

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام و الاتصال



مذكرة ليسانس

الميدان : العلوم الإنسانية

شعبة: إعلام واتصال

التخصص اتصال والعلاقات العامة

مقدمة من طرف:

تلي مصطفى

ولهي رابح

الموضوع :

المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين

دراسة ميدانية بمؤسسة التكوين المهني و التمهين بولاية دحمان ورقلة

لجنة المناقشة

الأستاذ المشرف

بلمولاي بدرالدين

السنة الجامعية 2014/2013

تشكرات

نشكر الله عز و جل الذي انعم علينا بنعمة العلم و وفقنا لانجاز هذا العمل المتواضع .

كل الشكر و التقدير الى الاستاذ المشرف : بلمولاي بدر الدين على توجيهاته العلمية القيمة و دعمه لنا .

جزيل الشكر و العرفان لكل من علمنا حرفا أساتذتنا الأفاضل .

نشكر موظفي مؤسسة التكوين المهني والتمهين بروية دحمان مكان اجراء الدراسة .

و كل من ساعدنا و شجعنا ماديا و معنويا على اتمام هذا العمل .

قائمة المحتويات	
	تشكرات.
	فهرس المحتويات .
	الجداول والأشكال
أ	مقدمة
	الفصل الأول : موضوع الدراسة.
	1- موضوع الدراسة .
1	● تحديد إشكالية الدراسة .
2	● أسباب إختيار الموضوع .
3	● أهداف الدراسة .
3	● أهمية الدراسة.
4	● تحديد المفاهيم.
5	● الدراسات السابقة .
الفصل الثاني : المناخ التنظيمي.و الأداء الوظيفي	
7	تمهيد
	المبحث الاول : المناخ التنظيمي.
8	المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي.
8	المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به .
9	المطلب الثالث: تصنيفات المناخ التنظيمي.
10	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي.
13	المطلب الخامس : أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي
	المبحث الثاني : الأداء الوظيفي.
16	المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي.
17	المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي.
18	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي.

19	المطلب الرابع : معدلات الأداء الوظيفي .
21	المطلب الخامس : مظاهر الأداء الجيد .
22	المطلب السادس : أساليب تقييم الأداء الوظيفي .
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
	تمهيد الفصل .
25	المبحث الأول: مؤسسة التكوين المهني بروبة دحمان ورقلة.
25	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة .
26	المطلب الثاني: اهداف المؤسسة .
26	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي .
	المبحث الثاني إجراءات منهجية الدراسة
27	المطلب الأول : منهج الدراسة
27	المطلب الثاني أدوات جمع البيانات .
28	المطلب الثالث عينة الدراسة .
29	المطلب الرابع مجالات الدراسة .
29	المطلب الخامس صعوبات الدراسة
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة .
30	المطلب الأول: تحليل البيانات .
46	المطلب الثاني: نتائج الدراسة .
47	المطلب الثالث: التوصيات و الإقتراحات .
48	الخاتمة
49	ملخص الدراسة
51	قائمة المراجع
53	الملاحق

جدول الأشكال

30	الجدول رقم 1: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي
31	الجدول رقم 2: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير السلك
32	الجدول رقم 3: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير الخبرة المهنية داخل
33	الجدول رقم 4: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير الجنس
33	الجدول رقم 5: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغيري الجنس و السلك:
34	الجدول رقم 6: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغيري المستوى و السلك
35	الجدول رقم 7: يوضح التوافق بين الهيكل التنظيمي و الاداء الوظيفي
36	الجدول رقم 8: يوضح تسهيل الهيكل التنظيمي للاداء
36	الجدول رقم 9: يوضح تحفيز القيادة للعمل
37	الجدول رقم 10: يوضح تقدير الرئيس للمرؤوسين
38	الجدول رقم 11: يوضح تأثير مكان العمل على الاداء
38	الجدول رقم 12: يبين توفر الوسائل للأداء الحسن
39	الجدول رقم 13: يوضح الاندماج في الجماعة
40	الجدول رقم 14: العمل الجماعي
40	الجدول رقم 15: يوضح الرضا بالاجرمقابل الاداء المقدم من طرف العامل
41	الجدول رقم 16: يوضح التحفيز المادي واثره على الاداء
42	الجدول رقم 17: يوضح اسلوب الترقيات ومدى تقبله من طرف العامل
42	الجدول رقم 18: يبين أثر الحوافز و الترقيات في زيادة الاداء
43	الجدول رقم 19: يوضح الرضا بالاجرمقابل الاداء المقدم من طرف العامل
43	الجدول رقم 20: يوضح التقييم الدوري للعمال
44	الجدول رقم 21: يبين مدى رضا العامل لما يقدمه من اداء
44	الجدول رقم 22: يبين مدى مساهمة تقييم الزملاء في تحسين الاداء لدى العامل
45	الجدول رقم 23: يبين تقييم الاداء الوظيفي عملية تساهم في تنمية المهارات وقدرات العمال

مقدمة

إن التطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل المجالات الحياة وماتفرزه هذه التطورات من تغيرات في كافة نظم الحياة ، قد استلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم والمعارف الطبيعية والانسانية ومن الموضوعات التي حظيت باهتمام واضح في الاونة الاخيرة موضوع المناخ التنظيمي .

فكلمة المناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعند مانستخدمه في الادارة فانها تعبر عن مكان العمل والعوامل المحيطة به واسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوى البشرية الموجودة به مع بعضها البعض في المناخ التنظيمي يشير الى القيم والعادات والتقاليد والاذواق والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الادارية وسلوك العاملين في التنظيم.

وكما ان اسمى الاهداف التي تسعى اليها اي منظمة هي الوصول الى الاداء المتميز وهذا لا يكون الا من خلال فعالية العاملين فيها وتوفير ظروف عمل ملائمة.

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الاخرى خاصة في المجال التعامل بين فرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران اساسيان الاول ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة الى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجرنته وتعلمه وثقافته والثاني هو البيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات والتي تختلف من منظمة الى اخرى باختلاف الابعاد المحددة للمناخ التنظيمي ومن اشهرها الهيكل التنظيمي ونظام الاتصالات، نظم اجراءات العمل، النمط القيادي والاسلوب القيادي واسلوب اتخاذ القرارات الطبيعية وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل ، حيث ان كل هذه الابعاد تشكل الاطار العام الذي الذي تعمل من خلال كافة المنظمات وتخضع لتأثيرتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

ولما كانت المؤسسات التكوينية هي احدى تلك المنظمات ونظرا لتشعب هذا الموضوع وحاجته على العديد من الدراسات في المجالات المختلفة فاننا حرصنا على دراسة المناخ التنظيمي المتمثل في الابعاد التالية كالاتصال ، البيئة الداخلية، اسلوب القيادة ،نظام الحوافز، اسلوب التقييم وهل لها تأثيرعلى اداء العاملين داخل مؤسسة التكوين المهني .

و إنطلاقاً من دراستنا النظرية و الميدانية والتي إمتدت بشقيها الى ثلاثة فصول فصول تناولنا فيها مايلي :

- **الفصل الأول:** موضوع الدراسة و منهجيتها، و حاولنا فيه تحديد موضوع و إشكالية الدراسة، و طرحنا فرضيات الدراسة، و أبرزنا أهم أسباب و أهداف و أهمية هذه الدراسة المتناولة، وكذا تحديد المصطلحات و عرض بعض الدراسات السابقة. كما تناولنا تحديد منهج الدراسة و أدوات جمع البيانات وكذلك تطرقنا الى العينة القصودة بالدراسة ، و في الأخير حددنا مجالات و صعوبات الدراسة.
- **الفصل الثاني:** وقد جاء عنوانه المناخ التنظيمي والاداء الوظيفي، تطرقنا فيه الى مفهوم المناخ التنظيمي و اهميته ودواعي الاهتمام به وتصنفاته والعوامل المؤثرة فيه وكذلك الى ابعاده ومكوناته ، اما المبحث الثاني فتناول مفهوم الاداء الوظيفي، محددات الاداء الوظيفي ومعدلات الاداء الوظيفي وعناصر الاداء ومظاهر الاداء الجيد، اساليب تقييم الاداء الوظيفي.
- **الفصل الثالث:** يخص الجانب التطبيقي و الذي تضمن الدراسة الإستطلاعية و التعريف بمؤسسة البحث بالإضافة الى أهم و ضائفها و هيكلها التنظيمي. كذلك تمحور على تفرغ البيانات و تحليلها على ضوء فرضيات الدراسة، و إستخلاص النتائج و عرض جملة من التوصيات، كذلك خاتمة نهائية تنهي الدراسة.

تحديد الإشكالية :

تعمل المنظمات على اتباع استراتيجيات من أجل صياغة وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها ، والتي تمثل غرضها الأساسي التي تم إنشائها لسببه ، وكذلك توفر مجموعة من المتطلبات و المدخلات التي تتمثل في الموارد البشرية ، الآلات ، الأموال ، المواد و المعلومات في سبيل تحقيق هدفها .

إن أهم عامل مؤثر على المنظمة هو الموارد البشرية والذي يعتبر من أهم مدخلاتها ، لذلك فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخا تنظيميا يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه .

أما المناخ فهو محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ، وكما يفسرونها ويحلونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للمنظمة .

ويعد المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة التي يحرص الباحثون بدراساتها منذ القرن العشرين من أجل فهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم والبيئة التي يعملون فيها، حيث أوضح البعض أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية لماله من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد منها الأداء الوظيفي .

وبما أن المناخ التنظيمي يعتبر أهم رابط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد اذن يجب الاهتمام والارتقاء به من أجل جعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء ، حتى يتكيف مع أهدافهم لتحسين أدائهم وزيادة انتاجهم من جهة وتحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى .

تؤكد العديد من الدراسات على ضرورة التعرف على ماهية وطبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة ، من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصحيح النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين

فيها وبروحهم المعنوية ، مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية .

الاشكالية العامة :

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي ؟

الأسئلة الفرعية :

- هل للهيكـل التنظيمي وأسلوب القيادة تأثير على الأداء الوظيفي ؟
- هل للاتصال والدوافع تأثير على الأداء الوظيفي ؟
- هل لنظام الحوافز واتخاذ القرارات دور في تحسين الأداء الوظيفي ؟

أسباب اختيار الموضوع: (الذاتية و الموضوعية)

يختار الباحث موضوع دراسته لاعتبارات كثيرة قد تكون ذاتية المتمثلة في رغبته في تجسيد فكرة أو تحقيق أغراض معينة يهدف إليها، وقد تكون موضوعية يقدمها ويفرضها الواقع الاجتماعي الذي يعتبر المحفز الأساسي للبحث حول المشكلات ، وأسباب الاختيار تنبع أساسا من أهمية الموضوع .

● الأسباب الذاتية :

- اهتمامنا الشخصي بهذا الموضوع نابع عن معاشتنا للواقع الوظيفي داخل المنظمات وتأثيره على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين .

