظ التراث وتطويره، مما يؤدي إلى توسيع آفاق الفرد المعرفية، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع ونقل خبرات وأفكار ومبتكرات شعب معين لشعب آخر ومن جيل لآخر ومن جماعة لأخرى .

* **التقارب الإجتماعي :** يتيح الإتصال الفرصة للإنسان كي يتزود بأنباء الآخرين في محيطه الإجتماعي والإنساني، وهذا يزيد من فرص التعارف الإجتماعي، والتقارب والتفاهم لظروف وأحوال الآخرين.

* **التنشئة الإجتماعية :** تعرف التنشئة الإجتماعية بأنها عملية مستمرة مدى الحياة، يكتسب المرء خلالها المعايير والقيم والسلوكات المقبولة إجتماعيا .

* **الحاجة إلى تأكيد الذات :** ويتم تحقيق الذات من خلال تأثير الفرد بالآخرين وتأثيره فيهم، فالإنسان بحاجة لأن يؤثر في غيره، وأن يحقق النجاح، وأن يعبر عما في صدره، وأن لا يبقى مجالات للتأثير في الآخرين فقط. وبالإتصال ندفع الآخرين للمشاركة في المسائل التي تشغلنا، فتتأثر بهم كما يتأثرون بنا وبأفكارنا .

* **الحفز :** مما يوفره الإتصال من أساليب المناقشة الشريفة الهادفة، ومن خلال تسليط الأضواء على القوة التي حققت النجاح والإنجازات المتفوقة وبيان العوامل والأساليب التي أدت إلى ذلك وحفز الأفراد وإثارة آمالهم وطموحاتهم لمحاكاة هؤلاء . (بني جابر، 2004، ص: 182)

(2) في الإدارة :

تمثل الاتصالات أغلب العمل الإداري في المنظمة وبنسب كبيرة جداً، إذ بدون هذه الاتصالات لا تستطيع المنظمة العمل كوحدة واحدة بل قد تضمر وتموت الأجزاء في المنظمة التي لا تصلها المعلومات والبيانات بشكل صحيح و يمكن أن نوجز أهمية الاتصالات في المنظمة بالآتي :

* تمثل نشاط إداري وإجتماعي وإنساني ونفسي تتفاعل في إطاره جهود مختلف العاملين وآرائهم وأفكارهم عبر قنوات اتصال معينة لكي نصل إلى أفضل صيغة للعمل الإداري في المنظمة – يضمن الاتصال تفاعل إيجابي وتبادل مشترك بين مجموعات العمل والأنظمة الفرعية وصولاً إلى أفضل صيغ العمل وأكثرها كفاءة .

* يتم من خلال الاتصال إطلاع الرؤساء على نشاط المرؤوسين كذلك يستطيع المرؤوسين التعرف على توجهات العمل والأهداف المراد تحقيقها .

* يعتبر الاتصال وسيلة فعالة لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة .

* يساهم الاتصال في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم إلى مختلف الأفراد والمجموعات والجهات والأقسام بحيث تستطيع المنظمة العمل وفق صيغة تنسيقية متكاملة .

* يساعد الاتصال على توجيه وتغيير سلوك الأفراد وهو وسيلة فعالة للتعليم والتطوير والتدريب للأفراد والمجموعات في المنظمة . (العامري، الغالبي، 2008، ص: 523)

ثانياً / أهداف الاتصال التنظيمي في الإدارة :

تهدف عملية الاتصالات في أية منظمة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي :

* تسهيل عمليات اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات .

* تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها .

* تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها .

* التعرف على مدى تنفيذ الأعمال، والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من مشكلات وسبل علاجها .

* تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون باتباعها في عملية إتصالاتهم برؤسائهم، وفي تقديمهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة، إذ تضبط سلوك أعضائها .

* تعزز الدافعية لدى العاملين، لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به، وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

* تعتبر وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الإجتماعية ونجاحاتهم وإحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك لأن الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم الذي هو مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق هدف محدد. (القيوتي، 1993: 220)

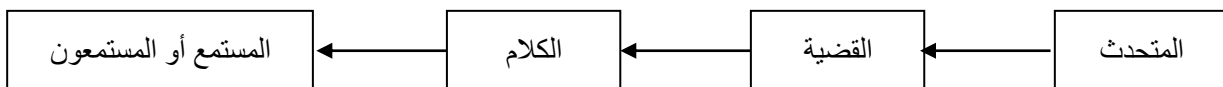
قاما سكوت ومشيل بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة، عن طريق : توجيه الإتصال، والأغراض التي يخدمها الإتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للإتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي : (السكرانة، 2011: 420)

الوظيفة (الفرصة)	التوجيه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الإنفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لإتخاذ القرارات	إتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية إتخاذ القرارات
الرقابة	الرقابة	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

جدول (01) : يوضح الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الإتصال داخل المنظمة

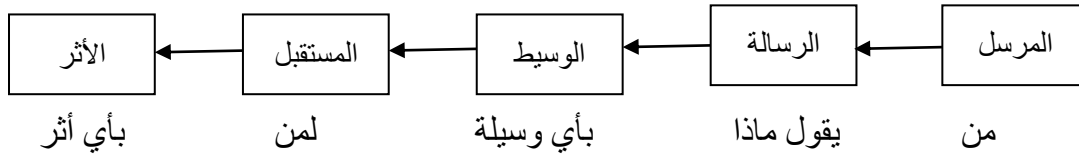
3.2.7 نماذج وعناصر عملية الاتصال:

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لعناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها :
 * حسب أرسطو (385-322 ق م) : وصف " أرسطو " الإتصال بأنه { } عملية تجرى بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول للسامعين والجمهور، وهدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه وأن يشجع أفراد الجمهور على إستقبال الرسالة { }
 من تعريف أرسطو نستخلص العناصر كما هي في الشكل التالي



الشكل (1) نموذج أرسطو (رضوان سامية، 2006/2005 ، ص: 28)

* حسب لاسويل 1948: إقترح العالم " لاسويل " التفكير في مشاكل الإتصال سنة 1948 إنطلاقاً من خمسة أسئلة أساسية : من ؟ يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ لمن ؟ وبأي تأثير ؟ ويتضح فعل الإتصال في الشكل التالي :

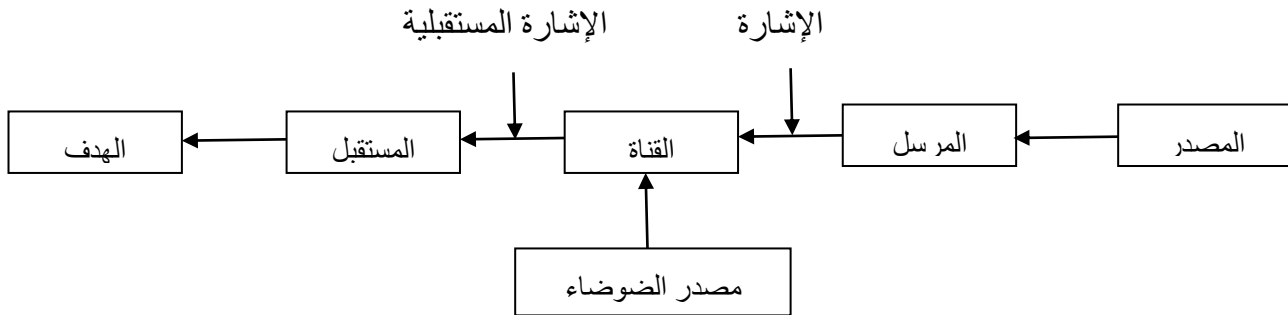


الشكل (2) نموذج لاسويل (رضوان سامية، 2006/2005 ، ص: 28)

- ويمكن ترجمة نموذج " لاسويل " بأن الإتصال عملية تتم بإرسال المرسل رسالة معينة إلى المستقبل بإستعمال وسيلة تحدث فيه أثراً معيناً .
- من: هو المرسل أو الجهة التي تبعث وترسل المعلومات بقصد إثارة سلوك محدد لدى طرف خارجي .
 - ماذا: هي مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل إلى المستقبل عبر القنوات المناسبة للتأثير في سلوكه .
 - لمن : هو الطرف الثاني الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسله والذي يجعل دائرة الإتصال تكتمل .
 - بأي وسيلة : وهي الوسيلة التي يتم إستخدامها لنقل المعلومات التي يتطلبها العمل وقد تكون هذه الوسائل تستخدم لنقل المعاني إما لفظية أو كتابية أو تصويرية وكذلك هناك رموز تستخدم في نقل فقد تكون لفظية أو حركية أو رمزية .
 - بأي تأثير: وهي التغذية الراجعة وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها وتأثيرها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الإتصال .

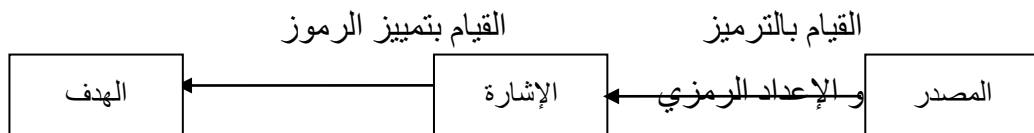
- حسب شانون و ويفر 1949: يعرف " شانون و ويفر " الإتصال ويعرف عناصره من خلال تشبيه بالإتصال الهاتفي حيث تكون عناصر الإتصال مؤلفة من ما يلي :

1. المصدر (المرسل) 2. القناة (الإشارة) 3. المستقبل (المرسل إليه) 4. الهدف (الوجهة)



الشكل (3) نموذج شانون و ويفر للإتصال (رضوان سامية، 2006/2005: 29)

* حسب ولبر شرام 1959 : لقد حاول "شرام" أن يطور إطار نظريا يصف في ضوئه عملية الإتصال ويحللها موجهها في ذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة الإنجليزية Communication والذي يعني إشتراكا في موضوع معين أو خبرة معينة : وهو بذلك يستهدف تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الإتصال هو خلق نوع من الإتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة أما عناصر الإتصال عند " شرام " فهي ثلاثة على النحو التالي : 1. المصدر 2. الرسالة 3. الوجهة أو الهدف



الشكل (4) نموذج ولبر شرام (رضوان سامية، 2006/2005: 31)

من هذه النماذج الأربعة يمكن إستخلاص عناصر أساسية رئيسية مرتبطة ببعضها البعض كحد أدنى لا يمكن للإتصال أن يتم إذا غاب أحد عناصرها وهي :

1- المصدر (المرسل) source: وهو أول أطراف العملية الإتصالية وصاحب الفكرة، يقوم بوضع أفكاره في رموز معينة ولا بد أن تكون الفكرة واضحة في ذهنه أولا وأن يستعمل أفضل الرموز لتوصيلها وأن يراعي طبيعة الوسيلة التي يستخدمها كذلك مراعاة ظروف وخبرات المستقبل ليتسنى له إستيعاب الرسالة والتفاعل مع مضمونها . وهو " الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار وإتجاهات أو خبرات معينة (كشك، 1993: 14)

قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر آخر مثل التلفزيون، الراديو، الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما :

أ - تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم، ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد وإختيار الوسيلة المناسبة.

ب- القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي إختارها في وقت معين. (لوكيا الهاشمي، 2006: 214)

2- الترميز **encoding**: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

3- الرسالة **message**: وهي جوهر عملية الإتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال . ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف، ومن حيث إستخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة . وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية. (العيان، 2005: 241)

4- القناة أو الوسيلة **medium**: هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة، وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ -القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجهها لوجه، أو مباشرة.

ب -القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج -القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.

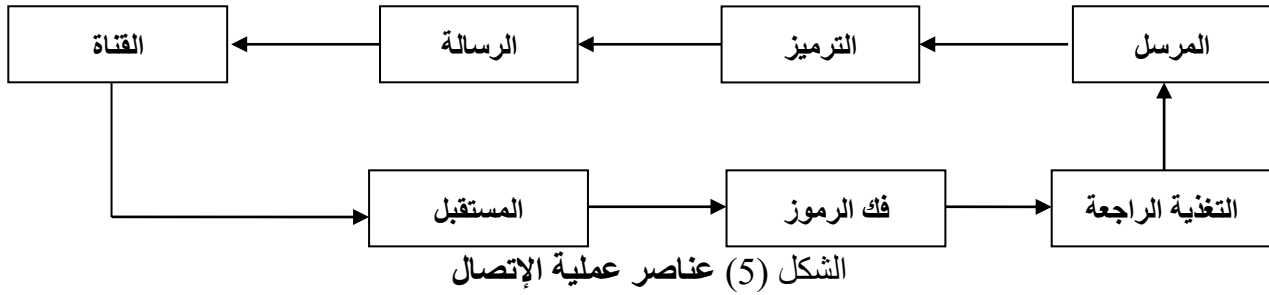
د -القناة التصويرية : مثل الملصقات، لوحة الإعلانات (مصطفى حجازي، 1982: 14)

5- المستقبل **receiver**: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسل من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل، وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على إستعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة. وللتأكد من أن المستقبل قد إستقبل الرسالة (إيجابيا أو سلبيا) فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل إتصالية أخرى.

أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول، ابتسامة عريضة، أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ .

6- فك الرموز **decoding**: من أجل إستكمال عملية الإتصال، فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الإتصال، وإدراكاته نحو المرسل.

7- التغذية الرجعية **feedback**: قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة، وبالتالي عملية الإتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.



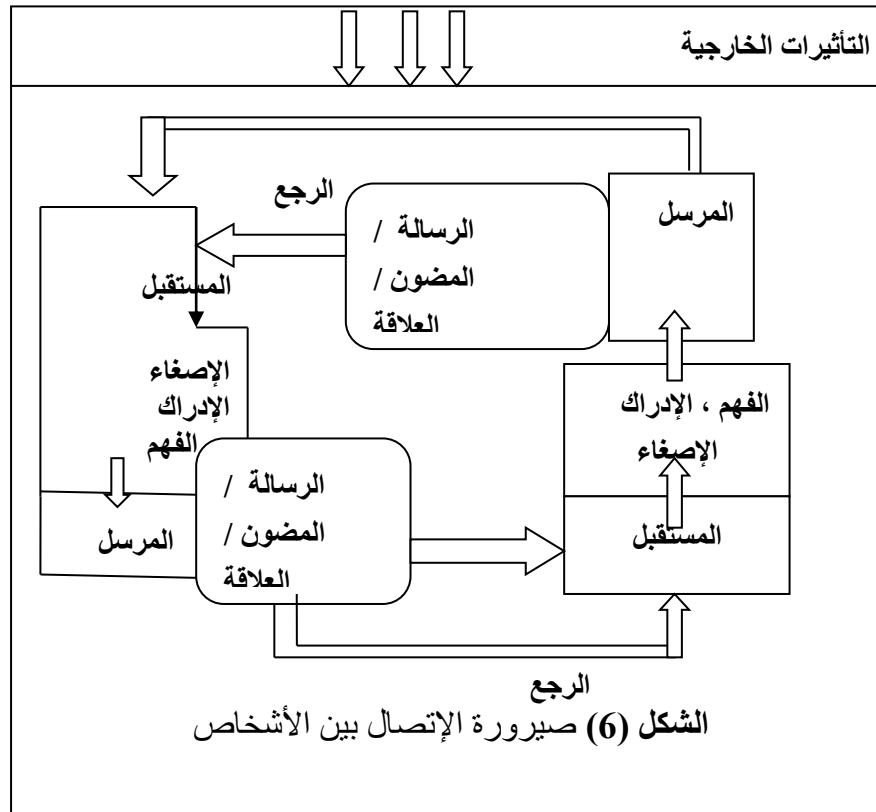
وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الإتصال أن تكون متسلسلة كما يلي :

- **الهدف :** وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الإتصال.
- **المرسل :** قد يكون فردا، أو جماعة، وتتوقف فعالية عملية الإتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.
- **المستقبل:** فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.
- **وسيلة الاتصال:** الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف إختيارها على مضمون الرسالة.
- **نتيجة الاتصال:** التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.
- **التغذية العكسية:** ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم إستيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.
- **المعوقات :** وهي العوامل المؤثرة في فعالية الإتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة. (بوعطيط ، 2008/2009، ص: 34-36)

4.2.7 عملية (صيورة) الإتصال بين الأشخاص:

إن الإتصال بين الأشخاص لا ينحصر في وجود رسالة تبعث من طرف مرسل ثم تسجل من طرف مستقبل، بل هي عملية إصغاء، وإدراك، وفهم لمحتوى الرسالة، بحيث يحدث ذلك أثرا رجعيا يتحول بموجبه المستقبل إلى مرسل، والمرسل إلى مستقبل في حلقة دائرية مستمرة .

(محمد مسلم، 2007 : 119،118، 123)

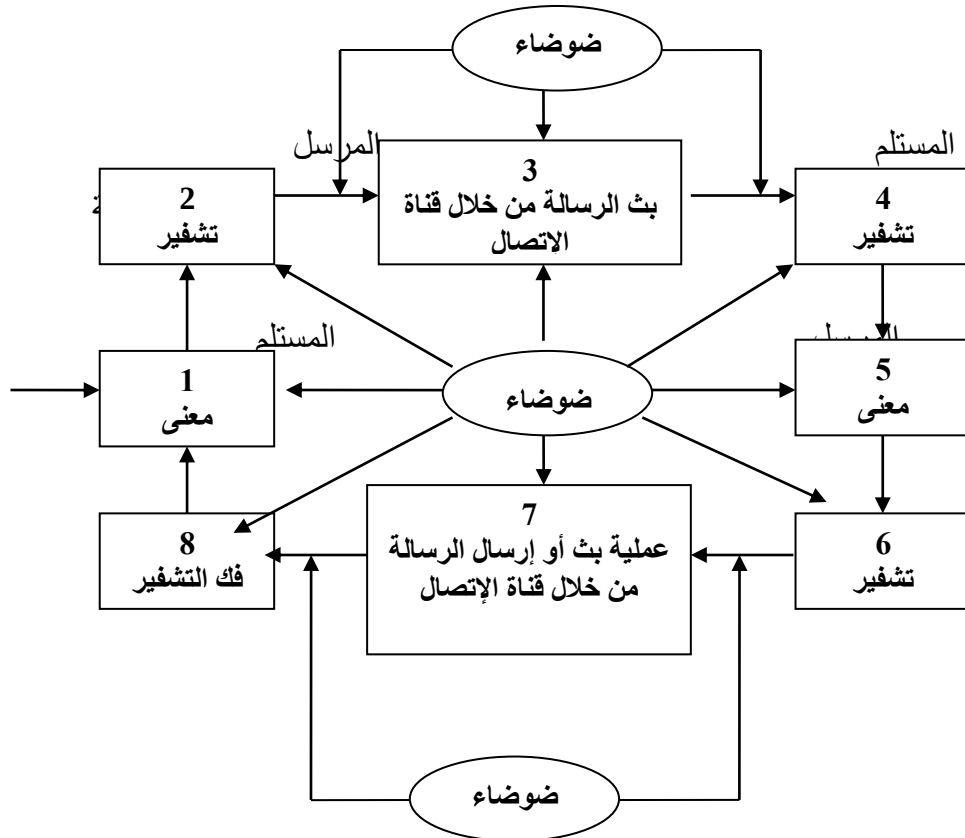


ملاحظة : قد تتخلل هذه العملية مجموعة من العوائق ترجع للشخص أو للمحيط مثل الثقافة أو غيرها. إن المرسل يبعث بالرسالة التي تتكون من المضمون أو المحتوى ومن العلاقة، أو المستقبل فإن أول ما يقوم به هو عملية الإصغاء، ثم إدراك المعاني وفهم محتوى الرسالة ومدلولها ومختلف الجوانب التي تخفيها، ثم يرسل إستجابة وهي ما نسميه بالرجع بحيث يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا ويخضع لنفس العملية، ثم يستجيب وعبر هذه العملية، عملية التبادل يتم التفاعل الذي يؤدي إلى النتيجة المنتظرة أو إلى عكسها حسب الظروف وكيفية التحضير والفهم، ومختلف المصالح وغيرها من التأثيرات الداخلية والخارجية التي يتعرض لها الأشخاص المتفاعلون .

1- الإصغاء : إن الإصغاء في المنظمات له دلالة خاصة، لأن تطور ونمو المؤسسات، والمتغيرات الاجتماعية كلها تمر بالضرورة عبر الإصغاء . إن ما يمكن التركيز عليه هو أنه في ديناميكية التبادلات الشخصية، فإن نوعية الإصغاء تعتبر جوهرية، لأن العامل المهم لا يكمن في كيفية فرض الإنسان آرائه على الآخر، وإنما تكمن حقيقة في كيفية فهم رأي الآخر والفهم يمر حتما بالإصغاء ويؤكد هذا المعنى " 1987 orgogzo " عندما يقول بأن المهمة الحقيقية لأي مسير أو مشرف هي أن ينصت أو يصغي إلى الآخرين أكثر مما يتكلم . والإصغاء نوعان وهما :

النوع الأول : يخص الإصغاء إلى الرسالة أي إلى مضمون الرسالة ، وأما **النوع الثاني :** هو الإصغاء إلى ما تخفيه الألفاظ والحركات من معاني إلى درجة ليس فقط أن يضع المصغي نفسه مكان الآخر وإنما أن يتحسس أعماق الآخر ليصغي إليه من الداخل .

2- الفهم : يمر الفهم بمستويات تتمثل في فهم الرسالة ومضمونها، ثم فهم الأبعاد الخفية للرسالة بمعنى أن الفهم يمر أولاً بإدراك الشيء على حقيقته، وإدراك كل أبعاده، وإدراك المعاني كما يتطلب عدداً من الشروط الأساسية ذات جوانب مختلفة تتعلق أحياناً بالوسط الثقافي، وتارة أخرى بالجانب النفسي وفي بعض الأحيان بالظروف والملابسات والوضعية التي يتم فيها الإتصال، وقد تجتمع هذه الشروط كلها.



شكل (07) عملية الإتصال (العامري، الغالبي، 2008، ص: 525)

5.2.7 العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي الإداري:

*** تحديد الهدف :** إن عملية الإتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين. فهل الهدف هو مجرد تبليغ معلومات عن وضع قائم؟ أم تقارير عن نشاط يستلزم قرارات معينة؟ أم هو توضيح لبعض السياسات أو الخطط؟

*** معرفة مركز متلقي الرسالة :** يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه وعمله وتخصصه الوظيفي حتى يتم إختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي إلى الإستجابة الملائمة.

*** وسيلة الإتصال :** يجب إختيار وسيلة الإتصال المناسبة، هل يكون الإتصال شفهيًا أو كتابيًا، فإذا كانت شفهيًا هل يتم عن طريق الإتصال الشخصي أم بطرق أخرى كالهاتف؟ وإذا كان خطيًا فهل يكون عن طريق الخطابات الرسمية، أم التوضيحات المكتوبة؟

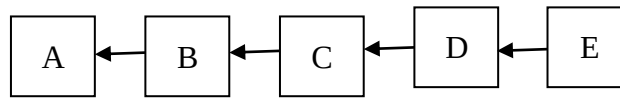
* **توقيت الرسالة :** يجب إختيار التوقيت الملائم أي إختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي الرسالة مهيناً لقبول الآراء والإستجابة معا .

* **المصلحة المشتركة :** يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة ومعنى ذلك أن متلقي الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين، وبالتالي فإن الإتصال الإداري يظهر أثره في حالة توضيح السياسات الجديدة والتعليمات والتوجيهات بما يبين أن هناك فائدة أو مصلحة تعود على متلقي الرسالة من العمل بمضمونها .

* **قياس النتائج في الرسالة :** يجب أن تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها وأماكن تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه . (العيان، 2005: 239- 240)

6.2.7 أشكال الإتصال التنظيمي :

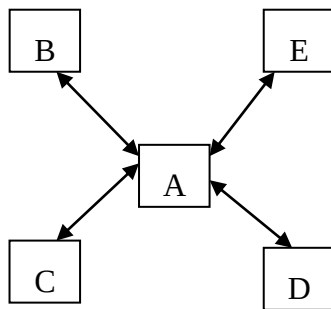
1/ **نظام السلسلة CHAIN :** تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى تليها حتى تصل للشخص الذي يجب عليه أن يتخذ الإجراء المناسب وهذا النوع يبطئ وغير كفوء وغير شائع كم أنه إذا انقطاع في أي مستوى لا تتم الإتصالات بصورة سليمة .



الشكل (08) شكل السلسلة

2/ **شكل العجلة WHEEL :** هذا النمط يتيح لعضو واحد أن يتصل

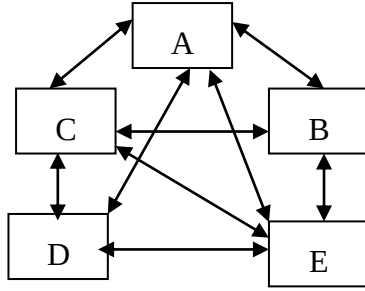
بأعضاء المجموعة الآخرين، كالرئيس أو المشرف ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الإتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الإتصال



الشكل (09) شكل العجلة

يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، وإستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة إتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس المعلومات تنطلق من نقطة مركزية (A) حيث يوجد عضو اتصال في الوسط وأربعة أعضاء آخرين على الإطار (BCDE) وفي هذا النموذج يسمح للعضو (A) أن يتصل بأي فرد من الأعضاء الأربعة ولكن لا يستطيع كل منهم إلا الاتصال ب (A) فقط .

3/ شكل النجمة : في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة الإتصال المباشر بأي فرد فيها، وبدون قيود مثل الاتصال بين الأعضاء داخل مجموعات أو مجموعة إتخاذ القرارات بمعنى آخر إن



الشكل (10) شكل النجمة

الإتصال هنا يتجه إلى كل الإتجاهات، غير أن إستخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من قرارات سليمة وفعالة

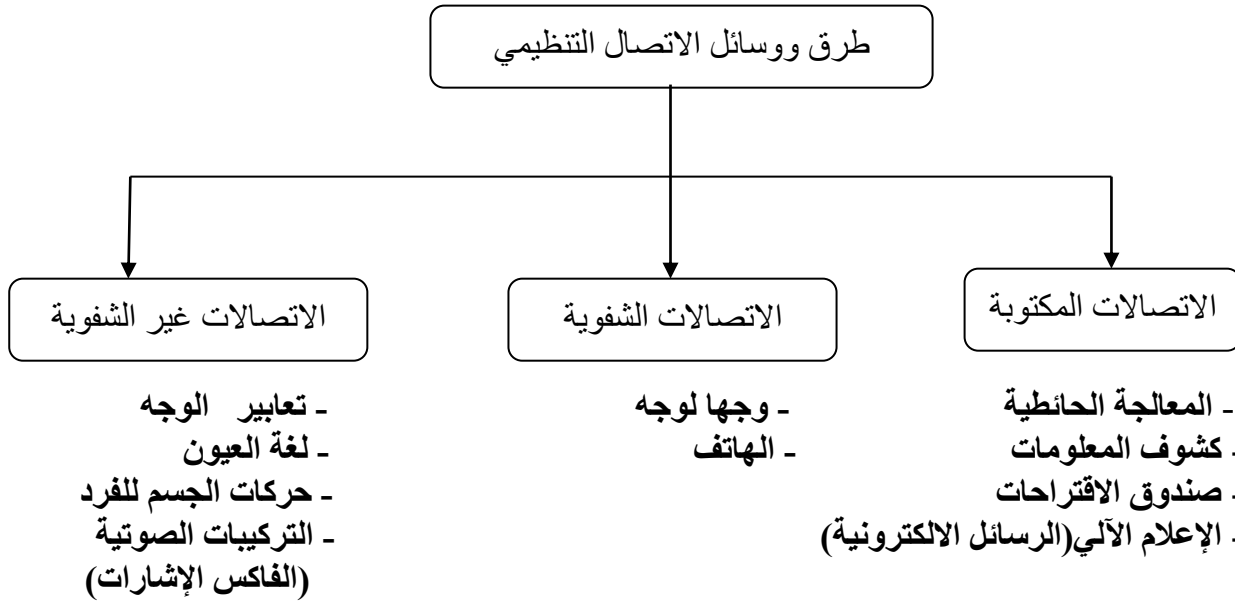
7.2.7 أساليب الإتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة للإتصال، لكن إستعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة، وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي: الإتصال الشفوي، الإتصال الكتابي، الإتصال المصور.

1/ **الإتصال الكتابي:** إن الإتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة، مثل: المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية.. الخ .

2/ **الإتصال الشفوي:** يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، بما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته و إتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

3/ **الإتصالات المرمزة والمصورة:** في هذا النوع من الإتصالات يتم إستعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم إستعمال الإتصالات المرمزة في الإتصالات المصورة والملونة، فيمكن أن تمثل أسلوباً في الإتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين.(بوعطيط، 2009/2008: 54، 52، 55)



الشكل (11) أساليب الإتصال التنظيمي

8.2.7 أنماط الإتصال التنظيمي :

1/ الإتصال التنظيمي الرسمي: هو كل إتصال ينطلق من الجهات التنظيمية ويكون قائما على التخطيط والإجراءات الكيفية التي تشكلها البيانات في المؤسسة بما يتفق وتوزيع السلطات والإختصاصات الرسمية داخل المؤسسة ويتم وفق الإتصالات الرسمية أو البرمجة نقل المعلومات في شكل رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة، والإتصالات الرسمية هي التي في قنوات رسمية بما يعرف بشبكة الإتصال الرسمية، وهي تخص المعلومات الرسمية من إجتماعات رؤساء المصالح والتقارير وجريدة المؤسسة، فهو بذلك يحتوي على عمليات لنقل المعلومات الإدارية والمهنية والأداء والمقترحات بين مختلف أنشطة العمل التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على إستقرارها في فعاليتها .

(ماهر، 1998: 60،61)

والإتصال الرسمي يتخذ أربعة إتجاهات (تدفقات) وهي :

أ- الإتصال النازل: هي التي تنتقل خلالها الأفكار والقرارات والأوامر والتوجيهات والتعليمات من أعلى إلى أسفل مع إنسياب خطوط السلطة وهي تستخدم في شرح الأهداف والسياسات وشرح التنظيم وعمليات التوجيه والبت في مختلف المشكلات . (العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، 2008: 307)

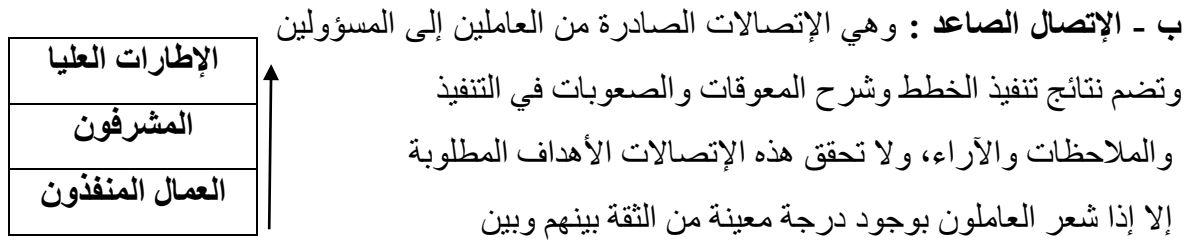
وللإتصال الهابط هدفان هما:

الإطارات العليا
المشرفون
العمال المنفذون



الشكل (12) الإتصال النازل

- 1 - توصيل المعلومات إلى المرووسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.
- 2 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرووس.



الشكل (13) الإتصال الصاعد

الموظف وإستعداده الدائم لإستعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزيز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.(السكرانة، 2011:427)

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل مع المرؤوسين نتيجة إلى المستويات الإدارية العليا، حيث يقدم المرؤوسين إقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم الذي يستدعي للتدخل لحل المشكل .

ج- الإتصال الأفقي : وهو أساس لفعاليات العمليات في المؤسسة فهو يمر عبر الإدارات والمصالح، أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، الشيء الذي يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى للتنظيم، كما أن هذا النوع يستقبله الفاعلون داخل التنظيم حبا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الإتصال النازل وخاصة المؤسسات التي يسودها التسلسل والذي يؤدي إلى إحتكار المعلومات بإعتبارها مصدر من مصادر القوة والسلطة كذلك يسمح الإتصال الأفقي بقيام علاقات صداقة قوية بين الزملاء تمتد خارج التنظيم، لذا يرى هنري فايول ضرورة تشجيع الإتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإرادة الفعالة والاتصالات الإنسانية السليمة. وقد عرفه أبو النجا بأنه ذلك الإتصال الذي يشير إلى الرسائل المتبادلة بين الموظفين في مستوى واحد للهيكل التنظيمي للمنظمة ويرتبط هذا النوع من الإتصال بظروف خاصة للعمل مثل التنسيق بين الوظائف وحل مشاكل تبادل المعلومات .(الحوش، 2005-2006)

د- الإتصال المحوري: وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية . (السكرانة، 2011: 427)

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فان إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء آرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد على

تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

* مهام الإتصال التنظيمي الرسمي:

- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
- إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
- إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
- توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
- تطوير الأفكار وتعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف. (بوعطيط، 2009/2008: 40)

2/ الإتصال التنظيمي الغير الرسمي: هو إتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل التنظيم، ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء بحيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالإستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية. (الحوش، 2006-2005)

ويقصد بذلك أنه تتواجد كل منظمة جماعات العمل غير الرسمية حيث يتم الإتصال بينهم بالطرق المختلفة لتحقيق أهداف الجماعة وتستمد قوتها من مدى مساندة أعضائها في ضوء الظروف المشتركة التي تجمعهم وقد تكون هذه الظروف بيئية أو إجتماعية أو ثقافية أو سياسية تؤثر على سرعة الإتصال بينهم وتضفي عليهم نمطا إتصاليا معينا.

دوافع وجوده: توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القيايين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

6- عدم التقيد والإلتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين. (بوعطيط ، 2009/2008: 48)

9.2.7 علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات:

لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أية مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك، لأن عملية التنظيم تعني تقسيم العمل وتحديد السلطات والمسؤوليات، وتحديد العلاقات الوظيفية، وهذا هو التنظيم الرسمي. وإلى جانبه يتواجد في أغلب الأحيان تنظيمات غير رسمية تحدد العلاقات بين العاملين فيها على أسس شخصية. ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة بعمليات الإتصال. وترتبط عملية الإتصال بوظيفة المدير، على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة وإقناع العاملين بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذو شخصيات فذة Charismatic، بل أن معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزماتية. ومن الصفات الواجب على المديرين التمتع بها هي : المرونة، القدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاته، وكذلك القدرة على إستقراء البيئة وتغيراتها من خلال النظرة الشاملة ويتحمل المدير في أي مؤسسة المسؤولية على الأداء الذي تؤديه الجماعة. لذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات، ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادر على تسهيل عملها لتؤدي المهمات الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم المدير طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم، لبذل أقصى جهودهم، ويجب على المدير أن يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم ومن ثم يتجاوب معهم، وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة، ويلعب المدير عدة أدوار، ولا شك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جداً، ومن ثم تمكنهم من إتخاذ القرارات التي تساعد على زيادة الإنتاج، وتزداد أهمية الاتصالات وما تقتضيه من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية. ويصرف المديرون على سبيل المثال جل وقتهم في مقابلة الناس من رؤساء ومرؤوسين، وقراءة المراسلات والتقارير، وإلقاء الخطابات في المناسبات المختلفة، ومناقشة المسائل والقرارات في اللجان والمؤتمرات وأمور أخرى. (القيوتي، 2009: 225، 226).

10.2.7 ميادين الإتصال التنظيمي:

يختلف تقسيم ميادين الإتصال من باحث إلى آخر إلا أنه سيتم هنا إيجاز بعض الميادين المهمة على النحو التالي : (بني جابر، 2004، ص: 177-179)

*** الإتصال الذاتي :** ويبحث في ذات الإنسان وعقله، وكيف يشعر ويفكر، وكيف يستقبل المعلومات والرموز عبر الحواس الخمس، ويحللها ويفسرها، وكيف يترجم الخبرات إلى معاني، وكيف يستجيب لكل ذلك. والإتصال الذاتي يسهم في تعريف الإنسان بذاته مفكراً ومتصلاً ومشاركاً الآخرين في

المشاعرهم وأفكارهم، فهو أساس كل إتصال، ومعرفته وفهمه يساعدان في فهم العملية الإتصالية بمختلف مستوياتها .

إن الحقيقة الأساسية التي يجب أن لا تغيب عن بالنا هي أن نمو الإنسان عبر مراحل حياته، يعني نمو إمكانيات الإتصال لديه وتعاضمها. ويتحقق الإتصال بإستعمال الرموز والخبرات مع الآخرين. والرموز تأخذ معناها من تفاعل المرء مع بيئته. ونمو الإنسان يعني نمو مخزونه من الرموز والمعرفة، التي تمثل الخبرات المتجمعة لديه، لذلك فإن اللغة تصبح الوسيلة الأساسية لتنمية الذات والخبرات والتأثير في السلوك .

*** الإتصال الشخصي وجها لوجه :** وهو ذلك النوع من الإتصال الذي يحدث حين يلتقي شخص بشخص آخر أو أكثر وجها لوجه فيتبادلون الرموز مستفيدين من الحواس الخمس . ويقوم هذا الإتصال على الحوار والتعاطف، ويظهر الصدى المباشر أو التفاعل كجزء طبيعي وتلقائي في هذا الإتصال كما أنه يحظى بفرص أكبر من النجاح من بين النماذج الأخرى ومن أمثلة لهذه النماذج، الإتصال بين كل من الأباء والأمهات وأبنائهم والعلاقة بين الأخصائي النفسي أو الأخصائي الإجتماعي، وهذا الطالب أو ذاك، والعلاقة بين المعلم و الطالب الذي يشرف عليه خلال فترة إعدادة لرسالة الماجستير أو الدكتوراه وكذلك مثل اللقاء بين الطبيب ومريضه، أو بين محام وموكله، أو بين صديقين وهو عملية حياتية يومية ويتم تبادل المعلومات وجها لوجه بأساليب متنوعة كالزيارات، والمقابلات، والإجتماعات، والمؤثرات، ودورات التدريب، وما يماثلها من أنشطة الحياة المختلفة . ويتميز الإتصال الشخصي بما يلي :

- وجود شخصين أو أكثر يواجهون ويلاحظون بعضهم البعض .
- يقوم الإتصال على المشاركة والتفاعل بين أفراد المشتركين فيه .
- ويقوم التفاعل على أساس وضع يلتقي المشاركون فيه وجها لوجه مما يؤدي إلى إستعمال الحواس الخمس والرموز اللفظية والغير لفظية .
- لا يتم الإعداد لهذا الإتصال مسبقا، لا تحكمه إلا قوانين قليلة، ويتصف بالتلقائية .

*** الإتصال بالمجموعة الصغيرة :** ويتمثل في الإتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجماعات، وكذلك المؤتمرات والندوات وإجتماعات مجالس الأقسام والكليات، وإجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة، حيث تتوافر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا، ومن ثم فإن المسألة قد تبدو أكثر رسمية وأفضل تنظيما وتكوينا عما عليه في حالة الحوار بين شخص وآخر .

وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها : إن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور المختلف، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة. ورغم أن لكل واحد منهم أهدافه الخاصة التي يسعى إليها، إلا أنهم يميلون لإتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة .

*** الإتصال الجماعي :** والمشاركون في هذا النوع من الإتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة كما نرى بالنسبة للدعاة والوعاظ الدينيين، وكما نرى عندما يعزف فريق موسيقى أمام آلاف من المشاهدين أو المستمعين .

*** الإتصال الجماهيري :** ويتمثل في وسائل الإعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثيلهم، وهي في الواقع قنوات راسخة وتشمل الصحف، والمجلات، والراديو والكتب والسينما والتلفزيون . وهذه الوسائل الجماهيرية تتمتع بميزة مهمة تتفوق على نموذج الإتصال الجماعي لأن تستبعد ظاهرة الزحام المرضية ولا تتعامل معها، والمشاهدون لا يتفاعلون فرادي مع الرسائل المرسله عبرة وسائل الإعلام، لذا تقل فيها حالات إنعدام ضبط النفس والتوازن والهيستيريا والغضب كما أنها تتيح نشر الرسائل وبثها بسرعة كبيرة وبأعداد هائلة وهي عملية منظمة مدروسة يقوم بها عدد كبير من المختصين إلا أن هذه الطريقة تتطلب مخصصات مالية وبشرية ضخمة وتخضع لسياسات عامة تحددها القوانين الموضوعه .

11.2.7 معوقات الإتصال التنظيمي :

هناك مشكلات يمكن أن تحول بين القائم بالإتصال وبين توصيل رسالته ومن هذه المشكلات :

1/ التشويش : وهو مصطلح يستخدم لوصف أي شيء يتدخل في أمانة النقل للرسالة ويعني أيضا التلوث الذي يطرأ على الرسالة بسبب دخول أشياء إضافية عليها دون قصد من المرسل، وهذا التلوث يؤدي إلى تغيير في معنى الرسالة أو عدم فهمها فهما صحيحا .

وهناك نوعان من التشويش أحدهما يتعلق بنوع الإتصال مثل أزيز الراديو أو الغباش على شاشة التلفزيون والآخر يتعلق بالمعنى أي عدم القدرة على تفسير الرسالة تفسيراً صحيحاً بحيث يفهمها المستقبل فهما خاطئاً. ومن الأمور التي تسهل إحداث تشويش في المعنى :

أ – إستعمال مفردات غير مألوفة يصعب على المستقبل فهمها بسهولة وهذا يوازي تقديم مواضيع لا تتوافق ومستوى الجمهور المستهدف ومثال ذلك التكلم مع الصم باللغة العادية أو القاء محاضرة اللغة الإنجليزية أمام جمهور لا يتقنون لغة المحاضر .

ب- عدم وضوح قصد المرسل وعناه في رسالته وضوحاً وكافياً، فيفهم المستقبل الرسالة بطريقة مغايرة لما أراده المرسل في الأصل .

ج- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت الثقافي بين المرسل والمستقبل .

2/ الشرود الذهني وعدم الإنتباه : إن عدم التركيز والشرود الذهني يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة، ويحدث هذا للأسباب التالية :

أ - تصارع المنبهات والإهتمامات وعدم القدرة على التركيز بسبب الإهتمام بأكثر من أمر في آن واحد .

ب- الضغوط الخارجية مثل الضوضاء وعوامل الجو المختلفة التي تؤثر على الإنسان .

3/ التباين في مستوى الإدراك: ويرجع إلى تباين مستويات الثقافة والمعرفة وإدراك والخبرة مما ينجم عنه أن تكون الإستنتاجات من الرسالة خاطئة إذا كان المرسل والمستقبل مختلفين .

4/ النزعة الإنتقائية: فبفعل الميول الشخصية والإتجاه الفكري والعقيدة الدينية والتنشئة نجد المستقبل للرسالة الإعلامية في كثير من الأحيان، لا يفتح عقله لكل ما يتعرض له، وإنما قد يتيح لنفسه فرص سماع أو مشاهدة ما يمكن أن يوافق عليه معرضا عن غير ذلك .

5/ إغلاق قنوات الإتصال بين الأطراف المشاركة في العملية الإتصالية، فالإتصال يساعد على إزالة الفجوة والغموض بين الفرقاء .

6/ عدم وجود تخطيط كاف لعملية الإتصال من حيث تحديد الغرض منه وتوقيته وإختيار وسيلة الإتصال المناسبة مما يؤدي إلى تحسن كبير في عملية الإتصال .

7/ وجود آراء وفرضيات غير واضحة، فكثير من الأحيان تترك بعض الجوانب ناقصة وغير موضحة ونتيجة ذلك تحدث تفسيرات وإقتراحات مختلفة كأن يتصل شخص بآخر ويحددان موعدا للإجتماع في التاسعة صباحا في اليوم التالي وعندما تنتهي المحادثة يفترض كل منهما أن مكتبه هو مكان الإجتماع وبالتالي لا يجتمعان في هذا اليوم. وهذا يخلق فوضى وضياح كثير من الجهد والوقت .

8/ الرقابة على الإتصال وحذف بعض أجزاء من الرسالة تؤدي إلى صعوبة في فهم المقصود أو الغرض من عملية الإتصال، وعملية الرقابة موجودة في كل المنشآت، وكلما زادت درجة الرقابة نتيجة مرورها على مستويات إدارية مختلفة، كلما كان الإحتمال أكبر في حذف أجزاء أكثر مما يؤدي إلى غموض الرسالة وصعوبة فهمها .

9/ عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الإتصال، كالإتصال بزمن غير ملائم للطرف الآخر .

10/ تحريف المعلومات بالإضافة والحذف وذلك للتأثير على متخذ القرار. وقد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة وذلك بسبب عدم الثقة والخوف والتهديد بين الرؤساء والمرؤوسين. فالمرؤوس الذي كان صادقا واخبر النتائج الحقيقية لرئيسه ونال عقابا على ذلك سيتدبر مرة أخرى بأن يكون صادقا مما يدفعه للكذب والتضليل وهذا ضرر واضح لعملية الإتصال .

11/ عدم إختيار وسيلة الإتصال الملائمة كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعى الموضوع قيامه بزيادة شخصية . (بني جابر، 2004، ص: 186-188)

12.2.7 عوامل تساهم في فعالية الإتصال التنظيمي:

1 **المناخ المؤسسي المرغوب :** ويقصد به إيجاد بيئة عمل تتسم بالثقة بين العاملين وتبادل الآراء والعلاقات الشخصية القوية بين الأفراد في مختلف المستويات. ويطلق على هذا النوع من بيئات العمل " المحيط الصحي " وإستنادا إلى كتابات فوردبس Fordyce وويل Weill فإن هذا المحيط يتضمن أو به المؤشرات التالية :

- حرية التعبير عن المشكلات والإهتمامات بسبب البيئة المساندة .
 - القرارات تتخذ بعد دراسة مستفيضة لجميع الظروف .
 - المسؤوليات تتوزع بشكل تعاوني
 - إعطاء قيمة لآراء ومقترحات من هم في المستويات السفلى من التركيبة التنظيمية .
 - الإحساس بالإنتماء من قبل العاملين وبالمسؤولية الأدبية نحو المنظمة
 - يتمتع العاملون بما يقومون به ويعتبرون العمل كأحد مصادر السعادة لهم .
 - ينظر إلى الصراعات على أنها فرصة للتوضيح ودروس يستفاد منها .
- 2 **الإتجاه:** يعرف الإتجاه بأنه إستعداد عقلي ناتج من مجمل خبرات الفرد ويعمل على توجيه إستجاباته للمثيرات التي يتعرض لها سواء كانت أفكارا أو أشخاصا أو موضوعات . وتبرز أهمية الإتجاه النفسي في مجال العمل بسبب تأثيره على السلوك ذي العلاقة بالعمل . ويعتبر الرضا الوظيفي كإتجاه نحو العمل حيث أوضحت الدراسات بأن الموظف الراضي عن عمله يدرك جوانب إيجابية أكثر في عمله مقارنة بغير الراضي وتتمثل أوجه أو جوانب الرضا الوظيفي في :
- المردود المالي - العلاقة مع الزملاء - مكان العمل
 - المسؤولية و الإستقلالية - الممارسات الإدارية

وتشير البحوث إلى أن الرضا الوظيفي يكون بأعلى درجة في التنظيمات التي تستخدم جميع قنوات الإتصال (الأسلوب الديمقراطي أو المشارك) حيث إن ذلك يساهم بدرجة عالية في إحساس العاملين بأهميتهم وأهمية دورهم في تسيير الأمور في محيط العمل. وهذه العوامل تدفع الأفراد لبذل المزيد من الجهد .

3 **الإدراك :** يعرف الإدراك بأنه تنظيم وتقييم المثيرات الحسية، وبسبب الاختلاف في الخبرات والمعارف فإن الأفراد مختلفون في إدراكهم لظاهرة معينة وللتغلب على ذلك يتطلب شرح الرسالة أو نقلها بطريقة يفهمها الأطراف المختلفة كما أن معرفة خلفيات وخبرات من ستوجه لهم الرسالة تعتبر من الأمور المساعدة على التغلب على الاختلاف في الإدراك أو وجهات النظر .

4 الإتساق بين الإتصال اللفظي والإتصال الغير لفظي: كأننا نعتبر العبارات اللفظية المكتوبة أو المنطوقة بأنها الوسيلة الأساسية في عملية الإتصال، وفي الواقع بأن هذه العبارات تتأثر بعوامل غير لفظية مثل حركة الجسم، وتعبيرات الوجه، والملابس. والمسافة التي تفصلنا عن الآخرين على سبيل المثال، وتلعب الثقافة دورا ملحوظا في الإتصال غير اللفظي الذي ينبغي أن نكون على وعي ونحن نتواصل مع الآخرين .

5 الإتصال المساند : عند الإتصال بالآخرين ينبغي نقل الرسالة سواء شفوية أو مكتوبة بصورة تسهل أو تساند عملية الإتصال حتى يمكن التغلب على رد الفعل الدفاعي من جانب المستقبل، وضمن هذا الإطار تصنف طرق الإتصال المختلفة إلى نوعين :

نوع يؤدي إلى السلوك الدفاعي من المستقبل، فالمستقبل الذي يحس بأن المرسل يقيمه، أو يتحكم فيه، أو ينظر إليه نظرة إستعلاء مثلا سيتخذ موقفا دفاعيا أو يرفض الرسالة الموجهة إليه والنوع الآخر يؤدي بالمستقبل إلى رد فعل إيجابي لرسالة المرسل، فالمستقبل الذي يجد بأن المرسل يأخذ رأيه أو ينظر إليه بعين المساواة، ويتوقع منه المساهمة في حل مشكلته يكون أكثر إيجابية مع الرسالة وصاحب الرسالة .

6 التنوع : يلجأ المرسل عادة إلى التكرار لتأكيد إدراك المرسل للرسالة الموجهة إليه ولكن لمنع الملل أو وصول المرسل لحالة يتجنب فيها تلقي الرسالة بفضل اللجوء إلى التنوع كإرسال رسالة صوتية أو تقرير مكتوب أو بالحضور الشخصي، ومع تعدد الرسائل يفضل عرض الرسالة بشكل مختلف لجذب إنتباه المستقبل ومن ثم تحقيق الغرض من الرسالة .

7 التوقيت : يعتبر إختيار الوقت المناسب للإتصال بالأفراد لبحث قضية تخص المنافسة من العوامل المهمة في إيجابية المشاركين، فمن غير المناسب الدعوة لإجتماع لبحث مشكلة عمل في اليوم الأخير قبل نهاية الدوام بساعة واحدة حيث أن الجميع يتأهبون لعطلة نهاية الأسبوع التي تأخذ حيزا من إهتمامهم، وحتى في حالة الإجتماع فإنه من الصعب حصر تفكيرهم في القضية المطروحة .

8 الإستماع: ففي حالات كثيرة ونحن نستمع إلى الآخرين يكون ذهننا مشغولا بما سنقوله بدلا من الفهم الجيد للحديث الموجه إلينا، فلكي تكون مستمعا جيدا وتتم عملية إفتصال فعليك بالإنتباه أو التركيز فيما يقول المتحدث، وطرح أسئلة لفهم الرسالة الموجهة، وتجنب إصدار حكم قبل إنتهاء الحديث والإستماع للنقاط المهمة و، خاصة في الأحاديث والرسائل الطويلة .

9 التعامل مع الإشاعات / طرق الإتصال غير رسمية : تتواجد في كل منظمة شبكة إتصالات غير رسمية بجانب الشبكة الرسمية التي يوضحها الهيكل التنظيمي، وهذه الشبكة تتكون بسبب الإهتمامات المشتركة والرغبة الشخصية في معرفة ما يدور حولنا والتعبير للآخرين عن همومنا ومشاكلنا، وبالإمكان أن تلعب هذه الشبكة دورا سلبيا إذا ما تناقلت أخبارا غير صحيحة أو غير متكاملة كترقية

موظف إلى مركز قيادي مع إفتقاده للمعايير المطلوبة، فخير مثل هذا إذا إنتشر دون معرفة بقية الأفراد بالتفاصيل فإنه يدفعهم إلى الشك في سياسة المنظمة ومدى تطبيقها للمساواة داخل المنظمة .

10 التحكم في الإنفعال : يتدخل الإنفعال كالغضب أو الحب، أو الكره، أو الخوف في حكمنا على رسائل الآخرين وفي محتوى رسائلنا للآخرين فمن السهل الرد بطريقة دفاعية إذا ما وجدنا أنفسنا في موقف نحس من خلاله بأننا على وشك فقد النفوذ أو المكانة الوظيفية، ويعتبر قبول الإنفعال كجزء من عملية الإتصال الخطوة الأولى في التعامل مع مشكلاته وعلى أن تكون هناك جهود متواصلة لإيجاد بيئة عمل تقسم بالصراحة والثقة المتبادلة وتشجيع المروسين بالتحدث عن مشكلاتهم وإهتماماتهم، فالأفراد الذين يواجهون مواقف إنفعالية أو عدائية سيلجأون في حالة إرتكابهم لأخطاء إلى المخادعة أو تجنب الإتصال بشكل كلي مع مسؤوليتهم. (عسكر، 2005: 152-156)

3.7 التكوين الإداري:

يعد التكوين الإداري موضوعا أساسيا ومهما لما له من إرتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، فهو ينمي قدرات العامل ويوسع معرفته ويساعده على التفوق المهني ومنه يشعر المتكون بدوره وأهميته داخل المؤسسة وبهذا يرفع مستوى أدائه هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد التكوين على تحسين كمية ونوعية الإنتاج والعمل، فمجهودات المؤسسة ينصب على تحسين وتكوين أفراد قادرين على الإنسجام والتوافق مع الواقع الإقتصادي والتكنولوجي. لذلك أصبح التكوين يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، بإعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور وتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التكوين الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة المهنية.

1.3.7 مفهوم التكوين الإداري :

(" يتمثل التكوين في مجموعة من الوظائف المخططة مسبقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل إندماجهم في المنظمة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة. وقد أشار الدكتور "الشقاوي" في بحثه (التدريب الإداري للتنمية) إلى أن التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم بإستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العملية وبمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر، وهذا يؤكد أن عملية التطور الإداري التقني تفرض على الفرد أن يكون مطلعا على كل جديد مدركا لأسرار مهنته وما يطرأ عليها من تغير . (" (د. سعيد بن يمينه، 1991، 2015)

_ (" يعتبر التكوين الإداري عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إعداد الفرد لإنجاز مهمة ما أو عمل ما

يكون متميز ومستمر، ولأن يكون أكثر معرفة وإستعداد وكفاءة لأداء المهام المطلوبة منه، بما يرفع فعالية التنظيم وقدرته لمواجهة التحديات الداخلية التي يتعرض لها." (بوحفص ص10)

يعرف Pierre casse التكوين بأنه : " العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات و مهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين...فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات (بوقطف محمود، 2013/2014، 35)

وعليه نعرف التكوين بأنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية ويولد لديهم دافع أكبر للعمل وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمؤسسة. وهو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتها.

