جامعة قاصدي مرباح – ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية, علوم التسيير, علوم تجارية

الشعبة:علوم اقتصادية

التخصص : إقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : عليات العيد

بعنوان :

أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

دارسة حالة شركة كهرباء والغاز –ورقلة حضري –

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ :01 /2015/06

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/ النمر محمد الخطيب (أستاذ محاضر قسم ب) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الأستاذ/ لخميسي خليفة (أستاذ مساعد قسم أ) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الاستاذ/ عبد الرؤوف حجاجي (أستاذ مساعد قسم أ) – جامعة قاصدي مرباح ورقلة مناقشا

السنة الجامعية :2015/2014

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا) الإسراء الآية 24

أهدي هذا البحث المتواضع إلى

أمي الغالية

أبي العزيز

إلى كل أفراد عائلتي

كل زملائي وأصدقائي

كل الأساتذة الكرام

إلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة

إلى كل محبي العلم والمعرفة

إلى كل من ذكره قلبي و لم يخطه قلمي

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

العيد عليات

كلمة شكر

قبل كل شيء أحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى،وأشكره على أن وفقني وأمدني بالإرادة والصبر على انجاز هذا العمل المتواضع .

وأصلي وأسلم على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه الطيبين الطاهرين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وأتقدم بجزيل الشكر و الامتنان العظيمين والتقدير العميق إلى الأستاذ المشرف خليفة خميسي الذي لم يبخل عليّ بالتوجيه و النصح إلى ما يخدم غاية البحث طوال المدة اللازمة لذلك؛

و أتقدم بالشكر كذلك إلى عمال مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري على جهدهم ومساعدتهم لي في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد و لو بكلمة أو دعوة صالحة.

العيد عليات

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز وذلك في ضوء بعض المتغيرات والتي هي أبعاد المناخ التنظيمي,و ذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي,للتحقق من تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال الدراسة الميدانية.يتمثل مجتمع البحث الحالي من الموظفين في مؤسسة ورقلة حضري والبالغ عددهم325 وتكونت عينة الدراسة النهائية من 39 موظف من العاملين في المؤسسة قيد الدراسة و لقد إستخدم الباحث إستبانة للمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي,كما إستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS المناسبة لفرضيات الدراسة و تساؤلاتها و منها حساب المتوسطات و الإنحرافات المعيارية,حساب صدق الإستبانة وذلك من خلال معامل ألفا,تحليل الإنحدار,حساب معامل الإرتباط بيرسون ,وكانت نتائج الدراسة توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها و يوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم وكذلك يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز و الأداء الوظيفي .

الكلمات المفتاحية :مناخ –تنظيم –أداء –وظيفي– تأثير– عاملين.

résumé:

La recherche actuelle vise à étudier le climat organisationnel sur la performance de l'emploi dans Sonelgaz effet de l'institution à la lumière de certaines des variables qui sont les dimensions du climat organisationnel, et en utilisant la méthode d'analyse descriptive, pour vérifier l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante à travers l'étude Almidanih.eetmthel société Recherche actuelle de personnel de l'institution Ouargla totalisant urbaine 325 échantillon se composait étude finale de 39 employés travaillant dans l'institution à l'étude et a été utilisé chercheur questionnaire climat organisationnel et la performance de l'emploi, en tant que chercheur a utilisé des méthodes statistiques par SPSS appropriée à des hypothèses de l'étude et ses questions et le programme qui représentent des moyennes et les écarts types, la sincérité représentent le questionnaire par le coefficient alpha, analyse de régression,

Pearson coefficient de corrélation a été calculé, et les résultats de l'étude sont pas les tendances moyennes vers les dimensions sur le climat réglementaire en vigueur dans l'institution Sonelgaz du point de vue des travailleurs et il ya une attitude positive envers la performance de l'emploi des travailleurs dimensions Sonelgaz dans l'institution de leur point de vue ainsi que pas de relation statistiquement significative entre le climat organisationnel Fondation Sonelgaz et les dimensions de fonctionnalité

Mots clés:Climat-organisation-performance-fonctionnelEffect
TRAVAILLEUR.

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	28
02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	29
03	توزيع مفردات العينة من حيث المستوى التعليمي	30
04	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	31
05	معامل ثبات فقرات الإستبيان	32
06	توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي	33
07	توجهات أفراد العينة نحو إتخاذ القرار	34
08	توجهات أفراد العينة نحو محور الحوافز	36
09	توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات	37
10	توجهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي	38
11	الإحصاء الوصفي لمحاور الإستبانة	39
12	مصفوفة الإرتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	39
13	إختبار التباين للإنحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	40

قائمة أشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	محددات الأداء	13
(1-2)	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	14
(2-1)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	29
(2-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	30
(2-3)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	31
(2-4)	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	32

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة الاستبيان خاصة بفئة العينة	55
02	تحليل نتائج الإستبيان ببرنامج spss ومعامل الثبات	58

قائمة المحتويات

الإهداء	III
الشكر	IV
ملخص	V
قائمة الجداول	VI
قائمة أشكال	VII
قائمة الملاحق	VII
فهرس المحتويات	VIII
مقدمة	أ- ث
الفصل الأول : الإطار العام للمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي	
تمهيد	2
المبحث الأول : المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي الإطار ألمفاهيمي	3
المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي	3
الفرع الأول: مفهوم المناخ التنظيمي	3
الفرع الثاني: أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه	4
الفرع الثالث: أنواع المناخ التنظيمي	7
المطلب الثاني: ماهية الأداء الوظيفي	9
الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي	9
الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي	12
الفرع الثالث:طرق تقييم الأداء	15
المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي	17
الفرع الأول: تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي	17
الفرع الثاني: تأثير نمط الإتصالات على الأداء الوظيفي	18
الفرع الثالث: تأثير طرق إتخاذ القرار على الأداء الوظيفي	19
المبحث الثاني: الأبحاث والدراسات السابقة	20
المطلب الأول: ناصر محمد إبراهيم السكران 2004	20

المطلب الثاني: علياء حسني علاء الدين نوح2013	20
المطلب الثالث: محمد بن سليم عطية المطرفي2013	21
المطلب الرابع : موقع دراستنا من الدراسات السابقة	21
خلاصة الفصل	22
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
تمـهيـد	24
المبحث الأول : طريقة وأدوات معالجة الدراسة الميدانية	25
المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة محل الدارسة	25
الفرع الأول:تعريف المؤسسة	25
المطلب الثاني : اختيار مجتمع الدراسة والعينة	27
المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات	27
المبحث الثاني : النتائج والمناقشة	28
المطلب الأول : نتائج البحث	28
المطلب الثاني : مناقشة النتائج	40
خلاصة الفصل	42
خاتمة	44
قائمة المراجع	47
قائمة الملاحق	51

المقدمة العامة

أ.توطئة:

لا شك أن التطور الهائل الذي يشهده العالم حاليا،وما ترتب عليه من تغيرات في مختلف مجالات وميادين الحياة،قد استوجب حدوث تغير شامل في العلوم والمعارف الطبيعية والإنسانية، وبما أن علم الإدارة يُعدُّ أحد العلوم الإنسانية،فكان لابد أن يحظى بقدر كبير وكافٍ من التطور.

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف،فإن كفاءة وفعالية أداء أية منظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، مما يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له،وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمنظمة التي تحتضنه وينتمي إليها.

ولعلّنا نلحظ أن موضوع المناخ التنظيمي،قد نال قدرا كبيرا من الإهتمام والدارسة،حيث إنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة،والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون،مما يكون له أثر كبير على إتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي،ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة،والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

و بإعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الإهتمام و الإرتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء,حتى يكون متكيف مع ميولاتهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية منظمة,من أجل تبنى سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية و الإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية,مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية و الجماعية.

ب. طرح الإشكالية:

من خلال ما سبق و بناء على المعلومات الآنفة الذكر يمكن طرح الإشكالية كالتالي:

ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي بمؤسسة سونلغاز؟.

وبالتالي تتفرع عنها أسئلة فرعية تدور حول النقاط التالية:

1- ما هي توجهات العاملين نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز ؟.

2- ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم؟.

3- هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز و الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم؟.

ت.فرضيات البحث:

1- توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها.

2- يوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم.

3- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز و الأداء الوظيفي .

ث.مبررات إختيار الموضوع:

1- موضوع جدير بالدراسة و ينسجم مع التخصص؛

2- محاولة إفادة المؤسسات بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء؛

3- تحسيس المؤسسات بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الإعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي يساهم في رفع مستوى أدائه.

ج. أهداف البحث : إنصب إهتمامي لهذا الموضوع بالذات وذلك لعدة أسباب منها ذاتية ومنها موضوعية من بينها:

1- بحكم دراستي الجامعية ورغبتي الملحة في التعمق في هذا الموضوع لمعرفة حقيقته بدقة ووضوح.

2- التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز .

3- محاولة إضفاء نوع من التحسين في دراسة هذا الموضوع من خلال أدوات تحليل وإحصاءات جديدة نظرا للدور الكبير الذي يلعبه المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسة .

4- السعي للوصول إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود في المنظمات و يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

5- التوصل إلى مناخ تنظيمي يضع العنصر البشري ضمن أولوياته ليولد لديه الإستعداد لإستخدام مخزونه الطاقوي.

ح.أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من خلال ما يلي:

1. أهميته لإدارة المؤسسات و خلق جوء عمل ملائم؛
2. إثراء الرصيد المكتبي , ذلك من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها؛
3. مساعدة متخذي القرار و القائمين على الموارد البشرية على إتخاذ قرارات صحيحة .

خ.حدود البحث:

الحدود المكانية وتتمثل في البيئة الداخلية للمؤسسة محل الدراسة المتواجدة في منطقة ورقلة,أما الحدود الزمنية فتتمثل في فترة دراسة الموضوع من شهى جانفي إلى غاية شهر ماي 2015

د.منهج البحث :

للإجابة على الأسئلة المطروحة و إختبار الفرضيات, ونظرا لطبيعة الموضوع قام الباحث بتجميع المادة الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم يتم التعقيب بواسطة التحليل و الدراسة,كما إتبعنا منهج دراسة الحالة الذي نركز من خلاله على مؤسسة طاقوية تستوعب الموضوع محل الدراسة و نحاول ربط الأبعاد النظرية بالواقع الإقتصادي المعاش ,كما نستعين بالمنهج الإحصائي من خلال تحليل المعطيات و المؤشرات الإحصائية الخاصة بالمؤسسة للوقوف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين,و سوف نستخدم المقابلة و الملاحظة و الإستبيان كأدوات لجمع البيانات المتعلقة بالبحث بالإضافة إلى الجداول من أجل تبويب البيانات و المعلومات المجمعة.

ذ.هيكل البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين وفق طريقة إمراد,منها فصل نظري وآخر تطبيقي,حيث تم التعرض في الفصل النظري إلى الإطار العام للمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي من خلال مبحثين الأول المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي الإطار المفاهيمي, والمبحث الثاني الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع.

أما في الفصل التطبيقي,فقد خصص للدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالضبط مقاطعة ورقلة حضري,وقد إشتمل على مبحثين وهما طريقة وأدوات معالجة الدراسة الميدانية و النتائج والمناقشة.

الفصل الأول

الإطار العام للمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

تمهيد:

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المنظمة الإبداع والتطوير المستمرين، إذ إن الإبداع هو العملية التي يكمن وراءها أي تقدم. ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل، لذا فلا بد من أن يتأثر الأداء الوظيفي بالمناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معيقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخًا تنظيميًا ملائمًا يتأصل فيه الإبداع كهدف مؤسسي متجدد، وتجعل من الإبداع مهمة أساسية وحيوية يشترك فيها كافة الموظفين، فهو الأساس لنموها ووجودها وازدهارها.

المبحث الأول: المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي الإطار ألمفاهيمي

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع التي نالت إهتماما متزايد في الآونة الأخيرة،إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي إختلف حولها الكتاب و الباحثين في مجال السلوك التنظيمي،حاولنا في هذا المبحث التطرق إلى مختلف تعاريف المناخ التنظيمي و إستنتاج خصائصه.

المطلب الأول: ماهية المناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم وتبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر ،وإشتمل على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثين تبعا لإختلاف معارفهم وخلفياتهم ا لعلمية نذكر منها:

الفرع الأول:تعريف المناخ التنظيمي

لقد تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي وذلك لتعدد و إختلاف الدراسات ومن هذه المفاهيم نذكر مايلي:

1. حسب[1] **فرورهاند وجلمر**:"المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص التي تتصف بها المنظمة ويأتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين لديها".

2. **كما عرفه القريوني**[2]:" المناخ التنظيمي هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل،والتي تتمتع بدرجة من الثبات

النسبي أو المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها،مما ينعكس على قيمهم وإتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم".

[1] شامي صليحة،**المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ،دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة،بومرداس،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،2009-2010،ص05.

[2] القريوتي محمد قاسم،**السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة**، الطبعة الخامسة، دار وائل، الأردن،2009،ص170.

3. **كما عرفه** كلا من**Kozlowsks،Doherty** المناخ التنظيمي بأنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك".[1]

4. **يعرف coska**المناخ التنظيمي بأنه مجموعة من الخصائص البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة[2].

5. **أما كراسيك و بريتشارد** فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه:"خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المنظمة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته".[23]

6. **إستنادا مما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي** "على أنه مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز مكان العمل و التي يدركها العاملون، و يتأثر سلوكهم بها،و يتصف بثبات نسبي،و هو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز مؤسسة عن غيرها،و هو ناتج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي".

الفرع الثاني:أهمية المناخ التنظيمي و مقاييسه

يسود المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى،وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة.

1- Kozlowski، S. W.J.، Doherty، M.L.، "**Integration of Climate and Leadership**،: Examination of Neglected Issue ", Journal of Applied Psychology, (Vol. 74, No. 4) 1981, P.546 -547.

2- Coska, L. S., "Relationship **Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model**", Journal of Applied Psychology, (Vol. 60, No. 2)1975 .p485.

أولا: أهمية المناخ التنظيمي

يسود المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن الأخرى، وطبيعة العلاقات بين أفراد المنظمة، فكل منظمة تختلف عن الأخرى من حيث الخصائص والتعاملات، لقد بدأ موضوع المناخ التنظيمي يأخذ جانب متزايد من الأهمية عند الباحثين نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المرتبطة بسلوك العنصر البشري والذي هو قوام العمل و مرتكزه الأساسي، وأجمعت الدراسات التي اهتمت به على أهمية المناخ التنظيمي،وبأنه فكرة قائمة بذاتها وأن له تأثير في إستقرار التنظيم، ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الأتي: [1]

1. يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جوء العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير من الأفراد ،تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي،مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة و البيئة الخارجية و التي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية؛
2. من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضاء الوظيفي، كما يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الإبتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع؛
3. أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثير على الجوانب النفسية و الإجتماعية للعاملين داخل المنظمة،كذلك لا يمكن تجاهل أثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية و بالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
4. تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها ، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر و فعال.

[1] فلية فاروق عبده،السيد محمد عبد المجيد،**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،الطبعة الأولى،دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة،عمان،2005، ص302-303.

ثانيا:مقاييس المناخ التنظيمي و معاييره

يؤكد الواقع أن تعريف المناخ التنظيمي يختلف بتغير عناصره،كذلك يختلف بإختلاف تقنيات القياس المستعملة، وفي هذا الصدد نجد أن الباحثين مهتمين أكثر فأكثر بتطوير وسائل قياس المناخ بدلا من تعريف المناخ. [1]

1- مداخل قياس المناخ التنظيمي :

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي هي[2]:

- ✓ مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية؛
- ✓ مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية؛
- ✓ مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

أ- **مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية** :حيث يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المنظمة، مستويات السلطة و الهيكل التنظيمي.

ب- **مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:** فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات، من خلال متوسط تصورات أو إدراكات الأفراد عن المنظمة.