● الأسباب الموضوعية :

- قلة الدراسات في هذا الموضوع

- تحسين الأداء الوظيفي من خلال إفادة المؤسسات بهذه الدراسة .
- تحسيس المؤسسات بمدى أهمية توفير مناخ ملائم للعمال من أجل تحسين الأداء الوظيفي .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى :

- معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
- طبيعة العلاقة بين توجهات عمال التكوين المهني نحو المناخ التنظيمي ومستوى أدائهم الوظيفي .
- التوصل إلى مناخ تنظيمي يصنع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات لاستخدام مخزونة الطاقوي .
- إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية وإلقاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها .

أهمية الدراسة :

- يستمد الباحث أهمية بحثه انطلاقا من العناصر المتعلقة بالجانب العلمي والعملي .
- إثراء موضوع الأداء الوظيفي ومدى تأثيره بالمناخ التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال السلوك التنظيمي .
- لفت انتباه مسؤولي المنظمات من خلال تحليل أبعاد هذا الموضوع في مجال تسيير المنظمات .
- إظهار مكانة العنصر البشري داخل المنظمات والدعوة لضرورة الاهتمام والاعتناء به كمورد استراتيجي يمنحها التفوق .

تحديد المفاهيم:

- المناخ التنظيمي:
- * **التعريف الاصطلاحي:** عرفه كل من "بوتر" و"مادي" و"ستيرز" بأن المناخ هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وأن الفرد يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك من الصفات هي:
 - استعداد لبذل درجة مرتفعة من الجهد لصالح المنظمة.
 - الرغبة في بقاء المنظمة.
 - القبول بالأهداف الرئيسية للمنظمة.
- * **التعريف الإجرائي:** وهو محصلة الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة.
- السلوك التنظيمي:
- * **التعريف الإصلاحي:** "بأنه دراسة تأثير الناتج عن الأفراد أو المجموعات أو الهيكل التنظيمي على سلوك في المنظمات".
- * **التعريف الإجرائي:** وهو سلوك الموظفين داخل المنظمات.
- الرضا الوظيفي:
- * **التعريف الاصطلاحي:** يرى "فروم" أن عملة الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجرها الموظف بينما تلقاه من عوائد السلوك الذي يتبعه أو بين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل.
- * **التعريف الإجرائي:** هو مدى تقبل لبيئة العمل والظروف الوظيفية المحيطة به.
- الحوافز:
- * **التعريف الإصلاحي:** عرفها "برسلون" و"ستاير" شعور داخلي لدى الفرد، يؤد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة.
- * **التعريف الإجرائي:** وهو العوامل الخارجية مادية كانت أو معنوية.
- الأداء الوظيفي:
- * **التعريف الإصلاحي:** "وهو تنفيذ أمر أو واجب أو عمل أسند لشخص أو مجموعة للقيام به".
- * **التعريف الإجرائي:** هو الدرجة التي يمارس فيها العاملون الذي يساهم في إنجاز وتحقيق أهداف.

- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

شامي صليحة : تحت عنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص : تسيير المنظمات ، السنة الجامعية 2010/2009 حيث سعت في دراستها إلى تحليل السلوك الانساني في المنظمة وتفسير طبيعته وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الأداء الوظيفي المعبر عنه في ظل الظروف والأوضاع التنظيمية السائدة وانطلقت الدراسة من الاشكالية التالية : مامدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ؟ وقد اعتمدت على المنهج الموجي واما بالنسبة لادوات المستعملة لجمع البيانات فكانت الاستبيان وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

1- وجود علاقة موجبة بين كل عناصر المناخ التنظيمي (الميكمل التنظيمي- نمط القيادة - نمط القيادة - نمط الاتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات والحوافز) والأداء الوظيفي لأستاذة

2- وجود توجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور(الحوافز) كأحد محاور المناخ التنظيمي .

3- وجود توجهات ايجابية لدى أفراد العينة نحو محوري (نمط القيادة والاتصال) كأحد محاور المناخ التنظيمي.

من خلال النتائج التي وصلت اليها الباحثة صليحة الشامي نرى ان اسلوب القيادة في جامعة محمد بوقرة يساعد الاساتذة على اداء وظيفي جيد وكذا الاتصال نفس الشيء وايضا نلاحظ الى ان نظام الحوافز لديه تأثير سلبى على أداء الاساتذة وان عناصر المناخ التنظيمي لديها علاقة بمستوى الاداء الوظيفي للاساتذة.

الدراسة الثانية :

محمد عبد الرحمن إبراهيم الشنطي : تحت عنوان " أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية " دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال بكلية التجارة في الجامعة الاسلامية ، غزة (1427 ، 2006) حيث تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد الأثر الايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية

على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحين مستوى الأداء وانطلقت الدراسة بلاشكالية التالية : ما أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في الوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؟ وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي ونوع العينة طبقية عشوائية من مجتمع الدراسة(620).

اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة :

- 1- بينت الدراسة أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد بوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية توجهات إيجابية.
- 2- تركز الإدارة على غرس القيم الجيدة والسلوكيات الحميدة لدى العاملين لديها في الوزارات بتمكين العاملين من التعبير عن مشاعرهم اتجاه رؤسائهم في العمل وتنمية روح التحدي لمواجهة المشكلات وزيادة ثقة العاملين بأنفسهم.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة وجود انعكاسات سلبية نتيجة مصارحة العاملين لمؤوسيتهم في أمور تتعلق بالعمل، ومن هنا بات تعزيز الأساليب الديمقراطية حاجة ملحة للوزارات.

نلاحظ من خلال الدراسة ان المبحوثين لديه توجه ايجابي نحو المناخ التنظيمي أي ان له تأثير على الاداء الموارد البشرية داخل الوزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

مناخ المنظمة لا يقل اهمية، فيما يتعلق بالتأثير على الاداء التنظيمي، عن الأنشطة التنظيمية الأخرى كالتخطيط والتنظيم والتوظيف و الدوافع و الرقابة.. إلخ كل هذه الأنشطة وغيرها قد لا تكون فعالة إذا ما نفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة. يشمل المناخ التنظيمي : البناء التنظيمي، العضوية التنظيمية، مجهودات الأفراد لفهم المنظمة، تفاعل الأفراد، قواعد العمل، التعاون بين الأفراد، الأنماط القيادية، والجانب المادي. سلوك التنظيمي¹

عبد الله بن عبد الغني الطجم، و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي،، ط 4، دار حافظ للنشر¹ والتوزيع: السعودية، 2003، ص 247

المبحث الأول : المناخ التنظيمي

المطلب الأول : مفهوم المناخ التنظيمي

عرفه (تم وبتوسن) : بأنه الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يملكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها¹

وقد عرف بأنه : مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات²

ويمكننا تعريفه بأنه : البيئة أو المحيط الذي يتميز أو يسوده خصائص ومتغيرات داخلية في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات .

المطلب الثاني : أهمية المناخ التنظيمي ودواعي الاهتمام به

بعدما حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين والدارسين وذلك نظرا للأهمية الكبيرة من أجل تحسين النظام داخل المؤسسات التي تمكن في :

- 1- تبنيه لسياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين داخل المنظمة .
- 2- إشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية للعاملين
- 3- تأثيره الشديد على فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة .

1- محمد حسن حمادات ، المناخ التنظيمي ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2010، ص 15

²ذنيبات محمد محمود ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 26، العدد (1) ، الأردن، 1999، ص 34

4- يهتم كذلك المناخ التنظيمي بالتنسيق بين مشاعر الأفراد والحاجات وبين القيم التي يمكن من خلالها تحقيق فوائد المنظمة والقوى العاملة .

5- أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق اشباع من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين بالتوازن مع حاجات المنظمة¹

6- ان الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطور نحو تجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة²

المطلب الثالث : تصنيفات المناخ التنظيمي

لقد تعددت الآراء حول تصنيفات وأنواع المناخ التنظيمي وقد تبيننا إحداها وهي أربعة :

1- **المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد) :** وهو الذي يعتمد على النمط الأوتوقراطي في القيادة حيث يميل

القائد إلى الاستئثار بالسلطة ، فيشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما

عليهم إلا القيام بالتنفيذ بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد

والاجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى انتاجية منخفضة .

2-- **المناخ التنظيمي المتبني :**

وهو عكس النوع الأول حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتوجه بالحوافز الايجابية ،

ففيه يلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة ، بحيث يرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع

¹ شريبي عبد الفتاح ، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية ، المجلة العربية للادارة ، العدد الثالث ، عمان ، ص 20

² ناصر محمد إبراهيم المكران ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير ، جامعة نايف العربية ، السعودية ، 2004، ص 35

مثل : تحقيق الذات ، الأمان ، خدمة الآخرين ، إلى جانب الدافع المادي ، يساهم هذا النوع في بناء علاقات انسانية جيدة داخل المنظمة .

-المناخ الانتمائي :

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات عمل رسمية .

4-المناخ الانجازي : وهو الذي يقوم على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج ، وكذلك فان توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف¹

المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي الى ثلاث مجموعات كما يلي :

1 العوامل الخارجية : وتشمل :

الثقافة التنظيمية : تعد ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية أداء التنظيم فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم في التصرفات والمواقف المختلفة كما أنها تؤثر على اتجاهات القادة في كيفية التفاعل مع المواقف التي لا تحتكم إلى معايير .

ظروف العمل : ونقصد بها بيئة العمل المادية " الإضاءة ، والأثاث ، وتنظيم المكاتب والتهوية ... " التي يعمل بها الأفراد ، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الاحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد .

¹ محمد حسن حمادات ، مرجع سابق ، ص 24

البيئة الخارجية : وهي المؤثرات والعراقيل الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء عوامل اقتصادية أو قانونية أو اجتماعية فقد تؤدي إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم .

البيئة التكنولوجية : بحيث يعتبر عامل التكنولوجيا مهم من أجل أن تنطلق منه أي منظمة لاجتياز تغيير في نوعية منتجاتها ، ولكن لتبني ذلك يجب عليها توفير الكوادر ذات المهارات من أجل متابعة ما يحدث في تلك البيئة من تطور تكنولوجي الذي يمكن أن يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي¹

البيئة الاجتماعية : ويقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و من ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم .

درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها : حيث يؤثر عامل الجماعة ومدى تماسكها مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها على الارتقاء الوظيفي والتفاعل بين الأفراد داخل المنظمة .

2 العوامل التنظيمية : وتشمل

طبيعة البناء التنظيمي : حيث تؤثر طبيعة التنظيم سواء كانت ديمقراطية أو بيروقراطية على أداء العاملين وذلك لشعورهم اتجاه هذا النظام .

النمط القيادي : بحيث يؤثر السلوك القيادي المتبع بشكل كبير على السلوك القيادي المتبع بشكل كبير على سلوك وأداء المرؤوسين اذن فالقيادة المتوازنة تعمل على استثمار طاقات العاملين و جهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد على حد سواء

¹مصلح حمدان البقمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2010، ص 15

نظام الأجور و الحوافز :إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز -مادية ومعنوية - مرضية يشجع الأفراد المؤهلين إلى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم أيضا في الاستمرار بالمنظمة.¹

أهداف المنظمة : فكلما كانت أهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة بالأفراد كلما ضعف وجود تعارضات و تناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم .

الصراع التنظيمي : بحيث يمكن توظيف هذا الصراع الصالح للمنظمة والعاملين وذلك من خلال حسن إدارته والتحكم فيه ، فالنظرة الحديثة تعد الصراع ظاهرة طبيعية حتمية في حياة المنظمات .

العوامل الشخصية : وتشمل :

قدرات الفرد : فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الاحباط ومن ثم انخفاض انتاجيته .

تناقض القيم : فشعور الفرد بالذنب والقلق الدائم وتأنيب الضمير عند ممارسة سلوك يتناقض مع قيم وأخلاقيات الموظف قد ينعكس سلبا على المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

درجة المخاطرة : فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى المزيد من الانجاز ، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى المزيد من الاحباط او الضعف الرغبة في الأداء²

¹ نفس المرجع ،ص 17

² الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2005 ، ص 337

المطلب الخامس : أبعاد ومكونات المناخ التنظيمي

يختلف المناخ التنظيمي لأي منظمة تبعاً لاختلاف الأبعاد المحددة له، ويرجع اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لهذه الأبعاد إلى التعدد والتنوع في العوامل والمتغيرات وكذلك اختلاف مداخل الدراسات .
ولأغراض هذه الدراسة فقد حدد الباحثون ستة أبعاد أساسية رأوا في مجملها أنها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي وهي :

1) الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء لاحتياجات العمل مع العلاقات الوظيفية ويشتمل دليل الهيكل التنظيمي للمنظمات عادة على جزئين وهما :

الجزء الأول : ويشمل الهيكل التنظيمي العام والهيكل التنظيمية التفصيلية للوحدات الرئيسية الواردة في الهياكل التنظيمية للمنظمة .

الجزء الثاني : ويشمل أهداف الوحدات الرئيسية الواردة في الهيكل التنظيمي العام والعلاقات بينها واختصاصاتها التنظيمية ومعايير قياس وتقييم أداء هذه الوحدات .

وعادة يتم تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وفق المبادئ والأسس العامة التالية :

1 الملائمة مع طبيعة نشاطات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية .

2 ضرورة الاستجابة السريعة للملائمة لطلبات الجمهور بما يحقق التوازن بين سياسة ومصالح المنظمة من جهة وتحقيق توقعات الجمهور من جهة أخرى.

3 مراعاة الوزن النسبي لكل نشاط من نشاطات المنظمة وعلى افتراض أنها متخصصة في مجال أو مجالات أخرى.

4 العمل على تقليل المستويات الإشرافية إلى أقصى درجة ممكنة بما يحقق سرعة في اتخاذ القرارات .

5 منح صلاحيات إدارية وفنية واسعة تمكن المديرين من تحمل مسؤولياتهم وأداء واجباتهم على أفضل وجه ممكن .

6 توفير متطلبات التنسيق بين نشاطات ووحدات المنظمة ومستوياتها الإدارية بما يخدم بالدرجة الأولى احتياجات وتوقعات جمهور المنظمة والأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة بها .

7 القدرة على تمييز أدوار الوحدات الرئيسية ومسئولياتها في تحقيق أهداف المنظمة .

8 توفر المرونة لدى المنظمة في تحديد سياسات وتوجهات العمل فيما يتعلق ببدايل تنفيذ أعمالها وأنشطتها.

9 توفير البساطة في الهيكل التنظيمي بما يحقق جودة العلاقة وتبسيط إجراءات العمل¹

(2) **الاتصالات** : مما لا شك فيه أنه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات في تحديد مدى درجة الايجابية أو السلبية

للمناخ التنظيمي في منظمة ما ، أما غياب قنوات الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين يؤدي إلى أثر سلبي

يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ، ويقلل من إنتاجهم الابداعي بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة

من الاتصالات ذات الكفاءة العالية التي ترفع من كفاءة العامل وفعاليتته ، ولهذا البعد أهميته للنظر في

مشكلات المستويات التنظيمية المختلفة والاهتمام بالمعلومات المقدمة من المرؤوسين وذلك لتحقيق نظم

الانفتاح والانسياب الذي يحقق كفاءة وفعالية نظام الاتصالات.²

¹ مصلح حمدان البقمي ، مرجع سابق ، ص 57

² الصيدلاني خالد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالابداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، أكاديمية نايف ، السعودية ، 2001، ص 42

3) **نظم اجراءات العمل** : إن مرونة الأنظمة والإجراءات تخلق مجالاً من الحرية وتعزيزاً لمناخ الثقة بين العاملين ،

الذي يشجع على الإبداع والابتكار وإفراح المجال أمام العاملين للبحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة
لمتغيرات البيئية ومتطلبات التطور الوظيفي .

4) **طرق اتخاذ القرارات** : يمثل الاهتمام بسياسة اتخاذ القرار جانباً حيوياً في تكوين البناء التنظيمي لأهميته في

تطوير المنظمات وتأكيد استمرارية نجاحها وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرة
المنظمات على مواكبة التطورات المستجدة ، ويختلف الحال فيما إذا كان نمط اتخاذ القرار تسلطي أو مركزي بما
يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير صحي، بحيث يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم نحو التعامل مع
المشكلات الإدارية ويقلل روح التنافس .

5) **الحوافز** : إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز لارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء

لعملهم ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية ويحفزهم
للعمل وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية ويؤثر الجانب المادي تأثيراً مباشراً
على نتيجة أداء العنصر البشري إما سلباً أو إيجاباً .

6) **تنمية الموارد البشرية** : إن تنمية الموارد البشرية تؤثر في المناخ التنظيمي للمنظمة بدرجة تقارب إلى حد كبير

التأثير الناتج عن دور التطوير الإداري مع الفارق أن تنمية الموارد البشرية تظل في النهاية ذات تأثير أقل فاعلية
من التطوير الإداري فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي لأنها تؤثر فيه بشكل مباشر فقط أما التطوير الإداري فإنه
يؤثر فيه بشكل مباشر وغير مباشر في الوقت ذاته .¹

¹مصلح حمدان البقمي ، مرجع سابق ، ص 68.

المبحث الثاني : الأداء الوظيفي

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي

عرف هاينز (haynes) الأداء بأنه " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال ، حيث

يرى بدوي مصطفى أيضا أن الأداء هو عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين.¹

ويعرف هلال : الأداء بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة او الجهة التي ترتبط وظيفته بها

وفي النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة²

ويرى مجبر أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال و أنشطة مرتبطة بوظيفة

معينة ، ويختلف من وظيفة لأخرى إن وجد بينهما عامل مشترك .

ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأنه "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله " وهو أيضا

نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف ذلك على القیود العادية لاستخدام

المعقول للموارد المتاحة.³

ويرى سليمان أن الأداء هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات

محددة وبأقل تكلفة ممكنة .ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات

ومسؤوليات تتطلب الانجاز ، فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء أنه انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في

تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل

¹الماضي مساعدا عبد الله السعد ، معوقات اتصال الإدارة وانعكاساتها على الأداء الوظيفي ، دراسة تحليلية مطبقة على المستويات الإدارية الوسطى والتنفيذية بإمارة الرياض رسالة

ماجستير غير منشورة ، الرياض أكاديمية نايف العربية ، 2000 ص 13

²هلال محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة الأداء ، القاهرة، مركز تطوير الأداء، 1996، ص 12

³عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 2005، ص 25

ولأغراض الدراسة سيتم النظر للأداء الوظيفي على أنه " حصيلة الجهد الذي يبذله العاملون داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين .

المطلب الثاني : عناصر الأداء الوظيفي

أ- المعرفة بمتطلبات الوظيفة :

وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

ب- نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء

ج - كمية العمل المنجز : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هذا الانجاز .

د- المثابرة والثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة او مدى حاجة هذا الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين ، وتقييم نتائج عمله¹

¹ عبد الله عبد الرحمن النميان ، الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية ، دراسة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية ، اكااديمية نايف العربية ، الرياض ، 2008 ، ص 43.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها ، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء واختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا الموضوع فإن الباحثين يواجهون عدة صعوبات في تحديد العوامل المؤثرة على الأداء ومدى التفاعل بينها .

وقد حاولت مجموعة من علماء الادارة اعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورثر وزميله لولر نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي : (حصيلة الجهد المبذول للموظف ، والخصائص الشخصية ، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي) فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته لأداء بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة ، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي اثناء الأداء وتصورات وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة .¹

ويرى سليمان ان الاداء لا يتحدد من خلال توافر او عدم توافر بعض المحددات ، وإنما هي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية على النحو التالي :

1- الدافعية الفردية : وتعبّر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل التي يمكن ان تظهر من خلال حماسه و اقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته .

2- مناخ العمل : ويعبر عن الاشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو احساسه بالرضا عن عمله بعد أن يكون قد حقق رغباته وأهدافه وأشبع جميع حاجاته²

3- القدرة لدى الفرد على الأداء العمل : وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل .

¹ هلال محمد عبد الغني حسن ، مرجع سابق ، ص 27

² بوعطيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2008 ، ص 74

ويرى عامر و الخلف أن القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء فأحيانا يمتلك العامل أفضل القدرات والمهارات ، ولكنها ستكون بلا جدوى توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح ،فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل ، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والأداء .

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الادارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الاداء ، لذا فإنهم يجذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات ، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرا سهلا نظرا لأسباب التالية :

1 إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى

2 إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى

3 إن العوامل البيئية الخارجية لها سلبى أو ايجابى في تحديد محددات الأداء¹

المطلب الرابع : معدلات الأداء الوظيفي

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة ، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، وقد يعكس خطة أو طريقة أو اجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديد معدلات ومعايير لأداء صعب قياس الأداء الوصول إلى حكم سليم علة مدى نهايته .

¹عبد الله عبد الرحمن النميان ، مرجع سابق ، ص 44

ويرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر من خلال ستة خطوات هي : الاختيار ، التسجيل ، التحليل ، القياس ، الجمع ، التحديد ، وقد لخصها على النحو التالي :

1- الاختيار : وتشير هذه الخطوات إلى ان اختيار انسب الاعمال لقياسها فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه ، أو تغيير في طريقة ادائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد ، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين ، أو لغيرها من الأسباب لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصف معدلات الأداء .

2- التسجيل : وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والاساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الاجزاء المكونة لنشاط المتحدد في العمل¹

3- التحليل الانتقادي: وتركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الاخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الانتاجية .

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

5- التحديد : ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا، يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

ويشير المفتي إلى أن تقدير معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لآخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة

¹زويلف مهدي حسن ، ادارة الافراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1993 ، ص 288 .

في المجتمع وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل ، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة ، ومع ذلك فإن معدلات الأداء لها أهمية خاصة وأهداف معينة تتمثل فيما يلي :

1 توضيح مستوى الأداء المطلوب أو المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة - الدقة - الاقتصاد - والكفاءة .

2 المعاونة على قياس الأداء الفعلي للعاملين .

3 توفير الفهم المتبادل بين رؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا .

4 توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الأداء¹

المطلب الخامس : مظاهر الأداء الجيد

تتمثل مظاهر الأداء الجيد في العديد من العوامل :

أ الرضا عن العمل : هو حالة فردية بالنسبة لكل عامل على حده اما اذا تحقق هذا الرضا عن العمل عن جميع أفراد الجماعة الصناعية فإن ذلك دليل على ارتفاع المعنوية لهذه الجماعة .