2.3.7 أهمية وأهداف التكوين الإداري :

أولا/ أهمية التكوين :

تكمن الأهمية الأولى لتكوين الموارد البشرية، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد، ونقلهم إلى موقع الإنتاج والتغيير معا، الأهمية الثانية لتكوين الموارد البشرية تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال إرتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب إستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالبا عن طريق التدريب، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع إرتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه، الأهمية الثالثة للتكوين تتضح أكثر من خلال تحقيقه للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية .
- إقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة، نتيجة التغيير أو الهدر أو الإستبدال في موارد معينة (آلات، معدات، موارد) .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم .

- إستقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة، وبما يوفر الإستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية .

- إن نجاح المؤسسات وحتى المجتمع ككل، مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية والإزدهار الإجتماعي، والتأمين ضد البطالة والشيخوخة وفقدان التوظيف وعدم ملائمة الفرد لعمله . (سعيد بن يمينة، 2015، 98)

- ("**رفع الروح المعنوية** : إن إكتساب المهارات يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي ووجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات، ولكن إن لم يتم التكامل بين الجانبين لا يحقق الهدف وكنتيجة نجد أن الاهتمام بالفرد وتعميق العلاقات بين الإدارة والجماعة العاملة مع التكوين المنظم والمستمر لتوفير قدر مناسب من المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية .

- **تخفيض حوادث العمل**: تعد الحوادث الناتجة عن الخطأ من جانب الأفراد كثيرة بالنظر إلى تلك التي تحدث بسبب عيوب في الأجهزة والمعدات وهذا ما يدل على أن التكوين الملائم على

- **إستمرار التنظيم وإستقراره** : وهذا يعني قدرة التنظيم على الحفاظ على فعاليته رغم فقدان أحد المديرين الرئيسيين وذلك من خلال وجود أفراد مكونين ومؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأسباب طارئة والمرونة هي قدرة التنظيم أو قدرة المؤسسة على التكيف في الأجل القصير، مع أي تغيرات في حجم العمل وهذا ما يتطلب توافر أفراد ذوي مؤهلات ومهارات متعددة لنقلهم إلى هذه الأعمال، والأفراد المتكونين لديهم الحافز والدافع للعمل ويعتبرون أصل إستثماري فعال." (عيسوي، 1974، 258 : 260)

ثانيا/ أهداف التكوين :

- رفع مستوى أداء الفرد عن طريق إكتساب المهارات اللازمة لإستخدامها في ميدان العمل .

- تحقيق أهداف وعايات خاصة بالمتكون نفسه تتمثل في الترقية وزيادة دخله، أو لشغل منصب أعلى، وبهذا يكون التكوين أحد الحوافز المهمة للفرد، والتي تحرك دوافعه ليبذل المزيد من الأداء .

- يعتبر التكوين وسيلة فعالة لمواجهة التحديات الخارجية للفرد والمؤسسة .

- تنمية الإتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله وأهميته والآثار النفسية والإجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه، وكذلك إحداث تغيير في سلوكه أو تصرفاته مع غيره ومع الجماعة والمؤسسة بصفة عامة .

- معالجة مشاكل العمل الحالية والمستقبلية .

- إعداد موظفين ينم إختيارهم لتولي المناصب الإدارية العليا في المؤسسة . (الأسمرى، 2009، 21)

3.3.7 طرق التكوين في المنظمة: من الطرق الشائعة في التكوين ما يلي :

- **التكوين في موقع العمل:** وهي أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي و يقوم المسؤول أو المشرف المباشر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة من خلالها تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك. ومن سلبيات هذه الطريقة، " انخفاض إنتاجية المتدرب أثناء فترة التكوين، كما وأن المشرف المباشر يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية، إضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المباشر كمكون يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية. "

- **التناوب الوظيفي:** وفقاً لهذا الأسلوب يتم نقل العاملين داخل المنظمة من قسم إلى آخر أو من عمل إلى آخر، إذ يصحب عملية النقل هذه تدريب وتوجيه على العمل الجديد المنقول إليه وهذا يعني أنه يمنح العاملين مجالاً للتنوع في الوظائف المختلفة والمهارات المكتسبة لأداء هذه الوظائف، ويساعد المنظمة في مواجهة الظروف الاستثنائية المتمثلة بقلة الأيدي العاملة في بعض الوظائف.

- **التكوين في بيئة مماثلة للعمل (خارج العمل) :** تتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكان مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات والتكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل .

4.3.7 مكونات نظام التكوين الإداري:

ويتكون من عدة عناصر ترتبط معاً في تكامل وثيق وقوي وهي : (قروق كريم، 2012/2013، 79-85)

أ- **المدخلات :** وهي إحدى المكونات الأساسية التي تحرك النظام وتدفعه إلى الأمام من أجل تحقيق هدفه، فالمدخلات هي أجزاء التي يتم إخضاعها لعمليات معينة لتتحول من طبيعتها الأولى إلى شكل آخر يتناسب إحتياجات النظام، ويمكن تصنيف مدخلات نظام التكوين إلى الأنواع الثلاثة الرئيسية التالية :

- **مدخلات إنسانية :** وتتمثل في طاقات وقدرات الأفراد ورغباتهم واتجاهاتهم وأنماط سلوكهم ذات الصلة بنشاط النظام وأهدافه .

- **مدخلات مادية :** وتتمثل في كافة الموارد غير الإنسانية، من أموال ومعدات وتجهيزات والتي تصل إلى النظام ويستخدمها في عملياته.

- **مدخلات معنوية (المعلومات) :** يمكن اعتبار المعلومات نوع آخر هام من المدخلات، وتشتمل على بيانات خاصة بالمنظمة التي يأتي منها المتكونون، كما تتضمن الطرق والأساليب والإجراءات والمعايير وتضم النظريات والبحوث والتجارب التي تخص موضوع التكوين، كما تحتوي على بيانات عن الظروف الأوضاع المحيطة بالنظام، وما يسوده من قيم ومعتقدات ومفاهيم وأفكار.

ب- **العمليات:** وتعتبر الجزء الثاني من النظام بعد المدخلات، فهذا الجزء يختص بأداء العمليات والأنظمة من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات بغية تحقيق أهداف النظام أي أنه يختص بعملية التكوين نفسها، والمعالجة الفعلية للمتكونين حتى يمكنهم من اكتساب الصفات والخصائص المطلوبة، وترتكز عملية التحويل على المراحل التالية :

- **المرحلة التحضيرية (التمهيدية) :** وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التكويني وهناك شبه اتفاق حول مجموع العناصر التي تدمج ضمن هذه العملية التحضيرية وهي:

- تحديد هدف البرنامج التكويني .

- تحديد الأفراد المكونين والشروط الواجب توفرها بالمترشحين.

- تحديد الشروط والجوانب التنظيمية المتعلقة بانتظام المتكونين ضمن البرنامج التكويني .

- تحديد المحاور التي ستبرمج في الدورة التكوينية.

- تحديد الزمان والمكان المراد تنفيذ فيهما الدورة التكوينية.

ومن ثم فهي بمثابة خطة يتم الإعداد لها وتتدخل فيها عدة هيئات كوزارة الداخلية بالنسبة للبلديات والوظيف العمومي ووزارة التكوين والتعليم العالي.

- **المرحلة التنفيذية :** وهي مرحلة تتفاعل فيها عناصر المدخلات فيما بينها وتتم عملية تحويلها، كما تتضمن حل المشاكل الطارئة التي تطرأ على عملية التنفيذ الخاصة بالبرنامج التكويني، وكذا تقييم نتائجه .

- **مرحلة المراقبة :** لكي تسير عملية تنفيذ البرنامج التكويني كما خطط لها يتطلب من مسؤولي التكوين متابعة تنفيذ تصميم البرنامج التكويني، وكذا تقييم نتائجه، بإعتبار أن عملية المتابعة تعد من جملة الأنشطة المستمرة، لأنها تغذي وتصلح الأنظمة التي تستدعي التغيير وخاصة تتابع واستمرارية الأنشطة وأحداثها هي التي تعطي للنظام شكله البنيوي .

ج- **المخرجات :** و تتمثل في سلسلة الإنجازات المحققة والمهارات والقدرات التي اكتسبها المتكونون عن عملية التكوين، وهي تمثل قيمة ما أسهم به النظام في خدمة البيئة المحيطة، وتعود تلك المخرجات إلى المجتمع (البيئة المحيطة) في صورة خدمات أو تغييرات معنوية في الأفراد، وحيث يتلقى المجتمع نتائج عمل النظام فإنه يعوضه عن ذلك بالمزيد من المدخلات، وبذلك تتولى حركة النظام ويستمر في أداء أنشطته .

ويمكن تصنيف مخرجات نظام التكوين على أسس متوافقة مع تصنيف المدخلات وهي :

- **المخرجات الإنسانية :** وهم المتكونون بعد أن مروا بالعملية التكوينية، ويفترض أنهم اكتسبوا خصائص جديدة من شأنها أن تزيد في معارفهم ومهاراتهم .

- **المخرجات المادية :** أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص

الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة و متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف وارتفاع مستويات الأداء أي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتكونون بعد أن اكتسبوا الخصائص الجديدة، ويمكن أن تظهر هذه النتائج في صور كثيرة و متنوعة، مثل زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق تخفيض التكاليف وارتفاع مستويات الأداء .

-**المخرجات المعنوية (المعلومات) :** وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي للعاملين، والذي ينعكس بدوره على الجانب المادي وتظهر هذه المخرجات في شكل تطوير معلومات المتكونين، وارتفاع مستوى وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم وازدياد ولائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وتحسين وجهات نظرهم نحو العمل وتعميق الانسجام في علاقاتهم .

د- لأهداف: فهي عبارة عن النتيجة التي يراد من التكوين المتواصل إليها، بالنظر إلى أهمية الهدف الذي يعتبر أساس أي نظام كان .

وهناك شروط يجب مراعاتها عند تصميمه لأي نظام تكويني يكون الهدف من وراءه تحقيق مبتغى الفرد والمنظمة في آن واحد ، وهذه الشروط هي كالآتي :

- تحديد الحاجة من التكوين يتم عن طريق طلب كتابي أم تنظيمي .
- تكون الأهداف واضحة قابلة للتحقيق والقياس .
- يتطلب تبسيطها وتنسيقها مع الأهداف الكلية للمنظمة .
- قابلة للقياس الكمي والنوعي.
- تتمحور حول التحسين والقابلية للتغير والتطور .

و-البيئة: لنظام التكوين كغيره من الأنظمة بيئة (داخلية وخارجية)، فبالنسبة للبيئة الداخلية فهي تتضمن العناصر التالية :

- الجانب الإنساني والذي يضم الهيكل التنظيمي وممثلي ومسؤولي الدورة التكوينية والمتكونين والمكونين.
- الجانب التكنولوجي والذي يضم الطرق والأساليب التي يستخدمها المختصين في نقل المادة التعليمية للمكونين والتجهيزات المستخدمة

- الأنظمة واللوائح وهي التي تحدد سير برنامج التكوين

هـ- التغذية الإسترجاعية: و تخص كل التصرفات التي تدخل في نطاق التكوين، وعندما تبدأ عمليات النظام في الإنبثاق والشروع في العمل تبدأ المعلومات ترتد إلى الأشخاص الملائمين لها في المنظمة، أي الأفراد القائمين بمهام التكوين، وربما إلى جهاز الحاسوب، فهي إذا عملية مقارنة للمخرجات التي هي النتائج مع المدخلات خاصة الأهداف المحددة مسبقا وبيان الإنحراف وتعديله بصورة مستدامة .

5.3.7 مبادئ التكوين الإداري:

التكوين نشاط مستمر: إن للتكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات، تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفية وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى إختيار الفرد الذي تفصح الإختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، وعن وجود إحتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على إستكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقة تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الإنتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مروراً بالأفراد وشاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى وإتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا

6.3.7 مفهوم الاحتياجات التكوينية (التدريبية) وطرق تحديدها:

نقصد بها ذلك الفارق الموجود بين الوضعية الحالية والوضعية المرجو الوصول إليها، أي الفجوة بين الوضعيتين ويتم تحديدها كما يلي :

1- تحليل المنظمة يتطلب فحص أو تشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوام ه في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، "والتكوين و تحليل المنظمة أو التنظيم يتضمن النقاط الآتية:

أ- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة: تبرز أهمية الأهداف الحالية بالنسبة للمنظمة في أنها تعد أساس و سبب وجود و إستمرار المنظمة طالما بقيت هذه الأهداف ملبية لبعض حاجات البيئة والمجتمع هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإن تحديد الأهداف واستيعابها وفهمها من قبل العاملين يساعد أكثر في العمل على تحقيقها و ربطها بأهدافهم الخاصة وهذه الأهداف التي توجد من أجلها المنظمة توضع في إطار رسمي للمنظمة ويسمى هذا الإطار برسالة المنظمة.

ب- دراسة تطور المنظمة :وتكون'من حيث الأهداف و الموارد و أساليب العمل و الإنتاج و الأسواق في الماضي ,كذلك دراسة الأهداف المستقبلية و المشاريع المستهدف تنفيذها,الأسواق الجديدة التي تنوي المنظمة دخولها ,أساليب العمل التي تتبعها المنظمات المماثلة لعمل المنظمة ,إن الغاية من هذه الدراسة هي محاولة التنبؤ بمسيرة المنظمة المستقبلية و بالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التكوينية وطبيعتها و مواقعها."

ج- تحليل الهيكل التنظيمي: يعتمد هذا التحليل على "تحديد و معرفة كل أقسام و هياكل المنظمة الرئيسية والفرعية التي تتكون منها المنظمة وفق اختصاصاتها و حجمها من حيث النشاط الممارس وأساليب الاتصال المعتمدة والصلاحيات الممنوحة لإنجاز الأعمال ومدى ملائمتها لذلك .

2- تحليل المهام : فيمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات والأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية. ويهدف تحليل المهام إلى " تحديد نوع المهارات، والمعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، و معدلات الأداء ,

7.3.7 أثر التكوين على الموارد البشرية :

- التطبيق الجيد للعملية التكوينية سيكسب العامل خبرات ومعارف تساعده في أداء مهامه وتحسن من مردوديته.

- عملية التكوين تساهم في إكتشاف ومعالجة نقاط الضعف في أداء العمال.

- المساهمة في تطبيق مهارات إتخاذ القرارات ومن ثم الوصول بالفعالية اللازمة في الأداء

- تساعد عملية التكوين على مواكبة العامل لمختلف لمخلف التطورات التكنولوجية المتسارعة التي يحتاجها في أداء نشاطاته ومهامه.

- يساعد التكوين من رفع معنويات العمال، بحيث أنه لاشك أن إكتساب القدر الملائم من المعلومات والمعارف سيؤدي إلى زيادة ثقة الفرد بنفسه ومنه سيتحسن أدائه بشكل سريع.

- تخفيض حوادث العمل الناتجة عن عدم كفاءة ومعرفة العامل بطريقة العمل. (سليمي ماس، 2019: 159)

8.3.7 علاقة التكوين ببقية مصالح التنظيم الإداري :

("لأن العنصر البشري هو الثروة الحقيقية للتنظيم فالتكوين هو أحد المحاور الرئيسية المتاحة لتحسين هذا العنصر ونظرا لأهمية تقييم كمرحلة حاسمة في عمليات التكوين على المستوى التنظيمي والعملية فقد تم التأكيد على الإجراءات المنهجية للتقييم وذلك من أجل الوصول إلى تصور يستعان به في الحكم على نتائج عملية التكوين. ولقد إتضحت خلال العقود الأخيرة علاقة مصلحة التكوين بباقي مصالح المصادر البشرية في التنظيم وبدأت هذه العلاقة تتحدد بفعل التطور التكنولوجي والمنافسة في محيط متقلب بمتطلبات معقدة بل أن تأثير مصلحة التكوين في هذه المصالح جليا في إستراتيجية مواجهة التنظيم للتحديات الخارجية، ولعل أقدم رابطة لمصلحة التكوين ببقية المصالح هي تلك التي تربطها بمصلحة الإختيار والتوظيف حيث يسمح التكوين للعامل بالإحتفاظ بمنصب عمله في مرحلة أولى ثم تطوير مساره المهني في مرحلة ثانية ثم الترقية إلى مناصب عليا بإستخدام كفاءاته إستخداما أمثل. بهذا المعنى يكون التكوين الوسيلة المواتية لتغطية حاجات التوظيف والإختيار فبدل أن يلجأ

التنظيم إلى التوظيف الخارجي يكون من المستحسن اللجوء إلى التوظيف الداخلي لموظفين يكونون قد إكتسبوا المهارات التي تتطلبها المناصب الجديدة وهذا بفضل التكوين"). (بوحفص: 11،29)

4.7 الحوافز :

لم تعرف الحوافز تعريفاً موحداً فلقد تعددت المفاهيم المتشابهة كالذوافع والحاجات والإستعداد والبطاوع وغيرها.

1.4.7 مفهوم التحفيز :

- التحفيز هو تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف، فهي تعكس درجة الرغبة والتحمس لإنجاز عمل ما، وينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الذوافع التي يعيشها الفرد والحوافز هي مجموعة من المثيرات التي يجري إستخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤشرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي بإتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها. كما أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة. (لو كيا الهشمي، 145، 2006).

- (" يعرفها vroom بأنها" هي مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لإستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب") (العزاوي، جواد، 334، 2010)

- ويعرفها "صالح الشناوي " هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين التي تشبع الحاجات لديهم وترسلهم إلى سلوك معين، معنى هذا أن الحوافز تكون في صورة متنوعة مادية أو معنوية تعطي للعمال قطاع معين لإشباع حاجاتهم بما فيها النفسية وذلك لتوجيه سلوكهم إلى الأهداف التي تشدها المنظمة. (الشناوي، 1970، 420)

- كما يعرف الحافز بأنه دافع لحث الفرد على زيادة الأداء والإرتقاء بمستواه ويحتاج الفرد إلى عدد من الحوافز تدفعه على أداء عمله على أحسن وجه. (عثمان، حميد، 3، 1993)

إذا يمكننا أن نعرف الحوافز في مكان العمل "" بأنها القوة المحركة لدافعية الموظف للقيام بمهامه في أحسن وجه وبإرادة قوية وصادقة لتحقيق أداء متميز داخل المنظمة وذلك بهدف إشباع رغباته الداخلية المكبوتة من خلال حصوله على تسهيلات وتشجيعات متمثلة في مكافأة مادية أو معنوية أو هما معا وبالتالي يتحصل على راحته النفسية في المقابل تكون المؤسسة قد حققت أهدافها بكفاءة وفعالية.

2.4.7 أنواع الحوافز :

قسمت أنواع الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية مثل المكافآت المادية وحوافز معنوية مثل التعاطف والإعتراف بمجهودات الموظف وحسن إنجازه لمهامه، أما من حيث أثارها قد تكون الحوافز إيجابية وهي التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين لإشباع حاجاتهم المكبوتة، وهنا تكون الحوافز مادية أو

معنوية أو هما معا مثل زيادة في الأجر أو الترقية في العمل ، أو الثناء عن أداء الموظف، وقد تكون الحوافز سلبية وهي الحوافز التي يطلق عليها حوافز التهديد أو العقاب إذا ما كان أداء الفرد على عكس ما كان مطلوباً منه ويستخدم لمنع السلوك السلبي مثل الإهمال والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وهدف هذا النوع تغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، أما من حيث شموليتها قسمت الحوافز إلى قسمين حوافز فردية وحوافز جماعية .

1/ تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها :

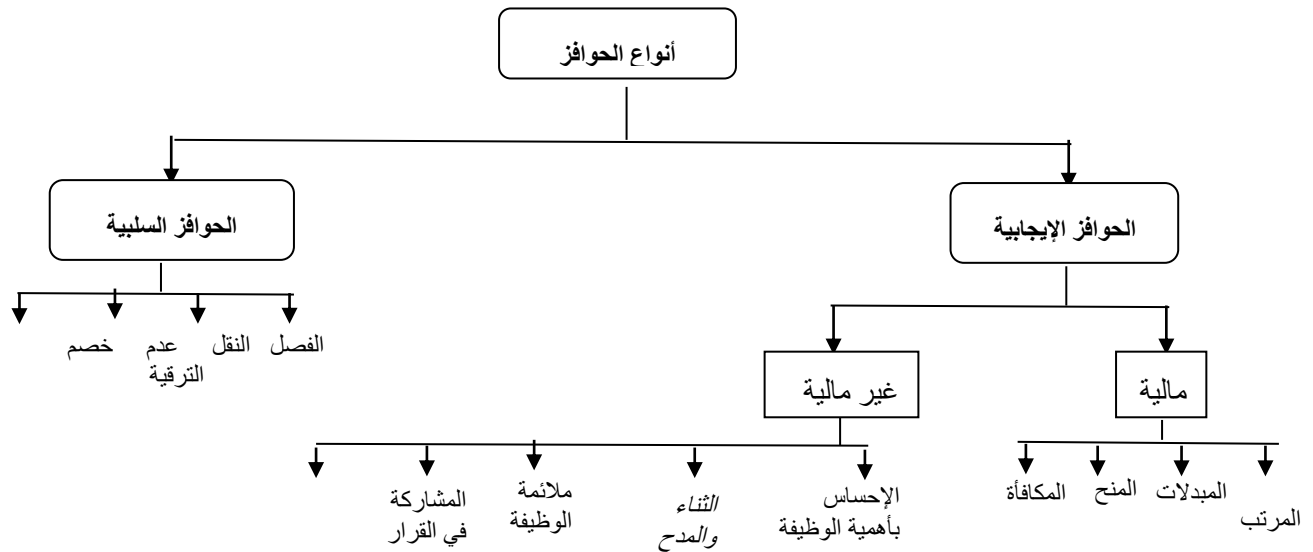
1/أ- الحوافز المادية : يمكن أن تتخذ الحوافز المادية صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية. ومن الأشكال الأخرى للحوافز المادية، الترقية أو الترفيع في الوظيفة (لعويسات، 2009: 22)

1/ب - الحوافز المعنوية : وتتمثل في الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في الإدارة، وضمان إستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات. (غازي حسن، 2013 : 14)

2/ تقسيم الحوافز من حيث أثرها (فاعليتها):

2/أ- الحوافز إيجابية : تلبي هذه الحوافز حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلتها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية . (صلاح بيومي، 1988)

2/ب - الحوافز سلبية : و يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى التأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالمخيم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية . (أنس عبد الباسط، 2011: 180)



الشكل (14) أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية

المصدر : (العزاوي، جواد، 2010 : 335)

3/ تقسيم الحوافز من حيث شموليتها :

3/أ- الحوافز الفردية: وتقدم لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطي الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية . (غازي حسن، 2013 : 14)

3/ب- الحوافز الجماعية: تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملاءه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل ويدخل في هذا النوع تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة، أو فرع في شركة أو بتك أو كلية في جامعة وهكذا دواليك . فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً. (القيوتي، 2009 : 71, 72)

4/ تقسيم الحوافز من حيث موقعها :

3/أ- الحوافز المباشرة : تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني والحوافز المعنوية مثل تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف .

3/ب - الحوافز الغير مباشرة : تتضمن مجموعة الخدمات والإمتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية بصورها المختلفة، وبذلك نجد أنها تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة. (بشار يزي، 2008 : 152)

3.4.7 أهمية وأهداف التحفيز :

من الواضح جداً أن الحوافز بنوعها مادية ومعنوية من بين العوامل التنظيمية المهمة للإدارة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، فسلوك الفرد وأدائه داخل المنظمة مرتبط بشكل كبير بدافعيته للعمل، لذلك يحتاج العنصر البشري إلى عناية فائقة ورعاية بالوسط المؤسسي الذي ينشط فيه فالبيئة الملائمة والمعاملة الجيدة من الزملاء والرئيس، الإنصاف، العدالة والمساواة في المعاملة، وتوزيع العوائد، وتوفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الإشباع كلها متغيرات تلعب دوراً هاماً في إحداث ما يعرف بالرضا الوظيفي الذي من خلاله يشعر الموظف بأهميته ومكانته داخل مؤسسته وبالتالي إنتماءه إليها مما يجعله يسعى بكل جهده لتحقيق أداء متميز بكل كفاءة وفعالية .

أولاً : أهمية التحفيز :

تكمن الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال إستخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع، ولهذا أضحت للحوافز أهمية بالغة على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات أو على مستوى المؤسسة. (ليازيد 2014: 77، 78)

1/ أهمية الحوافز على المستوى الفردي :

- الإعراف بقيمة ما يجره الفرد وإشباع حاجاته للتقدير
- الدعم المالي فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .
- تحمل المسؤولية .

2/ أهمية الحوافز على المستوى الجماعات :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدى .
- تنمية روح المشاركة والتعاون
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة

3/ أهمية الحوافز على المستوى المؤسسة :

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لأن الحوافز تهدف إلى تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة .

ثانيا : أهداف التحفيز :

تهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي: (سمية قامون، 2014/2015: 129)

- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين : فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما و نوعا و تقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثرا طيبا على رفع مستوى معيشة العامل و زيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي إستخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و دفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة .
- ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع: فمن النتائج التي تترتب على إستخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيله عن غيرها.

- الارتباط و الانسجام و التوافق الجماعي.

- الملائمة مع ظروف العمل.

- الشعور بالتضامن و التكافل الجماعي

- انخفاض معدل دوران العمل

- يهدف إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة و تأخره عن العمل .

4.4.7 أسس تقديم الحوافز :

يتم منح الحوافز مهما كانت طبيعتها بناءا على أسس شخصية، مهنية وتنظيمية أهمها :

أ- الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، ويعني عما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء أكان ذلك في الكمية أو في الجودة أو وفرة في وقت العمل .

ب- الجهد : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية لذلك فهو أقل أهمية من معيار الأداء . 1-

ت- الأقدمية : وتعني طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب.

ث- المهارة : تسعى بعض المنظمات إلى المكافأة مناسبتها من خلال ما يحصلون عليه من

شهادات أو رخص أو إجازات أو دورات تدريبية . (لوكيا الهشمي، 156، 2006)

5.4.7 بعض نظريات الحوافز(الدافعية للعمل) :

1 نظرية فريدريك تايلور: وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ في زمن أقل وجهود محدود عن طريق إستخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج .

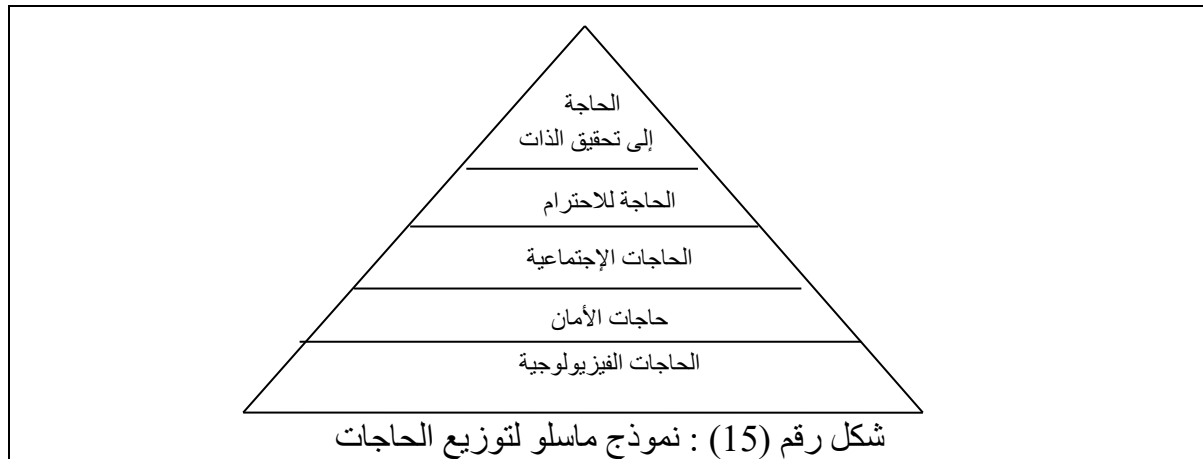
ولقد أثبت أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم إستبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وعرفت دراسته هذه بإسم دراسة الحركة والزمن. (تركي، 2015: 32)

2. نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو (Maslow) :

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية والعملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية الاجتماعية، وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد و رضاه الوظيفي بشكل عام، فلقد قدم صاحب النظرية "إبراهام ماسلو" الذي يعد من رواد المدرسة السلوكية نظرية حول تدرج حاجات الأفراد الأساس فيها الحاجات المختلفة التي تحرك الفرد نحو العمل، فكانت الإنطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة، إذ يرى ماسلو أن الأفراد لديهم عدة حاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي بدء بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة، إحترام النفس وأخيراً تحقيق الذات (بوخمم، 2002: 119)

وإستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي : (العديلي، 1995: 154)

- 1- مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- 2- حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.
- 3- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:



- **الحاجات الفيزيولوجية :** و هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاج الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والإمتيازات المختلفة.
- **حاجات الأمان :** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها

البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

- **الحاجات الإجتماعية :** بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الإجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد.

- **الحاجة إلى الاحترام :** الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له وإحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين :

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظر غيره وهي بذلك ((حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين)). (ربيع شتيوي، 2002: 37)

- **الحاجة إلى تحقيق الذات :** تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها (التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون). (ربيع شتيوي، 2002: 74)

تفترض النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات غير المشبعة، لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في إكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها (بشار يزيد، 2008: 163)

3. نظرية العوامل المزدوجة لفريدريك هيرزبرغ Herzberg

(" لقد قام (هيرزبرغ) وعدد من زملائه بوضع نموذج للتحفيز يعتمد على فكرة تقسيم العوامل والمؤثرات التي تنفع الفرد نحو الأداء والإنجاز بشكل إرادي على مجموعتين من العوامل أسموها :

بالعوامل المحفزة، والعوامل الوقائية إذ أجرى مع زملائه عددا من المقابلات واللقاءات مع العاملين لتحديد الظروف التي تؤدي إلى خلق شعور إيجابي قوي أو سلبي لدى العاملين تجاه المهام أو الأعمال التي يكلفون بها، وكانت النتيجة التي حصلوا عليها هي أن العاملين حددوا نواع متباينة من العوامل التي تكسبهم شعورا إيجابيا أو سلبيا، مثال ذلك : التقدير والاحترام يؤدي إلى حالة من الشعور بالرضا لدى الفرد، لكن عدم التقدير والاحترام يؤدي عاليا إلى عدم الرضا، يقابل ذلك أن الأجور غير المناسبة

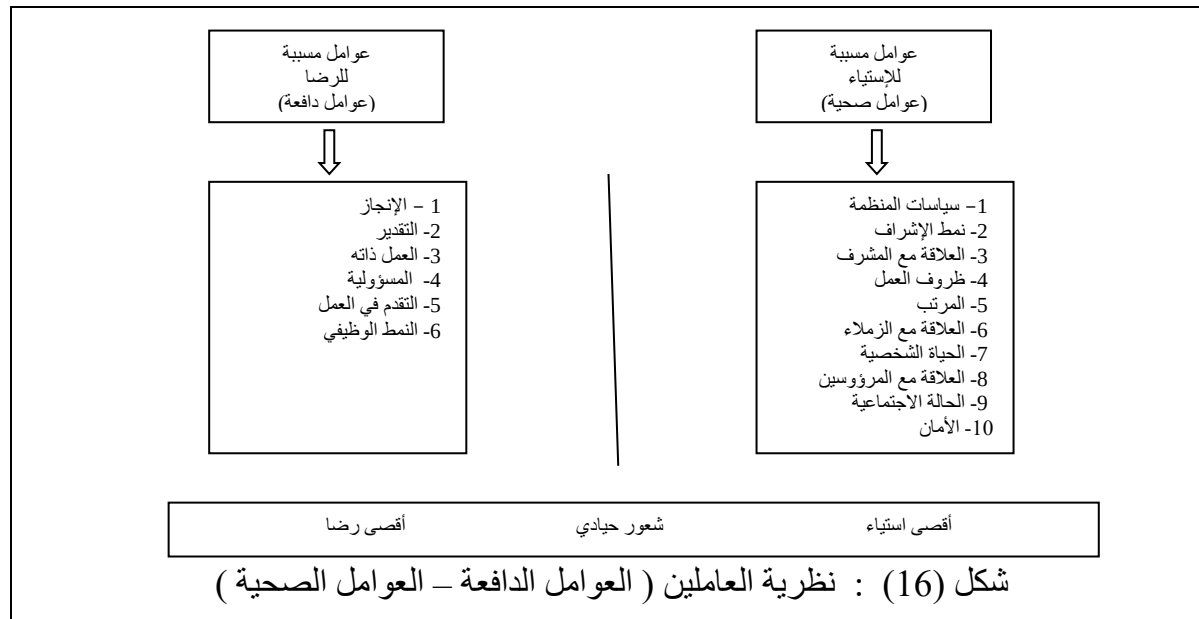
للفرد تؤدي إلى الإمتعاض أو عدم الرضا للجميع") (الغزوي، جواد، 2010 ص340، 339) .

فبعد المراجعة التي قام بها فريديريك هزربرغ وماسنر Mauser وسيندرمان Synderman لإتجاهات العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1957، في خضم الدراسة الشاملة للبحوث التي قدمت حول موضوع إتجاهات ومواقف العاملين إزاء أعمالهم تبين أنه ثمة فئتين من الحاجات، الأولى حاجات الفرد التي تمنعه من الألم والثانية حاجات تنميه بناء على ذلك قسم هزربرغ العوامل إلى مجموعتين هما : (ماهر، 2002: 33 – 34)

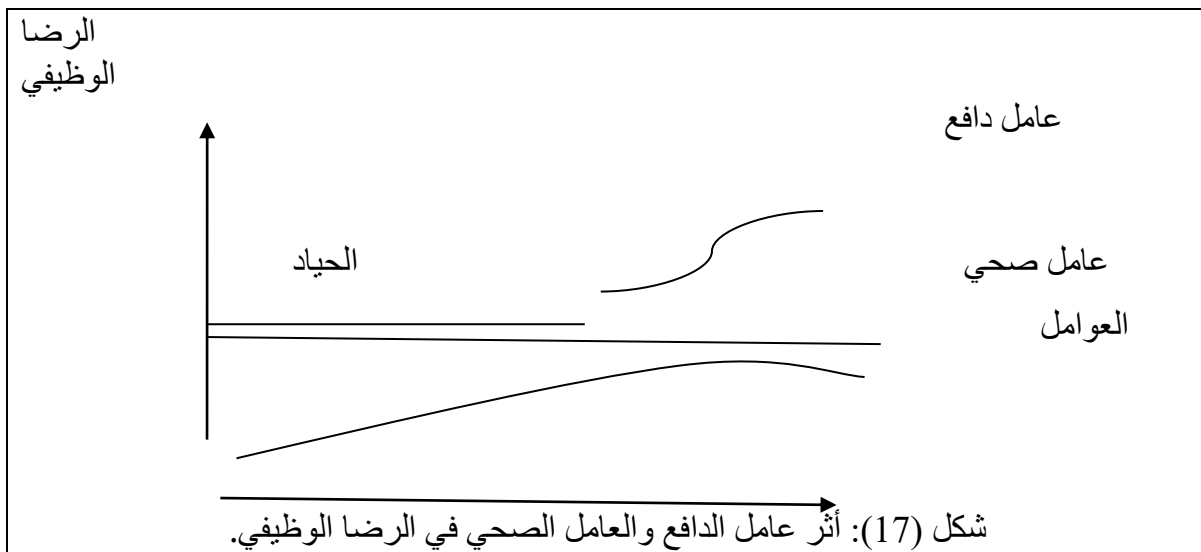
- **العوامل الصحية (الوقائية) :** هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتتمثل في : الإشراف، ظروف العمل المادية، الحياة الشخصية، الحالة الاجتماعية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين، الأجر.

- **العوامل الدافعة :** تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه العوامل في : الإنجازات، الإعتراف من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، النمو، الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، المسؤولية.

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وبتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا ويؤكد لنا صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد. (مصطفى كامل، 1994: 99) ونوضح نظرية هزربرغ في الشكل التالي:



إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية العاملين تكمن في أن الرضا الوظيفي العام والاستياء العام متغيرين منفصلين مما يعني أن عكس الرضا هو عدم الرضا وليس الإستياء وعكس الإستياء هو عدم وجود إستياء وليس الرضا، وتختلف العوامل المسببة للرضا التام عن تلك التي تخلق الإستياء فالعوامل الدافعة تسبب الشعور بالرضا التام وبالمقابل نجد العوامل الصحية من إشراف وعلاقات جيدة بالرؤساء... ذات تأثير في شعور الفرد بالإستياء الشديد، فكلما زادت درجة إشباع العوامل الصحية قل معها الشعور بالإستياء إلى حد درجة الصفر، أما زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة يزيد معها الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الشعور بالرضا التام، و نوضح ذلك في البيان التالي:



على ضوء ذلك نجد الأساس في نظرية العوامل المزدوجة لهرزبرغ قيام المؤسسة بإشباع العوامل الدافعة إلى الدرجة التي عندها يحدث الرضا الوظيفي، ونجد الوسيلة في ذلك تكمن في عملية التحفيز التي يمكن لأي مؤسسة أن تستند عليها لإشباع الحاجات الدافعة كتنظيم العمل وفق أسس علمية من جهة، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة ورغبة منها في الإستفادة الكاملة من قدرات الموارد البشرية المتاحة لديها إلى تركيز جهودها في إشباع العوامل الصحية من خلال توفير الظروف العمل الملائمة، الأجر المناسب... الخ . (شفيق رضوان، 1994: 42)

وقد توصل فريدريك هرزبرغ إلى هذه النظرية بعد دراسة أجراها مركز الخدمات النفسية بمدينة بنسلفانيا من خلال مناقشات ومقابلات مكثفة مع حوالي 200 من المهندسين والمحاسبين والعاملين في تلك المنطقة . (شكري سيد أحمد، 1991: 282)

وتم الحصول على بيانات بسؤال أفراد العينة عن موقف شعر فيه بالسعادة في العمل والواقعة المسببة لهذه المشاعر، وهربرغ بناء على هذا وجد أن مشاعر الرضا تختلف في تركيبها ونوعيتها من مشاعر عدم الرضا، وهذان النوعان من المشاعر لا يمثلان طرفي نقيض لمتغير واحد أو عامل واحد بل هما عاملان مستقلان عن بعضهما . (عاشور، 1979: 155)

لقد لاقت نتائج نظرية هرزبرغ نجاحاً في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدما قام هرزبرغ بتطبيق هذه النظرية وإختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين من الرجال والنساء في مؤسسات عامة خاصة في مستويات أعلى وأدنى، وعلى الرغم من ذلك نجدها لاقت عدة انتقادات نذكر منها :

- لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي، إذ شمل تسعة أماكن، إضافة إلى أن البيانات في هذه الأماكن إعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة.
- إستخدام هرزبرغ مقابلة شبه محددة لقياس الإتجاه نحو العمل.
- العينة التي تم إختيارها ليست ممثلة للمجتمع لأنها شملت على مهندسين ومحاسبين فقط. إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر وهذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت (شفيق رضوان، 1994 : 42)

4- نظرية الإنجاز لمكلياند (MECLELLAND): إقترح مكلياند سنة 1967 نظرية الإنجاز التي شملت ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي: (طارق طه، 2002 : 645)

- **الحاجة إلى القوة :** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد إندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- **الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي مكلياند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات وإتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر :
- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم
- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.
- **الحاجة إلى الانتماء :** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالإرتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.
- ومن بين الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الإنجاز، مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون سبب في إحداث الرضا الوظيفي للفرد.

5- نظرية تعديل السلوك: (" تؤكد النظرية على أن الفرد يختار سلوكا معيناً بناء على توقعه من نتائج لذلك السلوك، في حين تؤكد النماذج الإدراكية السابقة على أن الفرد هو إستجابة لحاجات ودوافع الفرد

الداخلية، كما أن نظرية تعديل السلوك تشير إلى أن النتائج الخارجية (المكافآت الخارجية) هي التي تحدد وتوجه السلوك، وعليه ووفقا لهذه النظرية فإن الأفراد يقومون بتكرار السلوك الذي يؤدي إلى نتائج إيجابية مرغوبة، ويتجنبون السلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية أو غير مرغوبة، أو يعدلونه باتجاه السلوك المؤدي إلى النتائج المرغوبة. وهكذا فإن النتائج المرغوبة تستخدم لتعزيز أو تدعيم السلوك المرغوب مما يؤدي إلى تكرار ذلك السلوك في كل مرة يراد الوصول إلى تلك النتائج وهو ما يسمى بالتدعيم المستمر، وبالوقت نفسه هناك تدعيم غير مستمر، أي يحصل بين مدة وأخرى".

(العزاوي، جواد، 2010: 344، 345)

إستنادا لهذه النظرية فإن عملية التحفيز يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحه العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة ودعمت بمعلومات عن نتائج أدائه الجيد أو السيء. (بشار يزيدي، 2008 : 164)

6.4.7 المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز :

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز، تم وضع دليلا علميا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وجاءت الخطوات أو المراحل كالتالي : (السالم مؤيد ، صالح عادل، 2002: 137، 138)

1- مرحلة الدراسة والإعدادات: حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والإقتصادية والقانونية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة وإتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات .

2- مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد إستيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات الآتية :

- أ- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا .
 - ب- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة .
 - ت- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي .
 - ث- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة .
 - ج- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتمشى وتطورات المنظمة ؟
- 3- مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن

يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، وبفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة .

4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من إتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها وإستمرار نجاحها مستقبلا .

7.4.7 خصائص النظام الجيد للحوافز :

لكي يتحقق الوضع من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها : (تركي، 2015: 16، 17)

- مدى تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد، فإذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم وحاجاتهم من حيث الكم والكيف كلما أدى ذلك إلى زيادة فاعلية نظام الحوافز، إذ أن أي نقص في الحافز سيؤدي إلى عدم تحقيق الإشباع المطلوب الأمر الذي يؤدي إلى إستمرار حالة عدم التوازن عند الفرد.

- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها وذلك عن طريق تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.

- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.

- أن ترتبط هذه الحوافز إرتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية.

- رونة نظام الحوافز وعدالته حتى يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في مجال العمل، لاسيما وإن دوافع ملين في تغير مستمر.

- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحا لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته عن غيرها من الدوافع.

- العمل على إيجاد رغبة جديدة، أو زيادة في مستوى رغبة قائمة عند الفرد وذلك عن طريق توفير الحوافز المادية والمعنوية وحسن إختيار أيهما في كل مناسبة.

- أن يتسم الحافز بالنزاهة وعدم تدخل الإعتبارات الشخصية أو العلاقات أو الوساطات والمحسوبيات

في منحها وألا يمنح إلا على الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

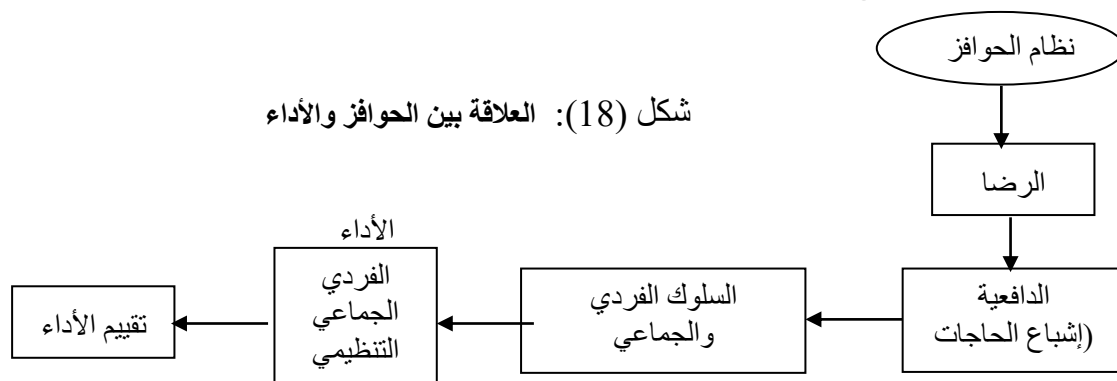
8.4.7 أسباب فشل أنظمة الحوافز :

- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير للأداء.
- خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها، فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة، وإتفاق العاملين، وإنها تتسم بأنها مفهومة فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.
- صعوبة قياس معايير الأداء: وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح، أو أن تسجيله صعب، أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.
- الصراع والمنافسة : أن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى معايير الخاصة بالأداء، وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين .
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين: تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغييرها. (تركي، 2015: 73)

8.4.7 تأثير الحوافز على الأداء :

ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل، والحد من الغياب، والمساهمة في جذب العناصر الفعالة للإلتحاق بالمنظمة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء .

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء، فالدفع على أساس العمولة يجعل الارتباط بين الدخل وكمية المبيعات واضحا، فكلما زادت المبيعات التي يحققها رجل البيع زاد دخله، وفي حالات أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء، وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية.



المرجع : بشار يزي:150

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها : المساواة، والقوة، ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المنظمة، ويتجلى ذلك في إستقراء دورها في :

- جذب العمالة الماهرة وإستقطابها للعمل بالمنظمة .
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط المكافأة بصورة مباشرة بالسلوك والأداء .

- الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

- الإحتفاظ بالعاملين الماهرة. (بشار يزيدي، 2008 : 149-151)

8. مشاكل التنظيم الإداري: (سامي، 2004 : 225)

- 1- عدم التحديد القاطع للمسؤولية مما يخلق ثمرات تسهل الإنحراف.
- 2- فقدان التوازن بين جانبي السلطة والمسؤولية نتيجة تضخم الأولى على حساب حساب الثانية مما يؤدي إلى ديكتاتورية ممارسة السلطة والإنحراف بها.
- 3- قصور الأدوات والإجراءات الرقابية وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها .
- 4- عدم شفافية إجراءات إتخاذ القرارات مما يرفع من إحتمال سوء إستعمالها .
- 5- ضعف الإتصال أو تعثر قنواته وتعقد إجراءاته.
- 6- تخلف القيادات الإدارية وضعف تأثيرها على العاملين والمروسين.
- 7- سوء التربية الإجتماعية والقومية وتخلف المناخ الإجتماعي العام السوي.
- 8- ضعف المستوى المادي للوظيفة العمومية.
- 9- عدم كفاية نظم الحوافز المادية والأدبية المعمول بها.
- 10- سيطرة الشعور بالقلق النفسي وعدم الأمان لدى العاملين بالمنظمة.
- 11- إحساس العاملين في الأجهزة البيروقراطية بأن هذه الأجهزة أداة للسيطرة والتسلط، وليست أداة لخدمة المجتمع.

خلاصة الفصل :

إن ما نستنتجه من هذا الفصل أن التنظيم هو عملية مستمرة ودائمة بدوام قيام المنظمات ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بإنقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل وإن العوامل التنظيمية داخل المنظمة تعتبر أساس تحقيق أهدافها من خلال أداء الموظفين فلا يمكننا تصور مؤسسة دون وجود تنظيم داخلها .

الفصل الثالث

الأداء الوظيفي

- تمهيد
- 1- مفهوم الأداء الوظيفي
- 2- عناصر أداء العمل
- 3- محددات الأداء الوظيفي
- 4- أبعاد الأداء
- 5- طرق تحسين الأداء
- 6- قياس الأداء
- 7- أهداف قياس الأداء
- 8- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية
- 9- مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية
- 10- العوامل الأساسية للتقييم الإيجابي
- 11- أهمية وأهداف وفوائد عملية تقييم الأداء
- 12- طرق وأساليب تقييم أداء العمال
- 13- المشكلات أو الأخطاء في عملية التقييم

تمهيد :

يعتبر موضوع الأداء من المواضيع المهمة في نظريات السلوك الإداري بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، فهو المحور الرئيسي التي تسعى كل مؤسسة ترغب في النجاح والتفوق والإستمرارية إلى تحقيقه من أجل بلوغ أهدافها في المجتمع، وذلك من خلال كفاءة وفعالية مواردها البشرية، بفضل أداءهم لمهام وظيفتهم وتحملهم للأعباء والمسؤوليات الوظيفية والالتزام بالأخلاق والآداب الحميدة داخل المنظمة التي يعملون فيها والالتزام بمواعيد العمل الرسمي في الحضور والانصراف، ولمعرفة مدى كفاءته تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييمه لكي تعرف مكانه الضعف والقوة في إنجاز الأعمال المسندة لكل فرد في المنظمة من أجل وضع استراتيجية فعالة للقوى العاملة وبناء برامج الإختيار والتعيين ووضع معايير موضوعية للأجور والترقية والتحفيز، وتبرز أهمية عملية التقييم في كونها مصدرا للبيانات التي في ضوئها تتمكن المنظمة من إصدار حكمها على نوع المساهمة من الأفراد في هذه الجهود وإتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالترقيات، أو العلاوات، أو النقل في ضوء متطلبات العمل داخل المنظمة .

1 - مفهوم الأداء الوظيفي :

- الأداء في المؤسسة هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته (بن يمينه، 14، 2015).

- هو محصلة الجهد المبذول من فرد أو جماعة بمساعدة آلة أو بدون خلال زمن محدد (السكرنة، 2015، 335).
- ويعرفه (فنيش، 2017، 87) بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوة أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط ولكن نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به كما يعرف على أنه علامة قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم إنجازه بالمقارنة مع المطلوب كما أنه وسيلة لتعظيم نقاط القوة ومحو نقاط الضعف وعرف كذلك بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج حيث تكون هذه النتائج قابلة للقياس .

وعليه نعرف الأداء الوظيفي بأنه الإنجاز الفعلي للأعمال الموكلة للموظف أي مدى تحقيق وإتمامه لمهامه في وظيفة ما يشغلها الفرد، وهذه الأعمال ينجزها بطريقة ما من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

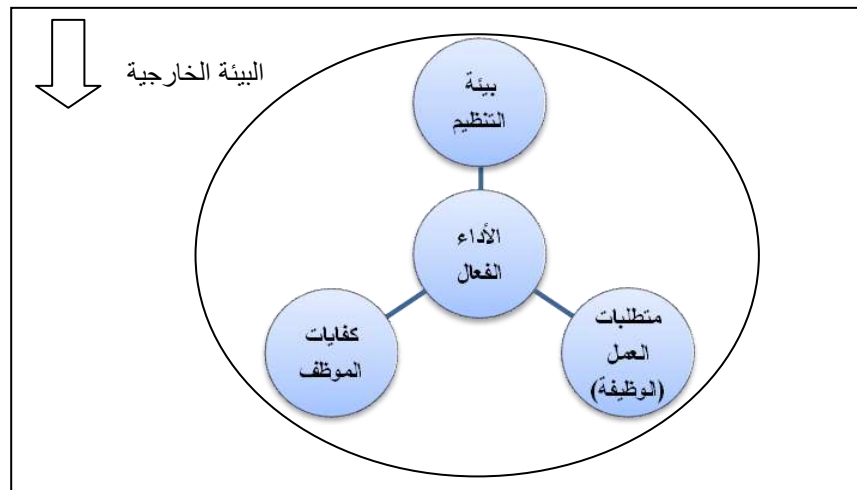
إن هناك عناصر أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر الأداء من أجل الخروج بمزيد من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمات وهذه العناصر هي :

1- كفايات الموظف : وهي تعني ما لدى الموظف من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم . وهي تمثل خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف .

2- **متطلبات العمل (الوظيفة) :** وهذه تشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

3- **بيئة التنظيم:** وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية، وتتضمن العوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال: (التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والإجراءات المستخدمة)، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال هي: العوامل الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والحضارية، والسياسية، والقانونية . (محمد العامودي، 2013، 35)

والشكل التالي يوضح التداخل بين العناصر السابقة الذي ينتج أداء فعالاً:



الشكل رقم (19): نموذج الأداء الفعال

المصدر: (محمد العامودي، 2013، 36)

ويحدد " هايينز (Haynes) " ثلاثة عناصر للأداء وهي:-

- 1- **الموظف:** من حيث ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم واتجاهات ودوافع.
- 2- **الوظيفة :** من حيث ما تتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع , فيه تحدٍ ويحتوي على عنصر التغذية الراجعة كجزء منه.
- 3- **الموقف :** من حيث ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي. (عامر حبل، 2007- 2008 : 26)

3- محددات الأداء الوظيفي:

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد ولهذا نجد أن محددات الأداء تتوضح في : (-الجهد المبذول من طرف الفرد، القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة، مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته).

أ- **الجهد:** يشير الجهد إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات:** تشير القدرات إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

ج- إدراك الدور: ويعنى به الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإنه لن يكون موجهاً في الطريق الصحيح وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهداً كبيراً في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضاً منخفضاً، وبطبيعة الحال أن أداء الفرد قد يكون مرتفعاً في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مكون آخر. (راوية، 2003 : 210)

4- أبعاد الأداء:

تعنى بأداء الفرد للعمل للقيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز ثلاثة أبعاد للأداء، وهذه الأبعاد هي: - الجهد المبذول - كمية الجهد - نمط الأداء.

أ - **كمية الجهد المبذول** : وهي مقدار الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب - **الجهد المبذول** : وهي مستوى بعض الأنواع للأعمال، قد لا يهتم كثيراً بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج المواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار.

ج - **نمط الأداء** : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضاً قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

(سلطان، 2003 : 220)

5 - طرق تحسين الأداء :

حدد " هاينز (Haynes) " ثلاثة مداخل لتحسين الأداء وهي : (تحسين الموظف، تحسين الوظيفة، تحسين الموقف) وذلك على النحو التالي:

المدخل الأول : تحسين الموظف : يرى " هاينز " أن تحسين الموظف أكثر العوامل صعوبة في التغيير من بين العوامل الثلاثة المذكورة وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث ذلك وهي:

1- التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً وإتخاذ إتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء

التي يعاني منها والإعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة بما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.