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

و يعد مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية من أكثر المداخل أهمية في دراسة و قياس المناخ التنظيمي، و هذا راجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات و مميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة لمدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية، الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات

[1] محمد بن سليم عطية المطرفي،**المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2013 ص33.

[2] فلية فاروق عبده،السيد محمد عبد المجيد، **مرجع سابق**،ص302-303

هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية ،الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

و توجد مناهج وطرق أخرى مثل الدراسات الميدانية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم، المعالجة التجريبية.

2 – معايير قياس المناخ التنظيمي:

إن مؤشرات قياس المناخ التنظيمي هي نفسها لم يتفق عليها فبعض الباحثين يولي أهمية لمستوى الأداء و الإبداع و البعض الآخر يعطي أهمية للروح المعنوية، الرضا، الحماس و الدفء التي يحس بها العاملون التي تنعكس على ولائهم و انتمائهم ولا أهمية للأداء الذي قد يحقق نتيجة لعوامل أخرى ليس لها علاقة بالمناخ التنظيمي، هناك أيضا مؤشرات أخرى مثل معدل الدوران،إصابات العمل،الحوادث، الشكاوي، التعاون، التشجيع،الدعم ،التحفيز و إشراك العاملين في إتخاذ القرارات....الخ

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

1. **المقاييس الموضوعية**: التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا و المتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين و فنيين و غيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم ، عدد الأقسام و كل ما يتعلق بالخصائص البنائية.
2. **المقاييس الوصفية**: التي تعتمد على إستمارات الإستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة وإستقرار و ثبات المقاييس الموضوعية،فإن مجال الشك يبقى قائما في مدى دقة و إستقرار وثبات المقاييس الوصفية، دلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دورا هاما.[2]

[1] شامي صليحة، **مرجع سابق** ،ص18.

[2] فلية فاروق عبده،السيد محمد عبد المجيد، **مرجع سابق** ،ص304.

الفرع الثالث:أنواع المناخ التنظيمي

هناك اختلاف بين الكتب في تحديد أنواع المناخ التنظيمي، وقد تعددت الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها و مواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية و الإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين المناخ هذه المناخات المختلفة،لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة و مجتمعة تتغير تبعا لتغير المكان و الزمان.

هناك من يميز بين أربعة أنواع من المناخ التنظيمي هي :المناخ التنظيمي السلطوي، المناخ المتبني،الإنتمائي و الإنجازي، وفيما يلي شرحها:

أولا:المناخ المراقب أو الموجه

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قيمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة،الأمر الذي يؤدي إلى إنخفاض الرضا الوظيفي و جوء الإبتكار مع وجود إتجاهات سالبة تجاه العمل.[1]

يعتمد هذا المناخ في القيادة إلي أن القائد يميل إلى **إستئثار** بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في إتخاذ القرارات و تنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد و مرؤوسيه.

ثانيا: المناخ التنظيمي المفتوح

وهو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات، و التوجيه بالحوافز الإيجابية ، فالقائد هنا يعتنق نظرية معينة لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، و يلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدوافع مثل تحقيق الذات ، الأمان خدمة الآخرين إلى جانب الدافع

[1] حمد علي عبد الله عيسى،**تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين** ،دراسة ميدانية لإدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية،جامعة العلوم التطبيقية،مملكة البحرين,2014 ،ص41.

المادي ، يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة و بناءة[1].

ثالثا:المناخ التنظيمي الإنتمائي

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة و دافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية [2].

رابعا: المناخ التنظيمي الإنجازي

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف و المحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد أن القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات و الطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف. [3]

المطلب الثاني:ماهية الأداء الوظيفي

أثار موضوع الأداء الوظيفي إهتمام الباحثين و المفكرين في حقل الإدارة ذلك لأن العامل البشري هو المحور الحقيقي له في المنظمات الإدارية، كما أنه يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين و بلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب وفق الإمكانيات المتاحة.

يهدف هذا المطلب على التعريف بمفهوم الأداء الوظيفي و الفرق بينه و بين المصطلحات التي توحي في إجمالها للأداء بالإضافة إلى التعرض لمحدداته.

الفرع الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

لقد تناولنا في هذا الفرع كل من تعريف الأداء الوظيفي، و الفرق بينه وبين المصطلحات التي توحي في إجمالها بالأداء،و أهميته و عناصره.

---

[1] رسمي محمد حسن،**السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية**،الطبعة الأولى،دار الوفاء،الإسكندرية،2004 ،ص44.

[2] شامي صليحة،**مرجع سابق**، ص18.

[3] سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي،**فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان**،رسالة ماجستير في التربية،2011 ،ص29.

أولا:تعريف الأداء الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

1. **تعريف الأستاذ حسن رواية:**"الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.[1]

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته.

2. **تعريف آخر** : على أنه:"قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد المخرجات بمواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة".[2]
3. كما عرف **أحمد صقر عاشور** الأداء بأنه :"يتمثل في قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله" .[3]
4. **تعريف آخر** على أنه:"جهد منسق للقيام بمهام تتضمن تحويل المدخلات إلى المخرجات ذات جودة تتفق مع مهارات و قدرات و خبرات العاملين بمساعدة العوامل الدافعة و بيئة العمل الملائمة على القيام بهذا الجهد بدقة، أقصر وقت وأقل تكلفة.[4]

يتضح من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي هو نتيجة تفاعل كل من الدافعية، و بيئة العمل الملائمة إضافة إلى مهارة وقدرة و خبرة العاملين.

---

[1] حسن رواية محمد،**إدارة الموارد البشرية**،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،مصر،1999،ص219.

[2] العميرة محمد بن عبد العزيز،**علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي**"من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2003،ص51.

[3] أحمد صقر عاشور ،**إدارة القوة العاملة** ،بيروت: دار النهظة العربية للطباعة والنشر ط2 ،1979،ص50

[4] . الخليفة زياد سعيد،**الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء**،دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2003،ص34

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه سلوك و منهم من يرى أنه إنجاز عمل ، و كخلاصة ينطوي الأداء الوظيفي على ما يلي:

1. الناتج الذي يحققه الموظف؛
2. هو محصلة التفاعل بين كل من الجهد، القدرات وإدراك الدور؛
3. هو عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات؛
4. محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل و القدرة على الإنجاز؛
5. جهد منسق من أجل إنجاز العمل بدقة وأقصر وقت و أقل تكلفة؛
6. سلوك يحقق نتيجة.

إذن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة ووفق نمط أداء معين و هو ما يسمح بتحويل هذه المدخلات إلى مخرجات المواصفات محددة و بأقل تكلفة ممكنة،و نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئسيه هي الدافعية، بيئة العمل و القدرة وهو سلوك وظيفي هادف لإنجاز المهام بدقة، في أقصر وقت و أقل تكلفة.

ثانيا:عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر و مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي[1]:

1. **المعرفة بمتطلبات العمل**:ويشمل المعارف العامة والمهارات الفنية ، المهنية ، البراعة و القدرة على التنظيم؛
2. **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز؛
3. **المثابرة و الوثوق**: وتشمل الجدية و التفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة،ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد و التوجيه من قبل المشرفين و تقييم نتائج عمله.

[1] العميرة محمد بن عبد العزيز،**مرجع سابق** ص109.

الفرع الثاني: محددات الأداء الوظيفي.

لقد تناولنا في هذا الفرع محددات الأداء الوظيفي.

أولا:محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى و التفاعل بينها ، يميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي[1] :

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية و العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:**هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، و التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير هذا الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، وتقوم الأنشطة و السلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ، و لتحقيق مستوى مرضي من الأداء ،لابد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.[2]

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي= الجهد × القدرات × إدراك

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من الجهد و القدرات و إدراك الدور أو المهمة فكل عامل لايؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين .

و في نفس المنحى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي[3]:

1. **الدافعية:** إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

[1] رواية حسن،**مرجع سابق** ص210.

[2]الفايدي سالم، **فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض,رسالة دكتوراه غير منشورة,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض,السعودية,2008 ص60.