ب- تكاثف أفراد الجماعة الصناعية في سبيل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الانتاج كما وكيفا

ج -انتقاء أسباب الصراع أو التنازع بين أفراد الجماعة الصناعية بحيث تحقيق بينهم أكبر قدر ممكن من التماسك .

د -أن يقوم كل فرد من الافراد الجماعة في البيئة العمل بدوره كاملا في سبيل تحقيق الهدف ولا تقاس أحد منهم على حساب المجموعة وان يكون أداء الكل فرد لعمله نتيجة دافعية ذاتية وليس نتيجة قسر او ارغام خارجي .

¹ شامي صليحة ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة حالة جامعة " أحمد بوقرة " بومرداس ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في

العلوم الاقتصادية ، تخصص : تسيير المنظمات ، 2010/2009 ، ص 71

هـ- الاقتناع والاتفاق بين افراد الجماعة على الاساليب والسبل التي تحقق بها هذه الاهداف .

و- ميل افراد الجماعة الى تسوية خلافاتهم فيما بينهم حفاظا على تماسك الجماعة الصناعية في العمل¹

ز- أن يكون لدى أفراد الجماعة الصناعية الشعور بال نحن وبشارك الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ي- قدرة أفراد الجماعة الصناعية على التكيف للمواقف الطارئة مثل زيادة طلبية انتاج مستعجلة .

ك- التوحد بالمؤسسة الصناعية التي ينتمي اليها الجماعة الصناعية وهذا التوحد معناه الولاء والحب لهذه

المؤسسة والتفاني في سبيل تحقيق اهدافها .

ل- وجود اتجاهات ايجابية من افراد الجماعة الصناعية تجاه قائد الجماعة بحيث يطيعون تعليماته واوامره عن

قناعة لا عن اجبار .

المطلب السادس : أساليب تقييم الاداء

هذه الأساليب متعددة لكل أسلوب منها بعض المزايا وعليه هناك عدة أساليب نذكر منها:

أ - تقييم المشرفين : في المؤسسات التي تشير على ما يسمى النظام الهرمي تتبع السلطة نظاما رأسيا ولذلك

فمن الطبيعي اللجوء الى الرؤساء المباشرين أو المشرفين في تقييم الأداء للعاملين في القسم الذي يرأسه كل

منهم وقد يكون التقييم محصلة لتقييم العديد من المستويات الرئاسية للعامل مثلا عامل في إحدى ورش

الصيانة بالمصنع فإن تقييم أدائه يمكن أن يتم عن طريق رئيسه المباشر والمهندس المسؤول عن ورشة وكبير

المهندسين الذي يرأس الجميع وتكون هذه التقارير على هيئة نماذج مطبوعة حيث تتضمن هذه التقارير

معلومات محددة²

¹ حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر جامعة القاهرة ، 1993 ، ص 36

² ناصر محمد إبراهيم المكران ، مرجع سابق ، ص 84

ب- تقييم زملاء : حيث يقوم العامل بتقييم زملائه أو رؤساء له المباشر عن طريق استمارة تحتوي على بيانات تشابه البيانات السابقة ويقال ان هذا الاسلوب كان متبعاً خلال الحرب العالمية الثانية في البحرية الامريكية بحيث ان تقييم العامل هو متوسط تقييمات زملائه له .

ج- الاستطلاع الميداني : وهو من طرف تقييم الاداء التي يساهم هذه الطريقة يقوم الاحصائي في علم النفس العمل والتنظيم في تنفيذها حيث في هذه الطريقة يقوم بما الاحصائي النفسي بتوجيه الاسئلة الى الرئيس المباشر هذه الاسئلة تتعلق بالشخص المراد تقييم ادائه وهذه الاسئلة توجد استمارة تدور حول بيانات تشبه البيانات السابقة ثم يلخص

الاحصائي النفسي المعلومات المتحصل عليها نتيجة هد وبناء على ذلك يقيم العاملين .

د- تقييم الأداء عن طريق الكلفة والربح : يقيم الاداء من خلال قدرة العامل على تحقيق اكبر قدر ممكن من الربح وبأقل قدر ممكن من التكاليف وعادة ما يوجد لدى الشركات الصناعية تصور عن الكلفة الفعلية للسلطة المنتجة بحيث تحاول خفض هذه الكلفة الى اقل حد ممكن بحيث تستطيع ان تطرح السلطة بأسعار منافسة تقف في مواجهة الشركات التي تنتج سلعا مماثلة اي تقييم لأداء عن طريق الكلفة والربح يتوقف على ما ينتجه العامل من وحدات إنتاجية وبأقل تكلفة¹.

هـ- موازنة التقدير : تستخدم موازين التقدير في أمور عدة مثل تقييم الاداء وتشمل هذه الموازين علم العديد من الخصائص ذات العلاقة بحسن الاداء في العمل ويتم تقييم اداء العامل على هذه الموازين بمقياس متدرج من عدة نقاط (خمس مثلاً) تتراوح بين ممتاز وضعيف وتتضمن هذه الموازين مقياس معينة .

و- تقييم عن طريق الاداء : القدرة على فهم التعليمات او اتخاذ القرارات او التصرف بدقة الحكم القدرة على تحمل المواقف الضاغطة هذا الى جانب القدرة على ممارسة القيادة او التعاون مع الاخرين و الثبات الانفعالي

¹ صلحة الشامي ، مرجع سابق ، ص 89

والخلو من الاندفاعية وتحدد هذه العبارات التي يتضمنها السلم التقديري التي تتضمن متطلبات ومهارات الوظيفة ثم تجمع النقط التي تحصل عليها العامل كنتيجة لأداة والتي تعتبر تقدير كميا لآدائه وكذلك أدائه في العمل .

خلاصة الفصل

إن المناخ التنظيمي بكل أشكاله وجوانبه يعتبر ركيزة تعتمد عليها من منظمة في تحقيق اهدافها لماله من تأثير على اداء افرادها لذا هذه الاخيرة تعمل على توفير مناخ ملائم لأفرادها تساعدهم على ابراز قدراتهم وامكاناتهم لترتقي هذه المنظمة الى مصاف المنظمات المثلى ، كما يعتبر الاداء الوظيفي نتاج افراد المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق اهداف المنظمة العامة ومدى اشراك جهود العاملين في الإنتاج أو تقديم خدمات معينة ويعتبر الأداء الوظيفي للعامل هو المحمودات التي يبذلها في سبيل تحقيق أهداف المنظومة .

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

المبحث الاول: مؤسسة التكوين المهني بولاية دحمان

المطلب الاول التعريف بالمؤسسة:

ان الهدف من إنشاء قطاع التكوين المهني هو مد قطاعات الاقتصادية والخدماتية باليد العاملة المؤهلة و التي تساهم في بناء الجزائر.

إن قطاع التكوين المهني قطاع حيوي فهو يستقطب شريحة كبيرة من الشباب الذي لم يسعفه الحظ لمواصلة دراسته الأكاديمية و يجعل من هذا الشباب ماكنة تعمل على بناء الجزائر التي هي بحاجة لجميع أبناءها، فقطاع التكوين المهني يواكب متطلبات العصر و السوق المحلية فبرامجه محينة وفق هذا المنظور

مركز التكوين المهني والتمهين بولاية دحمان يقع في قلب الحي العتيق لمدينة ورقلة، هو مؤسسة عمومية ذات طابع أداري يعمل تحت إشراف مديرية التكوين و التعليم المهنيين لولاية ورقلة و التي بدورها تابعة لوزارة التكوين و التعليم المهنيين.

مهامها الأساسية تتمثل في تكوين وتأهيل اليد العاملة في مختلف الاختصاصات منها النسيج والطرز والخياطة ' الإعلام الآلي ووو و يتحصل المتخرج من المؤسسة بعد المدة القانونية المحددة على شهادة التأهيل التقني ، المهارة المهنية ، الكفاءة المهنية، أما الاختصاصات ذات التأهيل التقني السامي فإنها تابعة لمعاهد تكوينية بالولاية.

فتح المركز أبوابه في أبريل 1998 م و يتربع على مساحة إجمالية تقدر ب الف وثلاثمئة متر مربع و يعمل

بالمؤسسة

- أستاذ التعليم المهني 22
- أستاذ التعليم المهني المتخصص 06
- أعوان المصالح 22
- الأعوان المتعاقدون 18

تتوفر بالمركز خمسة أنماط تكوينية و هي :

- التكوين الاقامي
- التكوين عن طريق التمهين
- التكوين عن طريق الدروس المسائية
- تكوين المرأة الماكثة بالبيت
- التكوين التأهيلي

و بالمؤسسة نظام نصف داخلي و نظام خارجي،

أما هياكل المؤسسة فهي مباني إدارية و أخرى بيداغوجية و مرافق عامة:

- الإدارية : تشمل ثلاثة عشرة مكتب للتسيير الإداري بالمؤسسة
- البيداغوجية : تشمل خمسة ورشات و ثلاثة قاعات للتدريس النظري و مخبرين للإعلام الآلي و مكتبة
- الوسائل العامة : تشمل المخزن ، المطعم و الحراسة.
- كما لادارة المؤسسة شبكة محلية مربوطة بالانترنت بقوة 2 جيغا

المطلب الثاني: أهداف مركز التكوين المهني بربوة دحمان

إن الهدف من مركز التكوين المهني بربوة دحمان يندرج في سياسة البلاد التي تعمل على تأهيل اليد العاملة للسوق الجزائرية و المؤسسة التي نحن بصدد الكلام عنها تعمل على تكوين الفتيات في شتى الميادين و حسب رغبة الشباب و مستواهم الذي يؤهلهم للولوج الى عالم الشغل سواء في المؤسسات التي تعمل في الميدان كما تتمك الفتاة الحاصلة على التأهيل من فتح ورشة تستطيع ان تكتسب منها مصدر قوتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني بربوة دحمان

تجدونه رفقة المرافق

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

• منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه "مجموعة القواعد والإجراءات و الأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول عليها بدون أن يبذل مجهودات غير نافعة"¹

وقد تكون هذه الحقيقة جديدة أو أن الباحث يرغب لإيصالها للآخرين بغية تعريفهم بها ، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة

و بالاستناد الى اختيار المنهج لكل مشكلة فقد وقع الاختيار على المنهج المسحي لأنه يتلائم مع دراستنا التي تحتاج الى الوصف و التحليل و الكشف عن العلاقة الموجودة بين متغيراتها و من ثم فحص هذه البيانات و استنتاج وفهم التأثيرات الناجمة عن ذلك. أستخدم الباحثان المنهج المسحي للتعرف على توجهات الاساتذة و الاداريين العاملين بمركز التكوين المهني و التمهين بروبة دحمان ورقلة

أدوات جمع البيانات .

➤ الاستمارة : وهي تلك الأداة التي يمكن من خلالها يمكن التعرف على آراء وأفكار المبحوثين حول

موضوع البحث، وتمتاز هذه الطريقة بكونها تساعد على جمع معلومات جديدة ومستمدة من الواقع.²

إننا اعتمدنا في دراستنا على الاستبيان كأداة أساسية تجمع البيانات باعتبارها أداة تمد البحث بالمعلومات اللازمة و تعطي الحرية الكاملة للمستجوب في إعطاء وجهة نظره و الإجابة بكل صدق .