2- التركيز على ما يرغب الفرد في عمله وما يؤديه بإمتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الإنسجام بين الأفراد وإهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة أو في الإدارة.

3- الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة منسجمة مع إهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الإهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني : تحسين الوظيفة : يؤكد " هاينز " أن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، ويعتبر " هاينز " أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة بأخرى بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط .

المدخل الثالث : تحسين الموقف : يرى " هاينز " أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم المجموعة (فريق العمل) ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع العميل المستفيد من الخدمة و يضيف أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين , فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط مهمة الموظف , ومن الأمور التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال أثناء الإنجاز وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر، ويرى هاينز إنه إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح فيجب أن يعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف . (عامر حبل، 2007-2008 : 29،30)

6- قياس الأداء :

يقصد بقياس الأداء الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت وهي وسيلة من وسائل الرقابة، وعملية قياس الأداء يقوم بها كل مدير حتى ولو كانت هناك إدارة تسمى إدارة المتابعة، ويعتبر المعيار وسيلة للحكم، أما قياس الأداء الإداري فهو عبارة عن تحديد نتائج القرارات وإلى أي مدى أثر إتخاذ القرارات على الوصول إلى الهدف المرغوب فيه والمحدد سلفاً ومن معايير القياس ما يلي :

المعايير الكمية : وهي التي تتعلق بكمية العمل الواجب إنجازه أو أدائه في مدة زمنية محددة .

المعايير النوعية : وهي التي تتعلق بوضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب .

المعايير الزمنية : وهي التي تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل معين.

المعايير المعنوية : وهي المعايير التي تتعلق بمجالات غير ملموسة وبها تقاس درجة الإخلاص والولاء ودعم سمعة المنظمة ونجاح برامج العلاقات العامة وغيرها .

ويحدد " عسكر " وسائل مختلفة لقياس الأداء منها:

- 1 - **سجلات الأداء :** وهي التي تحتوي على البيانات الخاصة والتي تم تسجيلها عن الأداء والإنتاج الفعلي مثل سجلات العمليات الإنتاجية والمخزون ، وأرقام المبيعات ، وأوامر الشراء ، واستخراج البيانات من هذه السجلات ومقارنتها بالمعايير الرقابية حيث يُمكن ذلك من اكتشاف الانحراف بسهولة.
- 2 - **مستوى الرضا :** يعتبر مستوى الرضا من وسائل قياس الأداء وذلك من خلال المعلومات التي تأتي من تعليقات المستهلكين أو العاملين الذي يتأثرون بالنشاط موضع القياس فمثلاً إذا كثرت شكاوى العملاء حول التصنيع الرديء للمنتج فيعني ذلك أن جزءاً من المنتجات أقل من المستوى أو المعيار المطلوب .
- 3 - **الملاحظة الشخصية :** يقصد بها مراقبة العمل والأفراد بواسطة المدير أو المشرف للتأكد من أن مستوى الأداء يطابق المعايير الموضوعية . (عامر حبل، 2007-2008 : 28،29)

7 - أهداف قياس الأداء :

يتفق الباحثين حول تلك الأهداف والتي تتضح في الجوانب التالية:-

- 1 - يزود متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضٍ أم العكس .
- 2 - يساعد على الحكم على إسهام العاملين في تحقيق أهداف المنظمة، وعلى إنجازهم الشخصي.
- 3 - تشكل أداة التقييم وسيلة لمعرفة ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها.
- 4 - يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين من حيث إمكانية زيادة رواتبهم أو تناقصها بل اقتراح نظام حوافز معين.
- 5 - يكشف عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.
- 6 - يفيد في التخطيط للقوى البشرية في المنظمة فهو يشكل إدارة مراجعة لمدى توفر قوة بشرية معينة بمؤهلات معينة واقتراح إحلال قوى بشرية أخرى محلها.

- 7 - يعتبر تغذية راجعة (Feedback) فهو يبين المطلوب من جهة أخرى وقد يساعد في تحسين أو إساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- 8 - يزود مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة، ويعتبر نقطة انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وإنتاجيتهم ومستقبلهم.
- 9 - يسهم في تزويد مسؤولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية بمؤشرات التنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة (العديلي ، 1993) .

8 – العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية :

- يوجد مجموعة كبيرة من العوامل التي تؤثر على أداء الموارد البشرية وأهمها ما يلي :
- **التوظيف :** من الضروري أن توظف المؤسسة العمال الذين تتوفر فيهم الشروط الملائمة لشغل الوظيفة، وإن توظيف الكفاءات سيساهم بشكل فعال في رفع من مردودية الكلية لأداء العمال في المؤسسة .
- **التكوين :** وهي عملية تنمية مهارات وقدرات العمال وهي تلك الجهود الهادفة إلى تزويدهم بالمعلومات والمعارف بغية تحسين أدائهم ويجب أن يكون هذا التكوين بصفة مستمرة .
- **التنظيم :** هي مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تنفذها المؤسسة ويتم هنا تقسيم المسؤوليات والمهام على العمال كل حسب إختصاصه وقدرته وكفاءته. وتتحدد السلطات والصلاحيات .
- **التكنولوجيا :** أصبحت تمثل العنصر الأساسي في أغل المؤسسات، كونها تساعد الموظف في أداء مهامه بحيث أغلب نشاطات هذا الأخير تستلزم آلات ومعدات تتماشى مع طبيعة عمله.
- **ظروف العمل :** يجب على مسؤولي المؤسسة أن يهتموا بتحسين ظروف العمل (الإنارة، الأمن، الرعاية الصحية والاجتماعية، النظافة، أدوات العمل،...) كونها تؤثر بشكل مباشر على نفسية العامل ومن ثم تؤثر على أدائه .
- **الأجور والتحفيزات :** وهو ذلك المقابل الذي يتلقاه العامل نتيجة تنفيذه مجموعة من المهام ويمكن أن يلعب الأجر دور في تحسين مردودية العمال من خلال الحوافز المالية والمكافأة التي تشجع العمال على بذل المجهود الإضافي .
- **الرقابة والتقييم :** هي عملية مقارنة الأداء الحالي مع الأداء المرجو الوصول إليه وإستخراج الفجوات وتحليلها وإكتشاف نقاط القوة والضعف في الأداء .
- **الصراعات العمالية الفردية أو الجماعية :** وهي تعتبر من بين الأسباب الأساسية التي قد تؤثر على أداء العامل بحيث كلما إشتدت الصراعات العمالية في المؤسسة كلما إنخفض الأداء وإنخفضت نسبة تحقيق الأهداف .
- **الإشراف والتأطير :** هو عملية توجيه وتقييم ومراقبة العمال، وهو يمثل من الواجبات الضرورية التي يوكل بها المسؤول أو إدارات أخرى مؤهلة حيث يستلزم أن يؤطر مجهودات عمال لضمان

توجيه أدائهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة وبفعالية . (سليمي ماس، 2019 : 129-131)

9 - مفهوم عملية تقييم أداء الموارد البشرية :

تحتاج كل منظمة أن تجري تقييم دوري لأداء العاملين فيها إذ أرادت الاستفادة منهم بشكل سليم، فمثلا إذا احتاجت ترشيح شخص للترقية إلى وظيفة جديدة، لابد من مراجعة أدائه في وظيفته الحالية لتقدير إستحقاقه للترقية وتأهيله للوظيفة الجديدة، وإذا أرادت تكليفه بمهمة حساسة تتطلب خصائص معينة، تحتاج مراجعة سجل أدائه السابق لتقدير مدى تمتعه بالخصائص المطلوبة، ولقد تعددت الكتابات والأبحاث في موضوع تقييم الأداء وإختلفت من باحث لآخر منها :

- إذ عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة .

- تقييم الأداء هو عملية إصدار حكم على النشاطات التي تم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد بالمؤسسة، ويعد ذلك حكم مثالي لإعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي غير متحيز على أداء الفرد العامل .

- هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقله وفي أحيان أخرى الإستغناء عن خدماته .

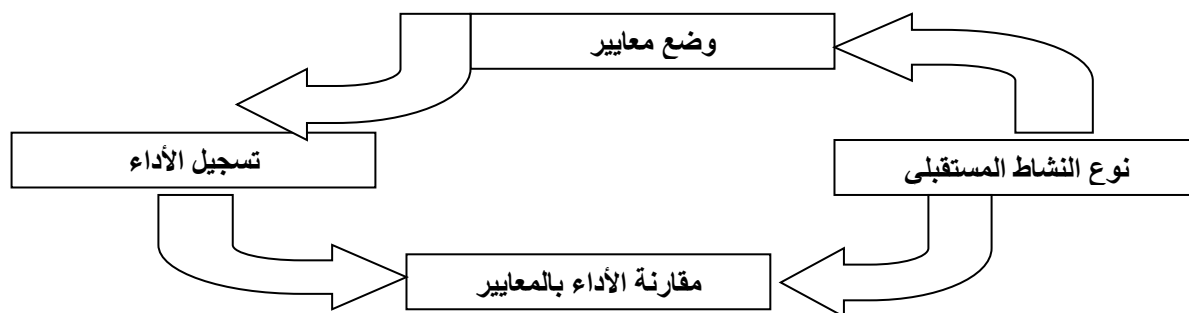
هذه العملية الطبيعية نستنتج منها أن هناك نوعين من نظم التقييم يسيران جنبا إلى جنب :

1- نظام غير رسمي مكون من التقييمات غير المقصود أو الإعتيادية التي تقوم بها إتجاه الآخرين بطريقة شعورية أو لا شعورية والذي ليس جزءا من السجلات الرسمية .

2- نظام رسمي وهو الذي يكون جزءا من المهام التنظيمية وجزءا من السجلات الرسمية .

وتعتبر عملية التقييم عملية مكملة لوظائف إدارة الأفراد التي تهدف إلى تحقيق معدلات عالية من الكفاءة والإنتاجية. (عسكر، 2005: 213-214)

وتتكون دورة حياة عملية تقييم الأداء من أربع خطوات، فالخطوة الأولى هي وضع المعايير اللازمة لقياس الأداء، والخطوة الثانية هي تسجيل الأداء الفعلي للعامل، والخطوة الثالثة هي القيام بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير التي تم وضعها، وأما الخطوة الرابعة فهي تقرير نوع النشاط المستقبلي .



الشكل (20) عملية تقييم الأداء

10 - العوامل الأساسية للأداء الايجابي:

ومن أهم العوامل الأساسية للأداء الايجابي هي: (حسن ناصر، 2010، 54-55)

- 1- التأكد من تزويد الموظف بكافة المعلومات المهنية واللازمة للقيام بالعمل مثل: طبيعة المهمة المكلف بها، موعد انجاز المهمة، موقع وجود المواد اللازمة لأداء المهمة، نوعية معايير ومقاييس العمل.
- 2- الأخذ بمبدأ الثواب والعقاب، حيث يكافأ المجتهد في عمله، ويتم توجيه نصح للمقصر.
- 3- دراسة العوامل والمعوقات التي بسببها لم يستطع العامل القيام بما أنيط به من أعمال، مثل:

- تمتع الموظف بالمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة لنجاحه في أداء عمله.

- مدى استعداد الموظف لأداء المهمة على الوجه المناسب والمطلوب.

- 4- التفاعل بين المشرفين والموظفين وقيام المشرفين بالسماح للموظفين بمناقشة التصورات المهنية والوظيفية، والتباحث فيها بينهم بشأن التوقعات والآمل، حيث أن معظم الموظفين يريدون أن يعملوا كيف تتصل وظائفهم الحالية بما يأملون تحقيقه وعمله في السنوات القادمة.

11 أهمية وأهداف وفوائد عملية تقييم الأداء :

11-1/ أهمية عملية تقييم الأداء :

تؤدي عملية تقييم الأداء للعمال لأي مؤسسة إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرووسين من عمال ومشرفين وكذا على المؤسسة كونها تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي إلى وصول المؤسسة إلى الأهداف المرجوة فنتائج تقييم أداء العامل تعتبر مؤشرا لجملة من البيانات التي تعود أهميتها على العمال والمشرفين والمؤسسة (شنوفي، 2004-2005: 25):

أ- أهمية عملية التقييم بالنسبة للعمال :

1- إحساس العامل بالمسؤولية : عندما يشعر العامل بأن أدائه موضع تقييم من قبل رؤسائه وأن نتائج التقييم سترتب عليها إتخاذ قرارات تمس مستقبله الوظيفي، فإنه سوف يشعر بالمسؤولية إتجاه نفسه وإتجاه العمل، مما يدفعه لبذل جهده لتأدية عمله على أحسن ما يرام ليكسب بذلك رضا رؤسائه لكي لا يتعرض إلى أحكام تحرمه من المزايا والتعويضات التي تنص عليها القواعد والأحكام التشريعية السارية المفعول .

2- إختبار العامل تحت التجربة : تلزم القواعد القانونية في التوظيف على أن يخضع العامل الجديد إلى فترة تجربة يختبر فيها على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة التي عين فيها. لذلك تعتبر التقارير الدورية التي تقيم أداء العامل وسيلة لتوفير المعلومات اللازمة عن العمل الجديد لتعطي لإدارة الموارد البشرية المبرر الذي تتخذ على أساسه حكما في مدى ملائمة العامل للوظيفة وتجنب المؤسسة التبعات التي قد تتحملها بسبب الإختيار الغير سليم للعامل

3- تطوير أداء العامل : تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن نواحي القصور لدى العمال، ويعتبر ذلك نقطة البدء لتطوير أداء العامل وتتم بأسلوبين هما :

الأول : هو تحسين العمل وتبسيط إجراءاته : إذا تبين أن خصائص العمال من تأهيل علمي وخبرة عملية وتدريب متخصص وصفات فسيولوجية ونفسية وسلوكية تتلاءم مع متطلبات العمل، إلا أن مستوى الكفاءة في الأداء لا يرقى إلى الحد المطلوب، ففي هذه الحالة قد يكون القصور راجع أساسا لظروف العمل وتبسيط إجراءاته والإمكانيات المناسبة له .

الثاني : هو تنمية العمال وتدريبهم : إذا تبين أن ظروف العمل المناسبة متوفرة والإمكانيات والإجراءات ملائمة لأداء العمل لكن مستوى الكفاءة في الأداء لم يصل بعد إلى المعدلات المرضية، فإن ذلك يشير إلى وجود بعض جوانب القصور في الخبرات والمهارات والمعارف أو سلوك الأداء لدى العامل، ففي مثل هذه الحالة تقوم إدارة المؤسسة بإرشاد أو تدريب العامل ليتجاوز هذه النقائص ويحقق متطلبات وظيفته بتحسين مستوى أدائه مستقبلا .

3- **زيادة مستوى رضا العامل :** يعد الرضا الوظيفي من أهم الأهداف التي يسعى العامل إلى الوصول إليها كونها مؤشر على مدى سعادة العامل بإنتمائه للمؤسسة نتيجة ما قدمته له من عوائد يشبع بها حاجاته تتلائم والجهد الذي قدمه للمؤسسة والمتمثل في الأداء الذي يبذله في إنجاز وظيفته، فكلما شعر العامل بأن العائد الذي يتقاضاه مقابل الأداء الذي يقدمه للمؤسسة عادل ومنصف ويحقق له أكبر قدر ممكن من الإشباع، فإن ذلك يؤدي إلى خلق ثقة بين العمال ورؤسائهم ومؤسستهم .

ب- **أهمية عملية التقييم بالنسبة للرؤساء المشرفين .:**

1- **ضمان إستمرارية الرقابة والإشراف :** إن تقييم أداء العامل وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم الإدارات تتبع منجزات العمال وتقديم تقاريرهم حول كفاءتهم والإحتفاظ بسجلات لتدوين ملاحظاتهم ونتائج تقييمهم كوثائق للحكم على صحة التقييم والتقيد بمواعيده وبذلك يضمن إستمرارية الرقابة والإشراف .

2- **تنمية القدرة على التحليل :** تدفع عملية تقييم الأداء بالرؤساء إلى ضرورة إصدار حكم على مرؤوسيه من العمال. أنه لمن اليسر على أي رئيس أن يصدر حكمه على موظف ما بأنه ممتاز أو ضعيف دون أن يسأل نفسه، لماذا حكم على الموظف بهذه الصفة أو تلك عندما يطلب منه وضع تقرير عن سبب أداء هذا الموظف وفق عناصر محددة كما هو الحال في نظام قياس الأداء، فإنه يضطر قبل إصدار حكمه إلى سؤال نفسه لما يعتبر موظف ما ممتازا أو ضعيف، وهنا يجد نفسه مسوقا إلى إجراء دراسة تحليلية بشأن أداء الموظف لعمله عاى ضوء عناصر التقدير المحددة في النظام المعمول به في المؤسسة .

وعلى ذلك فإن تقييم الأداء يدفع بالرؤساء والمشرفين إلى تنمية قدراتهم على التحليل عندما يشعرون أنهم مسؤولين على وضع التقديرات الدقيقة والحساسة عن جوانب أداء العمل، حتى لا تكون موضع طعن من طرف العمال مستقبلا، وبالتالي يشعر فيها المشرف بإمكانية تعرضه إلى إنتقادات أو مساءلة أمام العمال أو الجهات المختصة في حالة عجزه عن إصدار الأحكام الملائمة .

3- **تنمية الإتصال بين المشرف والعمال:** إن عملية تقييم الأداء و سيلة تجمع بين الرؤساء بالمرؤوسين من خلال التعامل مع بعضهم لإجراء عملية التقييم كمناقشة ظروف العمل وتقديم المعلومات – المرتدة- التغذية

العكسية- التي تسمح للعامل من معالجة نقاط ضعفه في الأداء، وكثيرا ما يطمئن العامل تجاه رؤساءه المشرفين عندما يشعر أن جهوده وطاقته في العمل موضع تقدير وإهتمام من طرف الرؤساء والإدارة ككل، فإن جوا من العلاقات الحسنة يسود سواء فيما بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم المشرفين على العمل وعملية التقييم .

ج- أهمية عملية التقييم بالنسبة للمؤسسة: إن وجود نظام لتقييم الأداء للعمال في المؤسسة يحقق لها من فوائد تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية لها، وتتجلى هذه الأهمية كذلك في الجوانب التالية :

1- توجيه سياسات وبرامج تسيير العمال : يمكن تقييم الأداء من إكتشاف الخلل في السياسات والبرامج الجاري بها العمل في إدارة الموارد البشرية كبرنامج التدريب والترقية أو أنظمة الأجور والحوافز كما يفيد في تحديد الإحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة وبالتالي يساهم في تصميم التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة كونه مصدرا ونظاما معلوماتي، يكشف عن مدى مساهمة العنصر البشري في عملية التخطيط وتنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالعمال .

2- الكشف عن فجوة الأداء : تتضح أهمية تقييم الأداء في كونها تكتشف عن مدى مساهمة العمال في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة كونها مطابقة للأهداف الخاصة بالعمال، لذا فإن تقييم الأداء يعكس درجة الكفاءة الإنتاجية للعمال ومقدار التناقض أو التطابق بين الأهداف العامة للمؤسسة الخاصة بالعمال ودرجة الإنحراف للأداء الفعلي عن الأداء المستهدف .

3- وضع معدلات لأداء العمل: من أجل الوصول إلى تقارير تقييم الأداء التي تحدد المستوى المطلوب لأداء العامل وعناصر القياس المؤثرة عليه، يجب تحليل إنجاز العامل إلى العناصر التي يتكون منها، وتحديد علاقة خصائص العامل بهذه العناصر وكيفية تأثيرها والأسلوب المناسب لقياسها مما يساعد على :

° تحديد مستوى إنجاز العمل المطلوب تحديدا كميا في حالة الإنتاج المادي وتحديدًا وصفيًا في حالة الخدمات، أو عن طريق إيجاد علاقات تربط بين إنجاز العامل وبين الظواهر الممكن ملاحظتها وقياسها والتي تؤثر في هذا الإنجاز .

° تحديد كافة الجوانب المتعلقة بسلوك وخصائص العمال في تفاعلها مع بيئة العمل وفي تأثيرها على مستوى الأداء الفعلي لأداء العامل للعمل .

إن وضع معدلات للأداء تمكن المشرفين من تقييم العمال وتقدير درجات كفاءتهم في إستمارة التقييم بعدالة وموضوعية عملية التقييم ذاتها، ومن ثم قد يجنب المؤسسة الكثير من الوقت الضائع بسبب الإعتراضات والتظلمات من طرف العمال، فهي بالتالي خطوة مهمة تحدد للعامل ما يجب عمله كما تتخذ أساسا لتقييم الأداء الفعلي للعامل .

11-2/ أهداف تقييم أداء العمال :

إن وضوح أهداف تقييم الأداء تعتبر من الأسباب الداعمة لنجاح عملية تقييم الأداء حيث يرى الباحث "" درايير Dreyer "" (أن معايير نجاح أي نظام تقييم للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة ومحددة وموافق عليها من الموارد البشرية العاملة إذ من حق الأفراد المشاركين والخاضعين للتقييم أن يعرفوا الأهداف المرجوة من التقييم، والتي من بينها تدرج ترقية وتطوير الأفراد العاملين رؤساء كانوا أو مرؤوسين). ففي دراسة أجريت في الو. م. أ على 256 شركة حول تصنيف وترتيب لأهم أنواع الأهداف المختلفة لعملية تقييم الأداء فكانت نتائج الدراسة كما هي موضحة في الجدول التالي :

الرتبة	أهداف عملية تقييم الأداء
01	صرف المكافآت التشجيعية
02	إستخدام المعلومات المرتدة في توجيه إرشاد العمال
03	الترقية
04	إنهاء الخدمة والإستغناء عنها
05	إكتشاف القدرات والطاقات الكامنة للعمال
06	تخطيط مسار التقدم الوظيفي
07	النقل
08	تخطيط لإدارة الموارد البشرية نحو التنمية
09	تقييم وتطوير برامج التدريب
10	التأكد من مصداقية الإستقطاب والإختيار والتعيين
11	تنمية الإتصالات الداخلية والتعاون بين أعضاء التنظيم وزيادة الفعالية على مراقبة المصروفات

(جدول:02) ترتيب أهداف تقييم الأداء حسب أهميتها بالنسبة للمؤسسة

فمن خلال تحديد الهدف من عملية التقييم وترتيب هذه الأهداف حسب الأولوية التي تراها المؤسسة مناسبة لها فإن ذلك يجعل المؤسسة في وضع يؤهلها لإتخاذ قرارات حكيمة، سواء كانت قرارات ذات بعد تطويري وهو ما يعطي للمؤسسة القدرة على التخطيط والتنسيق والتدريب وتطوير البرامجإلخ. أو قرارات ذات بعد إداري وهو ما يعطي للمؤسسة القدرة على التأثير في دافعية عمالها نحو العمل . ومن ناحية أخرى فإن العمال لديهم أهداف يسعون لتحقيقها من خلال عملية تقييم الأداء، عندما يتم تزويدهم بالمعلومات المرتدة حول أدائهم خلال فترة إجراء التقييم، كما يطلب منهم وضع أهداف الأداء المستقبلي لتنشيط دافعيتهم الذاتية أكثر لتكريس فكرة التقييم الذاتي لتحقيق الأهداف التنظيمية والتي يضمنها نظام الحوافز. وعلى العموم يمكن حصرها في المجموعات الثلاثة التالية :

أ - **مجموعة الأهداف الوظيفية/الإستراتيجية:** هي كافة الأهداف التي تكون لها صلة مباشرة بالنواحي الوظيفية للعامل التي تحدد المسار المهني للعامل والمتعلقة بـ: الترقية، النقل، الإقصاء، التنزيل، التوقيف عن العمل والتي تعد من الأهداف الرئيسية لعملية تقييم أداء العنصر البشري بحيث أن القرارات المتخذة بشأن هذه المهام تبنى بالدرجة الأولى على أساس نتائج تقييم وقياس أداء العمال .

كما أن قرار إسترجاع الأداء يعتبر المقياس المباشر لتعريف العامل بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المحسن المتوقع منه لذا تعد التغذية العكسية أساس الأداء الوظيفي لأن مراجعة الأداء جزء هام في بيئة العمل

وترتكز المعلومات المرتدة على التعريف العمال بمعايير ومستويات الأداء المتوقعة ومنهم، وكذلك المستويات الفعلية لأدائهم بغرض تصحيح الأخطاء الناجمة عن الانحرافات التي يتبين مصدرها إذا كانت تعود للعمال ذاتهم أو لنظام العمل أم لظروف أخرى، فيتم معالجتها قصد تجنب حدوثها في المستقبل وللحصول على دافعية أعلى في سلوك العامل .

ب - مجموعة الأهداف التدريبية/ التطويرية : إن تشخيص المشاكل الناتجة عن العمل وممارسة العمال للوظائف المنوطة لهم يساعد على تحديد الحاجات التدريبية الكفيلة بتطوير أدائهم، ومن هنا نقول بأن مجموعة الأهداف التدريبية التطويرية تعد الهدف الثاني من أهداف عملية التقييم لأداء العمال إذ تستخدم المؤسسات النتائج التي يظهرها التقييم وتحدد مستويات محددة للأداء إستنادا إلى معايير محددة مسبقا للكشف بذلك وبوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء العمال بجدارة وفعالية لوظائفهم، هذا التشخيص يساعد أيضا على تحديد العمال الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، وكذلك تكشف لنا عن العمال الأكفاء والغير أكفاء. وهذا ما يساعد على وضع البرامج التدريبية التطويرية ضمن مخططات تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب وتكمن أهمية هذه المجموعة من الأهداف كونها تجعل عملية تقييم الأداء تنطلق من معرفة الأداء الجيد (المتوقع) قبل تصنيف الأداء ومعرفة نهايته .

ج - مجموعة الأهداف الإدارية القانونية: وهي مجموعة من الأهداف ذات الطابع الإداري القانوني ذات الصلة بعملية تقييم أداء الموارد البشرية كون الإدارة الحديثة للمؤسسة تركز في عصرنا هذا على عمل الأفراد كفريق معاً، وترغب بمكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وهذا يعني أن الإدارة الحديثة تقوم على الدوافع والحوافز الجماعية التي تحددها ثقافة المؤسسة لعمالها. وهذه الثقافة هي التي تتوقع من العمال الإلتفاف حول الأداء الجماعي والإلتزام الدقيق بشروط أي تقوية علاقات العمل والتعاون أضف إلى ذلك أن تقييم أداء المجموعات (فرق العمل) أسهل من تقييم أداء الأفراد. كذلك أن قانونية عملية التقييم للمجموعات لدوافع ووظائفية في تحديد سلطات ومسؤوليات أداء الوظيفة تكون أسهل وأوضح وتتصف بالعدالة والموضوعية خاصة أمام مجموعات العمل . (شنوفي، 2004-2005: 31)

11-3/ فوائد تقييم الأداء :

- 1- تزويد المدراء ومتخذي القرار عن مستوى أداء الموظفين بالمنظمة .
- 2- يساعد على معرفة مدى مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي عادل
- 3- إشعار الموظفين بالمسؤولية وإعلامهم أنه سيتم تقدير جهودهم من قبل الإدارة وإن عملية الترقية والنقل والعلاوات لا تتم إلا عن طريق ذلك وتزويدهم بمعلومات عن مستوى أدائهم .
- 4- تقييم أداء الموظفين يساعد المدراء على إتخاذ قرارات بشأن تحسين وتطوير الأداء وإقتراح المكافآت المالية بناء على مستوى أداء وتميزه مما يساعد على رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل .

5- يزود تقييم الأداء إدارة الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أداء العاملين في المنظمة وما يجب على إدارة الموارد البشرية في عملية تخطيط الموارد البشرية ومدى إحتياج الفرد لبرامج التدريب بناء على ذلك. (حسونة، 2008: 147) .

12. طرق وأساليب تقييم أداء العمال :

هناك طرق وأساليب مختلفة تستخدم في عملية التقييم وهي :

أ- **التقييم التصوري :** هو أبسط أنواع التقييم المعروفة، ويتكون من مقياس مدرج يمتد من درجة ضعيف إلى درجة قوي جدا لكل عامل من العوامل التي يقصد قياسها، وقد يأخذ المعيار التصوري كلمات وصفية مثل " ضعيف " أو " لا أوافق " أو " مناسب جدا " إلخ أو أن يأخذ قيمة نسبية بحيث يقيم المعيار إلى عشر درجات مثلا ويعطي لكل عامل القيمة التي تتناسب مع وزنه وأهميته .

ب- **أسلوب مقارنة العاملين:** يتم عن طريق الترتيب الرتبوي أو عن طريق الإزدواج، فالترتيب الرتبوي هو إظهار الأفراد في سلم قيمي متدرج من الأعلى إلى الأسفل أو العكس . فالتقييم الرتبوي يبين قيمة أو أهمية ذلك العامل بين العوامل الأخرى حيث تظهر جميع العوامل الأهم منه في مراكز أعلى منه وأما العوامل التي هي أقل أهمية فتظهر على درجات السلم الأدنى منه .

ت- **أسلوب الإزدواج :** هو لأسلوب يقارن كل عامل من كل عامل آخر في المجموعة وصولا إلى عدد المرات التي يكون العامل " أ " مثلا قد حصل على تقييم أفضل عن غيره من العوامل

ج- **قائمة الضبط :** تتكون من عدد من المفردات المحددة التي يتم التقييم بموجبها، وقد تكون أكثر أساليب التقييم شيوعا حيث تستخدم في تقييم أداء العمل مثلا أو في تقييم سلوك الأفراد من حيث علاقته بالآخرين وإنتمائه للمؤسسة، رضاه عن العمل، إلتزامه، إيجابياته إتحاه مروضيه، وإتجاه رؤسائه، رغبته في مساعدة زملائه وغيرها .

د- **طريقة الأحداث الحرجة :** وهي إما أن يعتمد المسؤول على سجل العامل حيث تثبت فيه جميع الأحداث الفعالة في حياة الفرد العملية الأمر الذي يبين الإتجاه السلوكي العام لذلك الفرد وبالتالي يتم تقييمه على هذا الأساس، أو أن يقوم الرئيس بملاحظة العامل أثناء أدائه لواجباته ويسجل الأحداث المهمة التي يقوم بها، ويتكرر ملاحظاته يستطيع الرئيس أن يتوصل إلى قائمة ضبط يستطيع إستخدامها في تقييم مروضيه فيما بعد . (كامل محمد المغربي، 1993)

13- المشكلات أو الأخطاء في عملية التقييم :

يعتبر تقييم الأداء في الأساس مشكلة ذات علاقة بالقياس وتتمثل المشكلة في إيجاد الخلط الجيد بين ماذا، من، متى، كيف وبعبارة أخرى ما الجوانب التي ينبغي الحكم عليها بالنسبة للفرد، ومن الذي سيقوم بعملية التقييم، وما المواعيد المناسبة ، وما الأسلوب الذي ينبغي إستخدامه في هذا الصدد، هذه الإعتبارات تؤدي إلى الحصول على بيانات يمكن الإعتماد عليها من قبل المنظمة . ويرى الباحثون في مجال السلوك التنظيمي بأن هناك ثلاثة مصادر رئيسية للمشكلات أو الأخطاء وهي :

أولا : الأداة المستخدمة : تتمثل الأخطاء الخاصة بالأداة المستخدمة في :

- عدم تضمين الأداة عبارات تتعلق بجوانب مهمة في عمل المقيم .
- وجود عبارات ليست ذات علاقة بأداء المقيم في عمله .
- الغموض في العبارات أو التعليمات .

ثانيا : بيئة العمل الإجتماعية : ويقصد بها المحيط الإجتماعي الذي تجرى فيه عملية التقييم وتتمثل المشكلات في : المكانة الإجتماعية للمقيم، القيمة التي تضعها البيئة للنتائج، العلاقة التي تجمع بين المقيم (القائم بالعملية) والمقيم، الصراع الذي ينتج بين الأطراف المشاركة في عملية التقييم

ثالثا : القائم بعملية التقييم : تحمل عملية التقييم في طياتها درجة من الضغوط النفسية على القائم بعملية التقييم بسبب النتائج المترتبة على الأحكام التي سيصدرها في ضوء التقييم ويمكن تقييم الأخطاء الخاصة بهذا المصدر نوعين : أخطاء غير متوقعة (لا يمكن التنبؤ بها) - أخطاء ثابتة (مستمرة)

يتمثل النوع الأول في الأحداث التي يخبرها القائم بعملية التقييم بشكل عارض نتيجة ظروف غير متوقعة وهو مقدم على العملية كالحالة النفسية الجيدة في يوم التقييم بسبب سماع خبر مفرح، أو الأعراض المرضية المفاجئةإلخ .

أما النوع الثاني فيتمثل في الأخطاء الناتجة من القائم بعملية التقييم التي يمكن أن تحدث دون قصد منه مثل: التشديد أو إعطاء تقديرات منخفضة، التساهل أو إعطاء تقديرات مرتفعة، الميل إلى الوسط، تأثير الهالة وهو الحكم على الفرد بالإستناد على متغير واحد بدلا من تناول المتغيرات أو الأبعاد الأخرى كل على حدة بشيء من الموضوعية . (عسكر، 2005:215-216)

خلاصة الفصل :

وفي الأخير يمكن القول بأن الأداء الوظيفي الفعال والجيد هو الركيزة الأساسية لكل مؤسسة، لذلك لابد لها من الإهتمام الكبير بمواردها البشرية والسعي لضمان المحافظة على بقائها وإستمرارها في المؤسسة لأن هذه الأخيرة تعتبر هي المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسة بفضل ما تقدمه من إنجاز في مهامها بكل كفاءة وفعالية . كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة لأنها تلعب دورا فعالا في الكشف عن بعض المشاكل والعيوب الإدارية والتنظيمية الناتجة عن وجود تناقضات وصراعات بين المستويات الإدارية، التي تقف عقبة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ولا يكون للعمال دخل فيها .

الفصل الرابع

الوظيفة العمومية

- تمهيد

- 1- التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر
- 2- مفهوم الوظيفة العمومية
- 3- أركان الوظيفة بالعمومية
- 4- الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر
- 5- تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية في التشريع الجزائري
- 6- حقوق وواجبات الموظف
- 7- تنظيم الوظيفة العمومية

تمهيد :

لقد شغل موضوع العمل الإنسان منذ زمن بعيد فأغلب العلوم والتخصصات تهتم بموضوع العمل البشري، لذلك فهو يحتل مكانة هامة في حياة الفرد نظرا لدوره وأهميته بالنسبة له، فهو ليس وسيلة لكسب الرزق فحسب، وإنما هو أداة للعيش وتوفير الضروريات و الكماليات والماديات والمعنويات، كما أنه أداة تطور الشعوب والأمم منذ أن خلق الله الأرض ومن عليها، كما أنه غاية من غايات وجود الإنسان على وجه الأرض كونه متعة و عبادة، كما أنه وسيلة لإشباع كثير من الدوافع والحاجات النفسية الهامة، ذلك أن العمل هو محور النشاط الاجتماعي، الذي ينبغي فيه الفرد أن يحقق أكبر قدر من التوافق. و مع التطور الكبير الذي شهده العالم في جميع ميادين الحياة أصبحت معظم المؤسسات والإدارات تابعة للدولة وأصبح للمواطن الحق في أن يوظف عند الدولة سواء في قطاع عمومي أو إقتصادي أو خاص .

وتعتبر الوظيفة العمومية الخلية الأولى في كل جهاز إداري ذو طابع عمومي وتتضمن مجموعة من الواجبات المتكاملة والمتجانسة التي تستند إلى شخص تتوفر فيه شروط التأهيل المحددة من تعليم، خبرة، تدريب، ومعارف وغيرها وفي المقابل هذه الواجبات يحصل هذا الشخص على مجموعة من الحقوق تتناسب وحجم الواجبات التي قم بتأديتها .

1. التطور التاريخي للوظيفة العمومية في الجزائر :

حسب ما جاء به (بن فرحات، 2012/2011: 14-25) أن الوظيفة العامة في الجزائر لا تختلف عن الوظيفة العامة في سائد الدول الأخرى، و ذلك من حيث كونها أداة يتم بواسطتها تحقيق السياسة العامة للدولة، إلا أن ما يميزها هو أنها أداة مورثة عن الإدارة الإستعمارية للوظائف العامة، حيث و بعد إستقلال الجزائر عام 1962، وقع على كاهل الحكومة الجزائرية مهام كثيرة و لعل أهمها هو تحقيق الإصلاح الإداري في الدولة و هذه المهمة ليست سهلة على الإطلاق، لأن الإدارة الجزائرية آنذاك لم تكن مهيئة بعد لتحقيق الإصلاح لعدم وجود الإطارات الفنية اللازمة في هذا المجال، لهذا سارت الوظيفة العامة الجزائرية بنفس القانون الأساسي العام للوظيفة العامة الذي كان سائدا أثناء الإستعمار وذلك بموجب أحكام القانون 157-62 المؤرخ في 31 ديسمبر، 1962 المتضمن تمديد صلاحية تطبيق القوانين الفرنسية ما لم تمس السيادة الوطنية، وذلك قصد تفادي تعطيل وتجميد الحياة الإقتصادية والاجتماعية في إنتظار وضع القوانين والتنظيمات الوطنية.

ولقد مرت الوظيفة العمومية في الجزائر بمراحل متعددة اختلفت باختلاف التوجهات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن دراسة هذا التطور من خلال أربعة : (لعويسي، 2005: 1)

- المرحلة الانتقالية تمتد من 1962 إلى 1966
- مرحلة التكيف تمتد من 1966 إلى 1978
- مرحلة توحيد عالم الشغل تمتد من 1978 إلى 1990
- مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية

أولاً: المرحلة الانتقالية للوظيفة العمومية (1962-1966):

وجدت الإدارة الجزائرية، غداة الاستقلال، نفسها تعاني من وطأة الآثار السلبية الموروثة سواء تلك المتعلقة بصلاحيات الهياكل الإدارية و عدم توازنها، أو تلك المتعلقة بمحتوى هذه الهياكل من الناحيتين القانونية والبشرية، وهذا ما أدى إلى بروز ظاهرتين متناقضتين هما:

أ- كثرة النصوص التشريعية والتنظيمية الموروثة منها والجديدة والتي غالباً ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لنقص تأهيلهم.

ب- المعاناة من ندرة التأطير ومن انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ الكبير الذي خلفه المستعمر لاسيما بفعل الهجرة المكثفة للعديد من قدامى الموظفين الفرنسيين وصعوبة استخلافهم بموظفين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات استخلافهم كافية تمكنهم من تولية الوظائف المتخصصة. الأمر الذي كاد أن يؤدي إلى انحلال الكثير من المرافق العامة وأمام هذا الوضع المعقد، لم يبق للسلطات العمومية في هذه الفترة إلا أن تتخذ احتياطات تمكنها من مجابهة المشاكل الراهنة بدون أن تهمل ضرورة إعادة دورها ضمن المؤسسات الاجتماعية و الاقتصادية الجديدة الأخرى 2. وفي هذا السياق يمكن الإشارة إلى مجموعتين من النصوص :

المجموعة الأولى: استهدفت إعادة الحقوق المهنية للموظفين الذين عزلوا من مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حزب التحرير الوطني وإدماج الموظفين الذين كانوا ينتمون إلى الإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية إلى الإطارات الجزائرية وتشمل هذه المجموعة على ثلاثة نصوص سياسية وهي:

✓ أمر 06/62 المؤرخ في 6 جويلية 1962 الذي أعاد الموظفين الذين عزلوا عن مناصبهم نتيجة مشاركتهم في حزب التحرير حقوقهم المدنية.

✓ . أمر 040/62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بإدماج الموظفين التابعين للإطارات الفرنسية والمغربية والتونسية في الإطارات الجزائرية.

✓ مرسوم رقم 528 /62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 المتعلق بتطبيق الأمر السابق.

المجموعة الثانية: كانت الغاية منها وضع نظام انتقالي للتوظيف يمكن الإدارة من جزارة الوظائف القيادية وسد الحاجيات المتزايدة في مختلف مستويات السلم الإداري والمصالح العمومية، ومن أهم النصوص التي تدخل ضمن هذه المجموعة :

✓ مرسوم رقم 502/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 المتعلق بالانتداب إلى بعض الوظائف.

✓ مرسوم رقم 503/62 المؤرخ في 19 جويلية 1962 الذي حدد الإجراءات الكفيلة بتسهيل الدخول في الوظيفة العمومية.

إن التمديد من الفترة الانتقالية والعجز الذي كانت منه مختلف المصالح العمومية من حيث وسائلها البشرية، أدى إلى خلق نوع من الفوضى في تطبيق النصوص السالفة الذكر فتعددت نظم التوظيف وتعددت إدارة الأفراد ونتج عن كل هذا عدم الاستقرار من الناحيتين العضوية والوظيفية.

هذا ما جعل من الحكومة تسعى إلى خروج من هذه المرحلة الانتقالية محاولة تكيف وتطوير الوظيفة العمومية بإعادة النظر في مبادئها وأساليبها وتنظيمها.

ثانيا/ مرحلة تكيف الوظيفة العمومية (196،1978) :

انطلقت هذه المرحلة في عام 1966، أرادت من خلالها الجزائر تكيف وظيفتها العمومية من اجل تحقيق التنسيق والانسجام وذلك من خلال مراجعة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية . وقد أكد المشرع الجزائري على أهم المبادئ التي تقوم عليها، كالبنين الهرمي وسلم الأسلاك والرتب والفصل بين الرتبة والوظيفة. ليقصر الأمر على إسترداد وتبني نموذج ليبرالي كثير المساوى لبعده عن الأهداف و الغايات التي رسمها ميثاق الجزائر 1964 . وبالرغم من هذا التباعد في التوجه و الأهداف ، فقد شهدت هذه المرحلة اعتماد جملة من المبادئ هي:

- إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العامة .
- مساواة المواطنين في تولي الوظائف العامة
- حق الموظف في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة مختلف اللجان الاستشارية توجت هذه المرحلة بصدر الأمر رقم 133/66 المؤرخ في 02 جوان 1966 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لتتوالى بعده مختلف القوانين الأساسية الخاصة بفروع نشاطات قطاع الوظيفة العمومية

ولقد جاءت هذه الأحكام القانونية والتنظيمية كمحاولة للتخلص من ضغط الماضي الاستعماري و عيوبه التي برزت بعد الاستقلال و طيلة الفترة

ولما كانت الإدارة الجزائرية في حاجة إلى تنظيم و تطوير، فإن إصلاح 1966 أعطى تصور 2 بما ينبغي أن تكون عليه الوظيفة العمومية مستقبلا، مما أدى إلى اتخاذ عدة إجراءات أهمها:

أ. الإهتمام بمنظومة التكوين الإداري، وذلك بإنشاء معاهد ومدارس للتكوين المتخصص قصد مواجهة الإحتياجات المتزايدة، حيث شهدت سنة 1964 ميلاد المدرسة الوطنية للإدارة ENA والمكلفة بمهمة الإعداد و التأهيل للإطارات قبل الالتحاق بالوظائف العامة، وتم إنشاء مراكز للتكوين الداري سنة 1968 ،متخصصة في تكوين أعوان التحكم والتنفيذ في مختلف الأسلاك و الرتب.

ب. الإهتمام بانسجام شبكة الأجور و المرتبات، حيث قامت السلطات المكلفة بالشغل سنة 1974 بإنشاء لجنة وطنية عهدت لها مهمة دراسة و اقتراح سياسة وطنية لانسجام الأجور و المرتبات بين قطاع الوظيفة العمومية و القطاع الاقتصادي .

ت. الإهتمام باستقرار الموظفين في القطاع الوظيفة العمومية بعد هجرة الكثير من الموظفين، وذلك بمراجعة طريقة تحديد الأجور والتصدي لبعض الظواهر السلبية للإدارة الجزائرية . و على الرغم من محاولات التطوير و التكيف التي كان يهدف القانون الأساسي العام للتوظيف العمومي لسنة 1966

تحقيقها ، و الإجراءات المتخذة بعد صدوره، إلا أن هذا الأخير بقي يتميز بـ :

- طابعه غير الكامل الذي برز خاصة عند فشل توسيعه إلى القطاعات الأخرى
- الانحراف في تطبيقه بسبب اتخاذ القوانين الأساسية الخاصة طابعا عاما، في حين كان الهدف منها التكفل بخصوصيات مختلف الإدارات

ثالثا: مرحلة توحيد عالم الشغل (1978 – 1990):

إنطلقت هذه المرحلة رسميا سنة 1978 بصور القانون الأساسي العام للعامل رقم 12/78 المؤرخ في 5 أوت 1978، والتي استمرت إلى غاية 1990. وكان الهدف من هذه المرحلة الجديدة هو توحيد عالم الشغل من جهة، و العمل على إعادة تنظيمه و تطويره من جهة أخرى، لاسيما فيما يتعلق بحقوق العامل وواجباته في مختلف قطاعات الشغل دون تمييز بينها، وذلك في محاولة يائسة للاستجابة لمتطلبات المجتمع ومقتضيات التنمية التي تتطلب ديناميكية ومرونة أكثر في مجال التسيير والإدارة .

فالسلاطات العمومية كانت تعتقد في هذه الفترة بأن الوظيفة العمومية الحالية لا يمكنها القيام بدور المحرك للتنمية، إلا إذا كانت وظيفة عمومية وطنية بمعنى دمجها مع النظام السياسي والاقتصادي و الاجتماعي والثقافي للبلاد، أي الانتقال من مرحلة التكييف و الانسجام إلى مرحلة الإصلاح الهيكلي لمختلف البنيات المتوارثة، بجعلها محركا أساسيا للتنمية الشاملة للمجتمع، والقضاء على ظواهر البيروقراطية التي تنسب لنظام الوظيفة العمومية

ولقد اعتبر كل عامل مستخدم، كما اعتبر قطاع الوظيفة العمومية دون ذكر تسميته من فروع قطاع الشغل، يخضع شأنه في ذلك شأن باقي فروع النشاط الأخرى إلى قانون أساسي نموذجي .

ونظرا لمكانة قطاع الوظيفة العمومية في المجتمع، فقد خصه المشرع بأحكام نوعية، تمثلت في صدور القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات العمومية وذلك بموجب المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 ،لكن دون الإفصاح عن طبيعته وترتيبه القانوني هل جاء بديلا للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية الصادر سنة 1966؟ و إذا كان الأمر كذلك فلماذا لم يتم إلغاؤه نهائيا و استبداله بنص قانوني من نفس الدرجة أو أكثر؟ أم تجاهله نهائيا؟

وظلت هذه الإشكاليات مطروحة فيلا الممارسة العملية، على المسيرين والقضاة على السواء، بخصوص المنازعات الإدارية المطروحة بسبب اختلاط الأحكام التي تخضع لها الإدارة العمومية وأعاونها، بالأحكام التي تشمل باقي قطاعات الشغل الأخرى و عمالها، في إطار توحيد عالم الشغل من خلال القانون الأساسي العام للعامل

وعليه فإن المشرع لم يكن واضحا في سياسته التشريعية بهذا الصدد، مما أدى إلى المزيد من الغموض في النصوص التنظيمية، و السبب في ذلك حسب بعض المختصين في القانون والإدارة العامة، يعود إلى كون فكرة توحيد عالم الشغل التي جاء بها إصلاح 1978 لم تكن معالمها قد تبلورت وترسخت

في ذهن المشرع، على اعتبار انه لم يلغ القانون الأساسي للتوظيف العمومي لعام 1966 برمته، ولم يحتفظ به كمنهج آخر، له فلسفته وخصائصه ونطاقه.

ولقد زادت هذه الوضعية، عالم الشغل عامة، وقطاع الوظيفة العمومية خاصة تعقيدا، فأثقلت الترسانة القانونية و التنظيمية، مهمة المسيرين لاسيما في قطاع الوظيفة العمومية، حيث تعذر عليهم في هذا الإطار الاهتداء إلى معالم وميكانيزمات يرتكزون عليها في التنظيم والتسيير، لينتقل هذا الغموض إلى القضاة الذين اختلطت عليهم في الكثير من الحالات معالم الاختصاص، فالكثير من الأحكام القضائية التي أفرزتها الممارسة العملية المتعلقة بالمنازعات الفردية في قطاع الوظيفة العمومية، غالبا ما كانت تفصل فيها الغرف الاجتماعية بالمحاكم العادية والتي هي أصلا من اختصاص الغرف الإدارية لدى المجالس القضائية. كما عرفت الإدارة العمومية خلال هذه الفترة تقلبات كبيرة أدت إلى زعزعت استقرار هذا القطاع والقضاء على تحفيز الموظفين الذين فقدوا مميزاتهم ضمن هذا الإطار القانون.

رابعاً: مرحلة إصلاح الوظيفة العمومية:

إن التغيرات السياسية التي عاشها المجتمع الجزائري بصدر دستور 1989، والمبادئ الجديدة التي كرسها والمتمثلة خصوصا في الديمقراطية والتعددية، وإعطاء مفهوم جديد للدولة والتحولات الاقتصادية الواسعة، التي غيرت مسار الدولة نحو اقتصاد السوق كان لها الأثر البالغ على الوظيفة العمومية الجزائرية، التي أصبحت ملزمة أكثر من أي وقت مضى بأن تسيير وفق المقاييس والمبادئ الجديدة، وأن تحمل في طياتها جميع ما تسعى الدولة اليوم لتحقيقه من أهداف ومهام، فلا تبقى الإدارة تابعة للسلطة السياسية وخاضعة لإرادتها، بل يجب أن تكون إدارة ذات فعالية قادرة على تجسيد حقوق موظفيها ضامنة لخدمة المتعاملين معها. ولقد تميزت هذه المرحلة بجملة من الاعتبارات التي شجعت على عملية الإصلاح، نذكر منها :

- محدودية العمل بأحكام القانون الأساسي للوظيفة العمومية لعام 1966 حيث كان من بين الأسباب التي عاقت التطور التدريجي، المنظم، و المنسجم لتعداد المستخدمين.
- عدم التحكم في التوظيف، لغياب نظام صارم في الانتقاء، وهو الوضع الذي فرضه التوسع والتنوع في مهام الدولة، لا سيما في المجال الاقتصادي، حيث أثر كثيرا على انسجام الوظيفة العمومية و فلسفتها.
- إتمام النظام القانوني المطبق على أعوان الدولة، بالغموض والالتباس، على اعتبار أن العديد من الأحكام المتخذة عبر مراحل تطور الوظيفة العمومية، تمت تحت تأثير المقتضيات الآنية أو الأحداث الظرفية مما ساعد على تحريف رسالته. إنطلاقا من هذه الاعتبارات، كان لزاما على السلطات العمومية الشروع وفق منطق الدولة الحديثة، في إصلاح منظومة الوظيفة العمومية، إصلاحا عميقا، شاملا، يطهرها ويقيها من مختلف الشوائب العالقة بها، ويجعلها فعالة وناجعة.

وفي هذا السياق، قامت الجزائر بعدة محاولات لإصلاح منظومتها الإدارية، حيث لجأت السلطات العمومية سنة 1987 إلى إنشاء مجموعة عمل وزارية عهدت إليها مهمة إعداد تقرير شامل حول واقع

الإدارة العامة بخصوص مجال وطرق تدخلها ومهامها. و لقد تزامن هذا العمل مع صدور القانون 01/88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بإصلاح المؤسسات العمومية الاقتصادية . ولقد اعتمدت هذه اللجنة دراسة المحاور التالية:

- معاينة واقع القطاع العمومي الجزائري بشقيه الإقتصادي و الإداري .
- مراجعة مهام الإدارة المركزية
- اعتماد التشاور في مجال التخطيط
- اعتماد لامركزية التسيير
- اعتماد الفعالية و الترشيح في العمل الإداري
- تحقيق الانسجام في العمل الإداري

وبحلول سنة 1990 تمت المصادقة على قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل، حيث فصل بين قطاع الوظيفة العمومية والقطاع الاقتصادي، محاولا سد الثغرات وتقادي النقائص التي خلفها القانون الأساسي العام للعامل.

وفي إطار مواصلة الإصلاحات المباشرة في مختلف القطاعات الحيوية في البلاد، بادرت السلطات العمومية في شهر ديسمبر من سنة 1991 بتشكيل مجموعة عمل وزارية مشتركة عهدت إليها مهمة إعداد دراسة شاملة لواقع الإدارة الجزائرية وسبل تطويرها .

و تمحورت نتائج أعمال هذه اللجنة بتقديم جملة من المقترحات تهدف إلى بناء:

- ✓ إدارة قوية، محايدة، نظيفة وملتزمة بالمرفق العام.
- ✓ إدارة قادرة على الاضطلاع التام بمهامها الدائمة.
- ✓ إدارة قادرة على تحقيق فعالية الجهاز الإداري.
- ✓ إدارة قادرة على ضمان احترام الموظفين و تعبئتهم
- ✓ إدارة تشكل دعامة أساسية للحوار و التشاور.

✓ إدارة تستقطب اهتمامات وانشغالات موظفي الإدارات المركزية و المحلية و المتعاملين الاجتماعيين، من خلال السهر على تنظيم الاتصال المباشر و المحفز بين الحكومة و الإطارات و مختلف الأطراف الفاعلة.

إن سياسة الإصلاح المنتهجة أفضت إلى ضرورة إعادة النظر في التشريعات و التنظيمات المتعلقة بالوظيفة العمومية والتي أثبتت في مجملها عدم قدرتها على مسايرة البيئة الجديدة للموظف والمهام الجديدة الموكلة له في ظل الدور الجديد للدولة، مما يستوجب سرعة تغييرها، لكي تساهل النمط الجديد الذي تبنته الجزائر على المستوى السياسي والاقتصادي، فلم تعد مثل هذه القوانين قادرة على تلبية احتياجات المواطن، بعد أن تزايدت الأعباء الملقاة على عاتق الإدارة. فإذا بقيت تسيير بمثل هذه القوانين فإنها لن تستطيع القيام بالدور المطلوب منها.

لذا كان يجب على السلطات العمومية أن تعمل وبسرعة على وضع قانون وظيف عمومي جديد ومتكيف مع المستجدات الحالية، وذلك بمشاركة القطاعات المعنية وكذا الشريك الاجتماعي، واستشارة متخصصين وخبراء مؤهلين في هذا المجال.

ومن أجل الحفاظ على مكانة وهبة الوظيفة العمومية في الدولة، عمل دستور 1996 على جعل الضمانات الممنوحة للموظفين من اختصاص التشريع، ويعتبر هذا حماية للموظف من أي ضغط، ضمانا لحياده .