[3] أحمد صقر عاشور ،**مرجع سابق** ،ص38-39

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

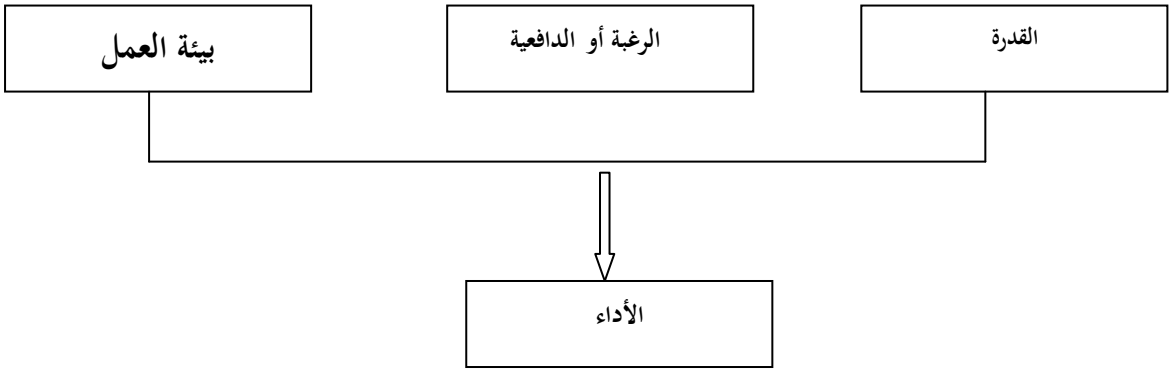
3. **إدراك الفرد لدوره الوظيفي**:يعني تصوراته و انطباعاته عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها عمله و عن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

و يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية: **محددات الأداء الوظيفي= الدافعية × القدرات× إدراك**

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدراته وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة ....) ،وإدراك الفرد لدوره الوظيفي ،فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحدد الأداء.

ويبين الشكل التالي محددات الأداء

الشكل رقم (1-1): محددات الأداء



المصدر: شامي صليحة، مرجع سابق ص68

رغم إختلاف الباحثين في تحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي و ذلك نظرا لإرتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط التالية:

1. **الموظف**:وما يملكه من معرفة و مهارة و قيم؛

2. **الوظيفة**: وما تتصف به من متطلبات و تحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة؛

3. **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي.

و يمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

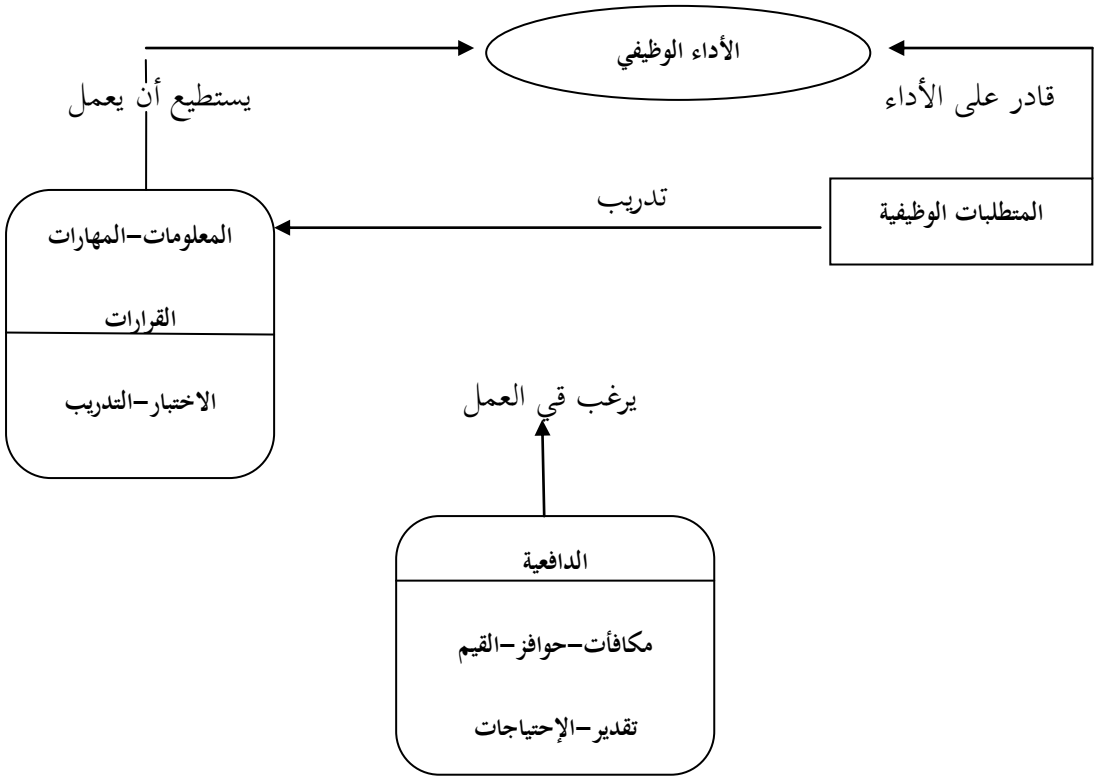
محددات الأداء الوظيفي= دالة في(المهارات و المعارف× الدافعية × بيئة العمل)

حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الأخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) و عوامل داخلية(المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي و نمط الإشراف و الإتصال و الحوافز...الخ).

إن التباين في الأداء الناتج عن الأصل عن متغيرات عديدة منها الفيزولوجية ، المادية،تنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية و التقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف إن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده و قدراته، و يعمد أغلب المديرين إلى التأثير على السلوك و الأداء من خلال التوجيه و الإرشاد ،و ثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع، إتمام العمل و لها أثر رجعي على الجهود و السلوك و الأداء اللاحق في ظروف مماثلة نرى أن جهود الفرد و سلوكه و أدائه يحدث إستجابة لمؤثرات بيئية و جوانب شخصية و دوافع و قدرات و إدراك و تعليم لازمة جميعها لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط ببعضها البعض إرتباطا وثيقا على السلوك و الأداء.[1]

و الشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (1-2) العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي



المصدر: شامي صليحة:**مرجع سابق** ص70

[1] العميرة محمد بن عبد العزيز،**مرجع سابق** ص52.

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات ، المهارات ، الدافعية و المتطلبات الوظيفية ، و كذا التدريب مع توفير مساعدات الوظيفية اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

الفرع الثالث : طرق تقييم الأداء

1. الطرق التقليدية لتقييم الأداء:

أ- طريقة التقييم ببحث الصفات أو الخصائص: وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، و الإنتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.

ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديرا معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقييم انه يمثل مستوى أداء الفرد.

ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها إفتقادها للناحية الموضوعية، و إستنادها إلى التقدير الشخصي.[1]

ب- طريقة التوزيع الإجباري:

ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين. لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي "normal distribution " ويقضي هذا التوزيع بان يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

10 % من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

20%من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

40%من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

20%من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

10%من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

[1] مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، عمان-الأردن:دار شروق للنشر والتوزيع،د ط، 2007،ص 89-90 .

ويلزم الرؤساء المباشرون بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق.

أي اختيار % 10 بدرجة امتياز، % 20 بدرجة جيد، % 40 بدرجة مقبول، % 20 بدرجة ضعيف، 10 %ضعيف جدا.

ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين.[1]

ج- طريقة الترتيب العام:

وتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا وفقا للأداء وليس بناء على مجموعة الخصائص.[2]

د- طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد.[3]

هـ- طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوي أداء الموظف، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة على اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق.

الكفاءات المرتفعة وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء.[4]

---

[1] بحر يوسف و العجلة توفيق،**القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام**, دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية غزة, فلسطين ،2010،ص53.

[2] أحمد ماهر،**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الطبعة السادسة،الإسكندرية،مصر،1999،ص376.

[3] حجازي محمد حافظ،**إدارة الموارد البشرية**،دار الوفاء للطباعة و النشر،الإسكندرية،مصر،2005،ص280.