و قد صيغ الاستبيان عن طريق استخدام مجموعة من الأسئلة التي طلبنا فيها من المستجوبين الإجابة عنها وقد تم تقسيمها إلى أربعة محاور وهي كالاتي :

¹ براهيم عبد المجيد مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الورق للتوزيع و النشر ، عمان ، مصر :2000، ص 60

² إيان عمر : البحث العلمي مناهجه و تقنياته، ط 4، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، جدة، 1983، ص 166

المحور الاول: تأثير الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة على الاداء

المحور الثاني : تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء..

المحور الثالث: نظام الحوافز وتأثيره على الاداء

المحور الرابع : اسلوب تقييم الاداء وعلاقته بتحسين الاداء

المقابلة : هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة، لكن أيضا وفي بعض الحالات مسائلة

جماعية بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين¹

الملاحظة : عرفها الدكتور محمد طلعت بأنها : "الأداة الأفضل لجمع المعلومات، وهي النواة التي يمكن أن يعتمد

عليها للوصول إلى المعرفة العلمية والملاحظة في أبسط صورها هي النظر إلى أبسط الأشياء وإدلاء الحالة التي

عليها".²

● **عينة الدراسة:** تعرف بأنها الدراسة الذي تجمع منه البيانات وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن نأخذ

مجموعة من أفراد المجتمع وتجري عليها الدراسة.

وتعرف أيضا: النماذج المختارة في المجتمعات الكبيرة بطريقة مقصودة ومعتمدة، أي بطريقة لا تعطي مجتمع البحث

وفرصة متساوية للاختيار.³

ولقد اعتمدنا في هذا البحث على العينة الكلية و يعود ذلك لكون أفراد مجتمع الدراسة قليلون و متواجدون في

مكان واحد مما يسهل عملية التحكم في مفردات مجتمع البحث الخاص.

وكان عدد افراد الدراسة 39 موظف.

المطلب الرابع مجالات الدراسة

● **الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مركز التكوين و التمهين بروبة دحمان -ورقلة

¹ موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صح ا روي وآخرون، تدريبات عملية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004، ص.197

² عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 382 .

³ محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت، 1986، ص 52

• **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال شهري مارس و افريل من سنة 2014 حيث تم جمع المعلومات

و البيانات و من خلال المعاينة تم تصميم الاستبيان الذي استعمل كأداة لجمع البيانات

المطلب الخامس صعوبات الدراسة

• -تعود لكون اننا لم نتطرق بعد لمفاهيم الدراسة حتى ننجز كما ان عامل الوقت جعل من العمل ناقص

و لم نستعمل كل ما نريد ان نطبقه حتى تكون الاستفادة شاملة لنا كطلبة و مركز التكوين المهني بروية

دحمان من جهة أخرى .

المبحث الثالث: عرض وتحليل وتفسير البيانات

المطلب الاول عرض وتحليل البيانات

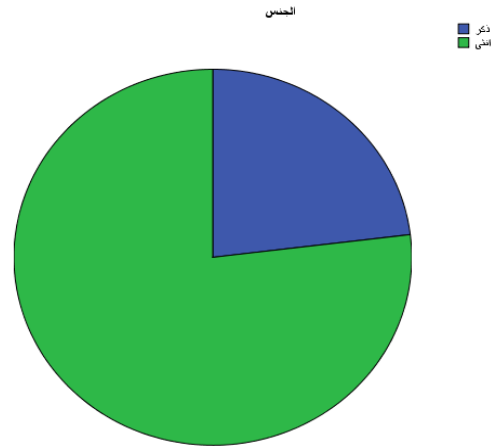
البيانات الديمغرافية

تتضح من خلال الجداول التالية التي توضح وتصف مجتمع الدراسة حسب متغيرات (السلك' المستوى التعليمي'

الخبرة المهنية'الجنس)

الجدول رقم 1: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,30%	4	متوسط
48,70%	19	ثانوي
41,0%	16	جامعي
100%	39	المجموع



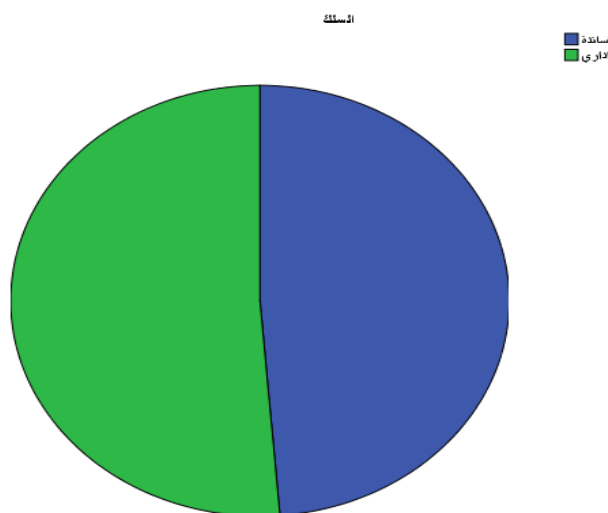
يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من الافراد مجتمع الدراسة كانت فئة الثانوي حيث بلغت نسبتهم (48,70%)

و ان اقل نسبة كانت فئة ذات التعليم المتوسط حيث بلغت نسبتهم (10,30%)

وتعود النسبة الغالبة للمستوى الثانوي لطبيعة عمل المؤسسة التي لا تتطلب مستوى عالي للقيام بالمهام المنوطة لكل وظيفة

الجدول رقم 2: - توزيع افراد الدراسة وفق لمنغير السلك:

السلك	التكرار	النسبة المئوية
الاساتذة	19	48,70%
الاداري	20	51,30%
المجموع	30	100%



يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من الافراد مجتمع الدراسة كانت فئة الاساتذة حيث بلغت نسبتهم (55%) و

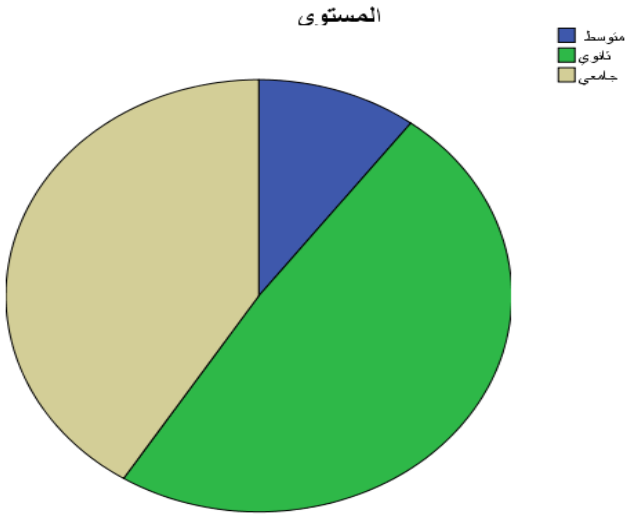
ان اقل نسبة كانت لفئة الادارين حيث بلغت نسبتهم (45%)

ونلاحظ من خلال قراءتنا للجدول يتضح ان النسبة متساوية تقريبا و يعود ذلك لوجود وظائف في الادارة تدرج

في إطار الادماج و عقود ما قبل التشغيل.

الجدول رقم 3: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير الخبرة المهنية داخل :

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 6 سنة	8	20,50%
من 6 إلى 10 سنة	13	33,30%
من 11 إلى 20 سنة	18	46,20%
أكثر من 20 سنة	0	0
المجموع	39	100%



يظهر من الجدول أن أعلى نسبة من الافراد مجتمع الدراسة كانت فئة ذات الخبرة من 11 إلى 20 سنة حيث بلغت نسبتهم (46,20%) الذي يمثل 18 فرد من مجتمع الدراسة و ان اقل نسبة كانت فئة ذات الخبرة أقل من 6 سنة حيث بلغت 8 عمال ما يعادل نسبة (20,50%)

من خلال الجدول رقم (3) يتضح ان لعمال المؤسسة كفاءة عالية هذا ما يزيد من الاداء حيث انه كلما زادت خبرة الموظف زادت نسبة الانسجام و التفاعل بالمؤسسة و هذا يتعكس إجابا على الاداء الوظيفي

الجدول رقم 4: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	9	23,10%
انثى	30	76,90%
المجموع	39	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة من الافراد مجتمع الدراسة كانت فئة الاناث حيث بلغت نسبتهم

(76,90%) و ان نسبة الذكور كانت (23,10%)

ويعود السبب في ذلك الى كون مركز التكوين المهني بربوة دحمان يكون في الاختصاصات النسوية

الجدول رقم 5: - توزيع افراد الدراسة وفق لمتغيري الجنس و السلك:

المجموع	السلك		الجنس
	ادارية	استاذ	
9	6	3	ذكر
30	14	16	انثى
39	20	19	المجموع

يوضح الجدول رقم 5 توزيع الجنس على السلك ويظهر جليا ان في كلا السلكين فإن عدد العمال الاناث أكثر

من الذكور.

ويرجع ذلك لسببين الاول بالنسبة للإداريين أين نجد ان اصحاب عقود ما قبل التشغيل كلهن نساء حيث هذا النمط من العمل يرفضه الشباب الذكور و من الناحية الثانية فإن نسبة الاساتذة يغلب عليها الجنس الانثوي و يعود في الاصل الى كون الاختصاصات المدرسة في المؤسسة موجهة للفتاة.

الجدول رقم 6: - توزيع افراد الدراسة وفق لتغيري المستوى و السلك:

المجموع	السلك		المستوى
	ادارية	استاذ	
4	1	3	المتوسط
19	13	6	ثاني
16	6	10	جامعي
39	20	19	المجموع

يوضح الجدول رقم 6 المستوى التعليمي لكلا الفئتين الأستاذة و الإداريين حيث يبين الجدول ان المستوى الجامعي لدى فئة الاساتذة هو الغالب حيث نجد 10 عمال مقارنة مع المستوى الغالب لدى الإداريين أين نجد 13 فردا ذو مستوى ثانوي من مجموع 39 الذي يمثل العدد الكلي للمبحوثين.

عند قرائتنا للجدول نلاحظ ان المستوى الجامعي هو الغالب عند الاساتذة و يعود ذلك لكون طبيعة العمل تتطلب ذلك رغم وجود بعض الاختصاصات التي لا تتطلب من المكون ان يكون متحصل على دراسات جامعية مثل الخياطة أو الطرز أو حلاقة أو.... وهذا ما يفسر وجود اساتذة ليس لديهم مستوى جامعي اما بالنسبة للإداريين فطبيعة العمل لا تتطلب مستوى عالي و عليه نجد ان النسبة الاكبر هي ذات مستوى ثانوي.