وبالفعل كانت هناك مبادرة لإعداد مشروع قانون أساسي للتوظيف العمومي سنة 1998 ، الغاية من ذلك، وضع قانون يتميز بالنوعية المطلوبة حاليا على مختلف مستويات الإدارة، وتعزيز مصداقيتها، وكذا خلق علاقات جديدة، بعيدة عن التعسف الإداري، وتبيان الأهداف الجديدة للإدارة في إطار التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية.

حيث أن الإصلاحات المطبقة في العشرية الأخيرة في مختلف المجالات، وعلى كافة المستويات أظهرت بوضوح الفرق الموجود بين الوسائل التي تستعملها الإدارة في تسيير عملها، والتي تعتبر قديمة جدا وغير فعالة، ومن بين المهام المسندة لها والناجمة عن:

➤ التصور الجديد للدولة ودورها النابع عن الاختيارات الأساسية التي كرسها الدستور.

➤ مهام الإدارة واختصاصاتها ونشاطات المرفق العام التي يجب عليها التكفل بها.

➤ متطلبات عصره الإدارة.

وبالتالي يجب على الوظيفة العمومية باعتبارها تحتل مكانة مرموقة في الحياة الوطنية بالنظر لتعدادات مستخدميها وطبيعة مهامها، أن تنطلق من هذه التصورات، وأن تعبر من خلال مختلف أحكامها عن واقع الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وذلك نظرا للعلاقة الوثيقة بين فعالية النشاط الإداري وما يقدمه الموظف من أداء جيد للعمل، فالقواعد التي تحكم النشاط الإداري هي مجرد قواعد قانونية تستمد حياتها من تطبيقها واقعا وبواسطة عناصر بشرية تعمل في إطار هذه القواعد المحددة، وعليه يجب:

➤ تكييف التركيبة الحالية لتعدادات الموظفين مع الأساليب الجديدة لتسيير الموارد البشرية.

➤ الاهتمام بالإطارات باعتبارهم على رأس قائمة الموظفين ودورهم الأساسي في تسيير العمل داخل الإدارة.

➤ الحث على حياد الإدارة وعدم تحيزها ودورها كسلطة عمومية ومهمتها كمرفق عمومي.

➤ ضمان وتدعيم التشاور في الوظيفة العمومية.

إن موافقة البرلمان في شهر نوفمبر سنة 2006 على الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، جاءت من أجل تطوير وتكييف هذه الآلية القانونية مع المعطيات الجدي دة المتعلقة بدور الدولة وحقوق وواجبات وضمانات الموظف العام وتحديد

المسؤوليات القانونية المهنية والإدارية والمدنية والجنائية لكل من الإدارة العامة والموظف العمومي. ومن بين الأهداف الأساسية للقانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، كما جاء في عرض 2 الأسباب المرفق بمشروع هذا القانون نذكر:

- تكيف مهام الوظيفة العمومية " إستراتيجية إدارة الموارد البشرية" مع الدور الجديد للدولة.
 - تكيف عمليات الوظيفة العمومية مع المعطيات والمتغيرات السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية والعلمية والتكنولوجية الجديدة.
 - ضبط وتقنين قطاع الوظيفة العمومية بصورة تضمن وحدته وانسجامه العام وتحديد مسؤولياته باعتباره أداة من أدوات الدولة لأداء مهامها ووظائفها الأساسية.
 - العمل على إقامة نظام إداري وطني قوي وفعال ومن أجل الاستجابة الكاملة لتطلعات وانشغالات المواطنين .
 - تطوير عملية تسيير الموارد البشرية في نطاق الوظيفة العمومية على أسس ومبادئ علمية قانونية والمتمثلة أساسا في المشاركة والتحفيز والاندماج في خدمة الدولة والمواطنين، واحترام دولة القانون وحقوق الإنسان وحرريات المواطن.
 - دعم سياسة التكوين كآلية فعالة لتطوير الموارد البشرية.
 - ضمان احترام قيم الحوار والتشاور والحياد والمساواة أمام القانون وفي الحقوق والواجبات بين جميع الموظفين.
 - تحديد الحقوق والواجبات والضمانات والمسؤوليات المختلفة بصورة جامعة مانعة للموظفين العموميين في الإدارة العامة الجزائية.
 - تحديد و تحليل و توصيف الوظائف " مناصب العمل" العامة.
 - رسم معالم سياسة شبكة الأجور في نطاق الوظيفة العامة.
 - تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين الموظفين العموميين والإدارة العامة
- وعلى الرغم من صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية بموجب الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006 ، بقيت الوظيفة العمومية تعيش صراعا داخليا بين التيار التقليدي والتيار 1الديناميكي الخلاق الذي تفرضه التحولات السياسية و الاقتصادية التي تفرضها العولمة .

2. مفهوم الوظيفة العمومية :

هناك عدة تعريفات للوظيفة العمومية من بينها ما يلي:

التعريف (1): تعرف الوظيفة العامة بأنها منصب مدني يقتضي من شاغله القيام بواجبات محددة، ووفقا لهذا المعنى يمكن التمييز بين الوظيفة وبين الموظف، فالوظيفة تكون مشغولة أو خالية، وتتميز بما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، وبالمثل فإن الوظيفة لا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين، وسبب ذلك أن القاعدة التي تحكم الوظائف العامة هي أن تلك الوظائف تنشأ وتحدد حقوقها ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يشغلها أحد.

وأصبحت الوظيفة العامة حقا لجميع المواطنين مما أوجب تخصيص مرتبات للوظائف العامة بعد أن كانت مظهرا من مظاهر ممارسة السلطة حيث لا يتحدد لها مقابل مادي ثابت. يتوقف تنظيم الوظيفة العامة على نظرة المشرع لها، وتختلف هذه النظرة من دولة لأخرى وفق المبادئ السياسية، والاجتماعية والإقتصادية التي تؤمن بها قيادة تلك الدولة. (الخفاجي، الهيّتي، 2009: 248-249).

التعريف (2): هي مجموعة من الاختصاصات القانونية أو الأنشطة التي يجب أن يمارسها شخص بطريقة دائمة في عمل الإدارة مستهدفا الصالح العام، ومن ثم فهي لا تعد من الحقوق المالية المملوكة لشاغل الوظيفة، والتي يستطيع التنازل عليها وفقا لمشيئته. (قاسم، 1989: 6)

التعريف (3): يرتبط مفهوم الوظيفة العمومية بالمعايير المعمول بها، حيث يعبر عن معنيين، معنى موضوعي ومعنى شخصي، والذين تفصيلهما على النحو الآتي: (فنيش، 2017: 17-19).

الفرع الأول : المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية

نتناول في هذا الفرع بيان المقصود بالمعنى الموضوعي للوظيفة العمومية، فضلا عن بيان خصائص هذا المعنى

أ- معنى المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية : يقوم هذا المفهوم على التركيز على الوظيفة العمومية باعتبارها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات، وعلاقة الوظائف بعضها ببعض، دون النظر إلى شاغل الوظيفة .

حيث يعتبر هذا المفهوم أن الوظيفة العمومية ماهي إلا مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات بصرف النظر عن شاغل الوظيفة، وما يحمله من مؤهلات دراسية أو أقدمية في الخدمة، وغير ذلك من الظروف الشخصية .

ب- خصائص المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية : يتسم المفهوم الموضوعي للوظيفة العمومية بالخصائص التالية :

- الوظيفة العمومية وصف مجرد، ثم يتم بعد ذلك البحث عن الموظف الذي تتوفر فيه المؤهلات اللازمة لشغلها حيث يتم التمييز بين الوظائف بعضها ببعض على أساس نوع العمل، ودرجة ومستوى الواجبات والمسؤوليات .

- إرتباط مصير الموظف بالوظيفة العمومية التي أختير لشغلها على أساس مقوماتها وخصائصها المحددة، الأمر الذي يجعل نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى، ذات خصائص مغايرة أمرا متعذر التحقيق، كما أن الإدارة إذا ما ألغيت الوظيفة لأي سبب من الأسباب، فإن لها أن تقرر فصل الموظف دون أن يكون له حق مكتسب تجاه الإدارة في النقل إلى وظيفة أخرى .

- تأخذ الترقية حكم التعيين الجديد، ولا تعتبر حقا للموظف لمجرد قضائه فترة زمنية محددة في وظيفته الحالية، وإنما ترتبط بالصلاحية والجدارة لشغل الوظيفة المرقى إليها تأسيسا على مقوماتها ومطالبها المحددة .

الفرع الثاني : المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية

سننتظر في هذا الفرع إلى بيان المقصود بالمعنى الشخصي للوظيفة العمومية فضلا عن تبيان خصائص هذا المعنى

أ- معنى المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية :

يركز المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية على شخص الموظف، بما يحمله من مؤهلات دراسية وصفات وقدرات شخصية، وعلى مركزه في السلم الوظيفي وأقدميته وعلاقته بغيره من الموظفين، وذلك بصرف النظر عن العمل الذي يقوم به عن علاقة هذا العمل بالوظائف الأخرى (حيث تعتبر الوظيفة العمومية في هذا النظام مهنة أو سلكا تنسم بالدوام والاستقرار، يخضع لها الموظف ويظل فيها إلى أن يبلغ السن المحددة لإنهاء الخدمة أو يستقيل، أو يفصل لأي سبب كان، لها أن تستفيد من خدماته في عمل آخر يتناسب مع قدراته وإستعداداته .

ب- خصائص المفهوم الشخصي للوظيفة العمومية : يتسم هذا المفهوم بالخصائص التالية:

- تقوم سياسة إختيار الموظفين على أساس إختيار أفراد مؤهلين تأهيلا علميا بعد إجتياز إمتحان يكشف على المستوى الثقافي لهم على أن يوفر لهم التدريب اللازم عقب إلتحاقهم بالأعمال التي تستند إليهم لإكسابهم التخصص المطلوب،
- عدم إرتباط مصير الموظف بالوظيفة العمومية وإنما لجهة الإدارة أن تلحقه في أية وظيفة داخل الإطار العام للفئة التي يلتحق بها ولهذا فإن إلغاء الوظيفة لا يستلزم حتما فصل الموظف إذ يكفل هذا النظام للموظف الإستقرار عن طريق إمكانية النقل من وظيفة إلى أخرى داخل المنظمة ومن منظمة إلى أخرى.
- وضوح فكرة الترقية إلى وظيفة أعلى، وبإعتبارها بمثابة حق للعامل بقضائه فترة زمنية معينة في وظيفته الحالية، بالإضافة إلى توفر بعض الشروط الأخرى التي تتعلق بكفاءة الموظف في أدائه لعمله.

3. أركان الوظيفة العامة.

حسب (روينة، 2011/2010: 63-65) للوظيفة العامة ثلاثة أركان ترتكز عليها هي:

1-الموظف.

2-التعليمات والأنظمة التي تحدد واجباتها ومسؤولياتها.

3-الأداء.

الفرع الأول: الموظف.

الوظيفة هي الخلية الأولى في كل تنظيم إداري داخل الوحدة الإدارية أياً كانت التسمية التي تطلق عليها وزارة أو إدارة أو غيره، وهذه الوظيفة يتم شغلها من طرف شخص طبيعي هو الموظف. وقد تناول المشرع تعريف الموظف في المادة الثانية من قانون الخدمة المدنية بنصه على

ما يلي: " في تطبيق أحكام هذا القانون، يقصد بالموظف كل من يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهات الحكومية أياً كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته "

وعرف المشرع الجزائري الموظف العمومي بأنه الشخص المعين في وظيفة دائمة والذي رسم في درجة من درجات التدرج الوظيفي في الإدارة المركزية التابعة للدولة والمصالح الخارجية التابعة لهذه الإدارات والجماعات المحلية وكذلك المؤسسات والهيئات العامة حسب كفاءات تحدد بمرسوم، علماً أن هذا المرسوم لا يسري على القضاة وأفراد الجيش الشعبي الوطني. فالموظف يعتبر العمود الفقري لأي مؤسسة أو إدارة، وقد أظهر الباحثون في ميدان الموارد البشرية أن الأشخاص هم عنصر أساسي من عناصر الإنتاج ولا بد من إعطائهم العناية والاهتمام الكافيين. ومما سبق فالشروط الواجب توفرها في الفرد حتى يكون موظفاً عاماً هي:

1- دائموا الوظيفة العمومية:

يجب أن يستقر الموظف في عمل دائم أي أنه يبدأ حياته المهنية في الوظيفة العامة وينميها فيكون له مسار وظيفي متسلسل ومستمر، وفكرة الدوام لا تنحصر فقط في كيفية أداء الموظف لعمله لأن هذه القضية تنظمها قوانين وتعليمات، وتختلف أنماط العمل من العمل اليومي، الأسبوعي أو الشهري خلال السنة ومثال ذلك وظائف التدريس أو الوظائف الإدارية.

2- التعيين من جانب الإدارة أو الهيئة المستخدمة:

حتى نعتبر الشخص موظفاً عاماً لا بد أن يكون إلى جانب دوام الخدمة، التحاق بالعمل بطريقة قانونية ووفق الشروط والتدابير المقررة قانونياً لشغلها، فبمجرد استيفاء الشخص لشروط التعيين في الوظيفة ونجاحه في امتحان المسابقة المقررة وترشيحه للعمل في الوظيفة التي تقدم لها، يعتبر غير كاف لإعتباره موظفاً عاماً، بل لا بد من صدور مقرر بتعيينه من جانب الهيئة المستخدمة، وكذلك قضاء فترة الاختبار بنجاح وترسيمه وتثبيتته في إحدى الدرجات الوظيفية، ويكون حينئذ في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية إزاء المؤسسة أو الإدارة .

3- العمل في مرفق عام:

يشترط في الشخص لكي يعتبر موظفاً عاماً أيضاً أن يقوم بالخدمة في مرفق عام تديره الدولة أو أحد فروعها الأشخاص الخاضعين للقانون العام.

الفرع الثاني: التعليمات والأنظمة التي تحدد واجباتها ومسؤولياتها:

لكل عملية إطارها القانوني الذي يضبطها ويحدد طريقة سيرها، فإن كانت كل الوظائف تشترك في قوانين عامة تحكمها كتسيير الموارد البشرية (الترقية، العقوبات، التحويل، ..)، إلا أنها تختلف في الجانب التقني لكل وظيفة، فالقوانين التي تحكم المصالح المالية تختلف كلية عن تلك التي تضبط مصالح الولاية أو البلدية أو المؤسسات التربوية. تجدر الإشارة أن القوانين تعدل أو تتمم دوماً بأوامر أو مراسيم أو تعليمات حسب المبدأ المعروف ب LODA.

الفرع الثالث: الأداء.

وهو الممارسات الفعلية اليومية للموظفين التي لن ترقى إلى المستوى المطلوب إن لم تقترن بالدوافع والحوافز التي تبعث النشاط في نفوسهم وتغرس فيهم روح التعاون والعمل المشترك، وقد أشارت عديد الدراسات والأبحاث الأكاديمية عن هذا الموضوع وليس المجال هنا للإستفاضة فيها.

4. الشروط العامة للإلتحاق بالوظيفة العمومية في الجزائر :

حسب ما جاء في الأمر رقم 03-06 والمعمول به حاليا في الباب الرابع الخاص بالتنظيم المهني الفصل الأول الخاص بالتوظيف حيث نصت المادة 75 منه على : " لا يمكن أن يوظف أيا كان في وظيفة عمومية ما لـ تتوفر فيه الشروط الآتية :

✓ أن يكون جزائري الجنسية.

✓ أن يكون متمتعا بحقوقه المدنيةـ .

✓ أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى كممارسة الوظيفة المراد الإلتحاق بها

✓ أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية.

✓ أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للإلتحاق بالوظيفة المراد

الإلتحاق بها (الحريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46: 8-9)

4. تكييف العلاقة بين الموظف والإدارة العمومية في التشريع الجزائري:

حسب ما نص في المادة 06 من قانون الوظيفة العمومية الصادر بالأمر رقم 133/66، حيث جاء نصها كما يلي " :يكون الموظف إتجاه الإدارة في وضعية قانونية وتنظيمية "

وقد لاحظ مصطفى الشريف أنه إذا كان هذا النص يعد ترجمة للمادة الخامسة من القانون العام الفرنسي للوظيفة العمومية، فإن المشرع الجزائري لم يفعل ذلك عن تقليد وإنما عن مجهود واع، ذلك أنه تبنى هذه الفكرة بناء على ما توصل إليه من تجارب الماضي الإستعماري ومن المرحلة التي سبقت صدور القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، والتي عرفت صدور العديد من النصوص القانونية التي استهدفت سد الفراغ الذي خلفه رحيل الفرنسيين لكن حادثة عيد الأعراس العموميين بالمسؤوليات الثقيلة التي ألقيت على عاتقهم أدت إلى حصول فوضى كبيرة تسببت في عرقلة بعض المرافق العمومية وخلق وضعية قلقلة بالنسبة لمسيرها، ولقد استمر المشرع الجزائري في العمل وفقا للنظام اللائحي في إطار المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985 الذم أقر بأن الموظف يوجد في مركز قانوني وتنظيمي إزاء المؤسسة أو الإدارة العمومية.

لقد عبر المشرع الجزائري عن أسباب الأخذ بالمفهوم التنظيمي اللائحي بقوله :أن مفهوم الوظيفة العمومية المهنية التي وقع عليها الإختيار يظهر قبل كل شيء كوسيلة لتثبيت إطارات الإدارة، وذلك لضمان استمرار الوظيفة. وهذه القاعدة إن كانت توفر للموظفين ضمانات استقرار فهي تشكل نظاما صالحا لفرض

الصرامة داخل الإدارة وإنشاء طرق ملائمة لتنمية الاختصاصات والشعور بالمسؤولية الفردية والجماعية وهكذا يمكن أن تكون الإدارة فعالة

وقد استمر المشرع الجزائري في تبني هذه الفكرة وإلى يومنا هذا حيث ينص الأمر رقم 03-06 في مادته السابعة على "يكون الموظف تجاه الإدارة في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية. (الأمر 03/06)

5. حقوق وواجبات الموظف: (الحريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46: 6-7)

1.5 حقوق الموظف:

نص الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على حقوق الموظف في المواد من 32 إلى 39 وهي كما يلي:

- للموظف الحق بعد أداء الخدمة في الراتب
- للموظف الحق في الحماية الاجتماعية و التقاعد
- يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية
- يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به
- يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما .
- للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.
- للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.
- للموظف الحق في النصوص المنصوص عليها في هذا الأمر

2.5 واجبات الموظف:

تتمثل واجبات الموظف في ما نصت عليه المواد من 40 إلى 45 من قانون الوظيفة العمومية 06-03 كما يلي:

- إحترام سلطة الدولة وفرض إحترامها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحفيز
- تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة
- أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم
- أن يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه، غير أنه يرخص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم، كما يمكنهم أيضا إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية .

- الإلتزام بالسر المهني، ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو إطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة، ولا يتحرر الموظف من واجب السر المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.
- أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها
- يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية
- أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.
- أن لا يستعمل بأية حال لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة .
- يجب على الموظف التعامل بأدب وإحترام في علاقته مع رؤسائه وزملائه ومرؤوسيه.
- يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة ودون مماطلة.

5. تنظيم الوظيفة العمومية:

- حسب ما جاء به (بن فرحات، 2012/2011: 25) لقد إتجه المشرع الجزائري إلى تنظيم الوظيفة العمومية بإنشاء أجهزة وهيئات من شأنها تحقيق التوفيق بين إهتمامين متكاملين هما:
- 1- السهر على ضمان وحدة القيادة في ميدان الوظيفة العمومية على مستوى الوظيفي، حيث تعتبر هذه الوحدة ضرورية لتفادي النزعات الإستقلالية الضيقة التي قد تكون مصدر إنزلاقات خطيرة ونزاعات مستمرة، وتكتسي أهمية بالغة بالنسبة للدول النامية حيث يتطلب بناء المؤسسات تجنب كل ما من شأنه أن يكون محل خلاف بين السلطة السياسية والسلطة الإدارية.
 - 2- تمكين الموظف من المساهمة الفعلية في تسيير شؤونهم والمصالح العمومية التي ينتمون إليها وقد تم إنشاء هيكلية داخلية للوظيفة العمومية، تتمحور حول إهتمامين متلازمين هما:
 - أ- حاجيات الإدارة وإنعكاساتها التقنية من خلال التنظيم الوظيفي لمختلف المصالح، ويتعلق الأمر بنوعية مناصب العمل وتصنيفها طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الذي يميز الإدارة.
 - ب- الطموحات المشروعة للموظفين في تحسين وضعيتهم المادية والإجتماعية والدخول في مسار مهني متوازن يعتمد على قدراتهم الحقيقية ويمثل القناة الملائمة لتجنيدها في مصالح الخدمة العمومية.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- منهج الدراسة
- أولا/ الدراسة الإستطلاعية
 - 1- عينة الدراسة الإستطلاعية وخصائصها
 - 2- أداة الدراسة ووصف الخصائص السيكومترية لها
 - 3- نتائج الدراسة الإستطلاعية
- ثانيا/ الدراسة الأساسية
 - 1- ميدان الدراسة
 - 2- مجتمع الدراسة
 - 3- عينة الدراسة وخصائصها
 - 4- أساليب تطبيق الدراسة الأساسية
- خلاصة الفصل

تمهيد :

تعتبر الدراسة الاستكشافية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختيارها. كما يتم من خلالها التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة وأداة الدراسة، وكل الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل النتائج، ولهذا سوف نقوم في هذا الفصل بمحاولة عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من جراء الدراسة وذلك بعد تطبيق المقياس المعد لدراسة علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية) بتمنراست والتابعة للوظيفة العمومية .

- منهج الدراسة:

تتناول الدراسة موضوع علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست، وعليه أتبع في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لأن موضوع الدراسة يتعلق بالوصف والتحليل حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه إكتشاف للعلاقات بين الظواهر المختلفة بهدف إكتشاف التنبؤ بها وفي بعض الحالات التحكم في حدوثها، أي معنى قياس العلاقة بين متغيرات البحث قياساً إحصائياً وعلمياً دقيقاً، وفي هذا الصدد يعرف "محمد عبيدات، 1999: 47) والمنهج الوصفي بإعتباره "منهجاً يعتمد عليه الباحث قصد جمع الحقائق عن موضوع البحث وتحليلها وتفسيرها لإستخلاص دلالتها ووضع مؤشرات وبناء تنبؤات مستقبلية ومن ثم الوصول إلى تعميم بشأن موضوع البحث ويعتمد الباحث في ذلك مختلف طرق جمع البيانات كالمقابلات الشخصية والملاحظة والإستبيان"

أولاً. الدراسة الإستطلاعية

1. عينة الدراسة الإستطلاعية وخصائصها:

أ. التعرف على العينة الإستطلاعية للدراسة:

تتكون العينة الإستطلاعية من الموظفين الإداريين فقط بجامعة تمنراست والبالغ عددهم 40 موظف وموظفة من مجتمع أصلي متكون من 194 موظف، وقد مثلته بنسبة 20,62 % وقد تم إختيارها بطريقة عشوائية بسيطة وخصائصها تعود للصدفة.

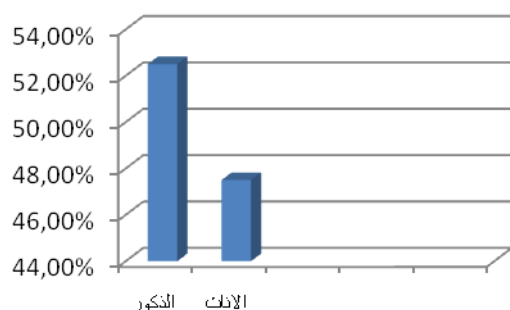
تعد العينة العشوائية إحدى أنواع العينات الإحصائية وأسهلها في التطبيق ومن أهم شروط إستخدام هذا النوع من العينات أن يكون أفراد مجتمع البحث معروفين ، وأن يكون مجتمع الدراسة متجانس .

ويتم إختيار العينة العشوائية وفق أسلكتين هما: أسلوب القرعة ، جدول الأرقام العشوائية

(د. عزت عبد الحميد، 2011 : 532)

- ب. خصائص العينة الإستطلاعية للدراسة: وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية
- توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب الجنس:

شكل (21): توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

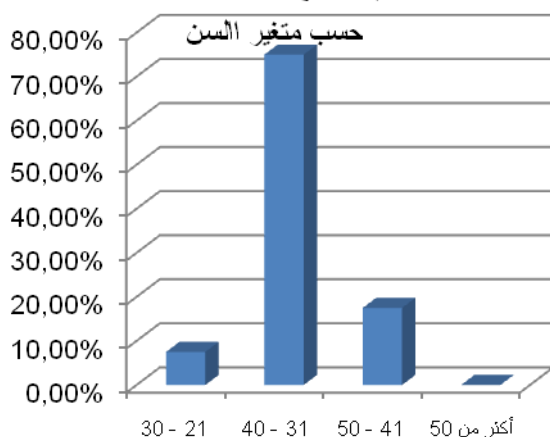


جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير الجنس

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	21	52,5%
الإناث	19	47,5%
المجموع	40	100%

- توزيع أفراد العينة حسب السن

الشكل (22): توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

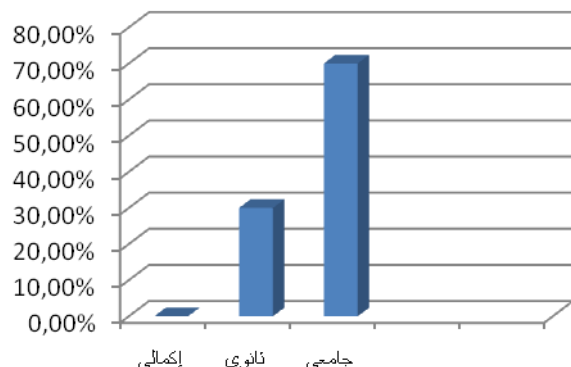


جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير السن

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 21 إلى 30	03	2,5%
من 31 إلى 40	30	5%
من 41 إلى 50	07	22,5%
أكثر من 50	00	0%
المجموع	40	100%

- أفراد العينة الإستطلاعية حسب المستوى التعليمي

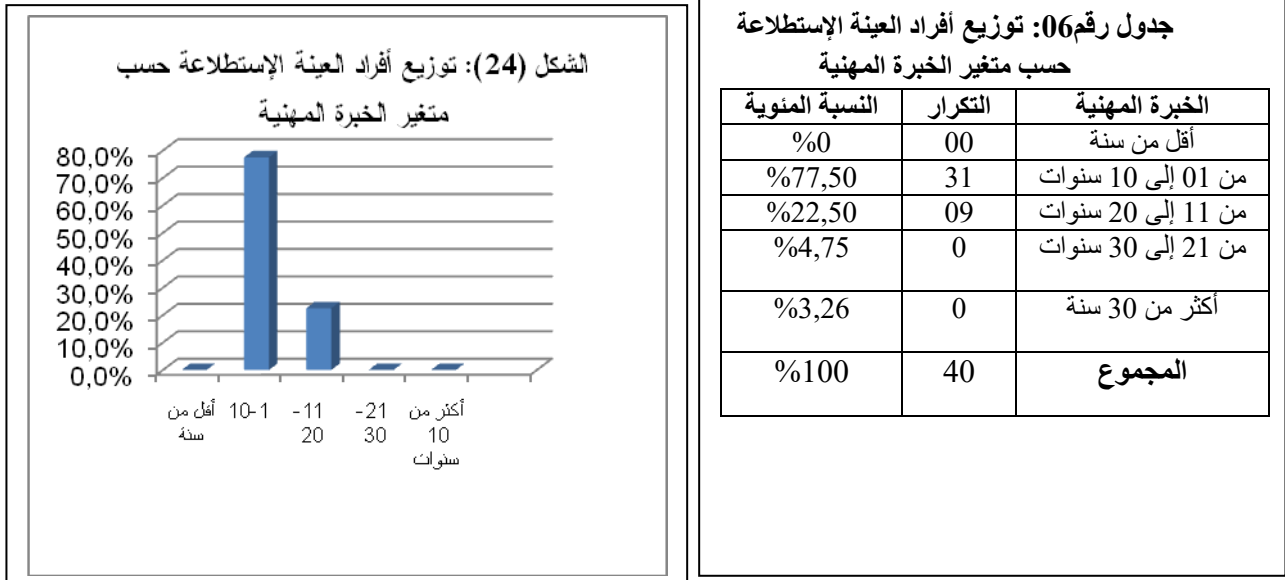
الشكل (23): توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي



جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
إكمالي	0	0%
ثانوي	12	30%
جامعي	28	70%
المجموع	40	100%

• توزيع أفراد العينة الإستطلاعية حسب الخبرة المهنية :



2. أداة الدراسة ووصف الخصائص السيكومترية لها:

1.2 أدوات الدراسة : من أجل جمع المعلومات المناسبة للدراسة قامت الباحثة بما يلي :

أ/ إستغلال الدراسات السابقة من خلال إستغلال النتائج التي توصل لها الباحثون السابقون التي ساعدتها في صياغة أسئلة الإستبيانات التي إعتمدتها من أجل دراسة متغيرات الدراسة.

ب/ الإطلاع على التراث الأدبي المهتم بموضوع الدراسة مثل الكتب لأخذ المعلومات النظرية منها قصد البحث عن مواطن الاختلاف إن وجدت إتجاه متغيرات الدراسة حسب رأي أصحاب تلك الكتب والمقالات .

ج/ الإستبيان: وهو عبارة عن قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة المعدة بدقة تقيس سمات متغيرات الدراسة وذلك من خلال توزيعه على عينة الدراسة قصد الإجابة عن أسئلته، ولقد تم تصميمه من خلال أخذ بعض البنود من بعض الدراسات التي قد تطرقت لها في الفصل الثاني إضافة إلى بعض البنود التي وضعتها الباحثة والتي ترى أنها مناسبة للدراسة .

د/ المقالة : تعتبر منطقية كوننا نواجه بها الموظف وجها لوجه الذي يمدنا بالمعلومات فهي تعتبر طريقة مباشرة لتبادل أطراف الحديث عن طريق أسئلة مقابل إجابة، ويتم إستخدام هذه الوسيلة في هذا البحث للحصول على معلومات إضافية تدعم المعلومات المتحصل عليها عن طريق الإستبيان والتي لم نتمكن الحصول عليها.

• وصف الاستبيان: قد تم الإطلاع عليه وتصحيحه مع بعض الأساتذة في مجال التخصص بولاية تمنراست وقد ضمت ما يلي:

أ- البيانات الأولية الخاصة بالموظف الإداري وتمثلت في الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة (سنوات الخدمة)

ب - إستبيان قياس بعض العوامل التنظيمية : يتكون الإستبيان من 89 فقرة أوبند موزعة على أربعة محاور والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 07 : أبعاد وفقرات بعض العوامل التنظيمية

المحاور	الفقرات	عدد العبارات
القيادة الإدارية	1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25	25
الإتصال التنظيمي	26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37، 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50، 51، 52	27
التكوين الإداري	53، 54، 55، 56، 57، 58، 59، 60، 61، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 68، 69	17
الحوافز المهنية	70، 71، 72، 73، 74، 75، 76، 77، 78، 79، 80، 81، 82، 83، 84، 85، 86، 87، 88، 89	20
عدد فقرات الإستبيان		89

ج – إستبيان قياس الأداء الوظيفي: ويتكون الإستبيان من 22 عبارة تقيس بعض جوانب الأداء الوظيفي

* تنقيط الاستبيانات : صممت هذه الإستبيانات بطريقة ليكرت وتعتمد على ميزان التصحيح التالي :

جدول رقم 08 : توزيع درجات عبارة الإستبيان وفقا لمقياس ليكرت الخماسي

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

وتصوب درجة الفرد الكلية من خلال جمع إجابات بالنسبة لكل خانة مضروبة في الوزن المعطى لها ثم جمع

تلك الدرجات في درجة واحدة تمثل درجة المفحوص.

2.2 صدق وثبات أدوات الدراسة:

أ. الصدق :

يقصد بالصدق هو أن يقيس الإختبار ما وضع لقياسه (الأنصاري، 2000: 91) .

ويعتبر التأكد من صدق أداة جمع البيانات الخطوة الأولى من تقنين المقياس، حيث على الباحث

التأكد أولا من صدق المقياس قبل التطرق إلى الثبات، حيث لا يمكن حساب الإختبار دون التأكد من صدقه.

(مقدم، 1993: 114)

ومن أجل التأكد من صدق الإستبيان إعتمدت الباحثة على نوعين من الصدق وهما الصدق التمييزي

بأسلوب المقارنة الطرفية و صدق الإتساق الداخلي وكانت النتائج كما يلي:

أولاً/ إستبيان بعض العوامل التنظيمية:

1. حساب الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية: ولحساب الصدق التمييزي قامت الباحثة بترتيب

البنود على أساس فردي، وزوجي ثم قسمتها إلى مجموعتين: مجموعة الفئة العليا ومجموعة الفئة الدنيا،

على عينة عشوائية مكونة من 40 موظف وموظفة بعد ترتيب قيمها من الأعلى إلى الأدنى تنازليا

بنسبة 33% للعليا و 33% للقيم الدنيا، ثم تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فئة لحساب

قيمة التباين وذلك من خلال المعادلة (T)، وبما أن العدد الإجمالي لأفراد العينة 40 وإعتمادا على النسبة

33% نأخذ 13 فردا من أفراد المجموعة الدنيا و 13 فردا من أفراد المجموعة العليا حسب المعادلة

التالية . $X = \frac{38 \times 33}{100} = 13$ وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم(09): صدق المقارنة الطرفية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية:

N	المجموعتان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	مستوى الدلالة
13	الدنيا	231,92	27,61	-9,24	24	0.000	دال
13	العليا	336	24,20				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الدنيا قدر بـ: (231,92) وقدر إنحرافه المعياري بـ: (27,61) بينما المتوسط الحسابي للفئة العليا قدر بـ (336) وقدر إنحرافه المعياري بـ (24,20) وعند حساب قيمة "T" لإستبيان العوامل التنظيمية تبين أنه يتميز بدرجة عالية من الصدق، حيث وجدنا أن قيمة "T" المحسوبة هي (9,66) وهذا يدل قدرة تميز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا عند القيمة الإحتمالية 0.001 مما يثبت لنا أنه توجد فروق بين الموظفين الإداريين المتحصلين على درجات مرتفعة في الإستبيان، والمتحصلين على درجات منخفضة في الإستبيان وعليه فالاستبيان يتمتع بقدر عال من الصدق يمكن استخدامه في الدراسة.

2. صدق الإتساق الداخلي : قامت الباحثة بحساب صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط "

بيرسون" بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة والبعد الذي تندرج تحته لإستبيان بعض العوامل التنظيمية

الحوافز المهنية		التكوين الإداري		الإتصال التنظيمي		القيادة الديمقراطية					
						القيادة المتساهلة		القيادة الأتوقراطية		القيادة الديمقراطية	
0,558**	70	0,424**	53	0,394*	26	0,422**	19	0,405**	11	0,757**	01
0,583**	71	0,516**	54	0,658**	27	0,510**	20	0,629**	12	0,811**	02
0,676**	72	0,793**	55	0,656*	28	0,446**	21	0,356*	13	0,753**	03
0,586**	73	0,513**	56	0,465**	29	0,583**	22	0,643**	14	0,776**	04
0,521**	74	0,760**	57	0,688**	30	0,532**	23	0,750**	15	0,900**	05
0,613**	75	0,185	58	0,694**	31	0,419**	24	0,322*	16	0,747**	06
0,205	76	0,235	59	0,561**	32	0,480**	25	0,791**	17	0,354*	07
0,267	77	-0,226	60	0,659**	33			0,832**	18	0,785**	08
-0,052	78	0,547**	61	0,672**	34					0,793**	09
0,524	79	0,776**	62	0,413**	35					0,883**	10
0,311	80	0,876**	63	0,580**	36						
0,511**	81	0,816**	64	0,449**	37						
0,531**	82	0,890**	65	0,500**	38						
0,525**	83	0,825**	66	0,617**	39						
0,526**	84	0,745**	67	0,348*	40						
0,539**	85	0,879**	68	0,500**	41						
0,529**	86	0,807**	69	0,672**	42						
0,271	87			0,526**	43						
0,545**	88			0,472**	44						
0,549**	89			0,570**	45						
				0,721**	46						
				0,554**	47						
				0,615**	48						
				0,634**	49						
				0,310	50						
				0,284	51						
				0,246	52						

كشفت نتائج الدراسة بأن قيم الارتباطات بين كل بين درجة كل فقرة والبعد الذي تندرج تحته دالة

عند مستوى دلالة (0.05)، كما تم حذف العبارات التي مستوى دلالتها أقل من (0.05) وعليه بقي الإستبيان في صورته النهائية بعد الحذف (80) فقرة التي سوف يتم التأكد منها في ثبات الإختبار وعليه فإختبار بعض

العوامل التنظيمية يتمتع بصدق عال من الإتساق الداخلي وبذلك تعتبر عباراته صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم(11): يوضح معامل الارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية

الأبعاد	الارتباط مع الدرجة الكلية للإختبار
القيادة الإدارية	0,692**
الإتصال التنظيمي	0,905**
التكوين الإداري	0,792**
الحوافز المهنية	0,791**

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين كل بعد والدرجة الكلية للإستبيان جاءت تتراوح ما بين (0,69 – 0,90) وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لعبارات الاستبانة. وهذا يدل على أن الإستبيان يتسم بدرجة عالية من صدق الإتساق الداخلي مما يدل على أن جميع فقرات الإستبيان وأبعاده تشترك في قياس مستوى العوامل التنظيمية من وجهة نظر أفراد العينة، كما تم حذف الفقرات التالية (51. 52. 58. 59. 60. 76. 77. 78. 87) وأصبح المقياس في صورته النهائية يحتوي على 80 بند .

ثانيا/ إستبيان الأداء الوظيفي :

1. حساب الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية:

قامت الباحثة بحساب الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية على عينة عشوائية المكونة من 40 موظف وموظفة بعد ترتيب قيمها من الأعلى إلى الأدنى تنازليا بنسبة 33% للعليا و33% للقيم الدنيا،

$$\text{حسب المعادلة التالية } X = \frac{38 \times 33}{100} = 13 \text{ وكانت النتائج كما يلي:}$$

الجدول رقم(12): صدق المقارنة الطرفية لإستبيان الأداء الوظيفي:

N	المجموعتان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	مستوى الدلالة
13	الدنيا	59	5,48	-9,74	24	0.000	0.05
13	العليا	82,15	6,59				

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي للفئة الدنيا قدر بـ: (59) وقدر إنحرافه المعياري بـ: (5,48) بينما المتوسط الحسابي للفئة العليا قدر بـ (82,15) وقدر إنحرافه المعياري بـ (6,59) وعند حساب قيمة "T" لإستبيان الأداء الوظيفي تبين أنه يتميز بدرجة عالية من الصدق، حيث وجدنا أن قيمة "T" المحسوبة (9,74 -) وهذا يدل قدرة تميز بنود الاستبيان بين الفئة العليا والفئة الدنيا عند القيمة الإحتمالية 0.001 مما يثبت لنا أنه توجد فروق بين الموظفين الإداريين المتحصلين على درجات مرتفعة في الإستبيان، والمتحصلين على درجات منخفضة في الإستبيان وعليه فالاستبيان يتمتع بقدر عال من الصدق يمكن استخدامه في الدراسة.

2. صدق الإتساق الداخلي :

قامت الباحثة بحساب صدق الإتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط " بيرسون 3 بين درجة كل فقرة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم(13): يوضح معامل الارتباط بين درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لإستبيان الأداء الوظيفي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط
01	تنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب	0,423
02	لا تتردد في مساعدة زملائك في إنجاز الأعمال الموكلة لهم	0,045
03	يعتمد عليك مسؤولك على إنجاز بعض الأعمال الصعبة	0,425**
04	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد وأداء متميز	0,498**
05	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والإبداع في العمل	0,628**
06	لديك كل الإستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر	0,394
07	ترى أن الإلتزام في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة	0,509**
08	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة	0,565**
09	أدائك لعملك يشعره بالإنتماء للمؤسسة والغيرة عليها	0,671**
10	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء	0,684**
11	لديك مشاركة في إتخاذ القرارات مما يزيد من حماسك ودافعتك لتحسين العمل	0,544**
12	تمتلك الإدارة حوافز مادية أو معنوية علماً أنك الجيد للعمل	0,501**
13	تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة	0,442**
14	تهتم الإدارة بك مما يزيد من إخلاصك للعمل	0,559**
15	الوسائل المستعملة في الإدارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل	0364**
16	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى أدائك الوظيفي	0,420**
17	عدم وجود عدالة من قبل المسؤول المباشر عنك يدفعك لعدم الإهتمام بأوامره	0,118
18	لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل	0,464**
19	حجم المكتب ضيق مما يصعب عليك العمل فيه	0,032
20	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل	0,396
21	لا يوجد مكيف داخل المكتب مما يجعلك تخرج من المكتب مما يضيع وقتك في العمل	0,006
22	أرتكب أخطاء متكررة في العمل	0, 569

ب. الثبات :

يعرفه (معمرية، 2002: 158) بأنه : " ضمان الحصول على نفس النتائج (تقريباً) إذا أعيد تطبيق الإختبار على نفس الفرد أو نفس المجموعة من الأفراد "، ويعرفه (مقدم، 1993: 114) " هو مدى إتساق وإستقرار نتائجه فيما لو طبق على عينه من الأفراد في مناسبتين مختلفتين، وإستقرار ظاهرة معينة في مناسبات أخرى". ولغرض حساب ثبات المقياس ما يلي:

أ. حساب الثبات لإستبيان بعض العوامل التنظيمية:

أولاً/ إستبيان بعض العوامل التنظيمية:

1. حساب الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

الجدول رقم(14): معامل الارتباط بيرسون لأبعاد بعض العوامل التنظيمية:

معامل الارتباط		عدد الفقرات	الأبعاد
R قبل التعديل	R بعد التعديل		
0,701	0,539	25	القيادة التنظيمية
0,924	0,859	25	الإتصال التنظيمي
0,939	0,886	14	التكوين الإداري
0,837	0,720	16	الحوافز المهنية
0,951	0,907	80	ثبات الإستبيان ككل

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة المتكونة من 40 فرداً، وذلك بواسطة حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين للأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية بتطبيق معادلة بيرسون ثم تصحيحه

بمعادلة ' جيتمان'، والنتيجة التي حصلنا عليها في الثبات الكلي هي: $R = 0,907$ قبل التعديل وبعد تصحيحها بمعادلة جيتمان أصبحت تساوي $R = 0,951$ وهو دال عند مستوى الدلالة 0,05. وعليه فالإختبار يتمتع بقدر عال من الثبات يمكن إستخدامه كأداة في الدراسة الأساسية.

2. حساب الثبات بمعادلة ألفا كرنباخ

الجدول رقم(15): توضيح معامل ثبات الأبعاد والثبات الكلي لإستبيان بعض العوامل التنظيمية: بمعادلة ألفا كرنباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرنباخ
القيادة الإدارية	25	0,610
الإتصال التنظيمي	25	0,907
التكوين الإداري	14	0,936
الحوافز المهنية	16	0,824
ثبات الإستبيان ككل	80	0,935

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم ثبات إستبيان بعض العوامل التنظيمية مرتفعة مما يدل على أن الإستبيان يتميز بمستوى عال من الثبات وهذا يعني أن المقياس يمكن إستخدامه كأداة للدراسة.

ثانيا/ إستبيان الأداء الوظيفي:

1. حساب الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

الجدول رقم(16): معامل الارتباط بيرسون لأبعاد الأداء الوظيفي

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الارتباط	
		R قبل التعديل	R بعد التعديل
ثبات الإستبيان	18	0,635"	0,777

تم حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة المتكونة من 40 فردا، وذلك بواسطة حساب معامل الارتباط بين درجات النصفين للأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية بتطبيق معادلة بيرسون ثم تصحيحه بمعادلة ' جيتمان'، والنتيجة التي حصلنا عليها في الثبات الكلي لإستبيان الأداء الوظيفي هي: $R = 0,635$ قبل التعديل وبعد تصحيحها بمعادلة جيتمان أصبحت تساوي $R = 0,777$ وهو دال عند مستوى الدلالة 0,05. وعليه فالإختبار يتمتع بقدر عال من الثبات يمكن إستخدامه كأداة في الدراسة الأساسية.

2. حساب الثبات بمعادلة ألفا كرنباخ

الجدول رقم(17): توضيح معامل ثبات الأبعاد للأداء الوظيفي: بمعادلة ألفا كرنباخ

الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرنباخ
الأداء الوظيفي	18	0,796

من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيم ثبات إستبيان الأداء الوظيفي مرتفعة مما يدل على أنه يتميز بمستوى عال من الثبات وهذا يعني أن المقياس يمكن إستخدامه كأداة للدراسة.

3. نتائج الدراسة الإستطلاعية:

بعد قيام الباحثة بالدراسة الإستطلاعية والتأكد من بعض الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة تحصلت علي النتائج التالية :

- بالنسبة لإستبيان بعض العوامل التنظيمية :
 - لم يحدث أي تغيير في بعد القيادة الإدارية.
 - تم حذف فقرتين (51 , 52) من بعد الإتصال التنظيمي.
 - تم حذف ثلاث فقرات (58 , 59 , 60) من بعد التكوين الإداري.
 - تم حذف ثلاث فقرات (76 , 77 , 78 , 87) من بعد الحوافز المهنية.
- و عليه أصبح الإستبيان يتكون في صورته النهائية من 80 فقرة موزعة على أربعة أبعاد سوف يتم تطبيقها على العينة الأساسية
- بالنسبة لإستبيان الأداء الوظيفي :
 - تم حذف أربعة فقرات (2 , 17 , 19 ، 21) من بعد الأداء الوظيفي.
 - و عليه أصبح الإستبيان يتكون في صورته النهائية من 18 فقرة سوف يتم تطبيقها على العينة الأساسية .

ثانيا. الدراسة الأساسية:

1. ميدان الدراسة :

أجريت الدراسة في المؤسسات العمومية التابعة لقطاع الوظيف العمومي بتمنغست وهي الجامعة، التكوين، مديرية التربية، وهي مؤسسات تربوية نشطة تهدف إلى تعليم وتكوين الطالب وتربيتهم تربية سليمة لتحقيق التنمية ومستقبل المجتمع.

2. مجتمع الدراسة:

هو مجموعة من الأفراد الذي يقوم الباحث بسحب العينة من بينهم وهؤلاء، يشكلون جزءا من مجتمع أكبر يعرف بالمجتمع الأصلي. (د.حسن محمد حسن، 2008: 48)

وفي دراستنا هذه هو ذلك المجتمع الأصلي الذي أختيرت منه عينة الدراسة من الموظفين الإداريين التابعين لقطاع الوظيف العمومي بتمنغست الشاغلين منصب دائم للمؤسسات التالية: جامعة تمنراست، مديرية التكوين، مديرية التربية تمنراست والبالغ عددهم 514 والمبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(18): توزيع مجتمع الدراسة

النسبة المئوية	إناث	ذكور	إسم المؤسسة
37,74%	88	106	جامعة تمنراست
25,49%	50	81	مديرية التكوين وتعليم المهنيين
36,77%	189	109	مديرية التربية
100%	218	296	المجموع الكلي
	514		

2. عينة الدراسة وخصائصها:

هي إختيار واعى تراعى فيه قواعد وإعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية، إنها جزء من الكل، بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له، لتجرى عليها الدراسة .

1.2 وصف عينة الدراسة:

لقد إختارت الباحثة عينة إنتقائية تمثلت في ثلاثة مؤسسات عمومية تابعة لقطاع الوظيف العمومي بتامنغست وهي الجامعة، التكوين، مديرية التربية، ثم قامت بسحب العينة بطريقة عشوائية بسيطة وخصائصها تعود للصدفة من هذه المؤسسات التي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة والبالغ عددهم 514 موظفاً والشاغليين منصب دائم فيها، ثم قامت بتوزيع 420 إستبانة وأسترجعت 346 إستبانة وبعد مراجعتها أستبعد منها 9 إستمارات لأن أصحابها لم يحييوا على كافة الأسئلة، وعليه أصبحت الإستبانات الصالحة للدراسة والتحليل 337 إستبانة مثلت المجتمع الأصلي بنسبة 65,56% وكان توزيع أفرادها على النحو التالي :

- الجامعة 137 موظف من مجتمع أصلي متكون من 194 مثله بنسبة 70,62%

- مديرية التربية 119 موظف من مجتمع أصلي متكون من 189 مثله بنسبة 62,62%

- مديرية التكوين وتعليم المهنيين 81 موظف من مجتمع أصلي متكون من 131 مثله بنسبة 61,83%.

2.2 الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة: تتميز عينة الدراسة بخصائص هي: الجنس، السن،

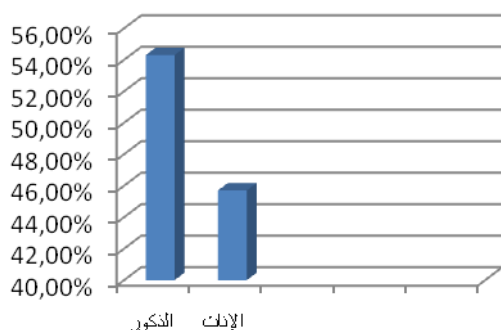
المستوى التعليمي، الخبرة المهنية وهذه الخصائص نفسها موجودة في المجتمع الأصلي للدراسة.

أ. خصائص العينة حسب الجنس

جدول رقم 19: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
الذكور	183	54,30%
الإناث	154	45,70%
المجموع	337	100%

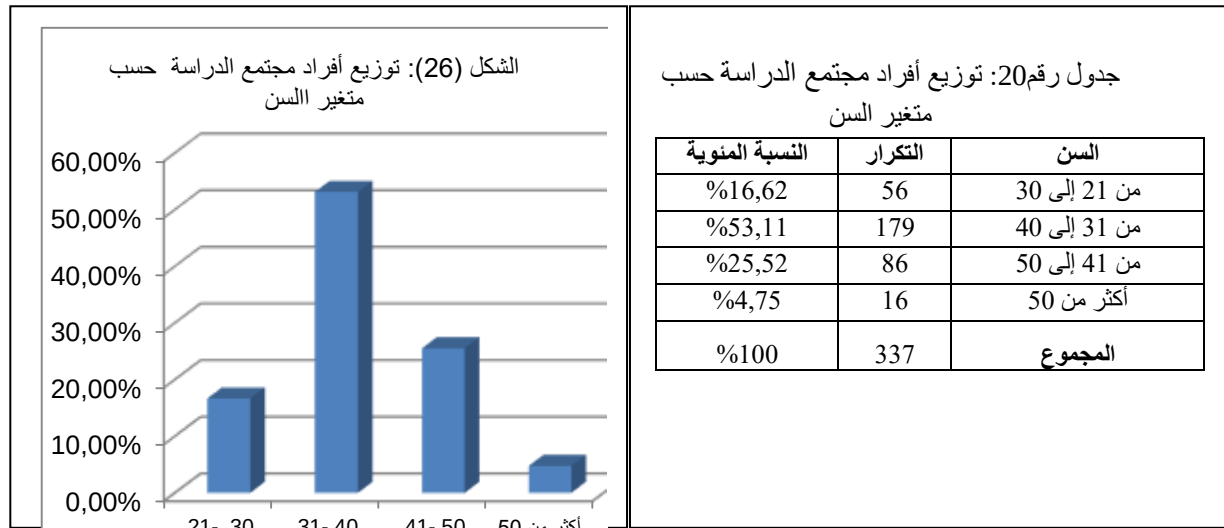
شكل (25): توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



من خلال الجدول المتعلق بخاصية الجنس لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا هي فئة الرجال حيث تبلغ نسبتها 54,30%، بينما فئة النساء بلغت نسبتها 45,70%. ونفسر هذا التقارب في النسبة بين الجنسين إلى الوعي الكبير من الذي وصل إليه المجتمع الجزائري في الدور الكبير التي تلعبه المرأة

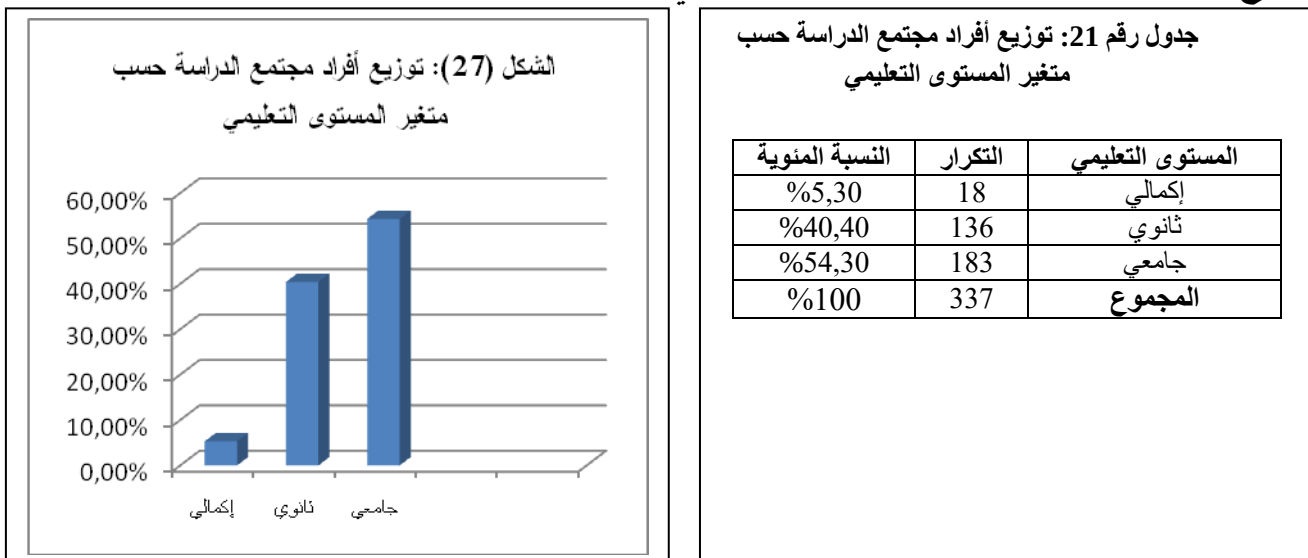
الجزائرية في مجال الشغل حيث أصبحت هذه الأخيرة تتنافس مع الرجل على الكثير من المهن التي كانت محتكرة فقط على الرجال.