[4] حجازي محمد حافظ، **نفس المرجع** ، ص281

2. **الطرق الحديثة في تقييم الأداء**:وتتمثل في عدة نذكر منها ما يلي:

أ- **طريقة الأحداث الحرجة**:وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث(إيجابية أو سلبية).[1]

ب- **الإدارة بالأهداف**:تعتبر الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية تهدف الى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي تقوم بتحقيقها وإتخاذ القرارات الملائمة لذلك،و تستخدم كأسلوب لقياس الأداء خلال إتباع خطوات تطبيق هذا البرنامج في المنظمة والتي تضمن ما يلي:

- ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين في كل وحدة أدارية لمناقشة الأهداف و النتائج المراد تحقيقها و التي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المنظمة؛
- ✓ شرف الرؤساء و المرؤوسين على وضع و تحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها،وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية و يسهل قياسها؛
- ✓ يجتمع الرؤساء و المرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة و تقييمهم لها؛

-إذا تبين من خلال عملية التقييم أن هناك نواح ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحلول لها.[2]

المطلب الثالث: علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي

قمنا في هذا المبحث بدراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين من خلال دراسة تأثير العناصر التالية(الهيكل التنظيمي و نمط الاتصالات و طرق اتخاذ القرار).

الفرع الأول : تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

و يعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمنظمة من خلال إستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل، وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه بإحتياجات العمل من العلاقات

[1] حسن إبراهيم بلوط ،**إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي** ،بيرووت:دار النهظة العربية ،ط1 ،2002، ص381 .

[2] بحر يوسف و العجلة توفيق ، **مرجع سابق**، ص57.

الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند إتخاذ القرارات . وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابيا في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمنظمة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين به.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المنظمة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في إنجاز المهام، لابد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الإتصالات الوظيفية بالإضافة حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع إستيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعا للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية على إستشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تربك العمل.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسمات والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية . ويمكن ومن خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية و الإستفادة من طاقات الأفراد وولائهم، فمثلا يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فرد أو عضو في جماعة أو أكثر تتسم بالإنسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين.[1]

الفرع الثاني : تأثير نمط الإتصالات على الأداء الوظيفي:

وتساهم الإتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، إن فعالية الإتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية قد أضيفت للمناخ التنظيمي، أما بطء الإتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللا هاماً في المناخ التنظيمي.

إن الإتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيرا في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود إتصالات فعالة يعد مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد مؤثر إيجابيا في فاعلية الأداء الوظيفي.

فبوجود نمط إتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع و الإبتكار والمساهمة في إتخاذ القرار، لأن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الإتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي

[1] العلاق بشير:**مبادئ الإدارة**،دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع،عمان،2008،ص201.

السائد في المنظمة فهي تؤثر وتتأثر به ، كما أن أنماط الإتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة.

إن أنماط الإتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الآراء والتعلم والتطور،أما الإتصال في إتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلي أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة بإعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتم دون حصولهم على المعلومات . ومما لا شك منه أن إستخدام أنواع متعددة من الإتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالا من الحرية تشجع العاملين على الإبتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء . وهذه المرونة تتيح قدرا واسعا من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق المنظمة التي ينتمي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة، الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء.[1]

الفرع الثالث : تأثير طرق اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

إن لمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تأثيرا واضحا في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الإنسجام في بيئة العمل . وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤيا واضحة في إتخاذ القرار وفقا لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات تزيد من سبل الإلتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات وتبنيها ، و إنطلاقا من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة التجمد وإنخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية.

ظهر الإهتمام بقضايا القوى العاملة، وكانت العناية بتدبير الأساليب الكفيلة بحسن إستخدامها وتدريبها وتنميتها، إن إهتمام المناخ التنظيمي في المنظمات بتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز أفراد القوى العاملة على النمو والتطور وتعمل على الإستخدام الأمثل لقدراتهم و مهاراتهم وإستكشاف طاقاتهم الإبداعية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات جميع العاملين، ويوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز.

إن كثيرا من نتائج الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين فاعلية المنظمة ونمط المناخ التنظيمي السائد فيها.

كما يؤكد العلماء أن نجاح المنظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة

[1] فلية فاروق عبده،السيد محمد عبد المجيد،**مرجع سابق**،ص298.

ومتطلباتها، والملائمة بينهما، كما أن وجود علاقة إرتباطية للمناخ التنظيمي بالسلوك التنظيمي، ويؤكد أن سلوك الفرد ما هو إلا نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمل التي يعيشها، ويؤكد ذلك الدور الأساسي للمناخ التنظيمي في تحقيق المنظمة لأهدافها وتحقيق التقارب بين أهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجهم وسلوكهم، مما يعكس أهمية التعرف على العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي بدورها تعكس كفاءة وفعالية المنظمة.[1]

المبحث الثاني: الدارسات السابقة

المطلب الأول: دراسة ماجد شاهين (2010) :

عنوان الدراسة : مدى فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفى والولاء والثقة التنظيمية دراسة مقارنة بين جامعة الأزهر والإسلامية .

ولقد استهدفت الدراسة تحليل العلاقة بين فعالية وعدالة نظام تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وأثره على الأداء الوظيفى والولاء التنظيمى والثقة التنظيمية في كل من الجامعة الاسلامية وجامعة الازهر بغزة .

وقد توصلت الدراسة الى العديد من النتائج ومن أهمها :

- عدم وجود نظام لتقييم أداء الأكاديميين الذين يشغلون مناصب إدارية في الجامعتين .
- عدم توافر متطلبات كل من الفعالية والعدالة في نظام تقييم الأداء المطبق في الجامعتين

وقد قد قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات وكان أهمها :

- ضرورة تطبيق نظام يسمح بتقييم الأكاديميين من ذوى المناصب الادارية
- ضرورة تطوير نظام تقييم الأداء في جامعة الأزهر بغزة بما يحقق الفاعلية والعدالة مع العمل على أتمتة العمليات .
- ضرورة وضع نظام تقييم فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد من خلال ربط الانجازات المتحقق بالمكافات والترقيات وغيرها من الحوافز .

[1] ياسر العدوان،رائد عبابنة،أحمد عبد الحليم، مجلة جامعة دمشق ،**تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن**، العدد الثالث 2008 ،ص399.

المطلب الثاني:محمد بن سليم عطية المطرفي(2013)

عنوان الدارسة: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة.

حدد الباحث أهداف دراسته في التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي و الدعم القيادي و الحوافز و العلاقات بين العاملين)في إمارة منطقة بالمدينة المنورة، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة ،وأخيرا هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من (141) موظفا بينما بلغ حجم عينة الدراسة(109)موظف,إستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات,و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

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

-أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء وتقوم على الإحترام.

المطلب الثالث: - دراسة Pangil & Others(2011)

عنوان الدارسة:العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي-دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية,وكانت أبعاد المناخ التنظيمي(المكافأة,المسؤولية, الهيكل التنظيمي, المشاركة في إتخاذ القرارات)و قد شملت الدراسة(1020)موظفا,حيث تم توزيع60 إستبانة في كل وتم إستردادها كلها ,وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض,وذلك بخلاف بعد المشاركة في إتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي,بمعنى أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في إتخاذ القرارات,وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم أنه عبء عليهم.,وكذلك إنخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة,المسؤولية,الهيكل التنظيمي),أدى إلى إنخفاض الرضا الوظيفي.

المطلب الرابع : موقع دراستنا من الدراسات السابقة

بعد تحديد الهدف من كل دراسة من الدراسات السابقة وطريقة معالجتها وكذا أهم الإستنتاجات تبين لنا أن هناك علاقة بين دراستنا والدراسات السابقة ،حيث أفادتنا في التعرف على مفاهيم والإقتباس منها على متغيرات الدراسة وهما المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، ويكمن الاختلاف في طريقة المعالجة وطبيعة الدراسات السابقة التي تختلف من دراسة لأخرى، بالإضافة إلى أهم الإستنتاجات التي توصلت إليها الدراسات السابقة والتي تختلف اختلافا كليا عما نحن نهدف للوصول إليه ،وتختلف أيضا في طبيعة دراسة الحالة حيث ركزت كل دراسة على العينة التي تستوعب موضوع البحث.

الخلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي إستحوذت على إهتمام الباحثين في مجال الإدارة، و رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين إختصاصاتهم و إتجاهاتهم الفكرية،إلا أنه لا يمكن إهمال دوره البارز في فعالية المنظمة مثلما أشارت إليه الدراسات الحديثة.

لقد حاولنا في هذا الفصل، إعطاء صورة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة ،من خلال إستعراضنا لمختلف مفاهيمه ،أهميته ، مقاييسه ، معاييره و أنواعه،كما تطرقنا إلى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين، وذلك بالإشارة إلى مفهوم الأداء الوظيفي،عناصره ،محدداته و طرق تقييمه، و كذلك تطرقنا إلى عملية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، من خلال الهيكل التنظيمي، نمط الاتصالات و طرق اتخاذ القرار.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي، إتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية و المعنوية من أهمية بالغة، فهو إنعكاس للسلوك و الإتجاهات السائدة في المنظمة، وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تسمح لهم بتفجير طاقاتهم و مساهمته في تنمية و تطوير منظمته.

الفصل الثاني

دارسة حالة شركة كهرباء والغاز–ورقلة حضري–

تمهيد:

بعد عرضنا إلى الجانب النظري سنحاول في هذا الفصل تحديد أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز والتي يرتكز عملها على توزيع الكهرباء و الغاز ,ويهدف هذا الجانب التطبيقي إلى الربط بين الدراسة النظرية وما هو الواقع في المؤسسة.

وللقيام بهذه الدراسة التطبيقية, قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين, مبحث أول خصص لمنهجية الدراسة التطبيقية ،ومبحث ثاني والأخير سوف نتطرق من خلاله إلى عرض نتائج البحث الميداني بعد جمع البيانات ومعالجتها وكذلك تحليل تلك النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول :طريقة وأدوات معالجة الدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث طريقة المعالجة من خلال عرض كيفية إختيار مجتمع الدراسة ،والعينة المستهدفة وكذا التعريف بالأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الأول:تعريف المؤسسة

إنشأت مؤسسة سونلغاز بمقتضى المرسوم رقم69/59 في 1969/07/28 باسم (EGA)الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88-1988/01/12 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري.

وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ذات الأسهم.

أهم نشاطاتها تتمثل في:[1]

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني.

تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة ، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص.

وحاليا أصبحت مؤسسة سونلغاز عبارة عن مجمع يضم المديريات والفروع التالية :[2]

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SpE)[3] ؛

[1] **مصلحة الموارد البشرية**، بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء ورقلة حضري

[2] Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz), 2012،p12.

[3] **Sonelgaz production d'électricité**

- سونلغاز نقل الكهرباء (STE)[1] ؛
- سونلغاز عمليات نظام الكهرباء (OSE) [2].

وفيما يخص توزيع الكهرباء فقد توزعت على أربع مديريات هي[3]:

- سونلغاز توزيع الجزائر (SDA)[4] ؛
- سونلغاز توزيع الوسط (SDC)[5] ؛
- سونلغاز توزيع الشرق (MDS)[6] ؛
- سونلغاز توزيع الغرب (SDO)[7] .

من بين هده الفروع كانت دراستنا بالمديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز

بمركز التوزيع ورقلة حضري و تتمثل أقسامها في:[8]

- ✓ الأمانة العامة؛
- ✓ المكلف بالشؤون القانونية مكلف بكل المعاملات القضائية و القانونية للمؤسسة؛
- ✓ المكلف بالاتصال؛
- ✓ المكلف بالأمن؛
- ✓ المكلف بالأمن الداخلي؛
- ✓ قسم الدراسات وتنفيذ أشغال كهرباء والغاز؛
- ✓ شعبة الوسائل العامة ؛

---

1 Sonelgaz transport d'électricité

2 opérations du système d'électricité Sonelgaz

[3] http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16

4la distribution Sonelgaz Algérie

5 centre de distribution de Sonelgaz

6 Moyen de distribution de Sonelgaz

7 Sonelgaz Distribution Ouest

[8] Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz), ،2013P12.

المطلب الثاني : مجتمع الدراسة والعينة.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري وعددهم (325) وتم أخذ عينة عشوائية طبقية تمثل العاملين في الأقسام المختلفة داخل المؤسسة مكونة من 39 فرد، من بين عدد العمال الموظفين في مؤسسة سونلغاز ورقلة حضري من مختلف المستويات الوظيفية ، وذلك لغرض التعرف على موقف الموظفين ،من المناخ التنظيمي السائد وتأثيره الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسة.

إن حجم العينة البالغ عددها 39 فرد هي إجمالي مجتمع الدراسة،وهي عينة بسيطة للحصول على نتائج في مجتمع البحث والخروج بنتائج معبرة ، وكانت عينة البحث في هذه الدراسة منصبة على مصلحة الموارد البشرية,وقد إخترنا هذه العينة لكون الموضوع في إطار دراسة بشرية, فتمثلت العينة في مجموعة من الإداريين العاملين بالمؤسسة.

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات.

01 – استمارة الإستبيان:

تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات ،حيث قمنا بإستعمال الإستمارة كوسيلة للكشف عن أراء العاملين ,حول كثير من القضايا منها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ،الإستمارة وجهت للموظفين العاملين في المؤسسة ، وقد تضمنت الإستمارة مجموعة من الأسئلة تهدف من ورائها إلى معرفة مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين من تحديد خصائص العينة ،وكذا معرفة أبعاد معينة تتمحور حول علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة ،وتم الإستعانة بالدراسات السابقة من أجل إعداد إستمارة الإستبيان التي قمنا بجلبها من دراسة سابقة (شامي صليحة ، المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ,دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس التدريب ،دراسة ،رسالة ماجستير ،قسم العلوم الاقتصادية ،2010/2009)، والتي أفادتنا في اقتباس إستمارة إستبيان لإجراء نفس الدراسة على مؤسسة ما ومقارنة النتائج.

02 – المقابلة : تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ، وقد قمنا بإجراء مقابلات مع الإداريين في مختلف الأقسام والمصالح ، بحيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على التنظيم السائد في المؤسسة و الأداء بالمؤسسة .

03 – الملاحظة : تعتبر الملاحظة من الطرق الهامة التي تستخدم لجمع المعلومات والبيانات التي جمعت بعد الحصول عليها من خلال الإستبيان و المقابلة ،ولقد إستخدمنا الملاحظة المباشرة في بحثنا هذا لغرض تشخيص وضع المؤسسة محل الدراسة .

04– الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة .بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة اعتمدنا على أساليب وبرامج إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها ،وقمنا بمعالجة البيانات في الحاسوب بناءا على الأساليب المستخدمة والتي تتمثل في .

A– النسب والتكرارات :وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة ،فضلا عن معرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان .

B – البرامج : إستخدمنا برنامج" SPSS" ,لأجل تحليل أسئلة الإستبيان من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية والمجاميع لإجابات المستقصيين.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج البحث

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال جمع المعلومات عن طريق إستمارة الإستبيان ومناقشتها للإجابة على الفرضيات التي وضعناها بناءا على الإشكالية الرئيسية للبحث.