تحليل محاور الدراسة

المحور الاول: تأثير الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة على الاداء

الجدول رقم 7: يوضح التوافق بين الهيكل التنظيمي و الاداء الوظيفي

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي واداءك الوظيفي؟	نعم	23	59
	لا	16	41
	المجموع	39	100

يبين الجدول رقم (7) ان معظم افراد المؤسسة الذين اجابو بنعم عن السؤال الموضح في الجدول و الذي كانت

نسبتهم 59% ما يعادل 23 فردا بينما كانت نسبة المجيبين بلا فهي 41% أي ما يعادل 16 فرد

إن الاجابة على العبارة اعلاه تدل على توافق بين الهيكل التنظيمي و الاداء الوظيفي و نعتقد أنه راجع لوضوح

الهيكل التنظيمي و معرفة العمال لمهامهم، و لصغر المؤسسة التي لا تتطلب من العامل بذل مجهود كبير لمعرفة ما

يجري في المؤسسة و هذا ما لاحظناه اثناء قيامنا بجمع البيانات

الجدول رقم 8: يوضح تسهيل الهيكل التنظيمي للاداء

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
59	23	نعم	هل الهيكل التنظيمي يسهل اداء اعمالك داخل المؤسسة ؟
41	16	لا	
100	39	المجموع	

يبين الجدول رقم (8) أن أفراد المؤسسة الذين أجابوا بنعم عن السؤال الموضح في الجدول 23 فرد و الذي يمثل نسبة 59% وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بلا لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم 41% أي ما يعادل 16 فرد .

هذا ما يؤكد أن هناك توجه أيجابي نحو هذه العبارة و التي تؤكد المعطيات الاحصائية الواردة في الجدول اعلاه كما يعود الى أن عدد افراد المؤسسة قليل و الرؤساء ليسوا بعيدين وهذا ما يسمح بالعملية الاتصالية ان تجرى في احسن الظروف مما يسهل العمل و يؤدي الى اداء حسن.

الجدول رقم 9: يوضح تحفيز القيادة للعمل

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
25,60	10	نعم	هل اسلوب القيادة المتبع يحفزك على العمل؟
74,4	29	لا	
100	39	المجموع	

يوضح الجدول رقم (9) ان اسلوب القيادة المتبع في المؤسسة لا يحفز على العمل و هذا ما تعكسه نسبة المجيبين بلا حيث بلغت نسبة % 74,40 أي 29 فرد اما المجيبين بنعم فكانت نسبتهم % 25,60 ما يعادل 10 افراد.

النتائج المبينة في الجدول اعلاه تدل على عدم رضا العمال على الطريقة التي تسيير بها المؤسسة و يرجع ذلك لكون القيادة تجددت و لم تعمر بعد السنة فنقص الخبرة يقلل من التحكم في العملية الاتصالية و التنظيمية

الجدول رقم 10: يوضح تقدير الرئيس للمرؤوسين

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل ترى ان هناك تقديرا من رئيسك المباشر للجهد الذي تبذله؟	نعم	16	41,00
	لا	23	59,00
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (10) ان نسبة المجيبين بلا كانت هي الغالبة حيث بلغت % 59,00 ما يعادل 23 مستحوب اما المجيبين بنعم فبلغت نسبتهم 41 بالمئة أي 16 فرد

يلاحظ من الجدول ان العمال يشعرون ان رؤسائهم لا يكثرثون بالعمل الذي يقدمونه ، وقد يرجع إلى نقص التواصل بين الرئيس و المرؤوسين وسببه قد يعود الى القيادة الجديدة، كما قد يرجع ذلك لكون عدد معتبر من العمال غير دائمون و لا توليهم الادارة اهتمام هذا ما أدى بالإجابة بلا. غير أن هناك نسبة ترى العكس وهي نسبة معتبرة.

المحور الثاني : تأثير بيئة العمل الداخلية على الأداء..

الجدول رقم 11 : يوضح تأثير مكان العمل على الاداء

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل تشعر بان مكان عملك(المكتب مثلا) يؤثر على اداؤك الوظيفي بالإيجاب ؟	نعم	18	46,20
	لا	21	53,80
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (11) ان نسبة 53,80 بالمئة من العمال أجابوا بلا و المقدر عددهم 21 عامل اما المحييين بنعم فبلغت نسبتهم 46,20 بالمئة أي 18 فرد.

قراءة لهذه النتائج التي تدل على ان مكان العمل غير مريح بنسبة 53,80 من المئة المستجيبين ويرجع هذا للاكتظاظ الحاصل في المكاتب خاصة و يعود ذلك لوجود عمال إضافيين و هم عمال عقود ما قبل التشغيل وهذا ما يؤثر بالسلب على الأداء.

الجدول رقم 12 : يبين توفر الوسائل للأداء الحسن

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل مؤسستك توفر لك الوسائل الضرورية لأداء مهامك على احسن وجه ؟	نعم	16	41,00
	لا	23	59,00
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (12) ان نسبة المحييين بلا كانت هي الغالبة حيث بلغت %59,00 ما يعادل 23 مستجوب اما المحييين بنعم فبلغت نسبتهم 41 بالمئة أي 16 فرد

تفسيرا للجدول اعلاه يتبين ان المبحوثين يرون ان الوسائل الموضوعية تحت تصرفهم غير كافية لاداء مهامهم وقد يرجع ذلك الى مقارنتهم بزملائهم في مؤسسات اخرى التي تحتوي على امكانيات اكبر كما توجد نسبة من المستجوبين يرون العكس أي ان الوسائل الموضوعية تحت تصرفهم تساعد على اداء مهامهم.

الجدول رقم 13 : يوضح الاندماج في الجماعة

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل انت مقتنع ان هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين اداءك الوظيفي؟	نعم	32	82,10
	لا	7	17,90
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (13) ان هناك نسبة عالية المجيبين بنعم عن السؤال المتعلق بذلك حيث بلغت نسبتهم

82,10 بالمئة ما يعال 32 عامل اما المجيبين بلا فكانت اقلية و بلغت نسبتهم 17,90 بالمئة أي 7 عمال

قراءة للعبارة المبينة أعلاه يتضح انه توجد علاقة بين الراحة النفسية للعمال وزملاء العمل وقد يعود ذلك الى الجانب النفسي الذي يلعب دورا كبير في اداء الفرد لمهامه كما يمكن ان يعود للاتصال الفعال في المؤسسة ، بالتالي يمكن أن نعتبر العامل النفسي للموظف له اثر واضح في الأداء الوظيفي. وهذا ما يتطابق مع ما توصل إليه " العربي بن داود في دراسته "فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية"¹ و دراسة الحبيب سميج خوام " الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي "²

¹ العربي بن داود. _ فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. _ مذكرة ماجستير. _ جامعة منتوري. _ قسنطينة. _ كلية العلوم الإنسانية. _ 2007 | 2008. _ ص 273

² حبيب سميج خوام. _ الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي. _ مذكرة ماجستير. _ الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. _ 2009 | 2010. _ ص 39

الجدول رقم 14 : العمل الجماعي

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
56,40	22	نعم	هل يساعدك زملاءك في حل المشاكل التي تواجهك أثناء اداء مهامك ؟
43,60	17	لا	
100	39	المجموع	

يبين الجدول رقم (14) ان افراد المؤسسة الذين اجابوا بنعم عن السؤال الموضح في الجدول 22 فرد و الذي يمثل

نسبة 56,40% وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بلا لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم 43,60% أي ما

يعادل 17 فرد

ولتفسير الجدول اعلاه اعتمدنا على إجابات المستجوبين حيث لاحظنا ان جل الإجابات تندرج تحت طلب

المساعدة في حالة وجود غموض او لبس في المهمة الموكلة للموظف و تدل هذه النتائج على وجود علاقة من

النمط غير الرسمي بين الموظفين.

المحور الثالث: نظام الحوافز وتأثيره على الاداء

الجدول رقم 15 : يوضح الرضا بالاجرمقابل الاداء المقدم من طرف العامل

النسبة %	التكرار	الإجابة	السؤال
38,50	15	نعم	هل اجرک الشهري يعكس تماما ماتقوم به من اعمال؟
61,50	24	لا	
100	39	المجموع	

يبين الجدول رقم (15) ان افراد المؤسسة الذين اجابو بلا عن السؤال الموضح في الجدول اعلاه 24 فردا و الذي يمثل نسبة 61,50% وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بنعم لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم 38,50% أي ما يعادل 15 فرد و هي دلالة عن عدم رضا الاغلبية عن الاجر المقدم لهم نظير الاعمال التي يقومون بها.

ولتفسير معطيات الجدول اعلاه التي اجابت بلا يمكن القول ان متوسط الاجر الذي يبلغ ثلاثون الف دينار جزائري بالمؤسسة هو غير كافي مقارنة مع الحجم الساعي الذي يعمله الموظف و بالتالي يمكن أن نقول أن للأجر الشهري اثر كبير في الأداء الوظيفي .

الجدول رقم 16 : يوضح التحفيز المادي واثره على الاداء

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
لو تم زيادة راتبك مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس اكبر للعمل	نعم	34	87,20
	لا	5	12,80
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (16) ان عمال المؤسسة الذين اجابو بنعم عن السؤال الموضح في الجدول اعلاه و المقدر ب 34 عاملا و الذي يمثل نسبة 87,20% وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بلا لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم 12,80% أي ما يعادل 5 عمال هي دلالة على ان المحفز المالي له اثر على الاداء الوظيفي .

وقد يرجع سبب نسبة الاجابة بنعم المرتفعة الى المحفز المالي الذي يلعب دورا في حماس العامل لاداء مهامه و زيادة انتاجيته.

الجدول رقم 17 : يوضح اسلوب الترقيات ومدى تقبله من طرف العامل

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل تشعر بانك حصلت على ماتستحقه من ترقية في الوقت المناسب. ؟	نعم	7	17,90
	لا	32	82,10
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (17) ان عمال المؤسسة الذين اجابوا بلا عن السؤال المبين في الجدول اعلاه و المقدر ب32

عاملا الذي يمثل نسبة %82,10 وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بنعم لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم

%17,90 أي ما يعادل 7 عمال و هي نسبة مرتفعة تدل على عدم تقبل الطريقة المتبعة في الترقيات.

يمكن ان نرجع سبب الاجابة بلا الى نظام الترقيات المعمول به بالمؤسسة الذي لا يتوافق مع ما ينتظره العامل.

الجدول رقم 18: يبين أثر الحوافز و الترقيات في زيادة الاداء

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل تشعر بانك تصبح اكثر انتاجية حين تحصل على ترقية وحوافز؟	نعم	36	92,30
	لا	3	7,70
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (18) ان الحوافز و الترقيات لها اثر إيجابي على عمال المؤسسة وهذا ما تبينه النسبة المرتفعة

المقدرة ب %92,30 التي تقابلها 36 فردا من اجمالي المستجوبين عن السؤال المبين في الجدول اعلاه الذين

اجابوا بنعم اما الذين اجابوا بلا فكانت نسبتهم %7,7 التي تقابلها 3 عمال.

ويمكن ارجاع إجابة المبحوثين بنعم الى الحوافز المالية التي لها دافع كبير في زيادة انتاجية العامل داخل المنظمة.