ب. خصائص العينة حسب خاصية السن



من خلال الجدول المتعلق بخاصية السن لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي فئة العمر الأقل من 31 إلى 40 سنة حيث تبلغ نسبتها 53,41%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 24,93%، ثم تليها الفئة العمرية من 21 إلى 30 سنة بنسبة مئوية قدرت بـ 17,51% وفي الأخير نجد الفئة العمرية أكثر من 50 سنة حيث تبلغ نسبتها 4,15% وهذا يعني أن فئة الشباب هم الأكثر تواجدا في مجال العمل، لأن فئة العمال كبار السن يكونون معظمهم قد أحيلوا للتقاعد لوصولهم السن القانوني الذي يسمح لهم بذلك وليتركوا أماكنهم للشباب صغار السن والذين هم في عز شبابهم.

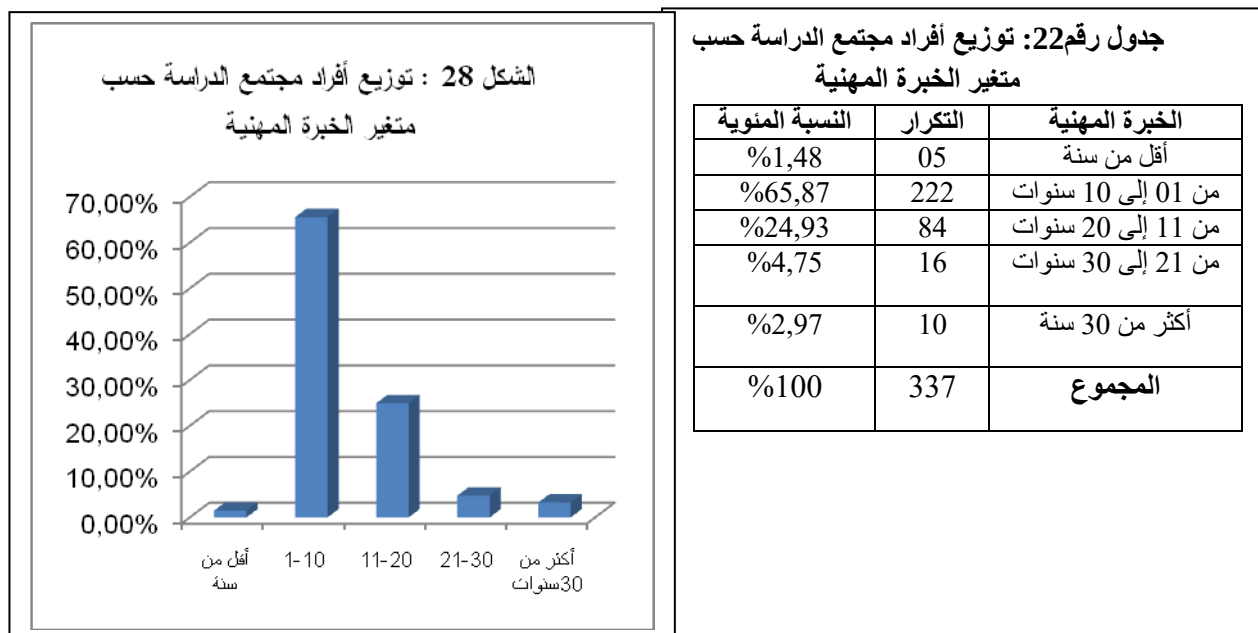
ج. خصائص العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول المتعلق بخاصية المستوى الجامعي لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تكرارا هي الفئة المتحصلة على مستوى جامعي حيث بلغت نسبتها 54,30%، ثم تليها الفئة المتحصلة على ثانوي حيث بلغت نسبتها 40,40%، وفي الأخير نجد الفئة المتحصلة على مستوى إكمالي حيث بلغت نسبتها

5,30% وهذا يعني أن مجتمع الدراسة معظمهم أفراد مثقفين علمياً، ويعود هذا الاختلاف إلى اختلاف في متطلبات الوظائف فيعن عن طريق المؤسسات العمومية هذا من جهة ومن جهة أخرى يعود إلى أن بعض الموظفين تحصلوا على مؤهلاتهم العلمية بعد توظيفهم، خاصة مع وجود الجامعة داخل الولاية، وهناك أيضاً إكمال الدراسة المراسلة وهذين السببين يحفزان العمال عن الجد والمثابرة عن التعليم من أجل تحقيق طموحاتهم خاصة بعد ظهور القانون الذي ينص على الترقية بعد الشهادة.

د. خصائص العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال الجدول المتعلق بخاصية الخبرة المهنية لأفراد العينة نلاحظ أن الفئة الأكثر تكراراً هي التي لها من 01 إلى 10 سنوات ثم تليها الفئة من 11 إلى 20 سنوات ثم الفئة من 11 إلى 20 سنوات ثم الفئة من 21 إلى 30 سنوات ثم الفئة أكثر من 30 سنة وأخيراً الفئة أقل من سنة وهذا يدل على أن العمال الذين لديهم خبرة مهنية متواجدين بقوة .

4. أساليب تطبيق الدراسة الإستطلاعية:

إنطلاقاً إلى الرجوع إلى فرضيات الدراسة التي تتمحور حول الفروق الأمر الذي دفع بنا للقيام باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1.5 النسب المئوية : إستعملنا النسبة في عملية تحليل نتائج خصائص العينة وذلك بتحديد نسبة الأفراد حسب فئة الجنس، السن، المستوى الجامعي، سنوات الخدمة (الخبرة) وأيضاً لوصف إستجابة أفرادها على بنود الإستبيان المخصص للدراسة .

$$C \% = \frac{Fi}{N} \times 100$$

N: حجم العينة

Fi : التكرارات

2.3 حساب الدرجة الخام : ويكون بالنسبة لكل عامل سواء في إستبيان بعض العوامل التنظيمية أو إستبيان الأداء الوظيفي و ذلك بحساب مجموع تقديرات العامل في كلّ خانة من خانات الإجابة مضروباً في الوزن المعطى لكل خانة.

3.3 المتوسط الحسابي Mean : هو متوسط القيم المختلفة، ويرمز له بالرمز $\bar{X}$. ويستخرج من خلال قسمة مجموع القيم المختلفة على عددها .

4.3 المدى: يسمى كذلك مجال التغير وهو الفرق بين أعلى وأدنى قيمة من قيم مفردات مجموعة البيانات، وقمنا بإحتساب المدى لتحديد المجالات والتي على ضوءها نحدد درجة الأهمية التي تنتمي إليها إجابات الإستبانات عن طريق المتوسط الحسابي، وهذا وفقا للمعادلة التالية:

(الحد الأعلى لمقياس ليكرت - الحد الأدنى لمقياس ليكرت) / عدد الفئات المطلوبة.

الحد الأعلى للمقياس = 5، الحد الأدنى للمقياس = 1، عدد الفئات المطلوبة = 1، ومنه نحصل على النتيجة التالية: $0,80 = 5/4 = 5/(1-5)$ وبهذا نحصل على النتائج التالية :

✓ المتوسط الحسابي $1.80 =$ النظرة سالبة تماما.

✓ المتوسط الحسابي ينتمي إلى $[1.80 - 60.2]$ = النظرة سالبة.

✓ المتوسط الحسابي ينتمي إلى $[2.60 - 40.3]$ = النظرة محايدة.

✓ المتوسط الحسابي ينتمي إلى $[3.60 - 20.4]$ = النظرة موجبة.

✓ المتوسط الحسابي $4.20 <$ النظرة موجبة تماما.

تجدد الإشارة هنا أننا سنرقم عبارات كل محور على حدا حسب أهميتها لمجتمع الدراسة وميولها للنظرة الإيجابية،

$$\bar{X} = \frac{\sum (xi \times Fi)}{\sum Fi}$$

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي
 Xi : القيم المتحصل عليها (مركز الفئة)
 Fi : تكرار الفئة

4.3 الإنحراف المعياري: هو الجذر التربيعي لمتوسط مجموع مربعات إنحرافات القيم عن المتوسط الحسابي ويرمز له بالرمز « S » وهو متوسط إنحراف القيم عن متوسطها الحسابي أو هو الجذر التربيعي للتباين الذي هو مجموع مربعات إنحرافات كل القيم عن المتوسط الحسابي ويرمز له بـ « S^2 »

$$S = \sqrt{\frac{\sum (xi - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي
 Xi : القيم
 n : حجم العينة (بوحفص، 2010: 75)

5.3 إختبار t : يستخدم هذا الإختبار للوقوف على ما إذا كان الفرق بين متوسطين جوهريين أو لا ويصلح عادة للإستخدام مع العينات الصغيرة. ويقوم الإختبار على مقارنة الفروق الحقيقية بين المتوسطات الحقيقية مع الفروق المتوقعة عن طريق الصدفة . (أحمد جلال، 2008 : 139)

إختبار t في حالة العينتين المتساويتين : وهي تبرز الفرق بين متوسطين وتباينين وذلك كالتالي :

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{\sum S_1^2 + S_2^2}{n}}}$$

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي
 S^2 : التباين
 n : حجم العينة

6.3 معامل الارتباط بيرسون : يستخدم معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة وإتجاه العلاقة الخطية بين

متغيرين كميين، ومن شروط استخدامه وجود علاقة خطية بين متغيرين، وأن تكون العينة عشوائية وقيم

أفراد العينة مستقلة عن بعضها البعض. (فايز النجار ، 2010: 222)

نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة ولتعرف على درجة الارتباط

بين متغيري الدراسة و بالتالي إختبار مدى تحقق الفروض و ذلك من خلال المعادلة العامة لحساب معامل

الارتباط .

R : معامل ارتباط بيرسون

X : قيم المتغير المستقل

Y : قيم المتغير التابع

N : عدد المشاهدات

$$R = \frac{n(\sum X.Y) - \sum X . \sum Y}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2] . [n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

بعد حساب R يجب تحديد درجة الحرية لتحديد دلالة R ، فنجد في حالة العينتين المتساويتين درجة الحرية

تساوي العينة ناقص 1 الكل مضروب في 2 أي: **dl = 2 (n - 1)**

7.3 معامل " ألفا لكرونباخ": و يرمز له عادة بالحرف اللاتيني "α" من أهم مقاييس الإتساق الداخلي

للاختبار المكون من درجة مركبة ومعامل ألفا يربط ثبات الاختبار بثبات بنود، فازديان نسبة تباينات البنود

بالنسبة إلى التباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات. (بشير معمريه، 2002: 213)

8.3 معامل الارتباط سبيرمان براون": أستخدم لتعديل ثبات الإستبيان في التجزئة النصفية

9.3 إختبار شفيه": ينسب إختبار شفيه لمبتكره العالم الأمريكي هنري شفيه، ويستخدم لعمل مقارنات

زوجية أو ثنائية متعددة. كما ويتم استخدام إختبار شفيه لتحليل النتائج في بيئة العينات المتساوية والعينات

الغير متساوية. .

10.3 تقدير قوة العلاقة بين متغيرين بفضل لوحة الإنتشار":

يشير الارتباط إلى التباين المشترك بين المتغيرين، فمعامل الارتباط هو نسبة التباين، إذا كان التباين

الموجود في المتغير (x) هو نفسه التباين الموجود في المتغير (y)، فهذا يعني أن العلاقة بينهما علاقة قوية،

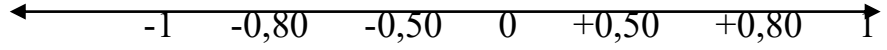
وبالتالي كلما كانت نسبة التباين تامة، كان المتغيران مرتبطان ارتباطا قويا تاما، ويكون معامل الارتباط t

يساوي 1، وكلما إقترب معامل الارتباط من 1 كانت العلاقة بين المتغيرين موجبة وقوية في آن واحد، أما

إذا لم يكن التباين مشتركا بين المتغيرين، فقيمة معامل الارتباط تميل إلى (0)

تتراوح قيمة معامل الارتباط بين -1 و 1 مرورا بالصفر

يمكن تمثيل القيم التي يأخذها معامل الارتباط كالتالي:



إنطلاقاً من هذا التخطيط يمكن إستنتاج الحالات التالية التي يمن أن تأخذها قيم معامل الارتباط :

- إذا كان معامل الارتباط يساوي 1 فالعلاقة موجبة تامة.
- إذا كان معامل الارتباط يساوي -1 فالعلاقة سالبة تامة.
- إذا كان معامل الارتباط يساوي 0 فالعلاقة منعدمة.
- إذا كان معامل الارتباط أقل من 0,50 فالعلاقة موجبة أو سالبة ضعيفة.
- إذا كان معامل الارتباط أقل بين 0,50 و 0,80 فالعلاقة موجبة أو سالبة متوسطة.
- إذا كان معامل الارتباط يفوق 0,80 فالعلاقة موجبة أو سالبة قوية. (بوحفص، 2010: 213)

خلاصة الفصل :

إن هذه الدراسة الإستطلاعية تمثل مرتكز للدراسة الميدانية و ذلك نظراً لأهميتها في المساعدة على معرفة مكان إجراء الدراسة والظروف والإجراءات التي سيتم فيها الدراسة الميدانية كما أنها تمكن على صياغة إشكالية الدراسة وصياغة فروض مؤقتة تحتمل قبولها أو رفضها كما مكنت الباحثة من تحديد عينة الدراسة والمجتمع الأصلي الذي أخذت منه وماهي أدوات البحث والمنهج المتبع في الدراسة كما ساعدتها على وضع أساليب للتحليل والمعالجة الإحصائية .

الفصل السادس

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

1- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى

2- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية

3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة

4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الرابعة

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الخامسة

6- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السادسة

7- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية السابعة

- تمهيد :

بعد القيام بعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الإ/ستطلاعية والتي تم التطرق من خلالها إلى المنهج المتبع في الدراسة وأداة الدراسة، وكل الطرق الإحصائية المتبعة في تحليل النتائج، سوف نقوم في هذا الفصل بمحاولة عرض مختلف النتائج المتحصل عليها من جراء الدراسة وذلك بعد تطبيق المقياس المعد لدراسة علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست، وذلك لإثبات صحة فرضيات الدراسة وإتجاه إجابات الأفراد نحو عبارات الإستبيان.

1. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه " نتوقع أن يكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست"

وللإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بتحليل إستجابات أفراد عينة البحث إزاء كل نمط قيادي (ديمقراطي، أوتوقراطي، متساهل) لبنود أنماط القيادة الإدارية على إستبيان بعض العوامل التنظيمية كما قامت بحساب المتوسط الحسابي لدرجات الأفراد والانحراف المعياري وقيمة t كما وضعت معيار للحكم على إتجاهات المرؤوسين من أجل التعرف على نوعية النمط القيادي السائد حيث إعتمدت على المتوسطات الحسابية على النحو التالي:

✓ تم إعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وموافق بشدة في الجانب الأيمن من الأداة ليبدل على وجود نمط قيادي ديمقراطي ,

✓ تم إعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وغير موافق بشدة في الجانب الأيسر من الأداة ليبدل على وجود نمط قيادي أوتوقراطي أو متساهل,

وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة كما يلي:

1.1 تحديد إستجابة أفراد عينة البحث إزاء النمط الديمقراطي:

جدول رقم(23): درجة استجابة أفراد العينة على مدي توافر النمط القيادي الديمقراطي لدى قادتهم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t
يحرص القائد على تنسيق جهود المرؤوسين من أجل إنجاز عمل ما	113	172	29	13	10	4,08	0,92	81,87
المجموع	285	29	23					
النسبة	84,57%	8,61%	6,82%					
يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	95	167	36	19	20	3,88	1,07	66,83
المجموع	262	36	39					
النسبة	77,74%	10,68%	11,57%					
يتشاور القائد مع المرؤوسين لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	101	160	24	23	29	3,83	1,18	59,59
المجموع	261	24	52					
النسبة	77,45%	7,12%	15,43%					
يسمح القائد للمرؤوسين بإجتهدهم الشخصي في حل مشكلات العمل	78	157	49	25	28	3,69	1,15	58,75
المجموع	235	49	53					
النسبة	69,73%	14,54%	15,73%					
يشعر المرؤوسين بتفهم القائد وإنصاته لمقترحاتهم وشكواهم	91	155	43	29	19	3,80	0,10	63,35
المجموع	246	43	48					
النسبة	73%	12,76%	14,24%					
يعمل المسؤول على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع	83	139	51	26	38	3,60	1,25	52,82
المجموع	222	51	64					
النسبة	65,88%	15,13%	18,99%					
يتصرف المديرون في الهيئة بطريقة تبين انهم في موقع مسؤولية	89	155	49	31	13	3,82	1,05	66,99
المجموع	244	49	44					
النسبة	72,40%	14,54%	13,06%					
هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والمرؤوسين في إنجاز الأعمال	65	198	43	25	06	3,86	0,87	81,30
المجموع	263	43	31					
النسبة	78,04%	12,76%	9,20%					
تتم معاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة دون أي تمييز من القائد	80	153	46	19	39	3,64	1,23	854,2
المجموع	233	46	58					
النسبة	69,14%	13,65%	17,21%					
يتشارك القائد مع المرؤوسين إهتماماتهم ومشاكلهم في المؤسسة	68	116	91	31	31	3,47	1,18	54,00
المجموع	184	91	62					
النسبة	54,60%	27,00%	18,40%					
متوسط إستجابات جميع فقرات النمط الديمقراطي								
						3,77	0,78	88,63

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود النمط القيادي الديمقراطي الموضح في الجدول رقم(23)،
 تحصلنا على قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة بمحور النمط الديمقراطي (3.77) وهو
 متوسط يقع في الفئة الثانية من مقياس المندرج الخماسي، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة بتوفر
 النمط القيادي الديمقراطي..

2.1 تحديد إستجابة أفراد عينة البحث إزاء النمط الأتوقراطي:

جدول رقم(24): درجة استجابة أفراد العينة على مدى توافر النمط القيادي الأتوقراطي لدى قادتهم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	قيمة T
	ت	ت	ت	ت	ت			
ينفرد القائد باتخاذ القرارات الإدارية	68	83	64	51	71	3,08	1,43	39,48
المجموع	151	64	122					
النسبة	%44,81	18,99	%36,20					
يتحيز الرئيس في العمل إلى بعض الأفراد على حساب الآخرين	52	52	88	48	97	2,74	1,42	35,58
المجموع	104	88	145					
النسبة	%30,86	%26,11	%43,03					
يحرص القائد أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين	78	116	64	42	37	3,46	1,27	49,88
المجموع	194	79						
النسبة	%57,57	%18,99	%23,44					
يميل القائد على تركيز كل السلطات في يده	64	61	68	79	65	2,94	1,40	38,67
المجموع	125	144						
النسبة	%37,09	%20,18	%42,73					
لا يسمح القائد للعاملين في إعطاءهم أي حرية	34	41	74	74	114	2,43	1,33	33,44
المجموع	75	188						
النسبة	%22,26	%21,96	%55,79					
يحرص القائد أن تكون علاقته بالمرووسين في حدود العمل	62	106	51	58	60	3,15	1,38	41,83
المجموع	168	118						
النسبة	%49,85	%15,13	%35,01					
يجبر القائد المرووسين في تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك	35	53	45	88	116	2,42	1,37	32,39
المجموع	88	104						
النسبة	%26,11	%13,35	%60,53					
يميز القائد بين المرووسين في المعاملة دون إبداء سبب ذلك	41	39	62	82	113	2,45	1,37	32,70
المجموع	80	195						
النسبة	%23,74	%18,40	%57,86					
متوسط إستجابات جميع فقرات النمط الأتوقراطي								
						2,83	0,90	57,79

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود النمط القيادي الأتوقراطي الموضح في الجدول رقم(24)، حصلنا على قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة بمحور النمط الأتوقراطي (2.83)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من مقياس المتدرج الخماسي الذي يشير إلى المحايدة، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة بتوفر النمط القيادي الأتوقراطي.

3.1 تحديد إستجابة أفراد عينة البحث إزاء النمط الأتوقراطي:

جدول رقم(25): درجة استجابة أفراد العينة على مدي توافر النمط القيادي المتساهل لدى قادتهم

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
يمنح القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم	107	120	38	36	36	3,67	1,31	51,45
المجموع	227	38	72					
النسبة	%67,36	%11,28	%21,36					
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	38	55	39	85	120	2,42	1,40	31,75
المجموع	93	39	205					
النسبة	%27,60	%11,57	%60,83					
يتجنب القائد التدخل في النزاعات بين المرؤوسين	35	54	81	68	99	2,58	1,33	35,48
المجموع	89	81	167					
النسبة	%26,41	%24,04	%49,55					
يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات الإدارية	32	47	84	98	76	2,59	1,24	38,20
المجموع	89	84	174					
النسبة	%26,41	%24,93	%51,63					
يعتمد القائد على المرؤوسين في إنجاز الأعمال دون مراقبة	33	45	54	96	109	2,40	1,32	33,31
المجموع	79	54	205					
النسبة	%23,44	%16,02	%60,83					
يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة	64	80	72	69	52	3,10	1,35	42,31
المجموع	144	72	121					
النسبة	%42,73	%21,36	%35,91					
يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها	53	56	54	86	88	2,70	1,42	34,98
المجموع	109	54	174					
النسبة	%32,34	%16,02	%51,63					
متوسط إستجابات جميع فقرات النمط المتساهل								
						2,78	0,85	59,95

من خلال استجابة أفراد العينة على بنود النمط القيادي المتساهل الموضح في الجدول رقم(25)، حصلنا على قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة بمحور النمط المتساهل(2.78)، وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من مقياس المدرج الخماسي الذي يشير إلى المحايدة ، كما كانت قيمة t (59,95) وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة بتوفر النمط القيادي المتساهل.

جدول رقم(26): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد أنماط القيادة الإدارية

الرقم	الترتبة	المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
1	1	النمط الديمقراطي	3,77	0,78	88,63	0,000
2	2	النمط الأتوقراطي	2,83	0,90	57,79	0,000
3	3	النمط المتساهل	2,78	0,85	59,95	0,000
		القيادة الإدارية	3,13	0,47	3,18	0,000

من الجدول رقم (26) يتبين أن بعد النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,77) وهو يقع فوق الحد الفاصل بين التوجهات الإيجابية والتوجهات

السلبية حيث يعتبر المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بينهما، وبتطبيق معيار الحكم في هذه الحالة فإن الحكم يجعل النمط الديمقراطي في الاتجاه الموجب، أما بالنسبة للنمطين الأتوقراطي والمتساهل فهما يقعان تحت الحد الفاصل بين التوجهات الإيجابية والتوجهات السلبية حيث بلغ المتوسط الحسابي للنمط الأتوقراطي (2,83) حيث جاء في المرتبة الثانية والنمط المتساهل (2,78) وهو في المرتبة الثالثة وبتطبيق معيار الحكم في هذه الحالة عليهما فإن الحكم يجعلهما في الاتجاه السالب. أما بالنسبة للنمط القيادي ككل بلغ المتوسط الحسابي (3,13) وهذا يعكس إتجاها إيجابيا عاما لدى أفراد عينة الدراسة نحو النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة .

إذن فمن خلال استجابات أفراد عينة الدراسة لأنماط القيادة التنظيمية (الديمقراطية، الأتوقراطية، المتساهلة) تبين لنا سيادة القيادة الديمقراطية في المؤسسات العمومية محل الدراسة ضمن علاقات الإدارة مع عمالها، وعليه نقول أنه تحققت الفرضية الأولى التي تنص على أنه " نتوقع أن يكون النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست" فلقد أظهرت النتائج المبينة في الجدول رقم (23) موافقة أفراد عينة الدراسة (المرووسين) في المؤسسات محل الدراسة على وجود النمط الديمقراطي، حيث تم تسجيل موافقة أغلبية الموظفين على محتوى البنود المخصصة للقيادة الديمقراطية بنسب عالية حسب الجدول أعلاه حيث أكدوا بأن هناك حرص من القائد على التنسيق في العمل بين الموظفين إضافة إلى أنه يطرح أفكاره عليهم لمناقشتها، والخروج بقرارات مناسبة تساهم في تحقيق أداء جيد و متميز في العمل، كما يسمح لهم بحل مشاكل العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة وهذا ما يشجعهم على الثقة بأنفسهم وبقدراتهم وإشعارهم بأهميتهم في المؤسسة كما أكدوا الموظفين كذلك على أن قائدهم ينصت جيدا لمقترحاتهم وشكاويهم وهذا يساعد أن تحقيق الرضا الوظيفي لديهم وشعورهم بأنهم ينتمون للمؤسسة، كما أكدوا بأن مسؤولهم المباشر يعمل على تشجيعهم على التغيير والإبداع كما يتعامل معهم بالعدل والمساواة دون أي تمييز واحد على الآخر وهذا ما يجعلهم يقدرّون مسؤوليته، ويتقنون به ويتعاونون معه في إنجاز الأعمال. وهذا ما جعلنا نرجح أن أسلوب القيادة الديمقراطية هو الأسلوب الأكثر فعالية لأنه يخلق إنتاجية أعلى ومساهمات أفضل من أعضاء المجموعة وزيادة الروح المعنوية لديهم ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي القيادة الديمقراطية إلى أفكار أفضل وحلول أكثر إبداعا للمشاكل لأنها تشجع أعضاء المجموعة على مشاركة أفكارهم. وهذا مؤشر يدل على انتشار مفهوم المشاركة والتفويض وروح الفريق وهذا بدوره ينعكس إيجابا على أداء المؤسسات العمومية، ثم يليه النمط الأتوقراطي في المرتبة الثانية الذي يتصف بالحدة وعدم المرونة المطلقة ويعاب عليه إهمال الجوانب الإنسانية للعاملين مع التركيز المبالغ فيه على الإنتاجية حيث تم تسجيل موافقة أغلبية الموظفين بنسبة 44,81% على أن قلندهم في العمل ينفرد باتخاذ القرارات الإدارية كما أكدوا بنسبة 30,86% أن رئيسهم يتحيز لأشخاص على حساب الآخرين وهي نسبة مقاربة لنسبة الموظفين المعارضين لذلك، التي قدرت بـ 43,03% كما أكدوا معظم الموظفين بنسبة 57,57% أن قائدهم يحرص أن يكون المتحدث

الرسمي فيما يخصهم كما أكدوا بنسبة 37,09% أنه يستحوز على تركيز كل السلطات في يده وهي نسبة أيضا مقاربة لنسبة الموظفين المعارضين التي قدرت بـ 42,73% كما أبدوا معظم الموظفين رفضهم بأنه لا يسمح لهم بأي حرية في العمل بنسبة 55,79% إلا أنه يحرص أن تكون علاقته معهم في حدود العمل وتم تأكيد ذلك بنسبة 49,85% كما رفض معظم الموظفين بنسبة 60,53% على أن قائدهم يجبرهم على تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك كما رفضوا بنسبة 57,86% بأن قائدهم يميز بين المرؤوسين في المعاملة دون إبداء سبب لذلك. وأخيرا في المرتبة الثالثة جاءت القيادة المتساهلة فلقد تبين لنا وجود بعض القادة المتساهلين في المؤسسات التابعة للوظيفة العمومية حيث أكد معظم الموظفين أن القائد يمنحهم الحرية الكاملة في إنجاز أعمالهم بنسبة 67,36% لكنه لا يتساهل مع الموظفين المقصرين في واجباتهم وهذا ما تم تأكيده بنسبة 60,83% كما أنه لا يتجنب التدخل في النزاعات بين العمال بل يساهم في حل المشكل، كما أكدوا معظم العمال أن قائدهم لا يتردد في إنجاز القرارات الإدارية بل يقوم بواجبه ولا يعتمد كلياً على المرؤوسين في إنجاز الأعمال بل يراقبها ويساهم في إعطاء حلول لحل مشكلات العمل ووضع خطط للعمل، وهذه النتيجة تعتبر محمداً فقلة وجود هذا النمط يعنى وجود أداء وظيفي منتظم يخلو من حالات عدم الجدية والإهتمام من قبل الموظفين.

إتفقت هذه الدراسة مع دراسة عبد العاطي الصياد، وحسن إبراهيم (1986)، بعنوان " البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم، وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية. والتي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً، يليه النمط الأوتوقراطي، وأخيراً النمط الحر. كما إتفقت مع دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004)، بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، في نتائجها التي بينت أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في أمانة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4,14) إلا أنه اختلفت عليها حيث بينت دراستهما أن النمط الحر يمارس بدرجة متوسطة حيث كان المتوسط الحسابي (3) والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل بمتوسط نسبي (1,98) أما دراستنا بينت أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بالمتوسط الحسابي (3,77) يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط نسبي (2,83) وأخيراً النمط المتساهل بمتوسط نسبي (2,78) .

كما إتفقت مع دراسة برو هشام (2018-2019)، بعنوان " أثر القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية"، في نتائجها التي تنص على أنه يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم، كما أن هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين .

2. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه " نتوقع أن يكون هناك إتصال تنظيمي فعال لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) " .

" وللإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط درجات الأفراد على إستبيان بعض العوامل التنظيمية للبند المخصصة للإتصال التنظيمي وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة كما يلي:

جدول رقم(27): درجة استجابة أفراد العينة لبند الإتصال التنظيمي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T
	ت	ت	ت	ت	ت			
تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	117	178	11	25	06	4,11	0,91	83,05
المجموع						31		
النسبة						%9,20		
يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك	93	177	17	35	15	3,88	1,06	67,00
المجموع						50		
النسبة						%14,84		
يراقب المشرف الأعمال التي تقوم بها ويقدم لك تصحيحات على الأخطاء	99	183	15	13	27	3,93	1,10	65,55
المجموع						40		
النسبة						%11,87		
يشرح لك مسؤولك المباشر الأهداف والسياسات لسير العمل	80	189	20	25	23	3,83	1,09	64,62
المجموع						48		
النسبة						%14,24		
تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك	45	186	45	35	26	3,56	1,09	59,99
المجموع						611		
النسبة						%8,10		
تتلقى أوامر مفهومة من قبل الإدارة يسهل عليك تنفيذها	71	201	25	23	17	3,85	1,00	70,94
المجموع						40		
النسبة						%11,87		
تتناقش الإدارة معك حول مسائل تخص عملك	67	158	42	28	42	3,53	1,25	51,86
المجموع						70		
النسبة						%20,77		
تصلك المعلومات في الإدارة في الوقت المناسب	73	116	57	32	59	3,33	1,38	44,37
المجموع						59		
النسبة						%17,51		
تبلغك الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل	77	157	54	11	38	3,67	1,19	56,34
المجموع						38		
النسبة						%11,28		
يقوم المدير بزيارتكم أحيانا ويستفسر على إحتياجاتكم للعمل	86	134	25	36	55	3,48	1,40	45,58
المجموع						55		
النسبة						%16,55		
تستعمل الإدارة إعلانات من أجل الإتصال بالموظفين لإيصال التعليمات والقرارات الجديدة لهم	94	147	54	16	26	3,79	1,13	61,44
المجموع						42		
النسبة						%12,46		
الهاتف وسيلة تتصل بك الإدارة من خلاله لإجتاز عمل ما	79	167	43	16	32	3,73	1,16	59,19
المجموع						48		
النسبة						%14,24		

73,64	0,98	3,92	17	10	43	180	87	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعمال
			27		43	297	المجموع	
			%8,01		%12,76	%79,23	النسبة	
50,70	1,19	3,29	41	41	73	142	40	تتصل الإدارة بك من خلال وثائق مكتوبة لتذكرك بأداء أعمالك
			82		73	182	المجموع	
			%24,33		%21,66	%54,01	النسبة	
70,49	1,02	3,92	20	6	52	163	96	شرح الأعمال شفويا من قبل المشرف يساعدك على الدقة في أدائه
			26		52	259	المجموع	
			%7,72		%15,43	%76,85	النسبة	
62,80	1,10	3,75	22	26	44	166	79	تستعمل الإدارة معك الهاتف لإيصال بعض الأوامر لك لإنجاز العمل
			48		44	245	المجموع	
			%14,24		%13,06	%72,70	النسبة	
56,98	1,16	3,60	55	36	26	134	86	هناك تنسيق جيد بين المصالح في تبادل المعلومات من أجل إنجاز مهمة ما
			91		26	220	المجموع	
			%27		%7,72	%65,28	النسبة	
71,96	0,99	3,89	15	17	45	173	87	يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل إتمام مهمة أو عمل ما
			29		45	260	المجموع	
			%3,50		%13,35	%77,15	النسبة	
49,65	1,31	3,55	46	26	46	136	83	يقوم رؤساء المصالح باجتماعات يتم فيها مناقشة الأعمال التي سوف يتم إنجازها
			72		46	219	المجموع	
			%21,36		%13,65	%64,99	النسبة	
69,13	1,05	3,95	11	27	47	136	116	تبادل المعلومات بين المصالح من خلال جدول الإرسال من أجل ضمان تسلمها
			38		47	252	المجموع	
			%11,28		%13,95	%74,78	النسبة	
59,30	1,16	3,75	25	25	54	138	95	يتناقش الموظفون فيما بينهم من أجل تطوير وتحسين الأداء وإيجاد أحسن طريقة لإنجاز العمل
			50		54	233	المجموع	
			%14,84		%16,02	%80,71	النسبة	
51,76	1,22	3,45	37	25	98	103	74	يساعد الموظفون بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية
			62		98	177	المجموع	
			%18,40		%29,08	%52,52	النسبة	
48,35	1,28	3,38	49	32	56	142	58	تطرح إشغالاتك على المسؤولين ولا تجد صعوبة في إستماعهم إليك
			81		%16,62	200	المجموع	
			%24,04		56	%59,35	النسبة	
50,37	1,28	3,50	47	27	37	163	63	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك عن طريق مسؤولك المباشر
			74		37	226	المجموع	
			%21,96		%10,98	%67,06	النسبة	
63,35	1,10	3,80	27	14	40	174	82	تطلب عطلة إستثنائية من مسؤولك عند الضرورة وتتلقى موافقته منه
			41		40	256	المجموع	
			%12,17		%11,87	%75,96	النسبة	
103,20	1,05	3,70	متوسط إستجابات جميع فقرات الإتصال التنظيمي					

من خلال إستجابة أفراد العينة فيما يخص محور الإتصال التنظيمي لإستبيان بعض العوامل التنظيمية الموضح في الجدول رقم (27) فلقد تبين لنا وجود إتصال فعال في المؤسسات التابعة للتوظيف العمومي محل الدراسة حيث كان المتوسط الحسابي لكل فقرة من فقرات الإتصال التنظيمي أكبر من 3 وكان

المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3,70) هذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في محور الإتصال التنظيمي كما كانت قيمة t (103,20)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة إتجاه محور الإتصال التنظيمي لإستبيان "بعض العوامل التنظيمية"

جدول رقم(28): المؤشرات الإحصائية لدرجة أفراد العينة لبنود الإتصال التنظيمي

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
الإتصال التنظيمي	337	92,44	16,44	75

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن متوسط درجات الأفراد على إستبيان بعض العوامل التنظيمية للبند المخصصة للإتصال التنظيمي يقدر بـ (92,44) وتتحرف عند قيمة بـ (16,44) وهو متوسط مرتفع عند مقارنته بالمتوسط النظري والمقدر بـ (75) حيث تم حساب المتوسط النظري كما يلي :

$$\text{المتوسط النظري} = (\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}) / 2 = (5 + 25) / 2 = 15$$

$$\text{المتوسط النظري} = (1+2+3+4+5) / 5 = 3$$

ونم إستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة للتأكد من مستوى الإتصال التنظيمي من خلال مقارنة المتوسط النظري مع درجات الأفراد على الإختبار وكانت النتائج حسب الجدول التالي :

جدول رقم(29): نتائج إختبار (T) للإتصال التنظيمي للعينة الواحدة

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	(T) المحسوبة	القيمة الإحتمالية	المستوى
الإتصال التنظيمي	75	92,44	337	103,20	0,000	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) بأن المتوسط الحسابي والمقدر بـ (92,44) وهو أكبر من المتوسط النظري والمقدر بـ (75)، وأن الفرق بين هذه المتوسطات دال إحصائيا عند القيمة (0.000)، ويشير على أن مستوي الإتصال التنظيمي لدى موظفي المؤسسات العمومية محل الدراسة مرتفعا وعليه تحققت الفرضية الثانية التي تنص نتوقع أن يكون هناك إتصال تنظيمي فعال في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .

لم تتفق دراستنا مع دراسة "محمد علي محمد(1978)" فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الإتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال في دراسته على أنه من العسير جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وان كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولي إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما دراستنا فقد بينت العكس حيث أكدوا الموظفين إستماع مسؤوليهم لإنشغالاتهم ولا يجدون صعوبة في ذلك وإتفقت مع دراسة بوعطيط جلال الدين (2008-2009) حيث كشفت دراسته عن تواجد الإتصال النازل بإنسياب المعلومات من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات والإعلانات كما كشفت عن وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الإتصال بالمشرف المباشر أو إستغلال الاجتماعات لإيصال كل إنشغالاتهم رغم تفضيلهم الإتصال ومقابلة

المدير مباشرة، ويتبين من خلال كل هذا أن في مؤسسة البحث نمط الإتصال المتبع بين الإدارة والعمال هو المزج بين نمط الإتصال النازل والصاعد طبقا لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال في المناخ التنظيمي العام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما دراستنا فقد كشفت عن وجود ثلاثة أنماط إتصال فعالة داخل المؤسسات محل الدراسة وهم الإتصال النازل والأفقي والصاعد حيث أكدوا أفراد العينة على أنهم يتلقون الأوامر مفهومة من الإدارة عن طريق مشرفهم المباشر والذي يوضح لهم طريقة إنجاز العمل ثم يراقبها ويصحح لهم الأخطاء كما يشرح لهم الأهداف والسياسات لسير العمل كما أنه يتناقش معهم فيما يخص عملهم كما أكدوا بأن المعلومات تصلهم في الوقت المناسب كما أن مدير المؤسسة يقوم بزيارتهم أحيانا ويستفسر عن احتياجاتهم من أجل العمل هذا ما يشعرهم بإنتمائهم للمؤسسة وبرضاهم الوظيفي داخلها، كما أكدوا على فعالية وسائل الإتصال المتبعة منها إستعمال الهاتف والاجتماعات والوثائق المكتوبة والإعلانات لتقديم وشرح كل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة، كما أن هناك تنسيق جيد بين المصالح في تبادل المعلومات من أجل إنجاز مهمة ما كما يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل إتمام مهمة أو عمل ما، وأن رؤساء المصالح يقومون بإجتماعات يتم فيها مناقشة الأعمال التي سوف يتم إنجازها، كما أن تبادل المعلومات بين المصالح يكون بشكل رسمي من خلال جدول الإرسال من أجل ضمان تسلمها، كما يتناقش الموظفون فيما بينهم من أجل تطوير وتحسين الأداء وإيجاد أحسن طريقة لإنجاز العمل ويساعدون بعضهم البعض بعيدين عن المصالح الفردية، وهذه الإجابات تعكس فعالية أنماط الإتصال التنظيمي وتنوع قنواته في المؤسسة مما يحقق الغرض منه وهو تحقيق أداء جيد في العمل. أما بالنسبة للذين لا يوافقون على محتوى البنود فهذا قد يعود لأسباب عدة قد يكون سببها الموظف نفسه أو المسؤول وقد تعود لإختلافات في التفكير والشخصية .

إن فعالية أنماط الإتصال في المؤسسة إحدى أهم الأسباب التي تعكس صورة الثقافة التنظيمية داخل النسق التنظيمي المتمثلة في قيم العمل، وروح المسؤولية والإنضباط المهني والأخلاق المهنية وروح المبادرة والإحترام المتبادل بين أعضاء التنظيم من رؤساء ومرووسين بحيث من خلال جودة فعالية نمط الإتصال وكفاءته تتكون ما تسمى بالعلاقة الترابطية لدى الموظفين هذه العلاقة تكون طيبة بينهم يشجعهم على قبول التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وقبول قوانينها الداخلية، فالإتصال هو أداة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم، كما أن كل نمط من أنماط الإتصال التنظيمي له دور فعال داخل النسق التنظيمي. فبالنسبة لنمط الإتصال النازل فهو أبرز أنواع الإتصال وأكثرها إنتشارا في المؤسسات العمومية، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها، وتكون التوجيهات والقرارات صادرة من القيادة التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يجب عليهم القيام بها والتغيرات التي يمكن إدخالها على ببرامج العمل التي ينبغي إتباعها. وأما بالنسبة لنمط الإتصال الأفقي فهو مهم لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة وأيضا مهم للعمال أن يتصلوا مع بعضهم لتعزيز الثقة

بينهم والتعاون في إنجاز الأعمال وبالتالي يساعدهم على الشعور بأنهم عائلة واحدة داخل المؤسسة التي هي بيتهم الثاني والتي يقضون معظم أوقاتهم فيها مع الزملاء الذين بمثابة إخوة لهم من أجل تحقيق هدف موحد، كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمسؤولين فرص للحصول على مايلزم لإتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية. أما بالنسبة لنمط الإتصال الصاعد فلا يمكن أن تستغني الإدارات عنه لأنه العملية التي تتم من أقل مستوى في التنظيم إلى أعلى مستوى فيه ذلك أن المسؤولين داخل المنظمات تترتب حسب السلم الإداري وهذه العملية تتم فيها نقل المعلومات والتقارير والشكاوي،..... إلخ كما أن هذا النمط يساعد على تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل والكشف عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين. كما تلعب قنوات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسات دورا هاما وفعالا من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية لها، فهي تمثل بذلك الجسر الذي تعبر من خلاله المعلومات المراد إيصالها للعمال، لذلك من الضروري لأعضاء التنظيم معرفة إمكانياتها من أجل تحديد نوعية القناة المناسبة لنقل المعلومة من المرسل إلى المستقبل، وهي تمكننا من معرفة مدى إستجابة الموظف وفهمه للرسالة، فالهاتف مثلا يعتبر من القنوات الإتصالية المهمة والضرورية تستخدمه المؤسسة للإتصال بمختلف العاملين فيها وخارجها فهو موفر للوقت والجهد فبواسطته تنقل الأوامر والتعليمات شفويا، كما أن الإجتماعات بين المسؤولين مع بعضهم البعض أو بين المسؤولين والمرؤوسين تساعد على الخروج بقرارات معينة يسهل فهمها بعد مناقشتها جماعيا أما بالنسبة للإتصالات المكتوبة تكون الأفضل وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح وتفسير للتعليمات كما أن لها دور هام في عملية أرشفة وتوثيق أعمال المؤسسة.

3. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه " نتوقع أن يساهم التكوين الإداري في تحسين أداء الموظف الإداري في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) " وللإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب درجة إستجابة أفراد العينة لبنود أنماط الإتصال التنظيمي على إستبيان بعض العوامل التنظيمية كما قامت بحساب متوسط درجات الأفراد وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم(30): توجهات أفراد العينة نحو التكوين الإداري

الترتيب حسب الأهمية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة		محايد	موافق بشدة		العبارة
				غير موافق	غير موافق		موافق	موافق	
11	47,38	1,29	3,33	50	28	85	110	64	تناسب الراجح التكوينية داخل مؤسستك مع احتياجات الموظفين لها
				78		85	174		المجموع
				23,15%		25,22%	51,63%		النسبة
13	52,92	1,12	3,20	41	29	117	122	28	هناك أساليب مختلفة في التكوين داخل مؤسستك
				70		117	150		المجموع
				77,20%		34,72%	44,51%		النسبة
2	65,97	1,11	3,97	26	5	39	149	118	يساعدك التكوين في تحسين مهاراتك وقدراتك وسلوكك لأداء العمل
				31		39	267		المجموع
				9,20%		11,57%	79,23%		النسبة
14	40,67	1,36	3,02	70	50	68	100	49	تتلقى تكويننا دوريا له علاقة بمجال عملك
				120		68	149		المجموع
				35,61%		20,18%	44,21%		النسبة
10	54,78	1,21	3,61	26	35	77	107	92	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكل كفاءة
				61		77	199		المجموع
				18,10%		22,85%	59,05%		النسبة
12	48,17	1,26	3,30	45	41	74	123	54	التكوين الذي تتلقاه يساعدك في الترقية في الرتبة
				86		74	177		المجموع
				25,52%		21,96%	52,52%		النسبة
9	64,77	1,04	3,69	23	11	82	154	67	التكوين الذي تتلقاه يضيف لك معارف جديدة في مجال عملك
				34		82	221		المجموع
				10,09%		24,33%	65,58%		النسبة
7	61,42	1,11	3,73	23	11	54	168	74	يساعدك التكوين في تحقيق أهدافك المستقبلية
				41		54	242		المجموع
				12,17%		16,02%	71,81%		النسبة
3	71,94	1,00	3,91	21	07	37	189	83	ترى أن تكوين الموظفين يساعد على إستقرار المؤسسة
				147		37	272		المجموع
				8,31%		10,98%	80,71%		النسبة
6	66,50	1,05	3,80	21	14	58	164	80	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الزملاء
				35			244		المجموع
				10,39%		17,21%	72,40%		النسبة

8	63,90	1,07	3,71	19	22	74	145	77	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين
				41		74	222	المجموع	
				12,17%		21,96%	65,88%	النسبة	
4	67,55	1,06	3,89	22	09	49	160	97	يساعد التكوين في تقوية شخصية الموظف وثقته بنفسه
				257		49	257	المجموع	
				9,20%		14,54%	76,26%	النسبة	
5	71,99	0,98	3,86	16	16	46	181	78	ينمي التكوين فكرة الشعور بالانتماء عند الموظف
				32		46	259	المجموع	
				9,50%		13,65%	76,85%	النسبة	
1	78,73	0,93	3,99	13	06	51	168	99	يرفع التكوين الروح المعنوية عند الموظف لأداء العمل
				19		51	267	المجموع	
				5,64%		15,13%	79,23%	النسبة	
-	84,37	0,79	3,64	جميع فقرات التكوين الإداري					

من خلال إستجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد التكوين الإداري لإستبيان بعض العوامل التنظيمية الموضح في الجدول رقم (30) فلقد حصلنا على قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3,64) هذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء المحور، كما كان الإنحراف المعياري (0.79) كما كانت قيمة t (84,37)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة إتجاه محور التكوين الإداري لإستبيان "بعض العوامل التنظيمية" ويتضح فيما يلي درجة الأستجابة بالترتيب:

* جاءت في المرتبة الأولى العبارة يرفع التكوين الروح المعنوية عند الموظف لأداء العمل حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (79,23%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (5,64%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (15,13%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثانية العبارة يساعدك التكوين في تحسين مهاراتك وقدراتك وسلوكك لأداء العمل حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (79,23%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (9,20%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (11,57%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثالثة العبارة ترى أن تكوين الموظفين يساعد على إستقرار المؤسسة حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (80,71%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (8,31%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (10,98%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الرابعة العبارة "يساعد التكوين في تقوية شخصية الموظف وثقته بنفسه" حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (76,26%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (9,20%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (14,54%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الخامسة العبارة " ينمي التكوين فكرة الشعور بالانتماء عند الموظف " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (76,85%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (9,50%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (13,65%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة السادسة العبارة " يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الزملاء " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (72,40%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (10,39%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (17,21%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة السابعة العبارة " يساعدك التكوين في تحقيق أهدافك المستقبلية " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (71,81%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (12,17%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (16,02%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثامنة العبارة "يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (65,88%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (12,17%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (21,96%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة التاسعة العبارة " التكوين الذي تتلقاه يضيف لك معارف جديدة في مجال عملك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (65,58%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (10,09%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (24,33%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة العاشرة العبارة "البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكل كفاءة" حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (59,05%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (18,10%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (22,85%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الحادي عشرة العبارة " تتناسب البرامج التكوينية داخل مؤسستك مع إحتياجات الموظفين لها " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (51,63%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (23,15%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (25,22%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثاني عشرة العبارة " التكوين الذي تتلقاه يساعدك في الترقية في الرتبة " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (52,52%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (25,52%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (21,96%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثالث عشرة العبارة " هناك أساليب مختلفة في التكوين داخل مؤسستك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (44,51%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (20,77%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (34,72%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الرابع عشرة العبارة " هناك أساليب مختلفة في التكوين داخل مؤسستك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (44,21%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (35,61%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (18,20%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

وعليه من خلال قراءتنا للجدول يمكن القول أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو عبارات التكوين الإداري وعليه تحققت الفرضية الثالثة التي تنص نتوقع أن يساهم التكوين الإداري في تحسين أداء الموظف الإداري في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية). ولكن بعد المقابلة مع بعض الموظفين تحصلنا على بعض الإجابات حيث صرح البعض أنهم يتعلمون مهامهم من خلال الممارسة والإستفادة من أخطائهم وبالإحتكاك مع بعضهم البعض وأن سياسة التسيير المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية لقطاع الوظيف العمومي لا يهتم بتكوين الموظفين تكويناً في مجال عملهم حيث أن التكوين الذي يتلقونه ما هو إلا تكوين نظري ولا يجدي نفعاً، لأن العامل المتكون يتلقى فقط دروساً نظرية في حين أنه يحتاج إلى معرفة الطريقة الصحيحة والسهولة والسريعة لتأدية أعماله، والمؤسسات التي يتعاقدون معها من أجل التكوين التحضيري أثناء التربص أو التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لا تزود العامل سوى بمعلومات نظرية يمكن أن يقال عنها معلومات عامة قد تكون متواجدة لديهم مسبقاً كما صرح بعض الموظفين أنهم لم يتلقوا تكويناً خارج المؤسسة بسبب وجود تمييز بين العمال وعدم الإهتمام بإحتياجات الموظف كما أن التكوين الذي يتلقوه يشمل عدة تخصصات في آن واحد مثلاً المحاسب الإداري يتلقى تكوينه مع مع عون إدارة وملحق إدارة وغيرها من التخصصات وهذا يعني أنه لا يوجد تحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة حيث تحدد قائمة المتكولين دون مراعاة ما هي الإحتياجات التكوينية للموظفين .

إنفقت هذه الدراسة مع دراسة " العبادي أحمد (2013/2012) بعنوان " أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي" والذي توصل فيها من خلال إجابة المفحوصين إلى أن موظفي المستشفيات الذين إستفادوا من دورات تكوينية بالمدرسة الوطنية للصحة قد تطورت ونمت مهاراتهم جراء تلقيهم للتكوين كما لب لهم الإحتياجات التكوينية من خلال إكسابهم للمعارف العلمية والسلوكية أو التنظيمية، وبعد إجراءه مقابلة مع الموظفين الذين تلقوا تكويناً سابقاً في المدرسة كانت من بين ما صرحوا بأنه لا يوجد ما يسمى بتحديد الإحتياجات التكوينية داخل المؤسسة الإستشفائية كما أن تكوين الموظف لا يتوافق دائماً مع منصب عمله فمثلاً يتلقى الموظف تكويناً في تقنيات الإستقبال لكن بعد إنتهاء الدورة يعود إلى عمله ليجد نفسه أنه يعمل في مصلحة المحاسبة أو المالية الذي لا علاقة لها بالتكوين الذي تلقاه.

إن ما يجب قوله عن التكوين في المؤسسة أنه أصبح مهما وضروريا لتحسين أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم المهنية كما يمنح لمختلف الفئات المهنية تكيفا أمثل مع بيئة العمل ومع مناصب عملهم وإستخدام التكنولوجيا الحديثة، وللتكوين دور فعال في تعديل سلوك الأفراد داخل المؤسسة كما يساعد العمال على تحقيق الرضا الوظيفي، والتزود بمختلف التطورات الحاصلة في مجال العمل، كما أنه ينعكس إيجابا على عائدات المؤسسة المادية والمعنوية

4. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه " نتوقع هناك اعتماد على الحوافز المهنية في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) من أجل تحسين أداء الموظف " وللإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب درجة إستجابة أفراد العينة لمحور الحوافز المهنية على إستبيان بعض العوامل التنظيمية كما قامت بحساب متوسط درجات الأفراد وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة.