المطلب الأول : تحليل نتائج البحث

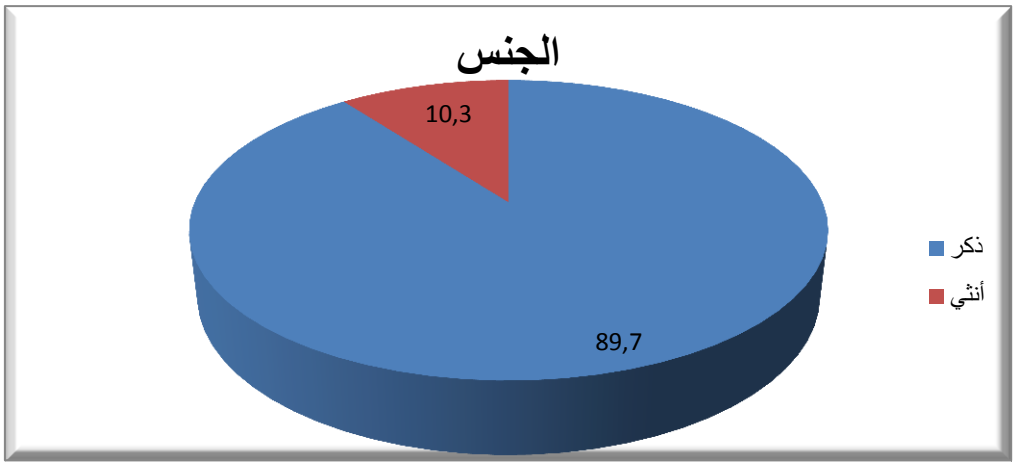
أولا:خصائص العينة.:تتسم عينة الدراسة بسمات و خصائص في ضوء متغيرات الدراسة سنوضحها فيما يلي:

الجدول(2–1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	
89.7	35	ذكر
10.3	04	أنثى
100	39	المجموع

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

الشكل (2–1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

من الشكل نلاحظ أن أغلب مفردات العينة هم ذكور،وذلك بنسبة89.7 %، و الباقي أي10.3 % هم إناث، وهذا فعلا عند إجرائنا للدراسة الميدانية للمؤسسة كان جل العمال من الجنس الذكري.

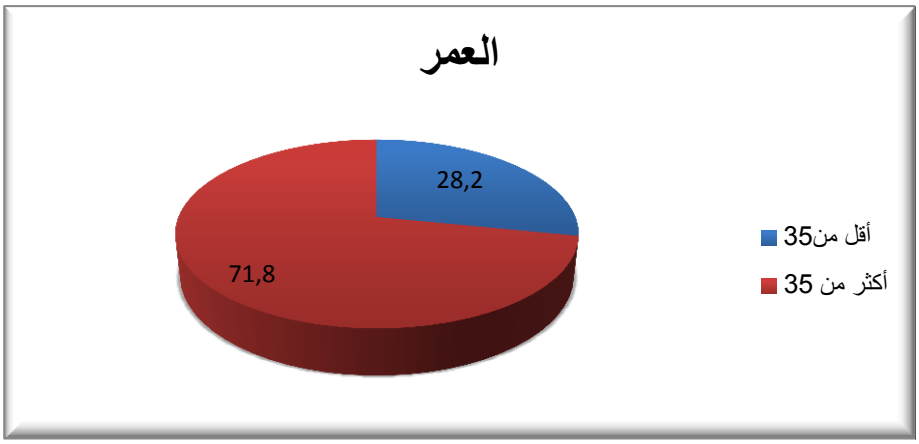
2–فئات العينة حسب السن

الجدول(2–2) توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرارات	
28.2	11	أقل من35سنة
71.8	28	أكثر من35سنة
100	39	المجموع

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

الشكل(2–2) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة يزيد سنهم عن 35 سنة ،موزعين بين أفراد عينة الدراسة39 فرد بنسبة 71.8 % ، أما الفئة التي هي أقل من35 سنة فتمثلت بنسبة 28.2 %، مما يدل على أن المؤسسة تحتفظ بالعمال أي أن هناك استقرار في معدل دوران اليد العاملة بالمؤسسة .

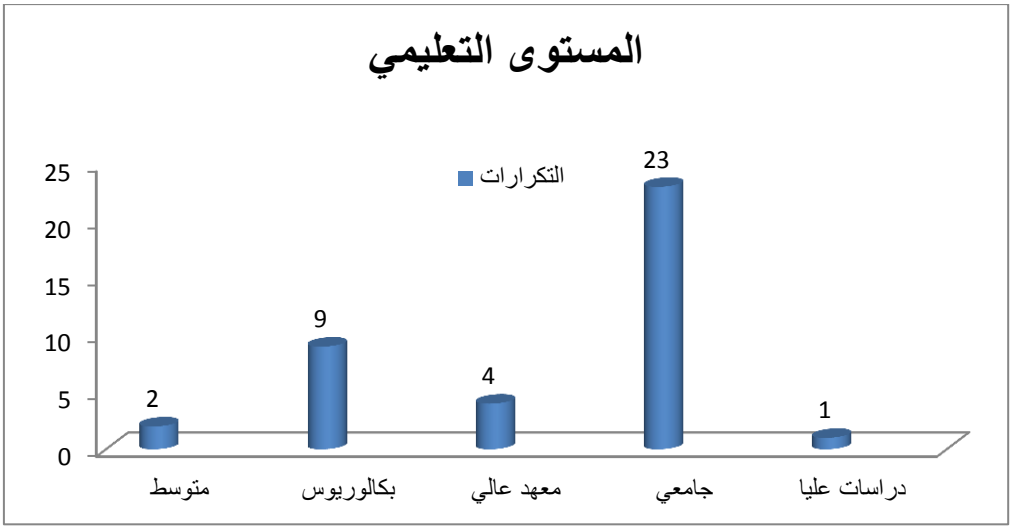
3–توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول(2–3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
5	02	متوسط
23	09	بكالوريوس
10	04	معهد عالي
60	23	جامعي
2	01	دراسات عليا
100	39	المجموع

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

الشكل(2–3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

من الجدول أعلاه نلاحظ نسبة الموظفين الجامعين مرتفعة ،فهي تمثل 60 % من إجمالي أفراج العينة المدروسة،أما بالنسبة إلى الموظفين الذين لديهم البكالوريوس ،فهي تمثل نسبة 23 % من الأفراد,أما الذين لديهم معهد عالي ،فقد تمثلت النسبة ب10 % من إجمالي أفراد العينة، أما الذين لديهم مستوى متوسط ,كانت نسبتهم 05 %،وأما الأفراد الذين لديهم دراسات عليا كانت نسبتهم ضئيلة فتمثلت في 02 % ،من خلال الإحصائيات نلاحظ بأن المؤسسة تعتمد بدرجة أولى على الكفاءات في توظيفها للعمال.

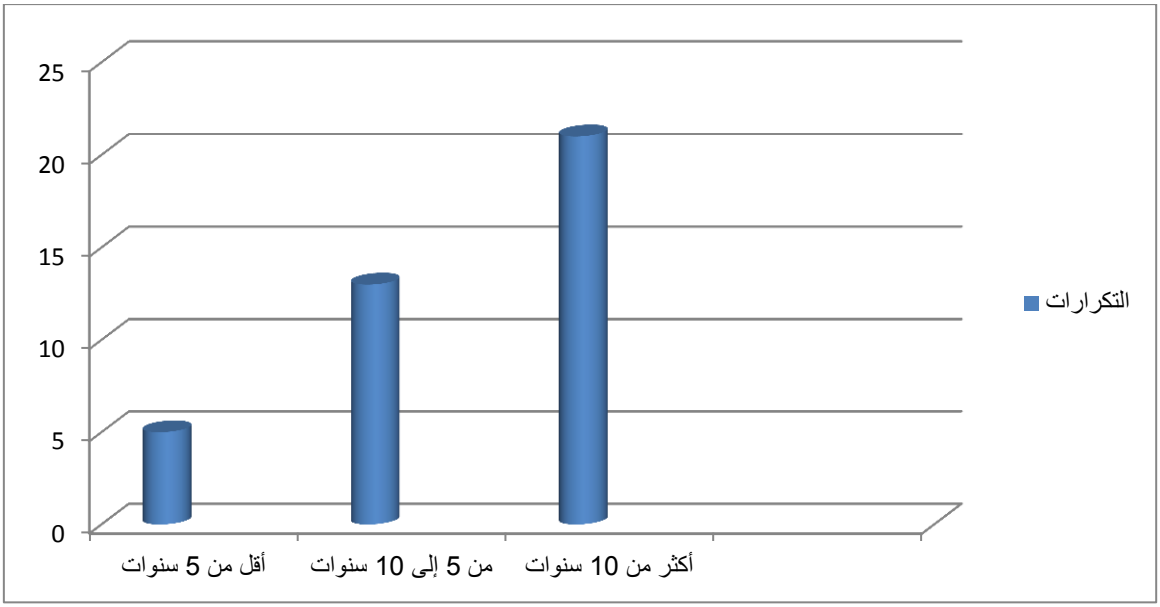
4– توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الجدول(2–4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	05	12.8
من5س سنوات إلى 10سنوات	13	33.3
أكثر من 10 سنوات	21	53.9
المجموع	39	100

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

الشكل(2–4) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستمارة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من نصف العينة،أي ما نسبته 53.9 % لديهم خبرة تفوق 10 سنوات،أما الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات,فهم بنسبة33.3 %، أما الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات،فكانت النسبة قليلة أي 12.8 % من إجمالي العينة، مما يعني أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 10 سنوات في خدمة المؤسسة.