المحور الرابع : اسلوب تقييم الاداء وعلاقته بتحسين الاداء

الجدول رقم 19 : يوضح الرضا بالاجرمقابل الاداء المقدم من طرف العامل

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل تعلم بالمعايير التي تقييم بها مؤسستك اداءك؟	نعم	14	35,90
	لا	25	64,10
	المجموع	39	100

يبين الجدول رقم (19) ان افراد المؤسسة الذين أجابوا بلا عن السؤال الموضح في الجدول اعلاه 25 فردا و الذي يمثل نسبة 64,10% وهي نسبة اكبر من نسبة المجيبين بنعم لنفس السؤال حيث كانت نسبتهم 35,90% أي ما يعادل 15 فرد

و لتفسير ذلك يمكن القول ان عدم وضوح عملية التقييم لدى المبحوثين المتبعة من قبل ادارة المؤسسة ساهمت في ارتفاع نسبة الاجابة بلا

الجدول رقم 20: يوضح التقييم الدوري للعمال

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل انت مقتنع بالتقييم الممنوح لك ؟	دوما	0	0
	أحيانا	32	82,10
	أبدا	7	17,90
	المجموع	39	100

يبين الجدول رقم (20) ان المجيبين باحيانا لعملية التقييم المقدمة للعامل بالمؤسسة هي الاكبر حيث وصلت نسبتهم الى 82,10% التي تقابلها 32 مستجوب من اجمالي المستجوبين عن السؤال المبين في الجدول اعلاه اما الذين اجابوا ابدا أي غير مقتنعين بالتقييم الممنوح لهم فكانت نسبتهم 17,9% التي تقابلها 7 عمال. ولا نجد ولا عامل واحد اجاب بدوما مقتنعا بالتقييم.

إن النسبة المرتفعة للإجابة باحيانا يمكن إرجاعها الى وجود تضارب في اداء العامل مع التقييم الممنوح له

الجدول رقم 21: يبين مدى رضا العامل لما يقدمه من اداء

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل انت راضي على مستوى ادائك من خلال تقييمك الشخصي له؟	نعم	31	79,50
	لا	8	20,50
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (21) ان نسبة عمال المؤسسة المديين بنعم للسؤال المبين اعلاه قدرت ب 79,50% أي 31 عاملا اما العمال غير راضين و أجابوا بلا فكانت 20,50% ما يعادل 8 عمال.

يمكن ان نرجع ذلك الى اقتناع العامل بما يؤديه من مهام داخل المنظمة

الجدول رقم 22: يبين مدى مساهمة تقييم الزملاء في تحسين الاداء لدى العامل

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل يساهم تقييم زملاءك في العمل في تحسين مستوى ادائك؟	نعم	22	56,40
	لا	17	43,60
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (22) ان نسبة الموظفين الذين اجابوا بنعم للسؤال المبين اعلاه كانت %56,40 أي 22

و التي تفوق إجابة الموظفين الذين أجابوا بلا وكانت %43,60 ما يعادل 8 عمال من المستجوبين

وقد يرجع ذلك لاهتمام العمال بملاحظات وتقييم زملائهم وهذا التقييم يلعب دورا في تحسين ادائهم

الجدول رقم 23 : يبين تقييم الاداء الوظيفي عملية تساهم في تنمية المهارات وقدرات العمال

السؤال	الإجابة	التكرار	النسبة %
هل ترى ان عملية تقييم الاداء الوظيفي وسيلة لتنمية مهارات وقدرات العاملين؟	نعم	36	92,30
	لا	3	7,70
	المجموع	39	100

يوضح الجدول رقم (23) ان نسبة الموظفين الذين أجابوا بنعم للسؤال المبين اعلاه كانت %92,30 أي 36

وهي نسبة عالية ترى ان عملية التقييم وسيلة لتنمية المهارات و القدرات اما الذين يرون عكس ذلك أي الموظفين

الذين أجابوا بلا فكانت %7,70 ما يعادل 3 مستجوب من المستجوبين

من خلال النسبة المرتفعة الذين أجابوا بنعم عن العبارة اعلاه يمكن ان نرجع ذلك الى ان عمال مركز التكوين

المهني بروية دحمان يرون بأن عملية التقييم تساهم في تنمية مهارات و قدرات العاملين

المطلب الثاني نتائج الدراسة

تحليل ومناقشة الفرضية الأولى

من خلال النتائج المعروضة وجدنا أن هناك توافق بين الهيكل التنظيمي و الأداء و نفس الشيء بالنسبة للهيكل التنظيمي انه يسهل الأداء وفي المقابل وهذا يدل على وجود تأثير أيجابي نحو الهيكل التنظيمي ،وفي نفس المحور وعكس التوجه للبعد الأول فإن أسلوب القيادة كان ذا توجه سلبي و ربما يعود الى كون القيادة جديدة و لم تتكيف بعد مع طبيعة و توجهات العمال بالمؤسسة

تحليل ومناقشة الفرضية الثانية

من خلال نتائج المحور المشكل للفرضية الثانية و الذي يعالج البعد الاتصالي داخل المنظمة تبين النتائج ان التوجهات لهذه الفرضية كانت إيجابية و ذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي للفرضية حيث بلغ 1,41 و هي قيمة تدرج ضمن المجال 1 و 1,50 التي تعني أن المستجوبين راضون على نظام الاتصالات الساري في المؤسسة.

تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة

تبين نتائج عبارات المشكلة للمحور الثالث و التي تقيس بعد الحوافز ومدى تأثيره على الاداء الوظيفي لدى اساتذة و اداريي المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة و استخلاصا و قراءة للنتائج تبين على العموم أن النتائج ايجابية و يفسرها ذلك قيمة المتوسط المعياري للفرضية حيث بلغ 1,41 ما يعني ان الباحثين نظام الحوافز المتبع بالمؤسسة و ان هذا النظام يؤثر بالايجاب في الاداء الوظيفي للعمال وكانت نسبة المجيبين بنعم هي 69,24 بالمئة.

تحليل ومناقشة الفرضية الرابعة

من خلال إجابة الباحثين وجدنا أن عملية التقييم غير واضحة المعالم بالنسبة للعمال إلا أنه هناك بعض اساليب التقييم لها الدور البارز في تحسين اداء الفرد فمثلا تقييم الزملاء من خلال اجابة الباحثين يساعد كثيرا في تحسين ادائهم كما أن عملية التقييم بشكل عام تساهم بشكل كبير في تنمية قدرات و مهارات العاملين وهذا من خلال النسبة التي توافق على هذا الاخير بنسبة تجاوزت 92 بالمئة.

الاستخلاص العام

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي لأساتذة و إداري مركز التكوين المهني و التمهيين بروبة دحمان ورقلة و هذا بطرح التساؤلات للابعاد التي تقيس ذلك منها (الهيكل التنظيمي، القيادة، بيئة العمل الداخلية، نظام الحوافز و أخيرا التقييم)

وقد قمنا باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية لوصف مجتمع الدراسة (بمأنا قمنا بالمسح الشامل لعمال المؤسسة اساتذة و إداريين) والتحقق من صدق اداة الدراسة وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS النسخة 16 ، وهذه الاساليب هي:

- التكرارات و النسب المئوية
- المتوسطات و الانحرافات المعيارية

المطلب الثالث التوصيات و الاقتراحات:

وقد خلصت الدراسة الى النتائج من اهمها

توجهات افراد مجتمع الدراسة نحو المناخ التنظيمي السائد هي توجهات إيجابية فالعلاقات بين افراد المجتمع كانت جيدة كما لاحظنا من خلال نتائج الاستبيان ان الاتصالات غير رسمية منتهجة والذي يدل على الراحة النفسية بين العمال رغم انه يوجد خللا او تقصيرا من وجهة نظر المبحوثين فيما يخص نظام الحوافز و الترتيات و اذا ارجعنا عدم توافق أسلوب القيادة في وجهة نظر المستجوبين إلى كون القيادة جديدة .

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات من اهمها:

اهتمام أكثر بنظام الترتيات

اعلام العمال بالمعايير التي من خلالها يتم تقييمهم

على القيادة التقرب أكثر للوقوف على العوامل التي من شأنها أن تخلق توجهها إيجابيا نحو المناخ التنظيمي .

الاهتمام أكثر بالاتصالات غير الرسمية مما يحسن في الاداء

الخاتمة العامة :

وتسعى المنظمات لتوفير مناخاً تنظيمياً لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل . إن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المنظمة التي يعملون بها . ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين ومن هنا بات من أهم واجبات الإدارة أن تحاول قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم بتحقيق أهداف .

ومن خلال النتائج المتوصل اليها نرى ان كل الجوانب من نمط القيادة واسلوب التقييم ونظام الحوافز والبيئة الداخلية كان لها التأثير البارز على اداء الاداريين والاساتذة متوقف على الية عمل كل جانب من الجوانب التي ذكرناه فوجود قائد ناجح يتواصل بشكل جيد مع الموظفين يزيد من ايجابية ادائهم حيث ان احساس الموظف باهميته بالنسبة لقائده يشعره بالراحة وكذلك بالنسبة للبيئة الداخلية فتوفير وسائل مادية جيدة والعمل تطوير اليات العمل يساعد رفع نسق الاداء الى المستوى الامثل ، وايضا الاهتمام علاقة الموظفين مع بعضهم فبث روح التعاون فيما بينهم يقلل من الاضطرابات والنازعات التي تحدث احيانا خلال اداء مهام .

ونظرا لاهمية التقييم في المؤسسات الذي يحدد مستوى اداء الموظفين فان العمل على اتباع اساليب ومعايير واضحة بالنسبة لعملية التقييم من شأنها ان تساعد الموظف على تنمية مهاراته وفهم مهامه وهذا كله يحسن من ادائه ويجعل المؤسسة تعمل على الوصول الى الاداء الامثل الذي يضعها في موقع جيد بين المؤسسات الاخرى .

مؤسسة التكوين بروبة دحمان سعت الى الاهتمام بالمناخ التنظيمي بشكل اخر والتعامل مع فئة اخرى فهي تعمل على ابراز الاختصاصات النسائية في التكوين في ظل نق اليد العاملة في المجالات التي تخص المرأة لذلك اهتمت بتحسين ادائهم والرفع من قدراتهم حتى يتم الاستفادة منهم في المستقبل .

ملخص الدراسة

الهدف من المؤسسة التي قمنا فيها الدراسة هو تزويد السوق الوطنية بيد عاملة مؤهلة في مختلف الميادين.

ولهذا ظلت المؤسسة تبحث عن الوسائل و الطرق التي تساعدنا في تحقيق أهدافها.

فكانت دراستنا تهدف إلى معرفة وإظهار العلاقة و تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين

إن فعالية الفرد ترتكز على فعالية المناخ التنظيمي التي تتشكل من بعض الأبعاد التي اعتمدنا عليها في دراستنا و

التي تعتبر مفاتيح الدراسة و منها نظام اتخاذ القرارات، نظام الحوافز، نظام الاتصالات، الجماعة، و تقييم الأداء.

في نهاية الدراسة استخلصنا ان المؤسسة قد احترمت بعض من خصائص المناخ التنظيمي و أهملت البعض الآخر

و هذا ما أظهرته الدراسة من تأثير عناصر المناخ على الأداء العاملين.

Résumé

L'objectif de l'organisation dont on a réalisé notre étude est de fournir une main d'œuvres qualifier notre marché dans plusieurs domaines.

Ce qui a obligé l'organisation de chercher les méthodes et les moyennes qui lui permettent de réaliser un environnement qui aident ou atteindre les objectifs de l'organisation.