جدول رقم(31): درجة استجابة أفراد العينة لمحور الحوافز المهنية

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الترتيب
	ت	ت	ت	ت	ت				
الأجر الذي تتقاضاه متناسب مع الجهد الذي تبذله	56	125	46	48	62	3,19	1,37	42,72	9
المجموع	181				110				
النسبة	53,71%		13,65%		32,64%				
أجرك يغطي حاجاتك الأساسية	49	116	63	51	58	3,14	1,32	43,55	10
المجموع	165				109				
النسبة	48,96%		18,70%		32,34%				
يحقق لك أجرك المكافئة الاجتماعية المرموقة	36	89	80	87	45	2,95	1,22	44,47	12
المجموع	125				132				
النسبة	37,09%		23,74%		39,17%				
الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	62	127	39	38	71	3,21	1,42	41,37	8
المجموع	189				109				
النسبة	56,08%		11,58%		32,34%				
الخدمات الاجتماعية المقدمة مرضية لك	42	110	79	54	52	3,11	1,26	45,15	11
المجموع	152				106				
النسبة	45,11%		23,44%		31,45%				
ظروف العمل (تهوية، إضاءة، نظافة) مناسبة لأداء العمل	61	174	45	38	19	3,65	1,08	62,37	5
المجموع	235				57				
النسبة	69,73%		13,35%		16,92%				
تشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز	16	8	65	86	162	1,90	1,09	32,01	16
المجموع	24				162				
النسبة	7,12%		19,29%		48,07%				
لديك ثقة تامة بزملائك في العمل	17	39	78	68	135	2,21	1,23	33,09	14
المجموع	56				135				
النسبة	16,61%		23,15%		60,24%				
لديك إحساس بالانتماء لمؤسستك	13	42	60	73	149	3,84	0,97	72,67	2
المجموع	55				222				
النسبة	16,32%		17,80%		65,88%				

13	42,21	1,21	2,78	62	74	109	61	31	تحصل على شهادات التقدير كلما أُنجزت عمل جيد
				136			92		المجموع
				%40,36	%32,34	%27,30			النسبة
3"	61,06	1,14	3,79	27	18	45	156	91	لديك فرص للتطوير الوظيفي والانتقال لوظيفة أعلى رتبة
				45			247		المجموع
				%13,35	%13,35	%73,30			النسبة
4	61,96	1,09	3,67	18	41	42	170	66	تجد الدعم والمساندة من الزملاء والرئيس عند الظروف الخاصة بك
				59		42	236		المجموع
				%17,51	%12,46	%70,03			النسبة
15	33,86	1,20	2,21	121	94	76	23	23	توفر لك مؤسستك وسيلة النقل من بيتك إلى العمل
				215			46		المجموع
				%63,80	%22,55	%13,65			النسبة
6	53,45	1,20	3,48	41	28	43	178	47	لديك الوقت الكافي لإتجاز العمل دون ضغط
				69			225		المجموع
				%20,47	%12,76	%66,77			النسبة
7	50,10	1,27	3,47	44	32	49	147	65	لديك الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك
				76			212		المجموع
				%22,55	%14,54	%62,91			النسبة
1	76,29	0,95	3,93	15	10	43	185	84	تشعر بأنك ذو فائدة وشخص مهم في مؤسستك
				25			269		المجموع
				%7,42	%12,76	%79,82			النسبة
-	95,05	0,61	3,16	جميع فقرات الحوافز المهنية					

من خلال إستجابة أفراد العينة فيما يخص بنود بعد الحوافز المهنية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية الموضح في الجدول رقم (31) فلقد حصلنا على قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3,16) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من مقياس المتدرج الخماسي الذي يشير إلى المحايدة كما أنه يقع فوق الحد الفاصل بين موافق وغير موافق، حيث إعتبرت الباحثة أن المتوسط الحسابي 3 هو الحد الفاصل بين الرضا والإستياء وأنه في حالة الحكم على أبعاد الدراسة يكون كما يلي:

هناك إثنا عشرة بعد من أبعاد الحوافز المهنية تقع في مجال الرضا وهي مرتبة كما يلي :

* جاءت في المرتبة الأولى العبارة تشعر بأنك ذو فائدة وشخص مهم في مؤسستك حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (79,82%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (7,42%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (12,76%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثانية العبارة لديك إحساس بالإنتماء لمؤسستك حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (16,32%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (65,88%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (17,80%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

* جاءت في المرتبة الثالثة العبارة " لديك فرص للتطوير الوظيفي والانتقال لوظيفة أعلى رتبة " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (73,30%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (13,35%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (13,35%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

- * جاءت في المرتبة الرابعة العبارة " تجد الدعم والمساندة من الزملاء والرئيس عند الظروف الخاصة بك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (70,03%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (17,51%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (12,46%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الخامسة العبارة ظروف العمل (تهوية- إضاءة، نظافة) مناسبة لأداء العمل حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (69,73%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (16,92%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (13,35%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة السادسة العبارة " لديك الوقت الكافي لإنجاز العمل دون ضغط " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (66,77%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (20,47%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (12,76%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة السابعة العبارة " لديك الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (62,91%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (22,55%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (14,54%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الثامنة العبارة " الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (56,08%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (32,34%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (11,58%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة التاسعة العبارة " الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (53,71%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (32,64%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (13,65%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة العاشرة العبارة " أجرك يغطي حاجاتك الأساسية " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (96,48%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (18,70%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (32,34%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الحادي عشرة العبارة " الخدمات الإجتماعية المقدمة مرضية لك " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (45,11%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (31,45%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (23,44%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الثاني عشرة العبارة " يحقق لك أجرك المكانة الإجتماعية المرموقة " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (37,09%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (39,17%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (23,74%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

أما الأبعاد التي تقع في مجال الإستياء فكان عددها أربعة وجاءت مرتبة كما يلي:

- * جاءت في المرتبة الثالث عشرة العبارة " تحصل على شهادات التقدير كلما أنجزت عمل جيد " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (27,30%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (40,36%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (32,34%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الرابع عشرة العبارة " لديك ثقة تامة بزملائك في العمل " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (16,61%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (60,24%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (23,15%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة الخامس عشرة العبارة " توفر لك مؤسستك وسيلة النقل من بيتك إلى العمل " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (13,65%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (63,80%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (22,55%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.
- * جاءت في المرتبة السادس عشرة العبارة " تشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (7,12%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (48,07%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (19,29%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

وعليه من خلال قراءتنا للجدول يمكن القول أن أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو عبارات الحوافز المهنية ويتضح ذلك من خلال متوسط الوزن الحسابي العام الذي بلغ (3,16)، وعليه نقول تحققت الفرضية الرابعة التي تنص على أنه نتوقع هناك اعتماد على الحوافز المهنية في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية). وهذه النتيجة إتفقت مع دراسة " برو هشام (2019/2018) بعنوان " أثر القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية "، فيما يخص بعدالة أنظمة الأجور والحوافز وأن الحوافز المادية والمعنوية تتناسب مع الأداء كما أن الموظفين يشعرون بأن رواتبهم تسمح لهم بتلبية متطلباتهم الضرورية، وأن الترقية في العمل عادلة يحصل عليها من يستحقها، كما أن ظروف العمل مناسبة لأداء الأعمال.

إن للحوافز المهنية دورا كبير في تنشيط أداء المؤسسة فهو المحرك الأساسي والفعال لها، كما أنه أحد الركائز الأساسية للمؤسسة وتحقيقه بفعالية داخل المؤسسة يستدعي إعادة النظر في طرق إدارة الموارد البشرية، ومنح حوافز ملائمة مع متطلبات الأفراد وإتباع منهج سليم يتلائم معهم، فلن يكون لهذا النظام معنى في المؤسسات إلا إذا اقترن تطبيقه بإتباع إجراءات تنظيمية لتسهيل عملية تفعيله عبر كل المؤسسات بشكل عام، والتحدي للمعوقات التي قد توجه بعض المؤسسات في منح حوافز للأفراد وبهذا يكون لنظام الحوافز أهمية داخل المؤسسات كونه يمثل المحرك الأساسي للقوى البشرية لخلق طاقة إنتاجية جيدة.

5. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه " نتوقع أن يكون مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) "بتمنراست.

" وللإجابة على هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب متوسط درجات الأفراد على إستبيان الأداء الوظيفي وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجداول التالية:

جدول رقم(32): درجة استجابة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	قيمة t
	ت	ت	ت	ت	ت			
تنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب	114	189	24	10	0	4,21	0,70	110,75
المجموع	303		24	10				
النسبة	89,91		7,12	2,97				
يعتمد عليك مسؤولك على إنجاز بعض الأعمال الصعبة	100	171	47	14	5	4,03	0,86	86,16
المجموع	271		47	19				
النسبة	80,42		13,95	5,64				
تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد واداء متميز	57	130	55	32	63	3,26	1,36	43,99
المجموع	187		25	95				
النسبة	55,49		16,32	28,19				
تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والإبداع في العمل	51	144	72	30	40	3,40	1,20	52,107
المجموع	195		72	70				
النسبة	57,86		21,36	20,77				
لديك كل الإستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر	68	168	65	18	18	3,74	1,01	67,834
المجموع	236		65	36				
النسبة	70,03		19,29	10,68				
ترى أن الإلتزام في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة	112	142	52	8	23	3,93	1,09	65,957
المجموع	254		52	31				
النسبة	75,37		15,43	9,20				
توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة	68	122	74	39	34	3,45	1,22	51,820
المجموع	190		74	73				
النسبة	56,38		21,96	21,66				
أدائك لعملك يشعرك بالإنتماء للمؤسسة والغيرة عليها	85	188	45	12	7	3,99	0,85	86,395
المجموع	273		45	19				
النسبة	81,01		13,35	5,64				
تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء	83	174	55	09	16	3,89	0,97	73,851
المجموع	257		55	25				
النسبة	76,26		16,32	7,42				
لديك مشاركة في إتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل	74	152	64	13	34	3,65	1,16	57,598
المجموع	226		64	47				
النسبة	67,06		18,99	13,95				
تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية على أدائك الجيد للعمل	44	63	80	57	93	2,73	1,38	36,19
المجموع	107		80	150				
النسبة	31,75		23,74	44,51				

65,12	1,10	3,92	24	08	52	141	112	تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة
			32		52	253		المجموع
			9,50		15,43	75,07		النسبة
46,59	91,2	3,27	47	39	92	93	66	تهتم الإدارة بك مما يزيد من إخلاصك للعمل
			86		92	159		المجموع
			25,52		27,30	47,18		النسبة
40,22	1,37	3,00	59	73	79	61	65	الوسائل المستعملة في الإدارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل
			132		79	126		المجموع
			39,17		23,44	37,39		النسبة
43,95	1,30	3,11	51	57	90	82	57	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى أدائك الوظيفي
			108		90	139		المجموع
			32,05		26,71	41,25		النسبة
33,11	1,43	2,58	111	68	51	64	43	لايوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل
			179		51	107		المجموع
			53,12		15,13	31,75		النسبة
33,22	1,50	2,72	107	57	59	52	62	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل
			164		59	114		المجموع
			48,66		17,51	33,83		النسبة
33,88	1,16	2,13	125	100	76	14	22	أرتكب أخطاء متكررة في العمل
			225		76	36		المجموع
			66,77		22,55	10,68		النسبة
113,96	0,55	3,39	المتوسط الحسابي لإستجابات جميع فقرات الأداء الوظيفي					

من خلال إستجابة أفراد العينة فيما يخص بنود الأداء الوظيفي الموضح في الجدول رقم (32) فلقد تبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (3,39) هذا يعني أن أفراد العينة موافقون على ما جاء في المحور كما كانت قيمة $t (113,95)$ ، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000).

جدول رقم(33): المؤشرات الإحصائية لدرجة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي

المتغير	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط المعياري
الأداء الوظيفي	337	70	9,83	66

إن الجدول رقم(33) يبين أن متوسط درجات الأفراد على إستبيان الأداء الوظيفي يقدر بـ (72,79) وتنحرف عند قيمة بـ (9,83) وهو متوسط مرتفع عند مقارنته بالمتوسط النظري والمقدر بـ (66) حيث تم حساب المتوسط النظري كما يلي :

$$\text{المتوسط النظري} = (\text{الدرجة القصوى} + \text{الدرجة الدنيا}) / 2 = (22 \times 5) + (1 \times 2) / 2 = 66$$

$$\text{المتوسط النظري} = (1+2+3+4+5) / 5 \times 22 = 66$$

وتم إستخدام إختبار (ت) للعينة الواحدة للتأكد من مستوى الأداء الوظيفي من خلال مقارنة المتوسط النظري مع درجات الأفراد على الإختبار وكانت النتائج حسب الجدول التالي :

جدول رقم(34): نتائج إختبار (ت) لمستوى الأداء للعينة الواحدة

المتغير	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	درجة الحرية	(T) المحسوبة	القيمة الإحتمالية	المستوى
الاتصال التنظيمي	66	70	336	113,96	0,000	مرتفع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) بأن المتوسط الحسابي والمقدر بـ (70) هو أكبر من المتوسط النظري والمقدر بـ (66)، وأن الفرق بين هذه المتوسطات دال إحصائياً عند القيمة (0.000)، ويشير على أن مستوي الأداء لدى موظفي المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) بتمنراست مرتفعاً وعليه تحققت الفرضية الخامسة التي تنص نتوقع أن يكون هناك أداء تنظيمي مرتفعاً في المؤسسات العمومية التالية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) .

هذه النتيجة تختلف مع دراسة الحقباني(1418هـ) التي أظهرت انخفاض في فاعلية أداء العاملين بالأجهزة الحكومية بمدينة الرياض بسبب تعقد السياسات و الإجراءات وصعوبة تناول المعلومات، كما تتفق مع دراسة يوسف عبد عطية بحر و توفيق عطية توفيق العجلة حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند عناصر الأداء الوظيفي في دراستهما (4.18) ، كما كانت قيمة t (43.884)، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، ونتائجهما تعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة تجاه مجمل العبارات المتعلقة ببند عناصر الأداء الوظيفي. لذلك إستنتجنا أن جميع عناصر الأداء الوظيفي الجيد تتوفر لدى الموظفين العاملين بقطاع غزة ولكن بدرجات متفاوتة، كما تتفق دراستنا مع دراسة بحر وسليمان أبو سرج (2010) حيث أظهرت دراستهما أن هناك مستوى جيد جداً من الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية حيث كان المتوسط الحسابي لجميع العبارات المرتبطة ببند عناصر الأداء الوظيفي في دراستهما (4.04) ، كما كانت قيمة t (33.36) ، وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000)، وفي دراستنا كان قيمة المتوسط الحسابي للأداء الوظيفي كان (3.31) كما كانت قيمة t (117,152) وكانت قيمة مستوى الدلالة (0.000) ويمكن إرجاع هذه النتيجة إلى :العلاقة الجيدة بين الموظفين مع بعضهم ومع مسؤوليهم ووعيهم بأهمية تحمل المسؤولية كما يرجع إلى إهتمام الإدارة بعمالها وإرتفاع المنافسة وهذا ما تؤكد إجابات المفحوصين.

وبالرجوع إلى خاصية العينة من ناحية السن نلاحظ بأن الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارها ما بين (31-40) سنة هي الفئة الأكثر تواجداً في المؤسسة وبلغ عددها 179 موظف ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (41-50) سنة وبلغ عددها 86 موظف ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين (21-30) سنة وبلغ عددها 56 موظف ثم فئة الشيوخ الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة وبلغ عددها 16 موظف وبالتأمل في خاصية السن للموظفين نجد أن معظم الموظفين في مؤسسات محل الدراسة هم شباب في مقتبل العمر شبابهم على العمل وبذل مجهودات فعالة داخل المؤسسة إضافة على أنهم في سن واعي بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم بعيدين على التهور.

أما بالنسبة إلى خاصية العينة من ناحية الخبرة المهنية نلاحظ بأن الفئة التي لها خبرة عمل تتراوح

ما بين سنة إلى 10 سنوات هي الفئة الأكثر تواجدا في المؤسسة وبلغ عددها 222 موظف ثم تليها الفئة التي ما بين 11 سنة إلى 20 سنة وبلغ عددها 84 موظف ثم تليها الفئة التي ما بين 21 سنة إلى 30 سنة وبلغ عددها 16 موظف ثم تليها الفئة التي لها خبرة عمل أكثر من 30 سنة وبلغ عددها 10 موظفين وأخيرا الفئة أقل من سنة وبلغ عددها وبلغ عددها 5 موظفين، وبالتأمل في خاصية الخبرة المهنية نلاحظ أن معظم الموظفين لديهم خبرة مهنية في مجال العمل تسمح لهم بالعطاء والإبداع والتميز في الأداء.

أما بالنسبة إلى خاصية العينة من ناحية المستوى التعليمي نلاحظ أن الموظفين الحاملين لشهادة جامعية هم الأكثر تواجدا في المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ عددهم 183 موظف، ثم تليها فئة الموظفين المتحصلين على شهادة التعليم الثانوي وبلغ عددهم 136 موظف، وأخير فئة الموظفين المتحصلين على شهادة إكمالي وبلغ عددهم 18 موظف، إن هذه النتائج توضح لنا أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد على الفئة المتعلمة التي تتميز بقدرة الإستيعاب خاصة وأن هذه المؤسسات تهدف إلى تعليم وتكون أجيال المستقبل وهذا يعني أنه يسيرها عمال ذو كفاءات ومؤهلات علمية عالية.

ومن خلال معطيات الجدول رقم (31) الذي يوضح درجة استجابة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي نجد أن المتوسط الحسابي للوزن النسبي لجميع فقرات الأداء الوظيفي تقع فوق الحد الفاصل بين التوجهات الإيجابية والتوجهات السلبية حيث بلغ (3,31) وفي هذه الحالة فإن الحكم على الأداء الوظيفي أنه في الإتجاه الإيجابي وهذا يعكس وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة إتجاه فقرات الأداء الوظيفي، ومن ذلك يتضح أن جميع فقرات الأداء الوظيفي الجيد تتوفر لدى الموظفين العاملين بالمؤسسات محل الدراسة ولكن بدرجات متفاوتة، ويعزى ذلك إلى أمرين : الأول: اختلاف المؤسسات فيما بينها في تطبيق سياسات وإجراءات واضحة ومحددة فهذه المسألة نسبية تختلف من مؤسسة لأخرى وتبعاً لذلك تختلف وجهة نظر مفردات العينة تجاهها. أما الثاني: الفروق الفردية بين مفردات العينة فيما يتمتعون به من مهارات ومعارف وقدرات وما يبذلونه من جهد.

6. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية السادسة:

لغرض اختبار هذه الفرضية السادسة والتي تنص على أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية)".

جدول رقم (35) معامل الارتباط بين بعض العوامل التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي

المؤشرات الإحصائية	القيادة التنظيمية	الإتصال التنظيمي	التكوين الإداري	الحوافز المهنية	بعض العوامل التنظيمية
معامل الارتباط	0,289**	0,601**	0,642**	0,582**	0,737**
حجم العينة	337	337	337	337	337
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

الجدول رقم (35) يوضح أنه تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين بعض العوامل التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية)". وقد بين الجدول أن قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة لدينا وهي: (0,05) كما أن قيمة معامل الارتباط R المحسوبة تساوي (0,737) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل التنظيمية وبين الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05)، ولقد كانت العلاقة بعد حساب معاملات الارتباط للمتغيرات كما يلي:

- بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي يساوي (0,289) و قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني : أن العلاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين.

- بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي يساوي (0,601) و قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني : أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

- بين التكوين الإداري والأداء الوظيفي يساوي (0,642) و قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني : أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

- بين الحوافز المهنية والأداء الوظيفي يساوي (0,582) و قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني : أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

- بين بعض العوامل التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي يساوي (0,737) و قيمة مستوى الدلالة (0.000) وهذا يعني : أن العلاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين .

وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع ما افترضته الباحثة وعليه نقول أنه تحققت الفرضية السادسة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية (القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية)".

إتفقت دراستنا مع دراسة الباحثان "يوسف عبد عطية بحر، وتوفيق عطية توفيق العجلة" حول موضوع (المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام) "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" حيث تحصل الباحثان على قيمة معامل الارتباط $r = 0.643$ تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي للمديرين عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما إتفقت مع دراسة الحقباني (1418هـ)، والتي أظهرت أن (لنمط القيادة، والتدريب، الحوافز المعنوية، والأنظمة والإجراءات) لها أثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، كما إتفقت مع دراسة الباحثان "يوسف بحر، أيمن سليمان أبو سويرح" (2010-) تحت عنوان أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الإتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا المستخدمة)، وكانت نتيجة دراستهما فيما يخص علاقة نمط القيادة بمستوى الأداء الوظيفي أنهما تحسلا على قيمة معامل الارتباط $r = 0.387$ تساوي (0.000) كما أن قيمة مستوى الدلالة كانت تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بين نمط القيادة وبين مستوى الأداء للعاملين الإداريين، وأما فيما يخص علاقة نمط الإتصال بمستوى الأداء الوظيفي فكانت قيمة معامل الارتباط $r = 0.644$ تساوي (0.000) كما أن قيمة مستوى الدلالة كانت تساوي (0.000) مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ ، كما إتفقت مع دراسة سمية قامون (2014-2015) بعنوان "العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي" دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر -سطيف- حيث تبين في دراستها أن العوامل التنظيمية المتمثلة في كل من تصميم الوظائف والحوافز والإتصال التنظيمي والتدريب تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للإطارات العاملة بمؤسسة إتصالات الجزائر، وهي تعتبر من أهم مقومات نجاح التنظيمات خاصة وأن تأثيرها كان واضحا على الرضا الوظيفي الذي يضمن تحقيقه ولاء وإلتزام الأفراد العاملين، كما إتفقت مع دراسة حمود بن مطلق العماج (2003-)، بعنوان "علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني"، حيث بين دراسته أن للعوامل التنظيمية علاقة بالأداء الوظيفي للعاملين وذلك من وجهة نظرهم كما أن الحوافز التي يحصلون عليها ترتبط بالمجهود الذي يبذلونه حيث أن توزيعها يتم بعدالة وعلى أسس موضوعية و بهذا فإن، نظام الحوافز ونظام تقييم الأداء الوظيفي في الإدارة التي يعملون بها يؤثر إيجابا على أدائهم للأعمال المكلفين بها وأن العمال

يحصلون على الترقية في الوقت المحدد وهذه الترقية تتم على أسس موضوعية وبهذا فان الترقية تؤثر إيجاباً وبشكل كبير على الأداء الوظيفي، كما إتفقت مع دراسة التي قام بها فتحي خولي (1989) من جامعة الملك عبد العزيز بجدة تحت عنوان "دراسة تحليلية لنتائج تقييم الإستثمار في البرامج التدريبية حول أن التكوين يزيد من زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، كما يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، وإختلفت دراستنا مع دراسة علي عبيد آل نمشة (1996) تحت عنوان أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في المعاهد الأمنية – دراسة تطبيقية في معهد حرس الحدود بالرياض، والتي كان من نتائجها أن أن هناك علاقة بين المادة العلمية والأهداف التدريبية، وأن المادة العلمية جيدة وذات علاقة قوية بتخصصات المتدربين، وأن البرامج التدريبية قادرة على تحقيق أهداف التدريب.

7. عرض وتفسير ومناقشة نتيجة الفرضية السابعة:

لغرض اختبار هذه الفرضية السابعة والتي تنص على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) تعزى للمتغيرات التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية) .

1. الجنس

جدول رقم(36): رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الجنس

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
بعض العوامل التنظيمية	ذكر	183	3,3967	0,51602	-0,394	0,694
	أنثى	154	3,4171	0,41817		
الأداء الوظيفي	ذكر	183	3,3964	0,58212	0,284	0,777
	أنثى	154	3,3795	0,50125		
جميع المحاور	ذكر	183	3,3969	0,51400	-0,035	0,972
	أنثى	154	3,3987	0,42671		

الجدول رقم(36) يوضح أن: القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (-0,035) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0,972) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمدة (0,05) مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة "الحقاني"، التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين المتغيرات التنظيمية (نمط القيادة، التدريب، الحوافز، الأنظمة والإجراءات، الاتصالات والمعلومات). ومستوى أداء العاملين بالأجهزة الحكومية تعزى لتأثير الجنس. كما تتفق مع دراسة "يوسف عبد عطية بحر و توفيق عطية" الذي توصلوا كذلك إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير التالية الجنس حيث كانت القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة في

دراستهما تساوي (0.897) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.371)، كما تتفق مع دراسة "يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرج" حيث كانت القيمة المطلقة t المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة في دراستهما تساوي (0.146) كما أن قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.884). وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه ظروف المناخ بين الذكور والإناث، إضافة إلى أن فرص التوظيف والترقية لكلا الجنسين متساوية حيث أثبتت المرأة مكانتها في مجال العمل وداخل المؤسسات حيث أصبحت الإدارة تعتمد عليها حتى في الأعمال الصعبة.

2. السن

جدول رقم (37): رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	القيمة الاحتمالية
بعض العوامل التنظيمية	بين المجموعات	3,951	3	1,317	6,151	,000
	داخل المجموعات	71,301	333	,214		
	المجموع	75,252	336			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4,508	3	1,503	5,233	,002
	داخل المجموعات	95,630	333	,287		
	المجموع	100,138	336			
جميع المحاور	بين المجموعات	4,152	3	1,384	6,420	,000
	داخل المجموعات	71,790	333	,216		
	المجموع	75,942	336	1,317		

يوضح لنا الجدول رقم (37) أن قيمة F المحسوبة لمحوري بعض العوامل التنظيمية و الأداء الوظيفي يساوي (6,151)، (5,233) على الترتيب، وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة على الترتيب يساوي (0.000)، (0.002) وهي أقل من (0,05)، وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة (6,420)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000)، وهذه القيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,05) مما يعني وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي تعزى لمتغير السن. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "يوسف عبد عطية بحر، وتوفيق عطية توفيق العجلة، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير السن حيث كانت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور في دراسته مجتمعة (0.387)، كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.762)، كما تختلف مع دراسة "يوسف عبد بحر و أيمن سليمان أبو سويرج" حيث كانت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة في دراستهما تساوي (2.325) وقيمة مستوى الدلالة تساوي (0.076).

جدول رقم (38): إختبار شففيه لحساب الفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير السن

المحور	سن العامل		الفرق في المتوسطات (أ- ب)	الخطأ	الدلالة الإحصائية
	أ	ب			
بعض العوامل التنظيمية	(30-21)	(40-31)	0,22022*	0,07085	0,011
		(50-41)	0,05981	0,07946	0,875
		(60-51)	-0,13571	0,13117	0,729
	(40-31)	(30-21)	-0,22022*	0,07085	0,011
		(50-41)	-0,16041*	0,060710	0,043
		(60-51)	-0,35594*	0,120740	0,018
	(50-41)	(30-21)	-0,05981	0,07946	0,875
		(40-31)	0,16041*	0,06071	0,043
		(60-51)	-0,19552	0,12598	0,408
	(60-51)	(30-21)	0,13571	0,13117	0,729
		(40-31)	0,35594*	0,12074	0,018
		(50-41)	0,19552	0,12598	0,408
الأداء الوظيفي	(30-21)	(40-31)	0,27823*	0,08205	0,004
		(50-41)	0,12282	0,09202	0,541
		(60-51)	-0,02723	0,15191	0,998
	(40-31)	(30-21)	-0,27823*	0,08205	0,004
		(50-41)	-0,15541	0,07031	0,123
		(60-51)	-0,30546	0,13983	0,130
	(50-41)	(30-21)	-0,12282	0,09202	0,541
		(40-31)	0,15541	0,07031	0,123
		(60-51)	-0,15005	0,14590	0,733
	(60-51)	(30-21)	0,02723	0,15191	0,998
		(40-31)	0,30546	0,13983	0,130
		(50-41)	0,15005	0,14590	0,733
جميع المحاور	(30-21)	(40-31)	0,24914*	0,07109	0,003
		(50-41)	0,09150	0,07973	0,660
		(60-51)	-0,07911	0,13162	0,932
	(40-31)	(30-21)	-0,24914*	0,07109	0,003
		(50-41)	-0,15764*	0,06092	0,049
		(60-51)	-0,32825*	0,12115	0,036
	(50-41)	(30-21)	-0,09150	0,07973	0,660
		(40-31)	0,15764*	0,06092	0,049
		(60-51)	-0,17061	0,12642	0,532
	(60-51)	(30-21)	0,079110	0,13162	0,932
		(40-31)	0,32825*	0,12115	0,036
		(50-41)	0,17061	0,12642	0,532

يوضح لنا الجدول رقم (38) أن الفئة التي تسببت في الفروق بين المجموعات هي الفئة التي يتراوح سنها ما بين (40-31) وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه الفئة هم أكثر شعورا بعلاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي وذلك راجع إلى الصلاحيات الممنوحة لهم، وقدرتهم على التكيف مع الظروف المناخية المحيطة، ورغبتهم في تحسين الأداء للحصول على وظائف أعلى، كما أن هذه الفئة مازالت في عز الشباب وبالتمتع فيها نلاحظ أنهم في السن الذي يتميز بالنشاط والحيطة والحذر وعدم التهور، والتركيز والجدية في العمل، كما أن هذه الفئة هي الأكثر تواجدا في المؤسسات محل الدراسة.

3. المستوى التعليمي

جدول رقم(39): رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف المستوى التعليمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F"	القيمة الاحتمالية
بعض العوامل التنظيمية	بين المجموعات	5,464	2	2,732	13,075	0,000
	داخل المجموعات	69,788	334	,209		
	المجموع	75,252	336			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	5,008	2	2,504	8,791	0,000
	داخل المجموعات	95,131	334	,285		
	المجموع	100,138	336			
جميع المحاور	بين المجموعات	5,225	2	2,612	12,338	0,000
	داخل المجموعات	70,718	334	,212		
	المجموع	75,942	336			

من خلال الجدول رقم(39) أن قيمة F المحسوبة لمحوري بعض العوامل التنظيمية و الأداء الوظيفي يساوي (13,075)، (8,791) على الترتيب، وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة لهما يساوي (0.000) وهي أقل من (0,05)، وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة تساوي (12,338)، وقيمة مستوى الدلالة (0.000) ، مما يعني وجود فروق بين إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي. وتختلف وهذه النتيجة مع دراسة "يوسف عبد عطية بحر، وتوفيق عطية توفيق العجلة، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث كانت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور في دراسته مجتمعة (1.680) ، كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.171)،

جدول رقم (40): إختبار شففيه لحساب الفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير المستوى التعليمي

المحور	سن العامل		الفرق في المتوسطات (أ-ب)	الخطأ	الدلالة الإحصائية
	أ	ب			
بعض العوامل التنظيمية	جامعي	ثانوي	-1,18877*	0,05175	0,001
		إكمالي	-4,47735*	0,11292	0,000
	ثانوي	جامعي	1,18877*	0,05175	0,001
		إكمالي	-2,28858*	0,11465	0,033
	إكمالي	جامعي	4,47735*	0,11292	0,000
		ثانوي	2,28858*	0,11465	0,033
الأداء الوظيفي	جامعي	ثانوي	-1,16161*	0,06042	0,021
		إكمالي	-4,48640*	0,13183	0,001
	ثانوي	جامعي	1,16161*	0,06042	0,021
		إكمالي	-3,32479*	0,13386	0,042
	إكمالي	جامعي	4,48640*	0,13183	0,001
		ثانوي	3,32479*	0,13386	0,042
جميع المحاور	جامعي	ثانوي	-1,17587*	0,05209	0,002
		إكمالي	-4,48118*	1,1366	0,000
	ثانوي	جامعي	1,17587*	0,05209	0,002
		إكمالي	-3,30531*	0,11541	0,023
	إكمالي	جامعي	4,48118*	0,11366	0,000
		ثانوي	3,30531*	0,11541	0,023

يوضح لنا الجدول رقم (40) أن جميع الفئات تسببت في الفروق بين المجموعات إلا أنه الفئة التي مستواها التعليمي جامعي هي الأكثر تسببا في ذلك وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن هذه المؤسسات العمومية تهتم كثيرا بالمستوى التعليمي لموظفيها، فهي جميعها تنتمي إلى قطاع تعليمي، كما أنه بالعودة إلى خصائص العينة نجد أن الموظفين الأكثر تواجدا في هذه المؤسسات هم المتحصلين على مستوى جامعي يليها المتحصلين على مستوى ثانوي وأخيرا المتحصلين على مستوى إكمالي، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تولي أهمية كبيرة في التوظيف لأصحاب الشهادات.

4. الخبرة المهنية

جدول رقم (41): رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة " F "	مستوى الدلالة
بعض العوامل التنظيمية	بين المجموعات	4,809	4	1,202	5,667	,000
	داخل المجموعات	70,443	332	,212		
	المجموع	75,252	336			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	4,137	4	1,034	3,577	,007
	داخل المجموعات	96,001	332	,289		
جميع المحاور	المجموع	100,138	336		5,081	,001
	بين المجموعات	4,381	4	1,095		
	داخل المجموعات	71,561	332	,216		
	المجموع	75,942	336	1,202		

يوضح لنا الجدول رقم (41) أن قيمة F المحسوبة لمحوري بعض العوامل التنظيمية و الأداء الوظيفي يساوي (5,667)، (3,577) على الترتيب، وكذلك يتبين أن قيمة مستوى الدلالة على الترتيب يساوي (0.000)، (0.007) وهي أقل من (0,05)، وبصفة عامة يتبين أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة كانت (5,081) وقيمة الدلالة (0.000)، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05 مما يعني وجود فروق بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالإداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة "يوسف عبد عطية بحر، وتوفيق عطية توفيق العجلة، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة تعزى لمتغير الخبرة المهنية حيث كانت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور في دراسته مجتمعة (0.007) ، كذلك كانت قيمة مستوى الدلالة لجميع المحاور تساوي (0.999)، وتتفق مع دراسة يوسف عبد بحر وأيمن سليمان أبو سويرج" حيث كانت قيمة F المحسوبة لجميع المحاور مجتمعة في دراستهما تساوي (3.780) وقيمة مستوى الدلالة تساوي (0.012)

جدول رقم(42): إختبار شففيه لحساب الفروق بين المتوسطات تعزى لمتغير الخبرة المهنية

المحور	سن العامل		الفرق في المتوسطات (أ-ب)	الخطأ	الدلالة الإحصائية
	أ	ب			
بعض العوامل التنظيمية	(0)	(10-1)	-0,29986	0,20831	0,603
		(20-11)	-0,40579	0,21204	0,312
		(30-21)	-0,80338*	0,23600	0,007
		(40-31)	-0,44400	0,25230	0,399
	(10-1)	(0)	0,29986	0,20831	0,603
		(20-11)	-0,10593	0,05901	0,378
		(30-21)	-0,50352*	0,11923	0,000
		(40-31)	-0,14414	0,14891	0,869
	(20-11)	(0)	-0,40579	0,21204	0,312
		(10-1)	0,10593	0,05901	0,378
		(30-21)	-0,39759*	0,12565	0,015
		(40-31)	-0,03821	0,15409	0,999
	(30-21)	(0)	0,80338*	0,23600	0,007
		(10-1)	0,50352*	0,11923	0,000
		(20-11)	0,39759*	0,12565	0,015
		(40-31)	0,35938	0,18568	0,301
	(40-31)	(0)	0,44400	0,25230	0,399
		(10-1)	0,14414	0,14891	0,869
		(20-11)	0,03821	0,15409	0,999
		(30-21)	-0,35938	0,18568	0,301
الأداء الوظيفي	(0)	(10-1)	-0,44958	0,24318	0,347
		(20-11)	-0,49900	0,24754	0,261
		(30-21)	-0,89450*	0,27551	0,011
		(40-31)	-0,49460	0,29453	0,448
	(10-1)	(0)	0,44958	0,24318	0,347
		(20-11)	-0,04942	0,06888	0,952
		(30-21)	-0,44492*	0,13919	0,013
		(40-31)	-0,04502	0,17383	0,999
	(20-11)	(0)	0,49900	0,24754	0,261
		(10-1)	0,04942	0,06888	0,952
		(30-21)	-0,39550	0,14668	0,057
		(40-31)	0,00440	,17988	1,000
	(30-21)	(0)	0,89450*	0,27551	0,011
		(10-1)	0,44492*	0,13919	0,013
		(20-11)	0,39550	0,14668	0,057
		(40-31)	0,39990	0,21677	0,350
	(40-31)	(0)	0,49460	0,29453	0,448
		(10-1)	0,04502	0,17383	0,999
		(20-11)	-0,00440	0,17988	1,000
		(30-21)	-0,39990	0,21677	0,350
جميع المحاور	(0)	(10-1)	-0,37647	0,20995	0,379
		(20-11)	-0,45514	0,21372	0,210
		(30-21)	-0,84987*	0,23787	0,004
		(40-31)	-0,46900	0,25429	0,350

0,379	0,20995	0,37647	(0)	(10-1)	
0,677	0,05947	-0,07867	(20-11)		
0,001	0,12018	-0,47341*	(30-21)		
0,972	0,15009	-0,09253	(40-31)		
0,210	0,21372	0,45514	(0)		
0,677	0,05947	0,07867	(10-1)	(20-11)	
0,017	0,12664	-0,39473*	(30-21)		
1,000	0,15531	-0,01386	(40-31)		
0,004	0,23787	0,84987*	(0)		
0,001	0,12018	0,47341*	(10-1)	(30-21)	
0,017	0,12664	0,39473*	(20-11)		
0,252	0,18715	0,38088	(40-31)		
0,350	0,25429	0,46900	(0)		
0,972	0,15009	0,09253	(10-1)	(40-31)	
1,000	0,15531	0,01386	(20-11)		
0,252	0,18715	-0,38088	(30-21)		

يوضح لنا الجدول رقم (42) أن الفئة التي تسببت في الفروق بين المجموعات هي الفئة التي يتراوح خبرتها ما بين (30-21) حيث نجد أن لديها فروق مع المجموعات التالية التي لا خبرة لها والتي خبرتها تتراوح ما بين (10-01) والتي خبرتها تتراوح ما بين (20-11) أما التي خبرتها تتراوح ما بين (40-31) فلا يوجد بينهما فروق، وتفسر الباحثة هذه النتيجة أن نسبة تواجد هذه الفئة في المؤسسة بنسبة قليلة مقارنة لنسبة تواجد الفئة التي خبرتها تتراوح ما بين (40-31) وهذا ما جعلهما بدون فروق كما أنهما بحكم خبرة السنوات متقاربان في التفكير في طريقة أداء العمل أما الاختلاف بين الفئة التي خبرتها من (30-21) مع بقية الفئات الثلاثة فقد يرجع إلى أن هذه الفئة بحكم خبرة السنوات وما تحمله من معتقدات فهي فئة ترفض التغيير وتحاول إثبات تواجدها وتخاف من فقدان مكانتها وأهميتها داخل المؤسسة خاصة أنه لم يبق لها الكثير لتتحول إلى المعاش، في حين أن الفئات الثلاثة هي الفئات التي ترغب إثبات تواجدها في ظل التطورات التي أحدثتها التكنولوجيا كما أنها الفئات التي تسعى على الترقية والمكانة الاجتماعية داخل المؤسسة.

خاتمه

خاتمة:

جاءت الدراسة الحالية للكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين بعض العوامل التنظيمية والأداء الوظيفي، لذلك تم تحديد أهم العوامل التنظيمية المتمثلة في (القيادة الإدارية، الإتصال التنظيمي، التكوين الإداري، الحوافز المهنية) التي لها علاقة بأداء الموظفين في المؤسسات التابعة للتوظيف العمومي بتمنراست (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية)، وقد أسفرت نتائج الدراسة على قبول الفرضية الأولى والثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة أما الفرضية السابعة تم قبولها فيما يخص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية (الجامعة، مركز التكوين وتعليم المهنيين، مديرية التربية) تعزى لمتغير الجنس وتم رفضها فيما يخص المتغيرات (السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ولكن رغم الأداء الجيد والمرتفع التي تم تسجيلها من خلال الدراسة الميدانية، إلا أنه يجب على المؤسسات العمومية أن تعمل جاهدا على تكثيف جهودها من أجل تحقيق أهدافها وفعاليتها بجودة عالية بحيث عليها أن لا تغفل الدور الفعال الذي تلعبه العوامل التنظيمية المدروسة في تأثيرها على الأداء الوظيفي للعمال حيث أنها تؤثر على دوافعهم ورغباتهم في العمل، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاث إلا أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد في المؤسسات العمومية محل الدراسة بمتوسط حسابي (3,77) يليه النمط الأتوقراطي بمتوسط حسابي (2,83) وأخيرا النمط المتساهل بمتوسط حسابي (2,78)
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إتصال تنظيمي فعال لدى الموظفين الإداريين بكل أشكاله في المؤسسات محل الدراسة، كما تستعمل هذه المؤسسات جميع قنوات الإتصال وفي جميع الإتجاهات.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين الإداري يساهم في تحسين أداء الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية إذا توافقت مع منصب عملهم لأن التكوين المقدم في المؤسسات العمومية ما هو إلا تكوين نظري وعام.

- 4- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إعتداد على الحوافز المهنية في المؤسسات محل الدراسة من أجل تحسين أداء الموظف، لكن هناك حوافز معنوية يحتاجها الموظف لتحسين أدائه منها إعتراف المؤسسة بجهود الموظف من خلال منحه شهادات التقدير كلما أنجز عمل جيد " حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (27,30%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (40,36%) كان توجههم سلبي، وما نسبته (32,34%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة، إضافة إلى أن الموظفون يحتاجون إلى توفر لهم وسيلة النقل من بيتهم إلى العمل والعكس حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (13,65%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (63,80%) كان توجههم

سلبى، وما نسبته (22,55%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة، إلى أن الموظفين بحاجة إلى الشعور بعدالة أنظمة الأجور والحوافز حيث أظهرت إستجابة أفراد العينة أن ما نسبته (7,12%) لديهم توجه إيجابي نحو هذه العبارة، أما ما نسبته (48,07%) كان توجههم سلبى، وما نسبته (19,29%) لم يبدون أي رأي فضلوا المحايدة.

5- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي مرتفعاً لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن بيئة العمل المناسبة أدت إلى الأداء الوظيفي المميز للعاملين إضافة إلى وجود حوافز أخرى تشجعهم على العمل منها العلاقة الجيدة مع الزملاء ورؤساء المصالح.

6- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض العوامل التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة ولقد كانت العلاقة بعد حساب معاملات الارتباط للمتغيرات كما يلي:

- بين القيادة الإدارية والأداء الوظيفي يساوي (0,289) وهي علاقة موجبة وضعيفة بين المتغيرين.
- بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي يساوي (0,601) وهي علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين

- بين التكوين الإداري والأداء الوظيفي يساوي (0,642) وهي علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين
- بين الحوافز المهنية والأداء الوظيفي يساوي (0,582) وهي علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين
- بين بعض العوامل التنظيمية مجتمعة والأداء الوظيفي يساوي (0,737) وهي علاقة موجبة ومتوسطة بين المتغيرين.

7- أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

8- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغيرات السن، والفئة التي تسببت في الفروق بين المجموعات هي الفئة التي يتراوح سنها ما بين (31-40) .

9- أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغيرات المستوى التعليمي، وأن الفروق موجودة بين جميع الفئات إلا أنه الفئة التي مستواها التعليمي جامعي هي الأكثر تسببا في ذلك.

10- أظهرت نتائج الدراسة أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في المؤسسات العمومية محل الدراسة تعزى لمتغيرات الخبرة المهنية، والفئة التي تسببت في الفروق بين المجموعات هي الفئة التي يتراوح خبرتها ما بين (21-30) حيث نجد أن لديها فروق مع المجموعات التالية التي لا خبرة لها والتي خبرتها تتراوح ما بين (01-10) والتي خبرتها تتراوح ما بين (11-20) أما التي خبرتها تتراوح ما بين (31-40) فلا يوجد بينهما فروق.

الإقتراحات والتوصيات:

في ظل النتائج التي توصلنا لها في الدراسة، يمكننا تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات نجملها فيما يلي :

- ضرورة تنويع العمل و إعطاء العمال فرص أكبر لإبراز قدرتهم وتقدير الجهود المبذولة من طرف العاملين عامة وتشجيعهم وتحفيزهم على العطاء أكثر وذلك بالمكافئة المادية أو المعنوية.
- ضرورة وضع نمط إشراف عادل بين الموظفين يتيح لهم المشاركة مع بعضهم في العمل وبناء علاقة جيدة وطيبة فيما بينهم .
- تشجيع القيادة الديمقراطية في المؤسسة وتفعيلها من أجل تفادي المشاكل الناجمة من المسؤولين المستبدين.
- على المسؤولين في المؤسسات العمومية إعطاء إهتمام كبير لتحسين مستوى الأداء الوظيفي وذلك بتوفير بيئة عمل ملائمة ومتجددة ومتطورة حتى يشعر الموظف الإداري بالإرتياح والرضا وبالتالي يصبح قادرا على تقديم أفضل مآلديه من أداء.
- خلق نظام اتصالات فعال عن طريق السماح للموظفين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم من خلال الاجتماعات واللقاءات الدورية بين القيادة العليا والمرووسين، وضرورة مشاركة العمال في عمليات إتخاذ القرار بما يزيد من شعورهم بالإنتماء للمنظمة .
- ضرورة اهتمام الإدارة بالتكوين المهني للموظف في مجال عمله من أجل الوصول لأداء متميز وكفاءة مهنية للموظف وكذلك إعداد دورات تكوينية للموظفين من أجل تطوير قدراتهم ومهاراتهم المهنية.
- تفعيل نظام الحوافز على أسس ومعايير مهنية. وذلك من خلال خلق آلية عمل ونظام محدد لإدارة الحوافز بالشكل الأمثل .
- إعطاء إعتبار للعواقب النفسية للعمال و ذلك بتحفيزهم ماديا و معنويا وإعطائهم كافة حقوقهم لتجنب إنكالية البعض على الآخر وتجنب مشاكل وصراعات العمال فيما بينهم بسبب توزيع العمل .
- وضع سياسة أجور عادلة تتماشى مع المجهودات التي يبذلها العمال .

- فتح مجال للإبداع والإبتكار من طرف الإدارة للموظفين وإشراكهم في تطوير مهتهم ووظائفهم .
- الإستماع لمشاكل وآراء الموظفين وإيجاد حلول لها وتوطيد العلاقة بين الإدارة والموظفين .
- القيام بإجراء المزيد من الدراسات للتعرف على أبعاد علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي في المؤسسات العمومية التابعة للوظيفة العمومي.
- توظيف العمال الإداريين وتعيينهم في مناصبهم وفق تخصصهم وبشكل فعلي.
- إيجاد طريقة للعدل بين الموظفين، وهذا يساعد الموظف على إحساس بأهمية المسؤولية عند القيام بعمله ويحفزه على العمل كما، كما يساهم في تنشيط العمال الإتكاليين في العمل.
- معالجة موضوع علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي من كل جوانبه من أجل إيجاد أحسن الطرق لمواثمة الموظف مع وظيفته وتقديمه لأحسن أداء لديه والسير الحسن للمؤسسة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- أحمد سعد جلال (2008) مبادئ الإحصاء النفسي تطبيقات وتدريبات عملية على برنامج spss، ط1، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، دار حامد، عمان.
- أحمد صقر عاشور (1979)، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، .
- أحمد ماهر (1998)، كيف ترفع مهارتك في الاتصال، دار النشر والتوزيع الإسكندرية – مصر- ط1.
- السالم مؤيد، صالح عادل (2002)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، إربد، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
- أنس عبد الباسط عباس (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع: الأردن، ط1.
- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، 2015
- بشار يزيد الوليد (2008) ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1.
- بشير العلاق (2008)، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- بشير العلاق (2008)، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- بشير معمريّة (2002) القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية- للطلاب والباحثين – ط1، منشورات شركة باتنيت، باتنة.
- بلال خلف السكارنة (2011)، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، .
- بلال خلف السكارنة (2015)، الإ- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، ط1، .
- جمال الدين لعويسات (2009)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، ط3.
- جودت بني جابر (2004)، علم النفس الاجتماعي، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان الأردن، ط1.
- حسن راوية (2003) ، إدارة الموارد البشرية -رؤيا مستقبلياً-، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.
- حسن فنيش (2017)، دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية

الجزائرية وأفاقه، دار بلقيس للنشر، دار البيضاء - الجزائر.

- حسين حريم، (2010)، مبادئ الإدارة الحديثة * النظريات * العمليات الإدارية * وظائف المنظمة، ط2- عمان-الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2010، الإدارة والمجتمع- دراسة في علم إجتماع الإدارة -، مؤسسة شباب الجامعة إيسكندرية

- حسين عثمان محمد عثمان (2007)، أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت- لبنان، ط1.

- حنفي محمود سليمان (2010)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية .

- ربيع شتيوي (2002)، محددات الرضا الوظيفي مستشاري التوجيه المدرسي والمهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة .

- رمضان محمد القذافي (1997)، العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الإسكندرية، ط1.

- سامي جمال الدين (2004)، الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حروس الدولية للنشر، القاهرة.

- سعيد بن يمينه (2015)، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون- الجزائر.

- سليم عيسى (2010)، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن- عمان.

- سليمي ماس فرحات (2019) ، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دار الخلدونية، القبة القديمة- الجزائر.

- شفيق رضوان (1994) ، السلوكية والإدارة، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، لبنان.

- شكري السيد أحمد (1991)، الرضا عن العمل لدى معلمي ومعلمات الرياضيات وعلاقته بكل من تأهيلهم العلمي وخبرتهم التدريسية، حولية كلية التربية، العدد 8 جامعة قطر.

- صالح الشناوي (1970)، إدارة العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان.

- صالح بيومي (1988)، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

- صالح مهدي محسن العامري (2008)، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط2.

- طارق طه (2002) ، الإدارة، منشأة المعارف للنشر و التوزيع، الإسكندرية.

- عاشور أحمد صقر (1983)، إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت،

- عامر عوض (2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ط1
- عبد الحفيظ مقدم (1993)، الإحصاء النفسي والتربوي، مع نماذج من المقياس النفسي والتربوي مع نماذج من مقاييس الاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر.
- عبد الرحمان عيسوي (1974)، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.
- عبد العزيز بن سعيد أحمد الأسمر (2009)، نحو بناء برنامج تدريبي لتطوير المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- عبد الفتاح بوخمخ (2002) ديسمبر، تحليل و تقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم، الإنسانية، العدد18، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- عبد الكريم بوحفص (2005)، الإحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار المطبوعات الجامعية.
- عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، دار المطبوعات الجامعية
- عزت عبد الحميد محمد حسن (2011)، الإحصاء القياسي التربوي، دار الفكر العربي.
- علي عسكر (2005)، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث..
- عمر وصفي عقيلي (2013)، الإحصاء الإدارة المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
- فايز جمعة النجار (2010)، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي. أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي (ط2). عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع،
- فيصل حسونة (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1.
- كامل محمد المغربي (1993)، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة 1، دار النشر للنشر و التوزيع، الأردن.
- لعويبي عبد الوهاب (2005)، المنظومة القانونية الأساسية في الوظيفة العمومية الجزائرية، الجزائر.
- لوكيا الهاشمي (2006)، السلوك التنظيمي، ج2، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة منتوري

قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر .

- ماهر محمد صالح حسن (2004)، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار الكندي للنشر. الأردن.

- محمد أنس قاسم (1989) مذكرات في الوظيفة العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية -الجزائر- ط2

- محمد بهجة كشك (1993)، الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، دار الغرب للنشر، وهران.

- محمد سعيد سلطان (2002)، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، 38 ش

سوتير- الأزاريطة – الإسكندرية.

- محمد شاكر عصفور (2013)، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

عمان، ط9.

-- محمد شقيق (2007)، القيادة – تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، ط1 شركة نهضة مصر

للطباعة والنشر والتوزيع .

- محمد عبد الفتاح باغي (2011)، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن – عمان، ط8

- محمد عبيدات (1999)، أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي- القواعد – المراحل التطبيقات،

دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط2.

- محمد عثمان (1993)، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، مصر القاهرة، دار النهضة العربية.

- محمد قاسم القريوتي (1993)، السلوك التنظيمي، دار المطبوعات، عمان، الأردن، ط2

- محمد قاسم القريوتي (2009)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في

منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5.

- محمد مسلم (2007)، علم النفس التربوي، مقدمة في علم النفس الإجتماعي، دار قرطبة للنشر

والتوزيع، الجزائر، ط1.

- محمود السيد أبو النيل (1985)، علم النفس الصناعي، سلسلة علم النفس 3، دار النهضة العربية

للطباعة والنشر بيرروت- لبنان.

- محمود سلمان العميان (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن ، ط3.

- مصطفى حجازي (1982)، الإتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة، دار الطليعة، بيروت، ط3،

- مصطفى محمود أبوبكر (2015)، المدير المعاصر وإدارة الموارد الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،
- مصطفى مصطفى كامل (1994) ، إدارة الموارد البشرية، دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الشركة العربية للنشر، والتوزيع، القاهرة، .
- معن محمود عياصرة (2008)، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الجامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1،
- ناصر محمد العديلي (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن عمان الطبعة العربية.
- نعمة عباس الخفاجي، صلاح الدين الهيتي (2009)، تحليل أسس الإدارة العامة منظور معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن- عمان .
- نواف كنعان (2009)، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- هيل عبد المولى طشطوش (2014) ، أساسيات في القيادة والإدارة، النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة- دار الكندي للنشر والتوزيع، الأردن- أربد .
- المذكرات ورسائل الماجستير والدكتوراه :**
- الصياد عبد العاطي (1986)، محمد. إبراهيم حسن، البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية، مكة المكرمة، عمادة مركز البحوث، جامعة أمر القرى..
- الطاهر أجعيم (2006-2005)، واقع الإتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع التنموية، الجزء الأول.
- العبادي أحمد (2013/2012) ، أثر التكوين على تنمية الموارد البشرية في قطاع الوظيف العمومي، دراسة حالة المدرسة الوطنية للمناجمنت وإدارة الصحة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة وهران.
- العلمي خلايفة (2016)، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير، كلية لعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر 3 .

- إلياس سالم (2006)، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة منتوري المسيلة.
- برو هشام (2019/2018)، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- بن فرحات مولاي لحسن (2012/2011)، إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم القانونية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية الحقوق تخصص قانون إداري وإدارة عامة .
- بوعيط جلال الدين (2005)، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة.
- حسن محمود حسن ناصر (2010)، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/ إدارة الموارد البشرية ، كلية التجارة.
- حمود بن مطلق العماج (2003)، علاقة العوامل التنظيمية بالإداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية.
- رضوان سامية (2006-2005)، أثر الإتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، رسالة ماجستير، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة
- سمية قامون (2015-2014)، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2
- شامي صليحة (2010-2009)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، فرع إدارة الأعمال، جامعة بومرداس.
- طلال عبد المالك الشريف (2004)، أثر الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر

- العاملين بإمارة مكة المكرمة، دراسة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية .
- عبد السميع رويبة (2010/2011)، إصلاح تسيير الوظيفة العمومية في الجزائر خلال الفترة 2008-2003 دراسة تحليلية للمخطط المحاسبي للدولة (PCE) والمخطط الإستراتيجي التّساهمي (PSP). رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم التّسسر، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
- عزيزون زهية (2006/2007)، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة-
- علي عبيد آل نمشة (1996)، أثر البرامج التدريبية على أداء المتدربين في لمعاهد الأمنية – دراسة تطبيقية في معهد حرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .
- غازي حسن عودة الحلابية (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط .
- قروق كريم (2012/2013)، التكوين الإداري وتأثيره على فعالية الأداء الوظيفي في الجماعات المحلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر3.
- ليازيد وهيبة (2014)، فعالية أساليب التحفيز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، مذكرة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبو بكر تلمسان
- مازن سليمان الحوش (2005-2006)، الإتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة.
- محمد زكي العامودي (ديسمبر 2013). مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية (دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة). مذكرة لنيل شهادة الماجستير في برنامج إدارة الدول- تخصص إدارة الدولة والحكم

الرشد، جامعة الأقصى.

- محمود بوقطف (2014/2013)، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور - خنشلة- مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، جامعة محمد خيضر ببسكرة.

- نور الدين شنوفي، (2005/2004)، مذكرة تفعيل تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير

- يوسف عبد بحر، أيمن سليمان أبو سويرج (2010) ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية) المجلد الثامن عشر، العدد الثاني.