Notre étude consiste de montre la relation et l'impact du climat organisationnel sur l'efficacité fonctionnel des employées.

L'efficacité de l'individu se basent sur l'efficacité du climat organisationnel prédominant qui se base à son tour sur les dimensions notamment le **système de décisions** prises par l'encadrement, le **système des primes de rendement et l'avancement** qui donne à l'employé(e) et le groupe un surplus pour améliorer leur tâches, le **système adopte pour la communication** entre les employés, le **groupe de travail** et les services et le dimension concernant le **système de notation** et leurs critères.

A la fin de l'étude on a constate que l'établissement a respectée certain règle et a négligée d'autre dimensions qui composent le climat organisationnel, ce qui a influencé sur l'efficacité du travail.

قائمة المراجع

قائمة الكتب

1. ابراهيم عبد المجيد مروان ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، مؤسسة الورق للتوزيع و النشر ، عمان ، مصر ، 2000،
2. الصيرفي محمد ، السلوك التنظيمي، عورس للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2005
3. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة القاهرة' 1993
4. ذنبيات محمد محمود، مناخ التنظيمي و أثره على الاداء العاملين، مجلة العلوم الادارية، الأردن، 1999
5. زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 1993
6. شرييني عبد الفتاح ، مناخ التنظيمي و تطوير الخدمات المصرفية، المجلة العربية للإدارة، عمان ، 2004
7. عشور احد صقر، السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، 2005
8. محمد حسن حمادات ، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2010
9. محمد ايان عمر: البحث العلمي مناهجه و تقنياته، ط 4، دار الشروق للنشر و التوزيع و الطباعة، جدة، 1983.
10. هلال محمد عبد الغاني حسن، مهارات إدارة الاداء ، مركز تطوير الاداء ، القاهرة، 1996
11. موريس أنجوس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صح اروي وآخرون، تدريبات عملية، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004
12. عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي بدوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002،
13. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، ط 2، دار الطليعة للطباعة والنشر: بيروت، 1986

14. عبد الله بن عبد الغني الطحيم ، و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط 4، دار

حافظ للنشر والتوزيع: السعودية، 2003

15.

قائمة الرسائل الجامعية

16. الصيدلاني خالد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالايدياع الاداري، رسالة ماجستير اكادمية نايف

السعودية، 2001

17. الماضي مساعد عبد سعد، معوقات اتصال الادارة و انعكاساتها على الادارة، رسالة ماجستير

العلوم الادارية ، اكادمية نايف العربية،السعودية، 2000

18. العربي بن داود، فعالية الاتصال الاداري بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير كلية

العلوم الانسانية، جامعة منتوري،قسنطينة، 2007-2008.

19. بوعطيط جلال الدين، اتصال التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي،مذكرة ماجستير كلية العلوم

الانسانية، جامعة منتوري،قسنطينة، 2008-2009.

20. حبيب سميح خوام ، الرظى الوظيفي لدى العاملين وأثاره على الاداء الوظيفي،مذكرة ماجستير

الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2009-2010.

21. شامي صليحة ، مناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين مذكرة ماجستير كلية

العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2009-2010.

22. عبدالله عبدالرحمان النسيان، الرقابة الادارية و علاقتها بالاداء الوظيفي في الادهزة الامنية، رسالة

ماجستير العلوم الادارية، اكادمية نايف ،الرياض،2008

23. مصلح حمداني البقني، المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير العلوم

الادارية، اكادمية نايف ،الرياض،2010

24. ناصر محمد ابراهيم المكرامي ، المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير

العلوم الادارية، اكادمية نايف ،السعودية،2004.

- جامعة قاصدي مرياح - ورقة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
تخصص علوم الإعلام و الاتصال و علاقات عامة

استبيان

أخي الكريم أختي الكريمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،

في إطار إعداد مذكرة ليسانس تخصص علوم الإعلام و الاتصال و علاقات عامة المعنونة " علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لأساتذة و إداريي مؤسسة التكوين المهني بروبة دحمان ورقلة ". نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون بغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة ببحثنا ، لذا نطلب منكم بالإجابة عن عبارات هذا الاستبيان الذي يهدف الى جمع المعلومات عن خصائص المناخ التنظيمي السائد بمركز التكوين المهني بروبة دحمان لقصر ورقلة وعلاقتة بمستوى الأداء الوظيفي للأساتذة و الإداريين وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك ، بعد قراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة قراءة متأنية. علماً بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة.

و للتوضيح أن مفهوم المناخ التنظيمي هو : مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي بها والحوافز والمفاهيم الإدراكية وخصائص البيئة الداخلية والخارجية أما الأداء الوظيفي فهو : حصيللة الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

الباحثان : مصطفى تلي و رابح ولهي

أولا المعلومات الشخصية:

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- سلك: استاذ اداري
- 3- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 4- الخبرة المهنية في القطاع: أقل من 6 سنة من 6 إلى 10 سنة من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الاول: تأثير الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة على الاداء

- هل يوجد توافق بين الهيكل التنظيمي واداءك الوظيفي؟ نعم لا
- هل الهيكل التنظيمي يسهل اداء اعمالك داخل المؤسسة؟ نعم لا
- هل اسلوب القيادة المتبع يحفزك على العمل؟ نعم لا
- هل ترى ان هناك تقديرا من رئيسك المباشر للجهد الذي تبذله؟ نعم لا

المحور الثاني : تأثير بيئة العمل الداخلية على الاداء..

- هل تشعر بان مكان عملك(المكتب مثلا) يؤثر على اداءك الوظيفي بالإيجاب؟ نعم لا
- هل مؤسستك توفر لك الوسائل الضرورية لأداء مهامك على احسن وجه؟ نعم لا
- هل انت مقتنع ان هناك علاقة وثيقة بين راحتك النفسية مع زملاء العمل وبين اداءك الوظيفي؟ نعم لا
- هل يساعدك زملاءك في حل المشاكل التي تواجهك أثناء اداء مهامك؟ نعم لا
- اذا كانت اجابتك نعم فكيف يتم ذلك؟

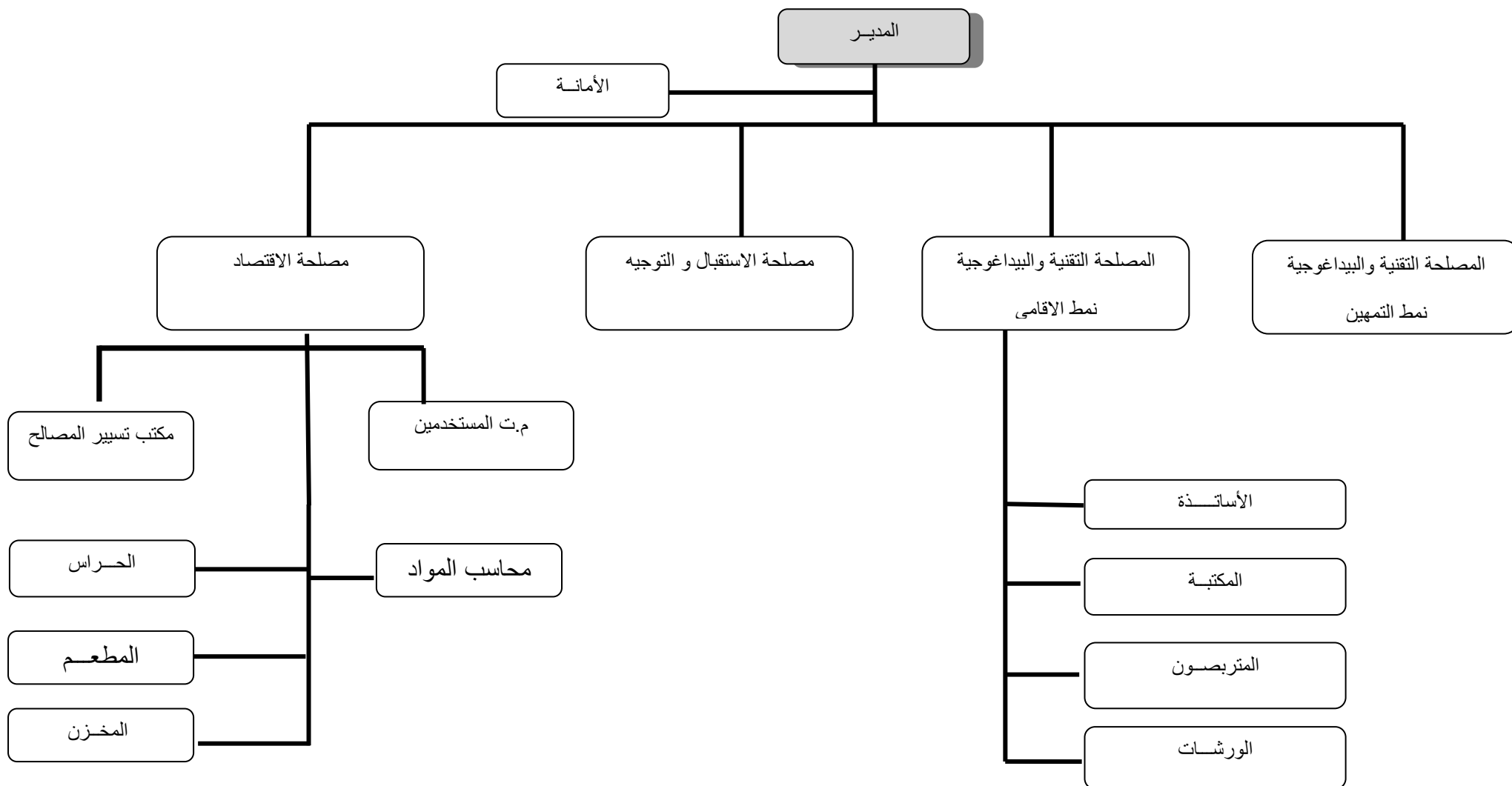
المحور الثالث: نظام الحوافز وتأثيره على الاداء

- هل اجرک الشهري يعكس تماما ماتقوم به من اعمال؟ نعم لا
- لو تم زيادة راتبك مع بقاء نفس الاعمال المطلوبة منك ستشعر بحماس اكبر للعمل؟ نعم لا
- هل تشعر بانك حصلت على ماتستحقه من ترقيات في الوقت المناسب؟ . نعم لا
- هل تشعر بانك تصبح اكثر انتاجية حين تحصل على ترقيات وحوافز؟ نعم لا

المحور الرابع : اسلوب تقييم الاداء وعلاقته بتحسين الاداء

- هل تعلم بالمعايير التي تقيم بها مؤسستك اداءك
في حالة الاجابة بنعم مارايك في هذه المعايير

- هل انت مقتنع بالتقييم الممنوح لك؟ دائما احيانا ابدا
- هل تعتقد ان تقييم الاداء يتوافق مع المجهودات المبذولة؟ نعم لا
- هل انت راضي على مستوى اداءك من خلال تقييمك الشخصي له؟ نعم لا
- هل يساهم تقييم زملاءك في العمل في تحسين مستوى اداءك؟ نعم لا
- هل ترى ان عملية تقييم الاداء الوظيفي وسيلة لتنمية مهارات وقدرات العاملين؟ نعم لا



الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين بروبة دحمان -القصر- ورقلة