- عامر حجل (2008/2007)، أثر ضغوط العمل على المراجع الخارجي، ماجستير مراجعة الحسابات، جامعة دمشق - العراق.

المجلات والمقالات:

- يوسف عبد عطية بحر، توفيق عطية توفيق العجلة (2010)، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالأداء الإبداعي للمديرين العاملين بمؤسسات القطاع العام "دراسة ميدانية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة".

- سالم عواد الشهري (يناير 2009). الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على: (القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة). ملتقى البحث العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال.

المنشورات:

- الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، 2006

قائمة الملاحق

الملحق (01): الإستبيان في صورته الأولية

الملحق (02): الإستبيان في صورته النهائية

الملحق (03): نتائج الدراسة الإستطلاعية

الملحق (04): نتائج الدراسة الأساسية

الملحق (1) : الإستهبان في صورته الأولىة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص علم النفس عمل وتنظيم

الإستهبان

أخي الموظف وأختي الموظفة :

في إطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، وباعتبار الموضوع المختار يتعلّق بدراسة علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست، لذا أحيطكم علما بأن هذه الإستمارة التي أمامك تهدف إلى تحقيق ذلك من خلال إجاباتكم الواضحة على بنودها ونؤكد لكم أن المعلومات التي تدلون بها هي في خدمة البحث العلمي وستحاط بسرية تامة، وما عليكم إلا فهم العبارات جيدا والإجابة عليها بكل موضوعية وصدق ذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي ترونها المناسبة.

البيانات الأولىة:

1-السن: سنة

2-الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

3-المستوى التعليمي : ☐ إكمالي ☐ ثانوي ☐ جامعي

4-الأقدمية في العمل سنة

5- إسم المؤسسة التي تنتمي إليها:

بيانات متعلقة بالعوامل التنظيمية :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
القيادة الإدارية						
01	يحرص القائد على تنسيق جهود المرؤوسين من أجل إنجاز عمل ما					
02	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها					
03	يتشاور القائد مع المرؤوسين لإتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
04	يسمح القائد للمرؤوسين بإجتهدهم الشخصي في حل مشكلات العمل					
05	يشعر المرؤوسين بتفهم القائد وإنصاته لمقترحاتهم وشكواهم					
06	يعمل المسؤول على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع					
07	يتصرف المديرون في الهيئة بطريقة تبين أنهم في موقع مسؤولية					
08	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والمرؤوسين في إنجاز الأعمال					
09	تتم معاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة دون أي تمييز من القائد					
10	يتشارك القائد مع المرؤوسين إهتماماتهم ومشاكلهم في المؤسسة					
11	ينفرد القائد بإتخاذ القرارات الإدارية					
12	يتحيز الرئيس في العمل إلى بعض الأفراد على حساب الآخرين					
13	يحرص القائد أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين					
14	يميل القائد على تركيز كل السلطات في يده					
15	لايسمح القائد للعاملين في إعطاءهم أي حرية					
16	يحرص القائد أن تكون علاقته بالمرؤوسين في حدود العمل					
17	يجبر القائد المرؤوسين في تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك					
18	يميز القائد بين المرؤوسين في المعاملة دون إبداء سبب ذلك					
19	يمنح القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم					
20	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم					
21	يتجنب القائد التدخل في النزاعات بين المرؤوسين					
22	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات الإدارية					
23	يعتمد القائد على المرؤوسين في إنجاز الأعمال دون مراقبة					
24	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة					
25	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها					
الإتصال التنظيمي						
26	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
27	يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك					
28	يراقب المشرف الأعمال التي تقوم بها ويقدم لك تصحيحات على الأخطاء					
29	يشرح لك مسؤولك المباشر الأهداف والسياسات لسير العمل					
30	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك					

31	تتلقى أوامر مفهومة من قبل الإدارة يسهل عليك تنفيذها				
32	تتناقش الإدارة معك حول مسائل تخص عملك				
33	تصلك المعلومات في الإدارة في الوقت المناسب				
34	تبلغك الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل				
35	يقوم المدير بزيارتكم أحيانا ويستفسر على إحتياجاتكم للعمل				
36	تستعمل الإدارة الإعلانات من أجل الإتصال بالموظفين لإيصال التعليمات والقرارات الجديدة لهم				
37	الهاتف وسيلة تتصل بك الإدارة من خلاله لإنجاز عمل ما				
38	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعمال				
93	تتصل الإدارة بك من خلال وثائق مكتوبة لتذكرك بأداء أعمالك				
40	شرح الأعمال شفويا من قبل المشرف يساعدك على الدقة في أدائه				
41	تستعمل الإدارة معك الهاتف لإيصال بعض الأوامر لك لإنجاز العمل				
42	هناك تنسيق جيد بين المصالح في تبادل المعلومات من أجل إنجاز مهمة ما				
43	يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل إتمام مهمة أو عمل ما				
44	يقوم رؤساء المصالح بإجتماعات يتم فيها مناقشة الأعمال التي سوف يتم إنجازها				
45	تبادل المعلومات بين المصالح من خلال جدول الإرسال من أجل ضمان تسلمها				
46	يتناقش الموظفون فيما بينهم من أجل تطوير وتحسين الأداء وإيجاد أحسن طريقة لإنجاز العمل				
47	يساعد الموظفون بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية				
48	تطرح إشغالاتك على المسؤولين ولا تجد صعوبة في إستماعهم إليك				
49	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك عن طريق مسؤولك المباشر				
50	تطلب عطلة إستثنائية من مسؤولك عند الضرورة وتتلقى موافقته منه				
51	تمنحك الإدارة عطلتك السنوية في الوقت الذي تحتاجه أنت				
52	تعتبر النقابة وسيلة هامة لنقل مشاكل الموظفين للإدارة وحلها				
التكوين الإداري					
53	تتناسب الراجع التكوينية داخل مؤسستك مع إحتياجات الموظفين لها				
54	هناك أساليب مختلفة في التكوين داخل مؤسستك				
55	يساعدك التكوين في تحسين مهاراتك وقدراتك وسلوكك لأداء العمل				
56	تتلقى تكويننا دوريا له علاقة بمجال عملك				
57	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكل كفاءة				

58	تتلقى تكويننا نظريا ليس له علاقة بمجال عملك				
59	تنتهج المؤسسة أسلوب واحد في التكوين				
60	التكوين الذي تتلقاه خارج المؤسسة مجرد مضيعة للوقت والمال				
61	التكوين الذي تتلقاه يساعدك في الترقية في الرتبة				
62	التكوين الذي تتلقاه يضيف لك التكوين معارف جديدة في مجال عملك				
63	يساعدك التكوين في تحقيق أهدافك المستقبلية				
64	ترى أن تكوين الموظفين يساعد على إستقرار المؤسسة				
65	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الزملاء				
66	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين				
67	يساعد التكوين في تقوية شخصية الموظف وثقته بنفسه				
68	ينمي التكوين فكرة الشعور بالإنتماء عند الموظف				
69	يرفع التكوين الروح المعنوية عند الموظف لأداء العمل				
الحوافز المهنية					
70	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله				
71	أجرك يغطي حاجاتك الأساسية				
72	يحقق لك أجرك المكانة الإجتماعية المرموقة				
73	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة				
74	الخدمات الإجتماعية المقدمة مرضية لك				
75	ظروف العمل (تهوية- إضاءة، نظافة) مناسبة لأداء العمل				
76	علاقتك مع الزملاء جيدة				
77	علاقتك مع رئيسك جيدة				
78	لديك صراع مع زملاء العمل				
79	تشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز				
80	لديك ثقة تامة بزملائك في العمل				
81	لديك إحساس بالإنتماء لمؤسستك				
82	تحصل على شهادات التقدير كلما أنجزت عمل جيد				
83	لديك فرص للتطوير الوظيفي والانتقال لوظيفة أعلى رتبة				
84	تجد الدعم والمساندة من الزملاء والرئيس عند الظروف الخاصة بك				
85	توفر لك مؤسستك وسيلة النقل من بيتك إلى العمل				
86	لديك الوقت الكافي لإنجاز العمل دون ضغط				
87	حرص الإدارة على الانضباط في العمل لا يسبب لك مشكل				
88	لديك الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملك				
89	تشعر بأنك ذو فائدة وشخص مهم في مؤسستك				

بيانات متعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب					
02	لا تتردد في مساعدة زملائك في إنجاز الأعمال الموكلة لهم					
03	يعتمد عليك مسؤولك على إنجاز بعض الأعمال الصعبة					
04	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد وأداء متميز					
05	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والإبداع في العمل					
06	لديك كل الإستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر					
07	ترى أن الانضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة					
08	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة					
09	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها					
10	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء					
11	لديك مشاركة في إتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل					
12	تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية علناً أدائك الجيد للعمل			<		
13	تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة					
14	تهتم الإدارة بك مما يزيد من إخلاصك للعمل					
15	الوسائل المستعملة في الإدارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل					
16	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى أدائك الوظيفي					
17	عدم وجود عدالة من قبل المسؤول المباشر عنك يدفعك لعدم الإهتمام بأوامره					
18	لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل و عدة مشاكل					
19	حجم المكتب ضيق مما يصعب عليك العمل فيه					
20	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل					
21	لا يوجد مكيف داخل المكتب مما يجعلك تخرج من المكتب مما يضيع وقتك في العمل					
22	أرتكب أخطاء متكررة في العمل					

مارأيك في القيادة الإدارية الموجودة داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مارأيك في الإتصال التنظيمي الموجود داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مارأيك في التكوين الإداري الموجود داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

مارأيك في الحوافز المهنية الموجودة داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق (2) : الإستهبيان في صورته النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

التخصص علم النفس عمل وتنظيم

الإستهبيان

أخي الموظف وأختي الموظفة :

في إطار تحضير أطروحة التخرج المدرجة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس عمل وتنظيم، وباعتبار الموضوع المختار يتعلّق بدراسة علاقة بعض العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي لدى بعض موظفي الوظيف العمومي بتمنراست، لذا أحيطكم علما بأن هذه الإستمارة التي أمامك تهدف إلى تحقيق ذلك من خلال إجاباتكم الواضحة على بنودها ونؤكد لكم أن المعلومات التي تدلون بها هي في خدمة البحث العلمي وستحاط بسرية تامة، وما عليكم إلا فهم العبارات جيدا والإجابة عليها بكل موضوعية وصدق ذلك بوضع العلامة (x) أمام الإجابة التي ترونها المناسبة.

البيانات الأولية:

1-السن: سنة

2-الجنس: ذكر أنثى

3-المستوى التعليمي: إكمالي ثانوي جامعي

4-الأقدمية في العمل: سنة

5- إسم المؤسسة التي تنتمي إليها:

بيانات متعلقة بالعوامل التنظيمية :

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
القيادة الإدارية						
01	يحرص القائد على تنسيق جهود المرؤوسين من أجل إنجاز عمل ما					
02	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها					
03	يتشاور القائد مع المرؤوسين لاتخاذ القرارات الخاصة بالعمل					
04	يسمح القائد للمرؤوسين بإجتهدهم الشخصي في حل مشكلات العمل					
05	يشعر المرؤوسين بتفهم القائد وإنصاته لمقترحاتهم وشكواهم					
06	يعمل المسؤول على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والإبداع					
07	يتصرف المديرون في الهيئة بطريقة تبين أنهم في موقع مسؤولية					
08	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول والمرؤوسين في إنجاز الأعمال					
09	تتم معاملة المرؤوسين بالعدل والمساواة دون أي تمييز من القائد					
10	يتشارك القائد مع المرؤوسين إهتماماتهم ومشاكلهم في المؤسسة					
11	ينفرد القائد باتخاذ القرارات الإدارية					
12	يتحيز الرئيس في العمل إلى بعض الأفراد على حساب الآخرين					
13	يحرص القائد أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين					
14	يميل القائد على تركيز كل السلطات في يده					
15	لايسمح القائد للعاملين في إعطاءهم أي حرية					
16	يحرص القائد أن تكون علاقته بالمرؤوسين في حدود العمل					
17	يجبر القائد المرؤوسين في تنفيذ أوامره دون مناقشته في ذلك					
18	يميز القائد بين المرؤوسين في المعاملة دون إبداء سبب ذلك					
19	يمنح القائد للمرؤوسين الحرية الكاملة لإنجاز أعمالهم					
20	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم					
21	يتجنب القائد التدخل في النزاعات بين المرؤوسين					
22	يتردد القائد عادة في إنجاز القرارات الإدارية					
23	يعتمد القائد على المرؤوسين في إنجاز الأعمال دون مراقبة					
24	يعتقد القائد أن الإدارة لديها حلول جاهزة لكل مشكلة					
25	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في وضعها					
الاتصال التنظيمي						
26	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر					
27	يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك					
28	يراقب المشرف الأعمال التي تقوم بها ويقدم لك تصحيحات على الأخطاء					
29	يشرح لك مسؤولك المباشر الأهداف والسياسات لسير العمل					
30	تتصل الإدارة بك خلال فترات منتظمة أثناء أدائك لعملك					
31	تتلقى أوامر مفهومة من قبل الإدارة يسهل عليك تنفيذها					
32	تتناقش الإدارة معك حول مسائل تخص عملك					

33	تصلك المعلومات في الإدارة في الوقت المناسب				
34	تبلغك الإدارة بالمعلومات المتعلقة بنشاط العمل				
35	يقوم المدير بزيارتكم أحيانا ويستفسر على إحتياجاتكم للعمل				
36	تستعمل الإدارة الإعلانات من أجل الإتصال بالموظفين لإيصال التعليمات والقرارات الجديدة لهم				
37	الهاتف وسيلة تتصل بك الإدارة من خلاله لإنجاز عمل ما				
38	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات للعمال				
93	تتصل الإدارة بك من خلال وثائق مكتوبة لتذكرك بأداء أعمالك				
40	شرح الأعمال شفويا من قبل المشرف يساعدك على الدقة في أدائه				
41	تستعمل الإدارة معك الهاتف لإيصال بعض الأوامر لك لإنجاز العمل				
42	هناك تنسيق جيد بين المصالح في تبادل المعلومات من أجل إنجاز مهمة ما				
43	يتعاون الموظفون فيما بينهم من أجل إتمام مهمة أو عمل ما				
44	يقوم رؤساء المصالح بإجتماعات يتم فيها مناقشة الأعمال التي سوف يتم إنجازها				
45	تبادل المعلومات بين المصالح من خلال جدول الإرسال من أجل ضمان تسلمها				
46	يتناقش الموظفون فيما بينهم من أجل تطوير وتحسين الأداء وإيجاد أحسن طريقة لإنجاز العمل				
47	يساعد الموظفون بعضهم ويتخلون عن المصالح الفردية				
48	تطرح إشغالاتك على المسؤولين ولا تجد صعوبة في إستماعهم إليك				
49	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أدائك عن طريق مسؤولك المباشر				
50	تطلب عطلة إستثنائية من مسؤولك عند الضرورة وتتلقى موافقته منه				
التكوين الإداري					
51	تتناسب البرامج التكوينية داخل مؤسستك مع إحتياجات الموظفين لها				
52	هناك أساليب مختلفة في التكوين داخل مؤسستك				
53	يساعدك التكوين في تحسين مهاراتك وقدراتك وسلوكك لأداء العمل				
54	تتلقى تكوينا دوريا له علاقة بمجال عملك				
55	البرامج التكوينية داخل مؤسستك تساعدك على أداء عملك بكل كفاءة				
56	التكوين الذي تتلقاه يساعدك في الترقية في الرتبة				
57	التكوين الذي تتلقاه يضيف لك التكوين معارف جديدة في مجال عملك				
58	يساعدك التكوين في تحقيق أهدافك المستقبلية				
59	ترى أن تكوين الموظفين يساعد على إستقرار المؤسسة				
60	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الزملاء				
61	يساعد التكوين في تحسين الإتصال والعلاقة بين الرئيس والمروءسين				
62	يساعد التكوين في تقوية شخصية الموظف وثقته بنفسه				
63	ينمي التكوين فكرة الشعور بالإنتماء عند الموظف				
64	يرفع التكوين الروح المعنوية عند الموظف لأداء العمل				

الحوافز المهنية					
65	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله				
66	أجرك يغطي حاجاتك الأساسية				
67	يحقق لك أجرك المكانة الاجتماعية المرموقة				
68	الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة				
69	الخدمات الاجتماعية المقدمة مرضية لك				
70	ظروف العمل (تهوية- إضاءة، نظافة) مناسبة لأداء العمل				
71	تشعر بعدالة أنظمة الأجور والحوافز				
72	لديك ثقة تامة بزملائك في العمل				
73	لديك إحساس بالانتماء لمؤسستك				
74	تحصل على شهادات التقدير كلما أنجزت عمل جيد				
75	لديك فرص للتطوير الوظيفي والانتقال لوظيفة أعلى رتبة				
76	تجد الدعم والمساندة من الزملاء والرئيس عند الظروف الخاصة بك				
77	توفر لك مؤسستك وسيلة النقل من بيتك إلى العمل				
78	لديك الوقت الكافي لإنجاز العمل دون ضغط				
79	لديك الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك				
80	تشعر بأنك ذو فائدة وشخص مهم في مؤسستك				

بيانات متعلقة بالأداء الوظيفي

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
01	تتنجز كافة أعمالك بإتقان وفي الوقت المناسب					
02	يعتمد عليك مسؤولك على إنجاز بعض الأعمال الصعبة					
03	تتلقى المدح من مسؤولك عندما تقوم بعمل جيد وأداء متميز					
04	تشجعك بيئة العمل على التفكير بالقيام بأداء جيد والإبداع في العمل					
05	لديك كل الاستعداد لتحمل مسؤوليات أكبر					
06	ترى أن الإنضباط في وقت العمل يساعد العمال على تقديم أداء أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة					
07	توجد روح المنافسة لدى جماعة العمل لتقديم أحسن عمل من أجل السير الحسن للمؤسسة					
08	أدائك لعملك يشعرك بالانتماء للمؤسسة والغيرة عليها					
09	تتناقش مع زملائك من أجل تحسين الأداء					
10	لديك مشاركة في اتخاذ القرارات مما تزيد من حماسك ودافعيتك لتحسين العمل					
11	تمنحك الإدارة حوافز مادية أو معنوية علماً بأنك الجيد للعمل			<		

12	تعتبر تقييم الإدارة لعملك عملية مهمة				
13	تهتم الإدارة بك مما يزيد من إخلاصك للعمل				
14	الوسائل المستعملة في الإدارة قديمة تتعبك ولا تشجعك على العمل				
15	ضعف التفاعل مع رئيسك في العمل يضعف مستوى أدائك الوظيفي				
16	لا يوجد تنظيم داخل المكتب مما يسبب في ضياع بعض الوثائق مما يسبب لك عراقيل وعدة مشاكل				
17	العلاقة السيئة مع الزملاء تحبط رغبتك في العمل				
18	أرتكب أخطاء متكررة في العمل				

مارأيك في القيادة الإدارية الموجودة داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

مارأيك في الإتصال التنظيمي الموجود داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

مارأيك في التكوين الإداري الموجود داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.. مارأيك في الحوافز المهنية الموجودة داخل مؤسستك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

الملحق (3) : نتائج الدراسة الإستطلاعية

✓ حساب الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية:

Statistiques de groupe

	المفحوصين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	الدنيا الدرجات	13	231,9231	27,61178	7,65813
	العليا الدرجات	13	326,0000	24,19711	6,71107

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
الدرجات	Hypothèse de variances égales	,137	,715	-9,239	24	,000	-94,07692	10,18260	-115,09278	-73,06106
	Hypothèse de variances inégales			-9,239	23,594	,000	-94,07692	10,18260	-115,11196	-73,04189

✓ حساب صدق الأنساق الداخلي لإستبيان بعض العوامل التنظيمية

1/ معامل ارتباط القيادة الديمقراطية بفقراتها

Corrélations

	الديمقراطية القيادية
الديمقراطية_القيادة	1
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
ما عمل إنجاز أجل من المروسين جهود تنسيق على القائد يحرص	,757**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
لمناقشتها المروسين على أفكاره القائد بطرح	,811**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
بالعمل الخاصة القرارات لإتخاذ المروسين مع القائد يتشاور	,753**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
بالعمل المتعلقة المشكلات حل في الشخصي بإجتهدهم للمروسين القائد يسمح	,776**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
بهم الخاصة والشكاوي للمقترحات جيدا وإنصاته القائد بتفهم المروسين يشعر	,900**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
والإبتكار والإبداع التغيير على وتشجيعهم الأفراد تحفيز على المباشر المسؤول يعمل	,747**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
مسؤولية موقع في أنهم تبين بطريقة الهيئة في المديرون يتصرف	,354*
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
الأعمال إنجاز طريقة في والمروسين المباشر المسؤول بين وتعاون ثقة هناك	,785**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
القائد من تمييز أي دون والمساواة بالعدل المروسين معاملة تتم	,793**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N
المؤسسة في ومشاكلهم إهتماماتهم كل المروسين مع القائد يتشارك	,883**
	Corrélation de Pearson
	Sig. (bilatérale)
	N

2/ معامل ارتباط القيادة الأتوقراطية بفقراتها

Corrélations

الأتوقراطية_ القيادة

الأتوقراطية_ القيادة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
الإدارية القرارات بإتخاذ القائد يفرد	Corrélation de Pearson	,405**
	Sig. (bilatérale)	,009
	N	40
الأخر البعض حساب على الأفراد بعض إلى العمل في الرئيس يتحيز	Corrélation de Pearson	,629**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العاملين على الرسمي المتحدث يكون أن القائد يحرص	Corrélation de Pearson	,356*
	Sig. (bilatérale)	,024
	N	40
يده في السلطات كل تركيز على القائد يميل	Corrélation de Pearson	,643**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
حرية أي إعطاءهم في للعاملين القائد لايسمح	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
غير لا العمل حدود في بالمرووسين علاقته تكون أن القائد يحرص	Corrélation de Pearson	,322*
	Sig. (bilatérale)	,043
	N	40
ذلك في مناقشته دون أوامره تنفيذ في المرووسين القائد يجبر	Corrélation de Pearson	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
ذلك سبب إبداء دون المعاملة في المرووسين بين القائد يميز	Corrélation de Pearson	,832**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40

3/ معامل ارتباط القيادة المتساهلة بفقراتها

Corrélations

المتساهلة_ القيادة

المتساهلة_ القيادة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
أعمالهم لإنجاز الكاملة الحرية للمرووسين القائد يمنح	Corrélation de Pearson	,422**
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	40
واجباتهم أداء في المقصرين المرووسين مع القائد يتساهل	Corrélation de Pearson	,510**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
المرووسين بين تحدث التي النزاعات في التدخل القائد يتجنب	Corrélation de Pearson	,446**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	40
الإدارية القرارات إنجاز في عادة القائد يتردد	Corrélation de Pearson	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
مراقبة دون الأعمال إنجاز في المرووسين على كليا القائد يعتمد	Corrélation de Pearson	,532**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
مشكلة لكل جاهزة حلول لديها الإدارة أن القائد يعتقد	Corrélation de Pearson	,419**
	Sig. (bilatérale)	,007
	N	40
وضعها في الإسهام دون الخطط بتنفيذ المرووسين القائد يطالب	Corrélation de Pearson	,480**
	Sig. (bilatérale)	,002
	N	40

4/ معامل ارتباط الإتصال التنظيمي بفقراته

التنظيمي_الإتصال

التنظيمي_الإتصال	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
المباشر المشرف طريق عن الإدارة من الأوامر تتلقى	Corrélation de Pearson	,394*
	Sig. (bilatérale)	,012
	N	40
بعملك القيام كيفية المشرف لك يوضح	Corrélation de Pearson	,658**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الأخطاء على تصحيحات لك ويقدم بها تقوم التي الأعمال المشرف يراقب	Corrélation de Pearson	,656**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل لسيير والسياسات المباشرة الأهداف المسؤول لك يشرح	Corrélation de Pearson	,465**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	40
لعملك أدائك أثناء منتظمة فترات خلال بك الإدارة تتصل	Corrélation de Pearson	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
تنفيذها عليك يسهل الإدارة قبل من مفهومة أوامر تتلقى	Corrélation de Pearson	,694**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
عملك تخص مسائل حول معك الإدارة تتناقش	Corrélation de Pearson	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
المناسب الوقت في الإدارة في المعلومات تصلك	Corrélation de Pearson	,659**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل بنشاط المتعلقة بالمعلومات الإدارة تبلغك	Corrélation de Pearson	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
إنجاز أجل من إحتياجاتكم على ويستفسر حين إلى حين من بزيارتكم المدير يقوم العمل	Corrélation de Pearson	,413**
	Sig. (bilatérale)	,008
	N	40
والقرارات التعليمات لإيصال بالعمال الإتصال أجل من الإعلانات الإدارة تستعمل لهم الجديدة	Corrélation de Pearson	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
ما عمل لإنجاز خلاله من الإدارة بك تتصل وسيلة الهاتف	Corrélation de Pearson	,449**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	40
للعمال التعليمات لإيصال الفعالة الإتصال وسائل أحد الاجتماعات تعتبر	Corrélation de Pearson	,500**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
أعمالك بأداء لتذكرك مكتوبة وثائق خلال من بك الإدارة تتصل	Corrélation de Pearson	,617**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
أدائه في الدقة على يساعدك المشرف قبل من شفويا الأعمال شرح	Corrélation de Pearson	,348*
	Sig. (bilatérale)	,028
	N	40
العمل إنجاز أجل من لك الأوامر بعض إيصال لأجل الهاتف معك الإدارة تستعمل	Corrélation de Pearson	,500**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
ما مهمة إنجاز أجل من المعلومات تبادل في المصالح بين جيد تنسيق هناك	Corrélation de Pearson	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
ما عمل أو مهمة إتمام أجل من بينهم فيما العمال يتعاون	Corrélation de Pearson	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
إنجازها يتم سوف التي الأعمال مناقشة فيها يتم بإجتماعات المصالح رؤساء يقوم	Corrélation de Pearson	,472**
	Sig. (bilatérale)	,002

40	N	
,570**	Corrélation de Pearson	تسلمها ضمان أجل من الإرسال جدول خلال من المصالح بين المعلومات تبادل
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,721**	Corrélation de Pearson	لإنجاز طريقة أحسن وإيجاد الأداء وتحسين تطوير أجل من بينهم فيما العمال يتناقش العمل
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,554**	Corrélation de Pearson	الفردية المصالح عن ويتخلون بعضهم الجامعي المركز في الموظفين يساعد
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,615**	Corrélation de Pearson	إليك إستماعهم في صعوبة ولا تجد المسؤولين على وإنشغالاتك مشاكلك تطرح
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,634**	Corrélation de Pearson	المباشر مسؤولك طريق عن أدائك مستوى تحسين أجل من بالإدارة تتصل
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,310	Corrélation de Pearson	منه معارضة دون موافقته وتتلقى الضرورة عند مسؤولك من إستثنائية عطلة تطلب
,051	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,284	Corrélation de Pearson	أنت تحتاجه الذي الوقت في السنوية عطلتك على تتحصل
,076	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,246	Corrélation de Pearson	وحلها للإدارة العمال مشاكل لنقل هامة وسيلة النقابة تعتبر
,125	Sig. (bilatérale)	
40	N	

5/ معامل ارتباط التكوين الإداري بفقراته

الإداري_التكويني		
1	Corrélation de Pearson	الإداري_التكويني
	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,424**	Corrélation de Pearson	لها الموظفين إحتياجات مع المؤسسة طرف من المقدمة التكوينية الراجح تتناسب
,006	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,516**	Corrélation de Pearson	مؤسستك داخل التكوين في مختلفة أساليب هناك
,001	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,793**	Corrélation de Pearson	العمل لأداء وسلوكك وقدراتك مهاراتك تحسين في التكوين يساعدك
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,513**	Corrélation de Pearson	عملك بمجال علاقة له دوريا تكوينا تتلقى
,001	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,760**	Corrélation de Pearson	كفاءة بكل عملك أداء على تساعدك مؤسستك داخل التكوينية البرامج
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,185	Corrélation de Pearson	عملك بمجال علاقة له ليس نظريا تكوينا تتلقى
,254	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,235	Corrélation de Pearson	التكوين في واحد أسلوب المؤسسة تنتهج
,144	Sig. (bilatérale)	
40	N	
-,226	Corrélation de Pearson	والمال للوقت مضية مجرد المؤسسة خارج تتلقاه الذي التكوين أن ترى
,160	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,547**	Corrélation de Pearson	الرتبة في الترقية في يساعدك تتلقاه الذي التكوين
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,776**	Corrélation de Pearson	عملك مجال في جديدة معارف لك يضيف تتلقاه الذي التكوين
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	
,876**	Corrélation de Pearson	المستقبل أهدافك تحقيق في التكوين يساعدك
,000	Sig. (bilatérale)	
40	N	

ملاحق

المؤسسة إستقرار على يساعد الموظفين تكوين أن ترى	Corrélation de Pearson	,816**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الزملاء بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	Corrélation de Pearson	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
والمؤوسين الرئيس بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	Corrélation de Pearson	,825**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
بنفسه وثقته الموظف شخصية تقوية في التكوين يساعد	Corrélation de Pearson	,745**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الموظف عند بالإنتماء الشعور فكرة التكوين ينمي	Corrélation de Pearson	,879**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل لأداء الموظف عند المعنوية الروح التكوين يرفع	Corrélation de Pearson	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40

6/ معامل إرتباط الحوافز المهنية بفقراته

المهنية_الحوافز		
المهنية_الحوافز	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
تبذله الذي الجهد مع يتناسب تنقضاء الذي الأجر	Corrélation de Pearson	,558**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الأساسية حاجاتك يغطي أجرك	Corrélation de Pearson	,583**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
المرموقة الإجتماعية المكانة أجرك لك يحقق	Corrélation de Pearson	,676**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
والكفاءة الأداء أساس على تتم الترقية	Corrélation de Pearson	,586**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
لك مرضية المقدمة الإجتماعية الخدمات	Corrélation de Pearson	,521**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
العمل لأداء مناسبة (نظافة إضاءة، تهوية) العمل ظروف	Corrélation de Pearson	,613**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
جيدة الزملاء مع علاقتك	Corrélation de Pearson	,205
	Sig. (bilatérale)	,205
	N	40
جيدة رئيسك مع علاقتك	Corrélation de Pearson	,267
	Sig. (bilatérale)	,096
	N	40
العمل زملاء مع صراع لديك	Corrélation de Pearson	-,052
	Sig. (bilatérale)	,751
	N	40
الأجور و الحوافز أنظمة بعدالة تشعر	Corrélation de Pearson	,104
	Sig. (bilatérale)	,524
	N	40
العمل في نجاحك بسبب منك زملائك بخيرة تشعر	Corrélation de Pearson	,311
	Sig. (bilatérale)	,051
	N	40
لمؤسستك بالإنتماء إحساس لديك	Corrélation de Pearson	,511**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
جيد عمل أنجزت كلما التقدير شهادات على تحصل	Corrélation de Pearson	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
رتبة أعلى لوظيفة والانتقال الوظيفي للتطوير فرص لديك	Corrélation de Pearson	,525**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
بك الخاصة الظروف عند والرئيس الزملاء من والمساندة الدعم تجد	Corrélation de Pearson	,526**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل إلى بيتك من النقل وسيلة مؤسستك لك توفر	Corrélation de Pearson	,539**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
ضغط دون العمل لإنجاز الكافي الوقت لديك	Corrélation de Pearson	,529**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
مشكل لك بسبب لا العمل في الإنضباط على الإدارة حرص	Corrélation de Pearson	,271
	Sig. (bilatérale)	,091
	N	40
بعملك المتعلقة القرارات إتخاذ في المشاركة في الحق لديك	Corrélation de Pearson	,545**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
مؤسستك في مهم وشخص فائدة ذو بأنك تشعر	Corrélation de Pearson	,549**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40

معامل الارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية

Corrélations		التنظيمية العوامل
التنظيمية_ القيادة	Corrélation de Pearson	,692**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
التنظيمي_ الإتصال	Corrélation de Pearson	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الإداري_ التكويني	Corrélation de Pearson	,792**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
المهنية_ الحوافز	Corrélation de Pearson	,791**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
التنظيمية_ العوامل	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40

✓ حساب الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية لإستبيان الأداء الوظيفي:

Statistiques de groupe

	المفحوصين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	الدنيا الدرجات	13	59,0000	5,47723	1,51911
	العليا الدرجات	13	82,1538	6,59351	1,82871

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
الدرجات	Hypothèse de variances égales	,292	,594	-9,739	24	,000	-23,15385	2,37737	-28,06049	-18,24720
	Hypothèse de variances inégales			-9,739	23,219	,000	-23,15385	2,37737	-28,06924	-18,23845

✓ حساب صدق الأنساق الداخلي لإستبيان للأداء الوظيفي

الوظيفي_الأداء	الوظيفي_الأداء	
الوظيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	40
المناسب الوقت وفي إتقان أعمالك كافة تنجز	Corrélation de Pearson	,423
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	40
لهم الموكلة الأعمال إنجاز في زملائك مساعدة في تتردد لا	Corrélation de Pearson	,045
	Sig. (bilatérale)	,784
	N	40
الصعبة الأعمال بعض إنجاز على مسؤولك عليك يعتمد	Corrélation de Pearson	,425**
	Sig. (bilatérale)	,006
	N	40
متميز وأداء جيد يعمل تقوم عندما مسؤولك من المدح تتلقى	Corrélation de Pearson	,498**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
العمل في والإبداع جيد بأداء بالقيام التفكير على العمل بيئة تشجعك	Corrélation de Pearson	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
أكبر مسؤوليات لتحمل الإستعداد كل لديك	Corrélation de Pearson	,394
	Sig. (bilatérale)	,020
	N	40
للمؤسسة التنظيمية الأهداف تحقيق أجل من أفضل أداء تقديم على العمال يساعد العمل وقت في الإنضباط أن ترى	Corrélation de Pearson	,509**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
للمؤسسة الحسن السير أجل من عمل أحسن لتقديم العمل جماعة لدى المنافسة روح توجد	Corrélation de Pearson	,565**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
عليها والغيرة للمؤسسة بالإنتماء يشعرك لعملك أدائك	Corrélation de Pearson	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
الأداء تحسين أجل من زملائك مع تتناقش	Corrélation de Pearson	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل لتحسين ودافعتك حماسك من تزيد مما القرارات إتخاذ في مشاركة لديك	Corrélation de Pearson	,544**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
للعمل الجيد معنوية علنأدائك أو مادية حوافز الإدارة تمنحك	Corrélation de Pearson	,501**
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40
مهمة عملية لعملك الإدارة تقييم تعتبر	Corrélation de Pearson	,442**
	Sig. (bilatérale)	,004
	N	40
للعمل إخلاصك من يزيد مما بك الإدارة تهتم	Corrélation de Pearson	,559**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	40
العمل على تشجعتك ولا تتعبك قديمة الإدارة في المستعملة الوسائل	Corrélation de Pearson	,364
	Sig. (bilatérale)	,048
	N	40
الوظيفي أدائك مستوى يضعف العمل في رئيسك مع التفاعل ضعف	Corrélation de Pearson	,420
	Sig. (bilatérale)	,021
	N	40
بأوامره الإهتمام لعدم يدفعك عنك المباشر المسؤول قبل من عدالة وجود عدم	Corrélation de Pearson	,118
	Sig. (bilatérale)	,470
	N	40
مشاكل وعدة عراقيل لك بسبب مما الوثائق بعض ضياع في بسبب مما المكتب داخل تنظيم لا يوجد	Corrélation de Pearson	,464**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	40
فيه العمل عليك يصعب مما ضيق المكتب حجم	Corrélation de Pearson	,032
	Sig. (bilatérale)	,843
	N	40
العمل في رغبتك تحبط الزملاء مع السينة العلاقة	Corrélation de Pearson	,396
	Sig. (bilatérale)	,030
	N	40
العمل في وقتك يضعف مما المكتب من تخرج يجعلك مما المكتب داخل مكيف يوجد لا	Corrélation de Pearson	,006
	Sig. (bilatérale)	,973
	N	40
العمل في متكررة أخطاء أرتكب	Corrélation de Pearson	,569
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	40

✓ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لإستبيان بعض العوامل التنظيمية:

القيادة الإدارية

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,407
		Nombre d'éléments	13 ^a
	Partie 2	Valeur	,381
		Nombre d'éléments	12 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,539
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,700
	Longueur inégale		,701
Coefficient de Guttman			,698

✓ الإتصال التنظيمي

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,832
		Nombre d'éléments	13 ^a
	Partie 2	Valeur	,817
		Nombre d'éléments	12 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,859
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,924
	Longueur inégale		,924
Coefficient de Guttman			,922

✓ التكوين الإداري

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,890
		Nombre d'éléments	7 ^a
	Partie 2	Valeur	,866
		Nombre d'éléments	7 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,886
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,939
	Longueur inégale		,939
Coefficient de Guttman			,939

✓ الحوافز المهنية

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,706
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	,683
		Nombre d'éléments	8 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,720
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,837
	Longueur inégale		,837
Coefficient de Guttman			,837

✓ العوامل التنظيمية

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,861
		Nombre d'éléments	40 ^a
	Partie 2	Valeur	,889
		Nombre d'éléments	40 ^b
	Nombre total d'éléments		
Corrélation entre les sous-échelles			,907
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,951
	Longueur inégale		,951
Coefficient de Guttman			,949

✓ حساب الثبات لإستبان بعض العوامل التنظيمية: بطريقة معادلة ألفا كرنباخ

القيادة الإدارية

الإتصال التنظيمي

St Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cr	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
	,907	25

التكوي الإداري

الحوافز المهنية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	14

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,824	16

العوامل التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,935	80

✓ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية لإستبيان الأداء الوظيفي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,651
		Nombre d'éléments	9 ^a
	Partie 2	Valeur	,684
		Nombre d'éléments	9 ^b
	Nombre total d'éléments		18
Corrélation entre les sous-échelles			,635
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,777
	Longueur inégale		,777
Coefficient de Guttman			,777

حساب الثبات لإستبان بعض الأداء الوظيفي: بطريقة معادلة ألفا كرنباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,796	18

الملحق (4) : نتائج الدراسة الأساسية

درجة استجابة أفراد العينة لبنود النمط القيادي الديمقراطي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ما عمل إنجاز أجل من المرؤوسين جهود تنسيق على القائد يحرص	337	1,00	5,00	4,0831	,91560
لمناقشتها المرؤوسين على أفكاره القائد يطرح	337	1,00	5,00	3,8843	1,06694
بالعمل الخاصة القرارات لإتخاذ المرؤوسين مع القائد يتشاور	337	1,00	5,00	3,8338	1,18107
بالعمل المتعلقة المشكلات حل في الشخصي بإجتهدهم للمرؤوسين القائد يسمح	337	1,00	5,00	3,6884	1,15249
بهم الخاصة والشكاوي للمقترحات جيدا وإنصاته القائد بتفهم المرؤوسين يشعر	337	1,00	5,00	3,8012	1,10151
والإبتكار والإبداع التغيير على وتشجيعهم الأفراد تحفيز على المباشر المسؤول يعمل	337	1,00	5,00	3,6024	1,25204
مسؤولية موقع في أنهم تبين بطريقة الهيئة في المديرين يتصرف	337	1,00	5,00	3,8190	1,04648
الأعمال إنجاز طريقة في والمرؤوسين المباشر المسؤول بين وتعاون ثقة هناك	337	1,00	5,00	3,8635	,87240
القائد من تمييز أي دون والمساواة بالعدل المرؤوسين معاملة تتم	337	1,00	5,00	3,6409	1,23148
المؤسسة في ومشاكلهم إهتماماتهم كل المرؤوسين مع القائد يتشارك	337	1,00	5,00	3,4718	1,18017
الديمقراطية القيادة	337	13,00	50,00	37,6884	7,80611
N valide (liste)	337				

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
ما عمل إنجاز أجل من المرؤوسين جهود تنسيق على القائد يحرص	81,865	336	,000	4,08309	3,9850	4,1812
لمناقشتها المرؤوسين على أفكاره القائد يطرح	66,832	336	,000	3,88427	3,7699	3,9986
بالعمل الخاصة القرارات لإتخاذ المرؤوسين مع القائد يتشاور	59,590	336	,000	3,83383	3,7073	3,9604
بالعمل المتعلقة المشكلات حل في الشخصي بإجتهدهم للمرؤوسين القائد يسمح	58,752	336	,000	3,68843	3,5649	3,8119
بهم الخاصة والشكاوي للمقترحات جيدا وإنصاته القائد بتفهم المرؤوسين يشعر	63,350	336	,000	3,80119	3,6832	3,9192
والإبتكار والإبداع التغيير على وتشجيعهم الأفراد تحفيز على المباشر المسؤول يعمل	52,818	336	,000	3,60237	3,4682	3,7365
مسؤولية موقع في أنهم تبين بطريقة الهيئة في المديرين يتصرف	66,994	336	,000	3,81899	3,7069	3,9311
الأعمال إنجاز طريقة في والمرؤوسين المباشر المسؤول بين وتعاون ثقة هناك	81,298	336	,000	3,86350	3,7700	3,9570
القائد من تمييز أي دون والمساواة بالعدل المرؤوسين معاملة تتم	54,275	336	,000	3,64095	3,5090	3,7729
المؤسسة في ومشاكلهم إهتماماتهم كل المرؤوسين مع القائد يتشارك	54,004	336	,000	3,47181	3,3454	3,5983
الديمقراطية القيادة	88,632	336	,000	37,68843	36,8520	38,5249

درجة استجابة أفراد العينة لبنود النمط القيادي الأتوقراطي

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الإدارية القرارات بإتخاذ القائد ينفرد	337	1,00	5,00	3,0772	1,43094
الأخر البعض حساب على الأفراد بعض إلى العمل في الرئيس يتحيز	337	1,00	5,00	2,7448	1,41637
العاملين على الرسمي المتحدث يكون أن القائد يحرص	337	1,00	5,00	3,4629	1,27451
يده في السلطات كل تركيز على القائد يميل	337	1,00	5,00	2,9407	1,39601
حرية أي إعطاءهم في للعاملين القائد لايسمح	337	1,00	5,00	2,4273	1,33237
غير لا العمل حدود في بالمرؤوسين علاقته تكون أن القائد يحرص	337	1,00	5,00	3,1543	1,38441
ذلك في مناقشته دون أوامره تنفيذ في المرؤوسين القائد يجبر	337	1,00	5,00	2,4154	1,36913
ذلك سبب إبداء دون المعاملة في المرؤوسين بين القائد يميز	337	1,00	5,00	2,4451	1,37282
الأطوقراطية القيادة	337	8,00	40,00	22,6677	7,20052
N valide (liste)	337				

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الإدارية القرارات باتخاذ القائد بنفرد	39,477	336	,000	3,07715	2,9238	3,2305
الأخر البعض حساب على الأفراد بعض إلى الرئيس يتحيز	35,575	336	,000	2,74481	2,5930	2,8966
العاملين على الرسمي المتحدث يكون أن القائد يحرص	49,879	336	,000	3,46291	3,3263	3,5995
يده في السلطات كل تركيز على القائد يميل	38,670	336	,000	2,94065	2,7911	3,0902
حرية أي إعطاءهم في للعاملين القائد لا يسمح	33,444	336	,000	2,42730	2,2845	2,5701
غير لا العمل حدود في بالمروسين علاقتة تكون أن القائد يحرص	41,827	336	,000	3,15430	3,0060	3,3026
ذلك في مناقشته دون أوامره تنفيذ في المروسين القائد يجبر	32,387	336	,000	2,41543	2,2687	2,5621
ذلك سبب إبداء دون المعاملة في المروسين بين القائد يميز	32,696	336	,000	2,44510	2,2980	2,5922
الأطوقراطية_ القيادة	57,791	336	,000	22,66766	21,8961	23,4392

درجة استجابة أفراد العينة لبنود القيادة المتساهلة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
أعمالهم لإنجاز الكاملة الحرية للمروسين القائد يمنح	337	1,00	5,00	3,6706	1,30981
واجباتهم أداء في المقصرين المروسين مع القائد يتساهل	337	1,00	5,00	2,4243	1,40187
المروسين بين تحدث التي النزاعات في التدخل القائد يتجنب	337	1,00	5,00	2,5786	1,33426
الإدارية القرارات إنجاز في عادة القائد يتردد	337	1,00	5,00	2,5875	1,24364
مراقبة دون الأعمال إنجاز في المروسين على كليا القائد يعتمد	337	1,00	5,00	2,3976	1,32143
مشكلة لكل جاهزة حلول لديها الإدارة أن القائد يعتقد	337	1,00	5,00	3,1039	1,34669
وضعها في الإسهام دون الخطط بتنفيذ المروسين القائد يطالب	337	1,00	5,00	2,7033	1,41876
المتساهلة_ القيادة	337	7,00	35,00	19,4659	5,96065
N valide (liste)	337				

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
أعمالهم لإنجاز الكاملة الحرية للمروسين القائد يمنح	51,446	336	,000	3,67062	3,5303	3,8110
واجباتهم أداء في المقصرين المروسين مع القائد يتساهل	31,747	336	,000	2,42433	2,2741	2,5745
المروسين بين تحدث التي النزاعات في التدخل القائد يتجنب	35,478	336	,000	2,57864	2,4357	2,7216
الإدارية القرارات إنجاز في عادة القائد يتردد	38,195	336	,000	2,58754	2,4543	2,7208
مراقبة دون الأعمال إنجاز في المروسين على كليا القائد يعتمد	33,308	336	,000	2,39763	2,2560	2,5392
مشكلة لكل جاهزة حلول لديها الإدارة أن القائد يعتقد	42,310	336	,000	3,10386	2,9596	3,2482
وضعها في الإسهام دون الخطط بتنفيذ المروسين القائد يطالب	34,978	336	,000	2,70326	2,5512	2,8553
المتساهلة_ القيادة	59,951	336	,000	19,46588	18,8272	20,1046

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمصدر أنماط القيادة الإدارية

Rapport

	الديمقراطية القيادة	الأطوقراطية القيادة	المتساهلة القيادة
Moyenne	3,7688	2,8335	2,7808
N	337	337	337
Ecart type	,78061	,90007	,85155

درجة استجابة

أفراد العينة لبنود

الإتصال التنظيمي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المباشر المشرف طريق عن الإدارة من الأوامر تتلقى	337	4,1128	,90914	,04952
بملاك القيام كيفية المشرف لك يوضح	337	3,8843	1,06414	,05797
الأخطاء على تصحيحات لك ويقدم بها تقوم التي الأعمال المشرف يراقب	337	3,9318	1,10118	,05998
العمل لسير والسياسات المباشر الأهداف المسؤول لك يشرح	337	3,8249	1,08654	,05919
لعملك أدائك أثناء منتظمة فترات خلال بك الإدارة تتصل	337	3,5608	1,08973	,05936
تنفيذها عليك يسهل الإدارة قبل من مفهومة أوامر تتلقى	337	3,8487	,99595	,05425
عملك تخص مسائل حول معك الإدارة تتناقش	337	3,5341	1,25102	,06815
المناسب الوقت في الإدارة في المعلومات تصلك	337	3,3323	1,37881	,07511
العمل بنشاط المتعلقة بالمعلومات الإدارة تبلغك	337	3,6647	1,19412	,06505
العمل إنجاز أجل من إحتياجاتكم على ويستفسر حين إلى حين من بزيارتكم المدير يقوم	337	3,4748	1,39944	,07623
لهم الجديدة والقرارات التعليمات لإيصال بالعمال الإتصال أجل من الإعلانات الإدارة تستعمل	337	3,7923	1,13318	,06173
ما عمل لإنجاز خلاله من الإدارة بك تتصل وسيلة الهاتف	337	3,7270	1,15584	,06296
للعامل التعليمات لإيصال الفعالة الاتصال وسائل أحد الاجتماعات تعتبر	337	3,9199	,97718	,05323
أعمالك بأداء لتذكرك مكتوبة وثائق خلال من بك الإدارة تتصل	337	3,2938	1,19263	,06497
أدائه في الدقة على يساعدك المشرف قبل من شفويا الأعمال شرح	337	3,9169	1,02014	,05557
العمل إنجاز أجل من لك الأوامر بعض إيصال لأجل الهاتف معك الإدارة تستعمل	337	3,7537	1,09729	,05977
ما مهمة إنجاز أجل من المعلومات تبادل في المصالح بين جيد تنسيق هناك	337	3,6024	1,16076	,06323
ما عمل أو مهمة إتمام أجل من بينهم فيما العمال يتعاون	337	3,8902	,99244	,05406
إنجازها يتم سوف التي الأعمال مناقشة فيها يتم بإجتماعات المصالح رؤساء يقوم	337	3,5460	1,31105	,07142
تسلمها ضمان أجل من الإرسال جدول خلال من المصالح بين المعلومات تبادل	337	3,9466	1,04801	,05709
العمل لإنجاز طريقة أحسن وإيجاد الأداء وتحسين تطوير أجل من بينهم فيما العمال يتناقش	337	3,7507	1,16121	,06325
الفردية المصالح عن ويتخلون بعضهم الجامعي المركز في الموظفين يساعد	337	3,4510	1,22407	,06668
إليك إستماعهم في صعوبة ولا تجد المسؤولين على وإنشغالاتك مشاكلك تطرح	337	3,3798	1,28334	,06991
المباشر مسؤولك طريق عن أدائك مستوى تحسين أجل من بالإدارة تتصل	337	3,4985	1,27505	,06946
منه معارضة دون موافقته وتتلقى الضرورة عند مسؤولك من إستثنائية عطلة تطلب	337	3,8012	1,10151	,06000
التنظيمي_الإتصال	337	3,6976	,65774	,03583

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Valeur de test = 0		Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
المباشر المشرف طريق عن الإدارة من الأوامر تتلقى	83,046	336	,000	4,11276	4,0153	4,2102
بملك القيام كيفية المشرف لك يوضح	67,008	336	,000	3,88427	3,7702	3,9983
الأخطاء على تصحيحات لك ويقدم بها تقوم التي الأعمال المشرف يراقب	65,546	336	,000	3,93175	3,8138	4,0497
العمل لسير والسياسات المباشر الأهداف المسؤول لك يشرح	64,624	336	,000	3,82493	3,7085	3,9414
لعملك أدائك أثناء منتظمة فترات خلال بك الإدارة تتصل	59,986	336	,000	3,56083	3,4441	3,6776
تنفيذها عليك يسهل الإدارة قبل من مفهومة أوامر تتلقى	70,940	336	,000	3,84866	3,7419	3,9554
عملك تخص مسائل حول معك الإدارة تتناقش	51,860	336	,000	3,53412	3,4001	3,6682
المناسب الوقت في الإدارة في المعلومات تصلك	44,367	336	,000	3,33234	3,1846	3,4801
العمل بنشاط المتعلقة بالمعلومات الإدارة تبلغك	56,338	336	,000	3,66469	3,5367	3,7926
العمل إنجاز أجل من إحتياجاتكم على ويستفسر حين إلى حين من زيارتكم المدير يقوم	45,581	336	,000	3,47478	3,3248	3,6247
لهم الجديدة والقرارات التعليمات لإيصال بالعمل الإتصال أجل من الإعلانات الإدارة تستعمل	61,435	336	,000	3,79228	3,6709	3,9137
ما عمل لإنجاز خلاله من الإدارة بك تتصل وسيلة الهاتف	59,194	336	,000	3,72700	3,6032	3,8509
للعامل التعليمات لإيصال الفعالة الإتصال وسائل أحد الاجتماعات تعتبر	73,640	336	,000	3,91988	3,8152	4,0246
أعمالك بأداء لتذكرك مكتوبة وثائق خلال من بك الإدارة تتصل	50,699	336	,000	3,29377	3,1660	3,4216
أدائه في الدقة على يساعدك المشرف قبل من شفويا الأعمال شرح	70,485	336	,000	3,91691	3,8076	4,0262
العمل إنجاز أجل من لك الأوامر بعض إيصال لأجل الهاتف معك الإدارة تستعمل	62,799	336	,000	3,75371	3,6361	3,8713
ما مهمة إنجاز أجل من المعلومات تبادل في المصالح بين جيد تنسيق هناك	56,972	336	,000	3,60237	3,4780	3,7268
ما عمل أو مهمة إتمام أجل من بينهم فيما العمال يتعاون	71,959	336	,000	3,89021	3,7839	3,9965
إنجازها يتم سوف التي الأعمال مناقشة فيها يتم بإجتماعات المصالح رؤساء يقوم	49,652	336	,000	3,54599	3,4055	3,6865
تسلمها ضمان أجل من الإرسال جدول خلال من المصالح بين المعلومات تبادل	69,131	336	,000	3,94659	3,8343	4,0589
العمل لإنجاز طريقة أحسن وإيجاد الأداء وتحسين تطوير أجل من بينهم فيما العمال يتناقش	59,296	336	,000	3,75074	3,6263	3,8752
الفردية المصالح عن ويتخلون بعضهم الجامعي المركز في الموظفين يساعد	51,756	336	,000	3,45104	3,3199	3,5822
إليك إستماعهم في صعوبة ولاتجد المسؤولين على وإنشغالاتك مشاكلك تطرح	48,347	336	,000	3,37982	3,2423	3,5173
المباشر مسؤولك طريق عن أدائك مستوى تحسين أجل من بالإدارة تتصل	50,370	336	,000	3,49852	3,3619	3,6351
منه معارضة دون موافقته وتتلقى الضرورة عند مسؤولك من إستثنائية عطلة تطلب	63,350	336	,000	3,80119	3,6832	3,9192
التنظيمي الإتصال	103,199	336	,000	3,69757	3,6271	3,7680

نتائج إختبار (ت) للعينة الواحدة للإتصال التنظيمي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التنظيمي الإتصال	337	92,4392	16,44354	,89574

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
				Intervalle de confiance de la		
				différence à 95 %		
				Différence		
				moyenne		
t		ddl	Sig. (bilatéral)	Inférieur		
				Supérieur		
التنظيمي الإتصال	103.199	336	.000	92.43917	90.6772	94.2011

درجة استجابة أفراد العينة لبنود التكوين الإداري

Test sur échantillon unique

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
لها الموظفين إحتياجات مع المؤسسة طرف من المقدمة التكوينية الراجح تتناسب	337	3,3264	1,28880	,07021
مؤسستك داخل التكوين في مختلفة أساليب هناك	337	3,1988	1,10959	,06044
العمل لأداء وسلوكك وقدراتك مهاراتك تحسين في التكوين يساعدك	337	3,9733	1,10567	,06023
عملك بمجال علاقة له دوريا تكوينا تتلقى	337	3,0237	1,36475	,07434
كفاءة بكل عملك أداء على تساعدك مؤسستك داخل التكوينية البرامج	337	3,6053	1,20824	,06582
الرتبة في الترقية في يساعدك تتلقاه الذي التكوين	337	3,2967	1,25632	,06844
عملك مجال في جديدة معارف لك يضيف تتلقاه الذي التكوين	337	3,6855	1,04463	,05690
المستقبل أهدافك تحقيق في التكوين يساعدك	337	3,7270	1,11388	,06068
المؤسسة إستقرار على يساعد الموظفين تكوين أن ترى	337	3,9080	,99724	,05432
الزملاء بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	337	3,7953	1,04778	,05708
والمؤوسين الرئيس بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	337	3,7092	1,06556	,05804
بنفسه وثقته الموظف شخصية تقوية في التكوين يساعد	337	3,8932	1,05807	,05764
الموظف عند بالإنتماء الشعور فكرة التكوين ينمي	337	3,8576	,98374	,05359
العمل لأداء الموظف عند المعنوية الروح التكوين يرفع	337	3,9911	,93059	,05069
الإداري_التكوي	337	3,6422	,79250	,04317

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لها الموظفين إحتياجات مع المؤسسة طرف من المقدمة التكوينية الراجح تتناسب	47,381	336	,000	3,32641	3,1883	3,4645
مؤسستك داخل التكوين في مختلفة أساليب هناك	52,923	336	,000	3,19881	3,0799	3,3177
العمل لأداء وسلوكك وقدراتك مهاراتك تحسين في التكوين يساعدك	65,969	336	,000	3,97329	3,8548	4,0918
عملك بمجال علاقة له دوريا تكوينا تتلقى	40,673	336	,000	3,02374	2,8775	3,1700
كفاءة بكل عملك أداء على تساعدك مؤسستك داخل التكوينية البرامج	54,778	336	,000	3,60534	3,4759	3,7348
الرتبة في الترقية في يساعدك تتلقاه الذي التكوين	48,172	336	,000	3,29674	3,1621	3,4314
عملك مجال في جديدة معارف لك يضيف تتلقاه الذي التكوين	64,766	336	,000	3,68546	3,5735	3,7974
المستقبل أهدافك تحقيق في التكوين يساعدك	61,424	336	,000	3,72700	3,6076	3,8464
المؤسسة إستقرار على يساعد الموظفين تكوين أن ترى	71,940	336	,000	3,90801	3,8012	4,0149
الزملاء بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	66,495	336	,000	3,79525	3,6830	3,9075
والمؤوسين الرئيس بين والعلاقة الإتصال تحسين في التكوين يساعد	63,902	336	,000	3,70920	3,5950	3,8234
بنفسه وثقته الموظف شخصية تقوية في التكوين يساعد	67,547	336	,000	3,89318	3,7798	4,0065
الموظف عند بالإنتماء الشعور فكرة التكوين ينمي	71,986	336	,000	3,85757	3,7522	3,9630
العمل لأداء الموظف عند المعنوية الروح التكوين يرفع	78,732	336	,000	3,99110	3,8914	4,0908
الإداري_التكوي	84,369	336	,000	3,64220	3,5573	3,7271

درجة استجابة أفراد العينة لمحور الحوافز المهنية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تبدله الذي الجهد مع يتناسب تنقضاء الذي الأجر	337	3,1929	1,37198	,07474
الأساسية حاجاتك يغطي أجرك	337	3,1395	1,32338	,07209
المرموقة الإجتماعية المكانة أجرك لك يحقق	337	2,9525	1,21895	,06640
والكفاءة الأداء أساس على تتم الترقية	337	3,2107	1,42474	,07761
لك مرضية المقدمة الإجتماعية الخدمات	337	3,1068	1,26321	,06881
العمل لأداء مناسبة (نظافة إضاءة، تهوية) العمل ظروف	337	3,6528	1,07512	,05857
يحترمك ولا يكرهك رئيسك بأن تشعر	337	1,9021	1,09077	,05942
العمل في نجاحك بسبب منك زملائك بغيرة تشعر	337	2,2136	1,22792	,06689
لمؤسستك بالإنتماء إحساس لديك	337	3,8427	,97080	,05288
جيد عمل أنجزت كلما التقدير شهادات على تحصل	337	2,7774	1,20799	,06580
رتبة أعلى لوظيفة والانتقال الوظيفي للتطوير فرص لديك	337	3,7893	1,13919	,06206
بك الخاصة الظروف عند والرئيس الزملاء من والمساعدة الدعم تجد	337	3,6677	1,08669	,05920
العمل إلى بيتك من النقل وسيلة مؤسستك لك توفر	337	2,2077	1,19704	,06521
ضغط دون العمل لإنجاز الكافي الوقت لديك	337	3,4807	1,19538	,06512
بعملك المتعلقة القرارات إتخاذ في المشاركة في الحق لديك	337	3,4659	1,26991	,06918
مؤسستك في مهم وشخص فائدة ذو بأنك تشعر	337	3,9288	,94537	,05150

Caractérisation de distribution a posteriori pour moyenne à échantillon unique

	N	Postérieur			95% d'intervalle crédible	
		Mode	Moyenne	Variance	Limite inférieure	Limite supérieure
المناسب الوقت وفي باتقان أعمالك كافة تنجز	337	4,2077	4,2077	,001	4,1328	4,2827
الصعبة الأعمال بعض إنجاز على مسؤولك عليك يعتمد	337	4,0297	4,0297	,002	3,9374	4,1220
متميز وأداء جيد بعمل تقوم عندما مسؤولك من المدح تتلقى	337	3,2552	3,2552	,006	3,1092	3,4012
العمل في والإبداع جيد بأداء بالقيام التفكير على العمل بيئة تشجعك	337	3,4036	3,4036	,004	3,2747	3,5324
أكبر مسؤوليات لتحمل الإستعداد كل لديك	337	3,7418	3,7418	,003	3,6330	3,8507
تحقيق أجل من أفضل أداء تقديم على العمال يساعد العمل وقت في الإنضباط أن ترى	337	3,9258	3,9258	,004	3,8084	4,0432
للمؤسسة التنظيمية الأهداف						
للمؤسسة الحسن السير أجل من عمل أحسن لتقديم العمل جماعة لدى المنافسة روح توجد	337	3,4481	3,4481	,004	3,3168	3,5794
عليها والغيرة للمؤسسة بالإنتماء يشعرك لعملك أدائك	337	3,9852	3,9852	,002	3,8942	4,0762
الأداء تحسين أجل من زملائك مع تتناقش	337	3,8872	3,8872	,003	3,7834	3,9911
العمل لتحسين ودافعيتك حماسك من تزيد مما القرارات إتخاذ في مشاركة لديك	337	3,6499	3,6499	,004	3,5248	3,7749
للعمل الجيد معنوية علن أدائك أو مادية حوافز الإدارة تمنحك	337	2,7270	2,7270	,006	2,5783	2,8757
مهمة عملية لعملك الإدارة تقييم تعتبر	337	3,9169	3,9169	,004	3,7982	4,0356
للعمل إخلاصك من يزيد مما بك الإدارة تهتم	337	3,2730	3,2730	,005	3,1344	3,4116
العمل على تشجيعك ولا تتعبك قديمة الإدارة في المستعملة الوسائل	337	3,0000	3,0000	,006	2,8528	3,1472
الوظيفي أدائك مستوى يضعف العمل في رئيسك مع التفاعل ضعف	337	3,1098	3,1098	,005	2,9702	3,2494
عراقيل لك بسبب مما الوثائق بعض ضياع في بسبب مما المكتب داخل تنظيم لا يوجد مشاكل وعدة	337	2,5846	2,5846	,006	2,4306	2,7386
العمل في رغبتك تحيط الزملاء مع السينة العلاقة	337	2,7181	2,7181	,007	2,5567	2,8795
العمل في متكررة أخطاء أرتكب	337	2,1335	2,1335	,004	2,0093	2,2578

Distribution à priori sur la variance : Diffuse. Distribution à priori sur la moyenne : Diffuse.

درجة استجابة أفراد العينة لبنود الأداء الوظيفي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المناسب الوقت وفي إتقان أعمالك كافة تنجز	337	4,2077	,69749	,03799
الصعبة الأعمال بعض إنجاز على مسؤولك عليك يعتمد	337	4,0297	,85861	,04677
متميز وأداء جيد بعمل تقوم عندما مسؤولك من المدح تتلقى	337	3,2552	1,35845	,07400
العمل في والإبداع جيد بأداء بالقيام التفكير على العمل بيئة تشجعك	337	3,4036	1,19910	,06532
أكبر مسؤوليات لتحمل الإستعداد كل لديك	337	3,7418	1,01263	,05516
للمؤسسة التنظيمية الأهداف تحقيق أجل من أفضل أداء تقديم على العمال يساعد العمل وقت في الإنضباط أن ترى	337	3,9258	1,09265	,05952
للمؤسسة الحسن السير أجل من عمل أحسن لتقديم العمل جماعة لدى المنافسة روح توجد	337	3,4481	1,22151	,06654
عليها والغيرة للمؤسسة بالإنتماء يشعرك لعملك أدائك	337	3,9852	,84678	,04613
الأداء تحسين أجل من زملائك مع تتناقش	337	3,8872	,96627	,05264
العمل لتحسين ودافعيتك حماسك من تزيد مما القرارات إتخاذ في مشاركة لديك	337	3,6499	1,16328	,06337
للعمل الجيد معنوية علن أدائك أو مادية حوافز الإدارة تمنحك	337	2,7270	1,38324	,07535
مهمة عملية لعملك الإدارة تقييم تعتبر	337	3,9169	1,10420	,06015
للعمل إخلاصك من يزيد مما بك الإدارة تهتم	337	3,2730	1,28971	,07025
العمل على تشجيعك ولا تتعبك قديمة الإدارة في المستعملة الوسائل	337	3,0000	1,36931	,07459
الوظيفي أدائك مستوى يضعف العمل في رئيسك مع التفاعل ضعف	337	3,1098	1,29897	,07076
مشاكل وعدة عراقيل لك بسبب مما الوثائق بعض ضياع في بسبب مما المكتب داخل تنظيم لا يوجد	337	2,5846	1,43286	,07805
العمل في رغبتك تحيط الزملاء مع السينة العلاقة	337	2,7181	1,50220	,08183
العمل في متكررة أخطاء أرتكب	337	2,1335	1,15598	,06297
الوظيفي_الأداء	337	3,3887	,54592	,02974

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المناسب الوقت وفي إتقان أعمالك كافة تنجز	110,745	336	,000	4,20772	4,1330	4,2825
الصعبة الأعمال بعض إنجاز على مسؤولك عليك يعتمد	86,157	336	,000	4,02967	3,9377	4,1217
متميز وأداء جيد بعمل تقوم عندما مسؤولك من المدح تتلقى	43,989	336	,000	3,25519	3,1096	3,4008
العمل في والإبداع جيد بأداء بالقيام التفكير على العمل بيئة تشجعك	52,107	336	,000	3,40356	3,2751	3,5320
أكبر مسؤوليات لتحمل الإستعداد كل لديك	67,834	336	,000	3,74184	3,6333	3,8503
تحقيق أجل من أفضل أداء تقديم على العمال يساعد العمل وقت في الإنضباط أن ترى	65,957	336	,000	3,92582	3,8087	4,0429
للمؤسسة التنظيمية الأهداف						
للمؤسسة الحسن السير أجل من عمل أحسن لتقديم العمل جماعة لدى المنافسة روح توجد	51,820	336	,000	3,44807	3,3172	3,5790
عليها والغيرة للمؤسسة بالإنتماء يشعرك لعملك أدائك	86,395	336	,000	3,98516	3,8944	4,0759
الأداء تحسين أجل من زملائك مع تتناقش	73,851	336	,000	3,88724	3,7837	3,9908
العمل لتحسين ودافعيتك حماسك من تزيد مما القرارات إتخاذ في مشاركة لديك	57,598	336	,000	3,64985	3,5252	3,7745
للعمل الجيد معنوية علن أدائك أو مادية حوافز الإدارة تمنحك	36,191	336	,000	2,72700	2,5788	2,8752
مهمة عملية لعملك الإدارة تقييم تعتبر	65,119	336	,000	3,91691	3,7986	4,0352
للعمل إخلاصك من يزيد مما بك الإدارة تهتم	46,587	336	,000	3,27300	3,1348	3,4112
العمل على تشجيعك ولا تتعبك قديمة الإدارة في المستعملة الوسائل	40,219	336	,000	3,00000	2,8533	3,1467
الوظيفي أدائك مستوى يضعف العمل في رئيسك مع التفاعل ضعف	43,949	336	,000	3,10979	2,9706	3,2490
وعدة عراقيل لك بسبب مما الوثائق بعض ضياع في بسبب مما المكتب داخل تنظيم لا يوجد مشاكل	33,113	336	,000	2,58457	2,4310	2,7381
العمل في رغبتك تحيط الزملاء مع السينة العلاقة	33,216	336	,000	2,71810	2,5571	2,8791
العمل في متكررة أخطاء أرتكب	33,882	336	,000	2,13353	2,0097	2,2574
الوظيفي_الأداء	113,950	336	,000	3,38869	3,3302	3,4472

نتائج اختبار (ت) للعينة الواحدة للأداء الوظيفي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الوظيفي_الأداء	337	60,9970	9,82632	,53527

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوظيفي_الأداء	113,955	336	,000	60,99703	59,9441	62,0499

معامل الارتباط بين بعض العوامل التنظيمية و مستوى الأداء الوظيفي

Corrélations

		الإدارية_القيادة	التنظيمي_الإتصال	الإداري_التكوي	المهنية_الحوافز	التنظيمية_العوامل	الوظيفي_الأداء
الإدارية_القيادة	Corrélation de Pearson	1	,003	,116*	,246**	,379**	,289**
	Sig. (bilatérale)		,954	,034	,000	,000	,000
	N	337	337	337	337	337	337
التنظيمي_الإتصال	Corrélation de Pearson	,003	1	,675**	,527**	,799**	,601**
	Sig. (bilatérale)	,954		,000	,000	,000	,000
	N	337	337	337	337	337	337
الإداري_التكوي	Corrélation de Pearson	,116*	,675**	1	,593**	,873**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,034	,000		,000	,000	,000
	N	337	337	337	337	337	337
المهنية_الحوافز	Corrélation de Pearson	,246**	,527**	,593**	1	,815**	,582**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	337	337	337	337	337	337
التنظيمية_العوامل	Corrélation de Pearson	,379**	,799**	,873**	,815**	1	,737**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	337	337	337	337	337	337
الوظيفي_الأداء	Corrélation de Pearson	,289**	,601**	,642**	,582**	,737**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	337	337	337	337	337	337

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الجنس

Statistiques de groupe

			Statistiques	Bootstrap ^a			
				Biais	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 %	
						Inférieur	Supérieur
العامل جنس							
التنظيمية_العوامل	ذكر	N	183				
		Moyenne	3,3967	-,0023	,0368	3,3236	3,4678
		Ecart type	,51602	-,00174	,03086	,45127	,57368
		Moyenne erreur standard	,03815				
	أنثى	N	154				
		Moyenne	3,4171	-,0011	,0341	3,3478	3,4854
		Ecart type	,41817	-,00136	,03523	,35196	,48784
		Moyenne erreur standard	,03370				
الوظيفي_الأداء	ذكر	N	183				
		Moyenne	3,3964	-,0009	,0408	3,3194	3,4775
		Ecart type	,58212	-,00134	,03644	,50832	,65116
		Moyenne erreur standard	,04303				
	أنثى	N	154				
		Moyenne	3,3795	,0008	,0401	3,3041	3,4599
		Ecart type	,50125	-,00032	,02977	,44282	,55917
		Moyenne erreur standard	,04039				
المحاور_جميع	ذكر	N	183				
		Moyenne	3,3969	-,0016	,0361	3,3266	3,4664
		Ecart type	,51400	-,00139	,03019	,45189	,57219
		Moyenne erreur standard	,03800				
	أنثى	N	154				
		Moyenne	3,3987	-,0002	,0345	3,3336	3,4686
		Ecart type	,42671	-,00065	,02831	,37050	,48379
		Moyenne erreur standard	,03439				

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Inférieur	Supérieur
العوامل التنظيمية	Hypothèse de variances égales	6,465	,011	-,394	335	,694	-,02041	,05182	-,12234	,08151
	Hypothèse de variances inégaies			-,401	334,544	,689	-,02041	,05090	-,12053	,07971
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	2,067	,151	,284	335	,777	,01698	,05978	-,10062	,13457
	Hypothèse de variances inégaies			,288	334,816	,774	,01698	,05902	-,09912	,13307
جميع المحاور	Hypothèse de variances égales	5,243	,023	-,035	335	,972	-,00182	,05207	-,10423	,10060
	Hypothèse de variances inégaies			-,035	334,943	,972	-,00182	,05124	-,10262	,09899

Bootstrap pour Test des échantillons indépendants

		Bootstrap ^a					
		Différence moyenne	Biais	Erreur standard	Sig. (bilatérale)	Intervalle de confiance à 95 %	
						Inférieur	Supérieur
العوامل التنظيمية	Hypothèse de variances égales	-,02041	-,00114	,04973	,693	-,11713	,07395
	Hypothèse de variances inégaies	-,02041	-,00114	,04973	,693	-,11713	,07395
الأداء الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,01698	-,00172	,05633	,773	-,09743	,12541
	Hypothèse de variances inégaies	,01698	-,00172	,05633	,772	-,09743	,12541
المحاور جميع	Hypothèse de variances égales	-,00182	-,00142	,04909	,975	-,09891	,09459
	Hypothèse de variances inégaies	-,00182	-,00142	,04909	,975	-,09891	,09459

a. Sauf avis contraire, l

b. es résultats du bootstrap sont basés sur 1000 échantillons de bootstrap stratifié

رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف السن

Descriptives

						Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne			
		N	Moyen ne	Ecart type	Erreur standa rd	Borne inférieure	Borne supérieure	Minimum	Maximum
التنظيمية_العوامل	(21-30)	56	3,5318	,45183	,06038	3,4108	3,6528	2,21	4,65
	(31-40)	179	3,3116	,45905	,03431	3,2439	3,3793	1,81	4,65
	(41-50)	86	3,4720	,47051	,05074	3,3711	3,5729	2,12	4,34
	(51-60)	16	3,6675	,49970	,12492	3,4012	3,9338	2,67	4,65
	Total	337	3,4060	,47325	,02578	3,3553	3,4567	1,81	4,65
الوظيفي_الأداء	(21-30)	56	3,5665	,44764	,05982	3,4466	3,6864	2,39	4,61
	(31-40)	179	3,2883	,57197	,04275	3,2039	3,3727	1,72	4,72
	(41-50)	86	3,4437	,51125	,05513	3,3341	3,5533	1,94	4,56
	(51-60)	16	3,5937	,52656	,13164	3,3132	3,8743	2,61	4,61
	Total	337	3,3887	,54592	,02974	3,3302	3,4472	1,72	4,72
المحاور_جميع	(21-30)	56	3,5496	,43601	,05826	3,4329	3,6664	2,30	4,63
	(31-40)	179	3,3005	,47164	,03525	3,2309	3,3701	2,07	4,63
	(41-50)	86	3,4581	,46051	,04966	3,3594	3,5569	2,30	4,22
	(51-60)	16	3,6288	,49753	,12438	3,3636	3,8939	2,72	4,63
	Total	337	3,3977	,47541	,02590	3,3468	3,4487	2,07	4,63

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	ddl1	ddl2	Sig.
التنظيمية_العوامل	Basé sur la moyenne	,143	3	333	,934
	Basé sur la médiane	,079	3	333	,971
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,079	3	330,740	,971
	Basé sur la moyenne tronquée	,106	3	333	,956
الوظيفي_الأداء	Basé sur la moyenne	2,083	3	333	,102
	Basé sur la médiane	2,152	3	333	,094
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	2,152	3	326,774	,094
	Basé sur la moyenne tronquée	2,130	3	333	,096
المحاور_جميع	Basé sur la moyenne	,416	3	333	,742
	Basé sur la médiane	,374	3	333	,772
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,374	3	327,883	,772
	Basé sur la moyenne tronquée	,403	3	333	,751

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التنظيمية_العوامل	Intergroupes	3,951	3	1,317	6,151	,000
	Intragroupes	71,301	333	,214		
	Total	75,252	336			
الوظيفي_الأداء	Intergroupes	4,508	3	1,503	5,233	,002
	Intragroupes	95,630	333	,287		
	Total	100,138	336			
المحاور_جميع	Intergroupes	4,152	3	1,384	6,420	,000
	Intragroupes	71,790	333	,216		
	Total	75,942	336			

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable		Différence		Erreur	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
dépendante		(I) العامل سن	(J) العامل سن	standard		Borne inférieure	Borne supérieure
التنظيمية_العوامل	(21-30)	(31-40)	,22022*	,07085	,011	,0373	,4032
		(41-50)	,05981	,07946	,875	-,1454	,2650
		(51-60)	-,13571	,13117	,729	-,4744	,2030
	(31-40)	(21-30)	-,22022*	,07085	,011	-,4032	-,0373
		(41-50)	-,16041*	,06071	,043	-,3172	-,0037
		(51-60)	-,35594*	,12074	,018	-,6677	-,0442
	(41-50)	(21-30)	-,05981	,07946	,875	-,2650	,1454
		(31-40)	,16041*	,06071	,043	,0037	,3172
		(51-60)	-,19552	,12598	,408	-,5208	,1298
	(51-60)	(21-30)	,13571	,13117	,729	-,2030	,4744
		(31-40)	,35594*	,12074	,018	,0442	,6677
		(41-50)	,19552	,12598	,408	-,1298	,5208
الوظيفي_الأداء	(21-30)	(31-40)	,27823*	,08205	,004	,0664	,4901
		(41-50)	,12282	,09202	,541	-,1148	,3604
		(51-60)	-,02723	,15191	,998	-,4195	,3650
	(31-40)	(21-30)	-,27823*	,08205	,004	-,4901	-,0664
		(41-50)	-,15541	,07031	,123	-,3370	,0261
		(51-60)	-,30546	,13983	,130	-,6665	,0556
	(41-50)	(21-30)	-,12282	,09202	,541	-,3604	,1148
		(31-40)	,15541	,07031	,123	-,0261	,3370
		(51-60)	-,15005	,14590	,733	-,5268	,2267
	(51-60)	(21-30)	,02723	,15191	,998	-,3650	,4195
		(31-40)	,30546	,13983	,130	-,0556	,6665
		(41-50)	,15005	,14590	,733	-,2267	,5268
المحاور_جميع	(21-30)	(31-40)	,24914*	,07109	,003	,0656	,4327

ملاحق

	(41-50)	,09150	,07973	,660	-,1144	,2974
	(51-60)	-,07911	,13162	,932	-,4190	,2607
(31-40)	(21-30)	-,24914*	,07109	,003	-,4327	-,0656
	(41-50)	-,15764*	,06092	,049	-,3149	-,0003
	(51-60)	-,32825*	,12115	,036	-,6411	-,0154
(41-50)	(21-30)	-,09150	,07973	,660	-,2974	,1144
	(31-40)	,15764*	,06092	,049	,0003	,3149
	(51-60)	-,17061	,12642	,532	-,4970	,1558
(51-60)	(21-30)	,07911	,13162	,932	-,2607	,4190
	(31-40)	,32825*	,12115	,036	,0154	,6411
	(41-50)	,17061	,12642	,532	-,1558	,4970

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

التنظيمية_العوامل

Scheffé^{a,b}

		Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
	العامل سن	N	
Différence significative de Tukey ^{a,b}	(31-40)	179	3,3116
	(41-50)	86	3,4720
	(21-30)	56	3,5318
	(51-60)	16	3,6675
	Sig		,138

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,996.

c. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

الوظيفي_الأداء

Scheffé^{a,b}

		Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
	العامل سن	N	
Différence significative de Tukey ^{a,b}	(31-40)	179	3,2883
	(41-50)	86	3,4437
	(21-30)	56	3,5665
	(51-60)	16	3,5937
	Sig		,050

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,996.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

المحاور_جميع

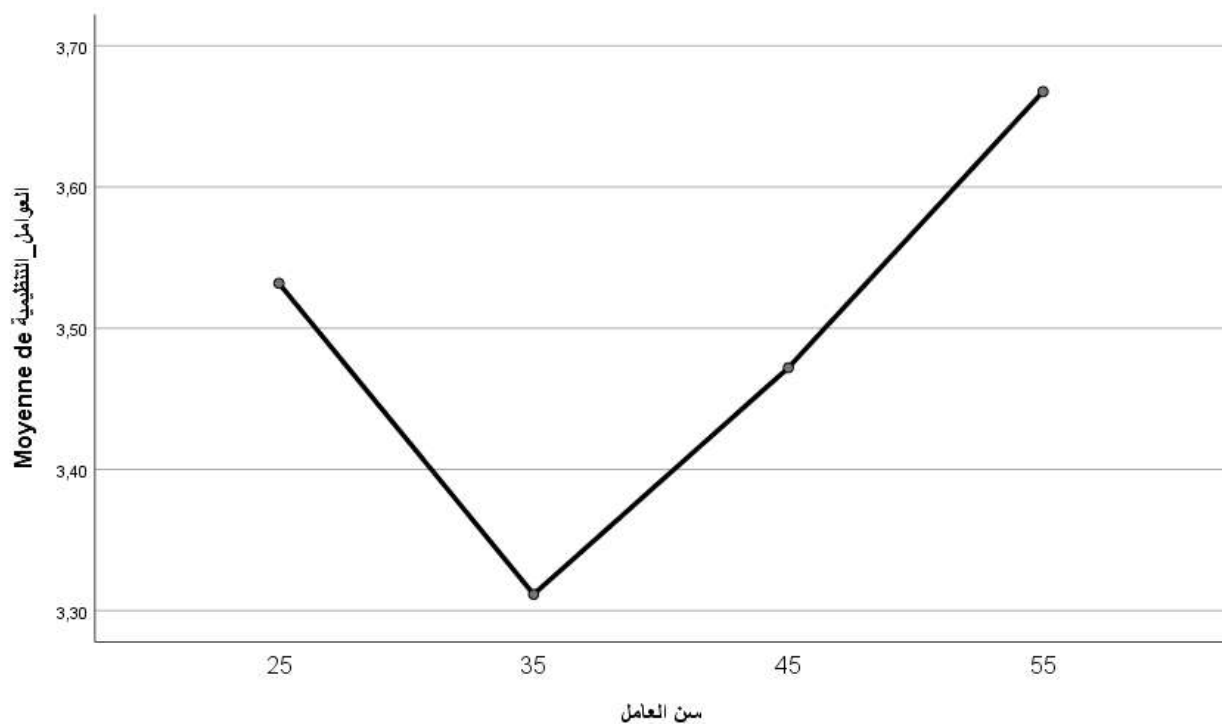
Scheffé^{a,b}

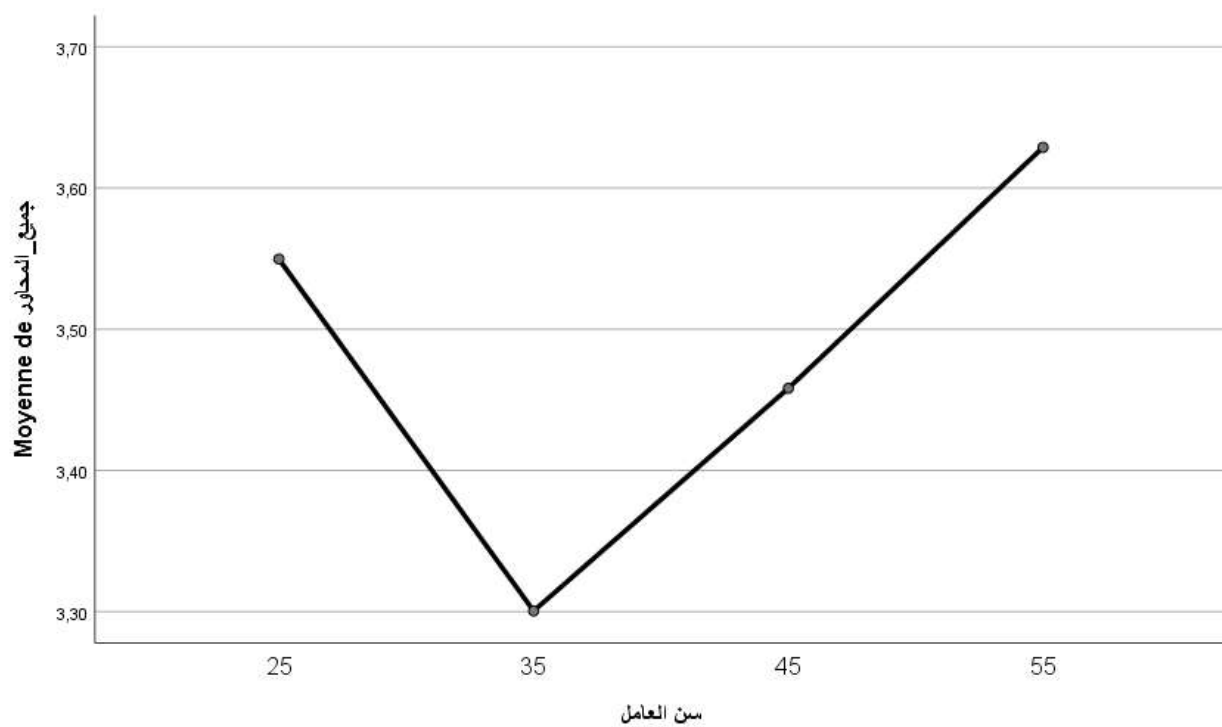
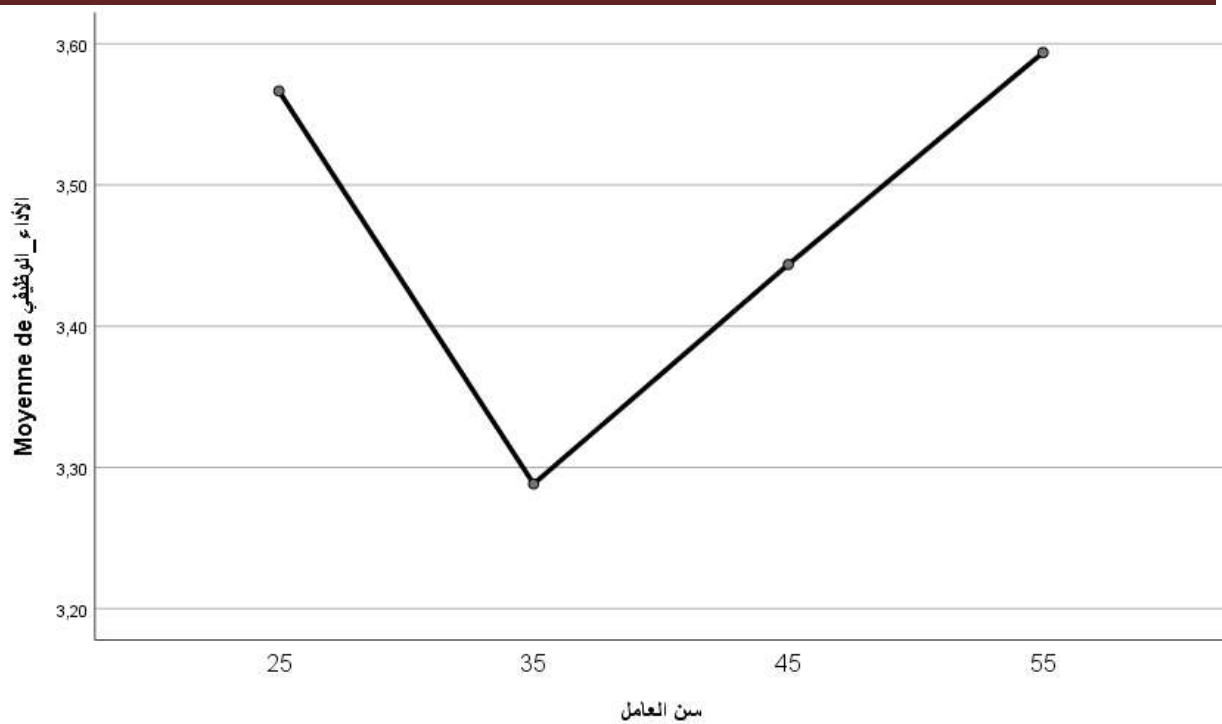
		Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
العامل سن	N	1	2
Différence significative de Tukey ^{a,b}	(31-40)	179	3,3005
	(41-50)	86	3,4581
	(21-30)	56	3,5496
	(51-60)	16	3,6288
	Sig		,074

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 40,996.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.





رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف المستوى التعليمي

Descriptives								
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum
						Borne inférieure	Borne supérieure	
التنظيمية_العوامل	جامعي	183	3,3043	,43418	,03210	3,2410	3,3676	2
	ثانوي	136	3,4931	,48538	,04162	3,4108	3,5754	1
	إكمالي	18	3,7817	,46490	,10958	3,5505	4,0129	2
	Total	337	3,4060	,47325	,02578	3,3553	3,4567	1
الوظيفي_الأداء	جامعي	183	3,2975	,52822	,03905	3,2204	3,3745	1
	ثانوي	136	3,4591	,54436	,04668	3,3668	3,5514	2
	إكمالي	18	3,7839	,50559	,11917	3,5325	4,0353	2
	Total	337	3,3887	,54592	,02974	3,3302	3,4472	1
المحاور_جميع	جامعي	183	3,3010	,44482	,03288	3,2362	3,3659	2
	ثانوي	136	3,4769	,47867	,04105	3,3957	3,5581	2
	إكمالي	18	3,7822	,47124	,11107	3,5479	4,0166	2
	Total	337	3,3977	,47541	,02590	3,3468	3,4487	2

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de			
		Levene	ddl1	ddl2	Sig.
التنظيمية_العوامل	Basé sur la moyenne	,230	2	334	,794
	Basé sur la médiane	,215	2	334	,807
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,215	2	324,979	,807
	Basé sur la moyenne tronquée	,229	2	334	,796
الوظيفي_الأداء	Basé sur la moyenne	,058	2	334	,944
	Basé sur la médiane	,274	2	334	,760
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,274	2	332,161	,760
	Basé sur la moyenne tronquée	,056	2	334	,945
المحاور_جميع	Basé sur la moyenne	,307	2	334	,736
	Basé sur la médiane	,222	2	334	,801
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	,222	2	330,180	,801
	Basé sur la moyenne tronquée	,285	2	334	,752

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التنظيمية_العوامل	Intergruppes	5,464	2	2,732	13,075	,000
	Intragruppes	69,788	334	,209		
	Total	75,252	336			
الوظيفي_الأداء	Intergruppes	5,008	2	2,504	8,791	,000
	Intragruppes	95,131	334	,285		
	Total	100,138	336			
المحاور_جميع	Intergruppes	5,225	2	2,612	12,338	,000
	Intragruppes	70,718	334	,212		
	Total	75,942	336			

Comparaisons multiples :

Scheffé

Variable dépendante	المستوى (I) التعليمي	المستوى (J) التعليمي	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
التنظيمية_العوامل	جامعي	ثانوي	-,18877*	,05175	,001	-,3106	-,0669
		إكمالي	-,47735*	,11292	,000	-,7432	-,2115
	ثانوي	جامعي	,18877*	,05175	,001	,0669	,3106
		إكمالي	-,28858*	,11465	,033	-,5585	-,0187
	إكمالي	جامعي	,47735*	,11292	,000	,2115	,7432
		ثانوي	,28858*	,11465	,033	,0187	,5585
الوظيفي_الأداء	جامعي	ثانوي	-,16161*	,06042	,021	-,3039	-,0194
		إكمالي	-,48640*	,13183	,001	-,7968	-,1760
	ثانوي	جامعي	,16161*	,06042	,021	,0194	,3039
		إكمالي	-,32479*	,13386	,042	-,6399	-,0097
	إكمالي	جامعي	,48640*	,13183	,001	,1760	,7968
		ثانوي	,32479*	,13386	,042	,0097	,6399
المحاور_جميع	جامعي	ثانوي	-,17587*	,05209	,002	-,2985	-,0532
		إكمالي	-,48118*	,11366	,000	-,7488	-,2136
	ثانوي	جامعي	,17587*	,05209	,002	,0532	,2985
		إكمالي	-,30531*	,11541	,023	-,5770	-,0336
	إكمالي	جامعي	,48118*	,11366	,000	,2136	,7488
		ثانوي	,30531*	,11541	,023	,0336	,5770

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

التنظيمية_العوامل

Scheffé^{a,b}

التعليمي المستوى	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
جامعي	183	3,3043	
ثانوي	136	3,4931	
إكمالي	18		3,7817
Sig.		,131	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 43,877.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

الوظيفي_الأداء

Scheffé^{a,b}

التعليمي المستوى	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
جامعي	183	3,2975	
ثانوي	136	3,4591	
إكمالي	18		3,7839
Sig.		,333	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 43,877.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

المحاور_جميع

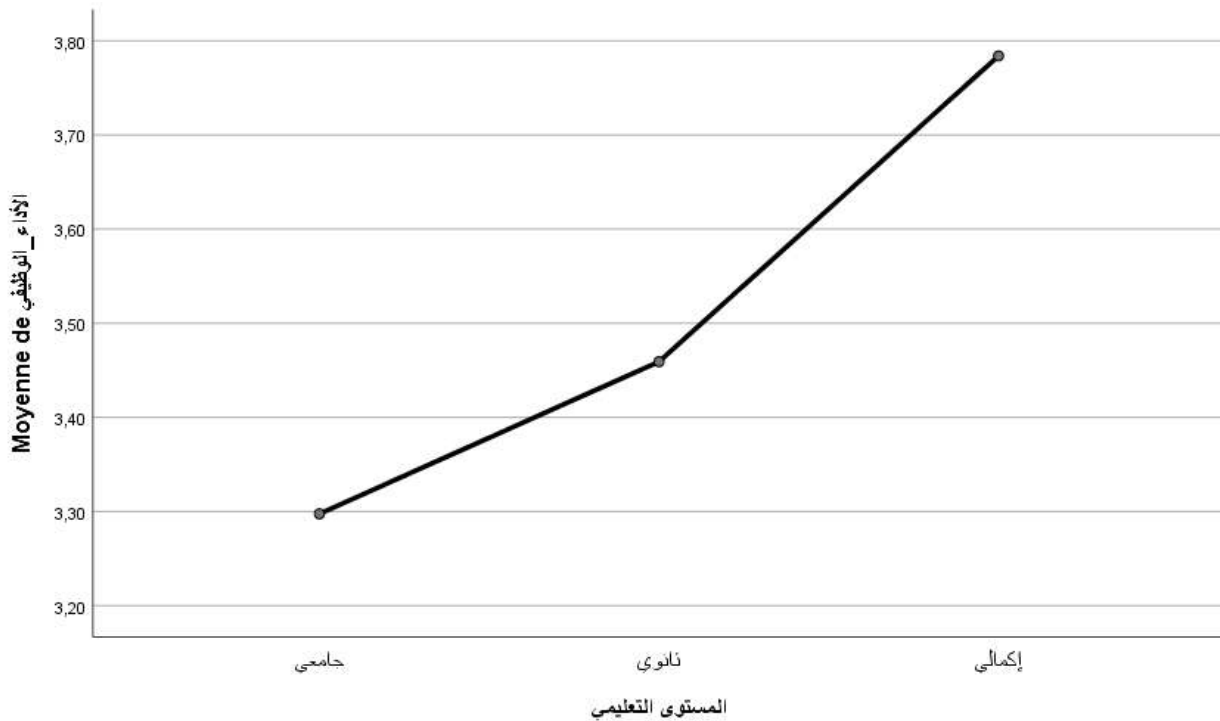
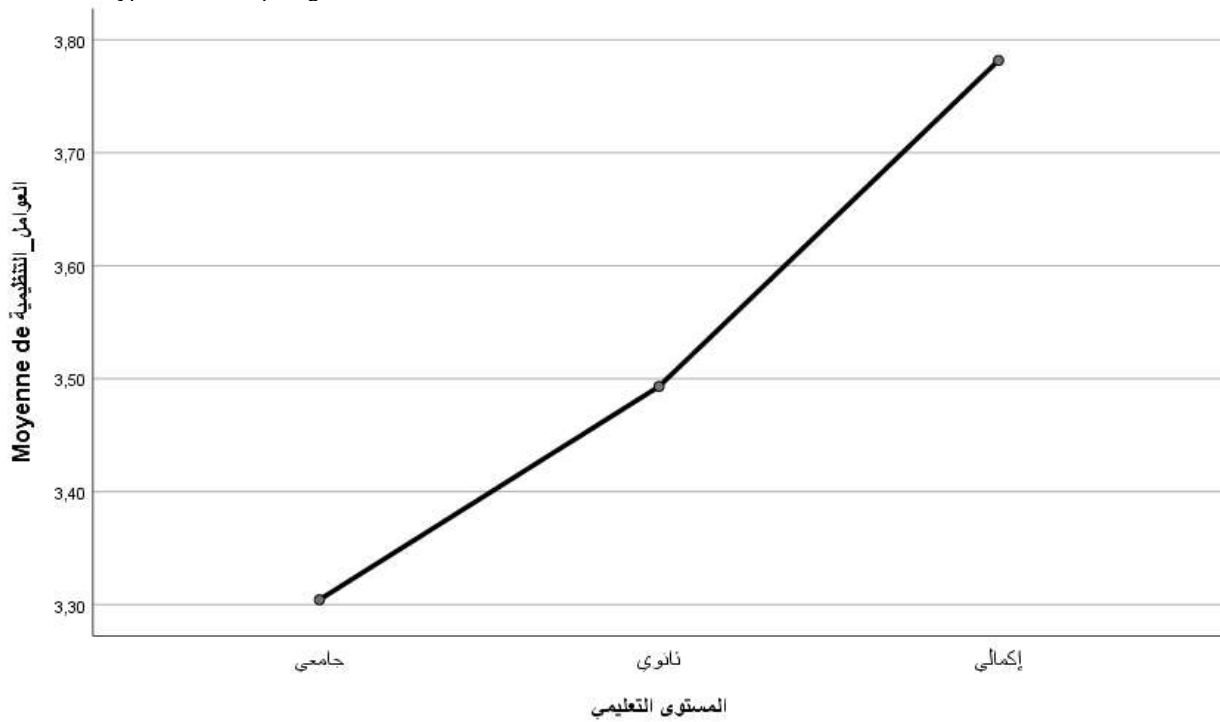
Scheffé^{a,b}

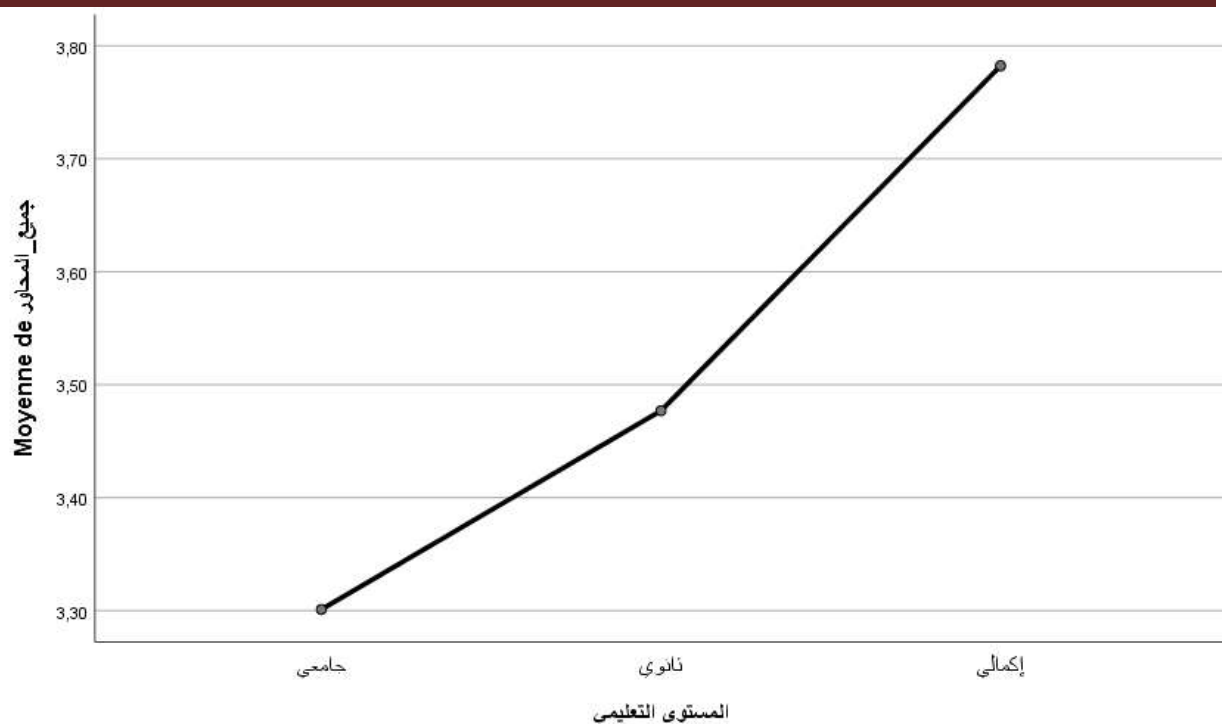
التعليمي المستوى	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
جامعي	183	3,3010	
ثانوي	136	3,4769	
إكمالي	18		3,7822
Sig.		,174	1,000

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

ملاحق

- a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 43,877.
- b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.





رؤية أفراد عينة الدراسة نحو محاورها باختلاف الخبرة المهنية

Descriptives

		Descriptives					Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Borne inférieure	Borne supérieure	Minimum	Maximum
التنظيمية_العوامل	0	5	3,0560	,17372	,07769	2,8403	3,2717	2,95	3,35
	(1-10)	222	3,3559	,47750	,03205	3,2927	3,4190	1,81	4,65
	(11-20)	84	3,4618	,44683	,04875	3,3648	3,5588	2,12	4,65
	(21-30)	16	3,8594	,39058	,09765	3,6512	4,0675	3,20	4,65
	(31-40)	10	3,5000	,34519	,10916	3,2531	3,7469	2,67	3,82
	Total	337	3,4060	,47325	,02578	3,3553	3,4567	1,81	4,65
الوظيفية_الأداء	0	5	2,9110	,27671	,12375	2,5674	3,2546	2,67	3,39
	(1-10)	222	3,3606	,56405	,03786	3,2860	3,4352	1,72	4,72
	(11-20)	84	3,4100	,50122	,05469	3,3012	3,5188	1,94	4,61
	(21-30)	16	3,8055	,44488	,11122	3,5684	4,0426	3,22	4,61
	(31-40)	10	3,4056	,41669	,13177	3,1075	3,7037	2,61	3,78
	Total	337	3,3887	,54592	,02974	3,3302	3,4472	1,72	4,72
المحاور_جميع	0	5	2,9820	,21707	,09708	2,7125	3,2515	2,87	3,37
	(1-10)	222	3,3585	,48037	,03224	3,2949	3,4220	2,07	4,63
	(11-20)	84	3,4371	,45122	,04923	3,3392	3,5351	2,30	4,63
	(21-30)	16	3,8319	,39812	,09953	3,6197	4,0440	3,29	4,63
	(31-40)	10	3,4510	,34965	,11057	3,2009	3,7011	2,72	3,72
	Total	337	3,3977	,47541	,02590	3,3468	3,4487	2,07	4,63

Test d'homogénéité des variances

		Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
التنظيمية_العوامل	Basé sur la moyenne	1,185	4	332	,317
	Basé sur la médiane	1,345	4	332	,253
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,345	4	326,710	,253
	Basé sur la moyenne tronquée	1,234	4	332	,296
الوظيفي_الأداء	Basé sur la moyenne	1,090	4	332	,361
	Basé sur la médiane	1,752	4	332	,138
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,752	4	328,322	,138
	Basé sur la moyenne tronquée	1,171	4	332	,323
المحاور_جميع	Basé sur la moyenne	1,019	4	332	,398
	Basé sur la médiane	1,571	4	332	,182
	Basé sur la médiane avec ddl ajusté	1,571	4	330,447	,182
	Basé sur la moyenne tronquée	1,137	4	332	,339

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التنظيمية_العوامل	Intergruppes	4,809	4	1,202	5,667	,000
	Intragruppes	70,443	332	,212		
	Total	75,252	336			
الوظيفي_الأداء	Intergruppes	4,137	4	1,034	3,577	,007
	Intragruppes	96,001	332	,289		
	Total	100,138	336			
المحاور_جميع	Intergruppes	4,381	4	1,095	5,081	,001
	Intragruppes	71,561	332	,216		
	Total	75,942	336			

Comparaisons multiples :

Scheffé^{a,b}

Variable dépendante	العمل أقدمية (I) بالسنوات	بالسنوات العمل أقدمية (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
						Borne inférieure	Borne supérieure
التنظيمية_العوامل	0	(1-10)	-,29986	,20831	,603	-,8712	,2715
		(11-20)	-,40579	,21204	,312	-,9874	,1758
		(21-30)	-,80338*	,23600	,007	-1,4507	-,1561
		(31-40)	-,44400	,25230	,399	-1,1360	,2480
	(1-10)	0	,29986	,20831	,603	-,2715	,8712
		(11-20)	-,10593	,05901	,378	-,2678	,0559
		(21-30)	-,50352*	,11923	,000	-,8306	-,1765
		(31-40)	-,14414	,14891	,869	-,5526	,2643
	(11-20)	0	,40579	,21204	,312	-,1758	,9874
		(1-10)	,10593	,05901	,378	-,0559	,2678
		(21-30)	-,39759*	,12565	,015	-,7422	-,0530
		(31-40)	-,03821	,15409	,999	-,4609	,3844
	(21-30)	0	,80338*	,23600	,007	,1561	1,4507
		(1-10)	,50352*	,11923	,000	,1765	,8306
		(11-20)	,39759*	,12565	,015	,0530	,7422
		(31-40)	,35938	,18568	,301	-,1499	,8687
	(31-40)	0	,44400	,25230	,399	-,2480	1,1360
		(1-10)	,14414	,14891	,869	-,2643	,5526
		(11-20)	,03821	,15409	,999	-,3844	,4609
		(21-30)	-,35938	,18568	,301	-,8687	,1499
الوظيفي_الأداء	0	(1-10)	-,44958	,24318	,347	-1,1166	,2174
		(11-20)	-,49900	,24754	,261	-1,1780	,1800
		(21-30)	-,89450*	,27551	,011	-1,6502	-,1388
		(31-40)	-,49460	,29453	,448	-1,3024	,3132
	(1-10)	0	,44958	,24318	,347	-,2174	1,1166
		(11-20)	-,04942	,06888	,952	-,2384	,1395
		(21-30)	-,44492*	,13919	,013	-,8267	-,0631
		(31-40)	-,04502	,17383	,999	-,5218	,4318
	(11-20)	0	,49900	,24754	,261	-,1800	1,1780
		(1-10)	,04942	,06888	,952	-,1395	,2384
		(21-30)	-,39550	,14668	,057	-,7978	,0068
		(31-40)	,00440	,17988	1,000	-,4890	,4978
	(21-30)	0	,89450*	,27551	,011	,1388	1,6502
		(1-10)	,44492*	,13919	,013	,0631	,8267
		(11-20)	,39550	,14668	,057	-,0068	,7978
		(31-40)	,39990	,21677	,350	-,1947	,9945

ملاحق

	(31-40)	0	,49460	,29453	,448	-,3132	1,3024
		(1-10)	,04502	,17383	,999	-,4318	,5218
		(11-20)	-,00440	,17988	1,000	-,4978	,4890
		(21-30)	-,39990	,21677	,350	-,9945	,1947
المحاور_جميع	0	(1-10)	-,37647	,20995	,379	-,9523	,1994
		(11-20)	-,45514	,21372	,210	-1,0413	,1310
		(21-30)	-,84987*	,23787	,004	-1,5023	-,1974
		(31-40)	-,46900	,25429	,350	-1,1665	,2285
	(1-10)	0	,37647	,20995	,379	-,1994	,9523
		(11-20)	-,07867	,05947	,677	-,2418	,0844
		(21-30)	-,47341*	,12018	,001	-,8030	-,1438
		(31-40)	-,09253	,15009	,972	-,5042	,3191
	(11-20)	0	,45514	,21372	,210	-,1310	1,0413
		(1-10)	,07867	,05947	,677	-,0844	,2418
		(21-30)	-,39473*	,12664	,017	-,7421	-,0474
		(31-40)	-,01386	,15531	1,000	-,4398	,4121
	(21-30)	0	,84987*	,23787	,004	,1974	1,5023
		(1-10)	,47341*	,12018	,001	,1438	,8030
		(11-20)	,39473*	,12664	,017	,0474	,7421
		(31-40)	,38088	,18715	,252	-,1325	,8942
	(31-40)	0	,46900	,25429	,350	-,2285	1,1665
		(1-10)	,09253	,15009	,972	-,3191	,5042
		(11-20)	,01386	,15531	1,000	-,4121	,4398
		(21-30)	-,38088	,18715	,252	-,8942	,1325

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

التنظيمية_العوامل

Scheffé^{a,b}

بالسنوات العمل أقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
0	5	3,0560	
(1-10)	222	3,3559	
(11-20)	84	3,4618	3,4618
(31-40)	10	3,5000	3,5000
(21-30)	16		3,8594
Sig.		,099	,176

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 13,196.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

الوظيفي_الأداء

Scheffé^{a,b}

بالمسنوات العمل أقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
0	5	2,9110	
(1-10)	222	3,3606	3,3606
(31-40)	10	3,4056	3,4056
(11-20)	84	3,4100	3,4100
(21-30)	16		3,8055
Sig.		,122	,212

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 13,196.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

المحاور_جميع

Scheffé^{a,b}

بالمسنوات العمل أقدمية	N	Sous-ensemble pour alpha = 0.05	
		1	2
0	5	2,9820	
(1-10)	222	3,3585	3,3585
(11-20)	84	3,4371	3,4371
(31-40)	10	3,4510	3,4510
(21-30)	16		3,8319
Sig.		,074	,069

Les moyennes des groupes des sous-ensembles homogènes sont affichées.

a. Utilise la taille d'échantillon de la moyenne harmonique = 13,196.

b. Les tailles de groupes ne sont pas égales. La moyenne harmonique des tailles de groupe est utilisée. Les niveaux d'erreur de type I ne sont pas garantis.