ثانيا:واقع المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز

1–معامل ثبات فقرات الإستبيان:

الجدول (2–5) معامل ثبات فقرات الإستبيان

فقرات الإستبيان	عدد الفقرات	معامل الثبات(ألفا كروم باخ)
الهيكل التنظيمي	5	0.953
إتخاذ القرار	5	0.965
الحوافز	8	0.944
الإتصالات	4	0.964
الأداء الوظيفي	13	0.974

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائجspss

نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كروم باخ مرتفع و موجب الإشارة، ومنه إستقرار المقياس وثبات و صدق مفردات الإستبيان وعدم تناقضها مع نفسها.

2-توجهات الموظفين نحو الهيكل التنظيمي

الجدول(2-6) توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي

عبارات المحور الأول: الهيكل التنظيمي	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
1-خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة	التكرار	24	04	11	1.666	0.898	موافق	4
	النسبة%	61.5	10.3	28.2				
2-يوجد هناك وصف محدد فيه بوضوح السلطات و المسؤوليات	التكرار	23	07	09	1.641	0.842	موافق	5
	النسبة%	59	18	23				
3-يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة التغيرات)	التكرار	12	06	21	2.23	0.902	محايد	1
	النسبة%	30.8	15.4	53.8				
4-هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	التكرار	13	05	21	2.205	0.922	محايد	2
	النسبة%	33.3	12.9	53.8				
5-تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم	التكرار	16	06	17	2.025	0.931	محايد	3
	النسبة%	41	15.4	43.6				
المجموع		45.12	14.4	40.48	1.95	0.899		

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول (2-6)نلاحظ أن أفراد العينة لديهم إيجابية نحو المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي) وذلك بنسبة 45.12% ،حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة بين 1.641 و2.23 بالنسبة لمتغير الهيكل التنظيمي،وتحصلت عبارة يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية على أكبر متوسط2.23 و النتيجة محايدة،أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوي الهيكل التنظيمي لكن بشكل متوسط وانحراف معياري 0.902 ،أي أن أفراد العينة يقرون بأن المناخ التنظيمي في المؤسسة متوسط،كما تحصلت عبارة هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي على متوسط 2.205 والنتيجة محايدة و انحراف معياري 0.922 ،وهذا ما يدل على أن التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي متوسطة نوعا ما بين أفراد العينة،كما تحصلت عبارة خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة على متوسط1.666 و انحراف معياري0.898

و النتيجة إلى موافق،أي هناك تنظيم للوظائف في المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين,كما تحصلت عبارة يوجد هناك وصف محدد فيه بوضوح المسؤوليات و السلطات على متوسط قدره 1.641 وانحراف معياري 0.842 و النتيجة موافق، أي أن هناك تنظيم على مستوى الهيكل التنظيمي يحدد فيه سلطة القرار و مسؤولية كل موظف.

3- توجهات أفراد العينة نحو إتخاذ القرار

الجدول(2-7) توجهات أفراد العينة نحو إتخاذ القرار

عبارات المحور الثاني: إتخاذ القرار	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
1-هل ثمة مشاركة في صنع القرار؟	التكرار	10	16	13	2.076	0.774	غير موافق	4
	النسبة%	25.6	41.1	33.3				
2-تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	التكرار	04	21	14	2.256	0.637	غير موافق	1
	النسبة%	10.3	53.8	35.9				
3-يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	التكرار	06	23	10	2.102	0.640	غير موافق	3
	النسبة%	15.4	60	25.6				
4-يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	التكرار	09	15	15	2.153	0.779	/	2
	النسبة%	23	38.5	38.5				
5-يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم الحوار بدون قيود	التكرار	13	12	14	2.025	0.842	محايد	5
	النسبة%	33.3	30.8	35.9				
المجموع		21.52	44.84	33.84	2.12	0.734		

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

من الجدول (2-7)نلاحظ أن أفراد العينة ليس لديهم توجهات إيجابية نحو المحور إتخاذ القرار في المؤسسة ,وذلك بنسبة كلية 44.84%،حيث كانت متوسطات الإجابات على العبارات محصورة مابين 2.025 و2.256 بالنسبة للمتغير إتخاذ القرارات,وتحصلت عبارة تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل على أكبر متوسط2.256 و النتيجة غير موافق ،أي أن المؤسسة لا تشرك موظفيها في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

و تحصلت عبارة يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم الحوار بدون قيود على أدنى متوسط 2.025 وانحراف معياري0.842 و النتيجة محايدة،أي أن المؤسسة في هذا الجانب لديها إجتماعات مفتوحة يسمح فيها لأفراد معينين من الحوار بدون قيود،و تحصلت العبارة يملك العاملون القدرة و الصلاحيات القانونية على إتخاذ القرارات الهامة و تحمل مسؤوليتها على أكبر نسبة ب 60 % و النتيجة غير موافق بمتوسط حسابي 2.102 و انحراف معياري 0.64 ، أي أن المؤسسة لا تشرك الموظفين في القرارات المتعلقة بالعمل ولا يملكون الصلاحيات التي تخول لهم إتخاذ مثل هذه القرارات,و جاءت عبارة يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي متباينة بين أفراد العينة غير موافق و محايد وبنفس النسبة38.5% و متوسط حسابي 2.153 و انحراف معياري 0.779 ،ومن خلال النسب الكلية للجدول نلاحظ أن المؤسسة لا تعطي صلاحية إتخاذ القرارات لموظفيها.

4- توجهات أفراد العينة نحو محور الحوافز

الجدول(2-8) توجهات أفراد العينة نحو محور الحوافز

عبارات المحور الثالث:الحوافز	المقياس	موافق	عير موافق	محايد	المتوسط المرجح	الإنحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
1-تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة	التكرار	07	15	17	2.256	0.751	محايد	4
	النسبة%	18	38.5	43.5				
2-تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	التكرار	07	16	16	2.230	0.742	/	5
	النسبة%	18	41	41				
3-هناك تركيز على جانب المكأفاة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	التكرار	05	17	17	2.307	0.694	/	-
	النسبة%	12.8	43.6	43.6				
4-تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	التكرار	08	12	19	2.282	0.793	محايد	3
	النسبة%	20.5	30.8	48.7				
5-يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	التكرار	09	09	21	2.307	0.832	محايد	-
	النسبة%	23.1	23.1	53.8				
6-تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	التكرار	07	20	12	2.128	0.695	غير موافق	6
	النسبة%	18	51.2	30.8				
7-هل تشعر أنك تصبح أكثر جاهزية للعمل بجدية عندما تحصل على الحوافز	التكرار	36	01	02	1.128	0.469	موافق	8
	النسبة%	92.3	2.7	5				

8-هل الحوافز تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى	التكرار	32	01	06	1.333	0.737	موافق	7
	النسبة%	82	2.7	15.3				
المجموع		35.58	29.2	35.2	1.997	0.714		

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

نلاحظ من الجدول(2-8) أن أفراد العينة كانت توجهات نحو محور الحوافز متباينة بين نتيجة "موافق "و" محايد"،حيث كانت النسب الكلية للأفراد الذين كانت إجاباتهم ب "موافق" 35.58% ،و الذين إجاباتهم "محايد" 35.2%،و كان المتوسط المرجح الكلي 1.99 و انحراف معياري كلي 0.71 ،و قد تحصلت عبارتين على أكبر متوسط2.307 ،العبارة الأولى هناك تركيز على جانب المكأفاة أكثر من التركيز على جانب العقوبة و العبارة الثانية يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه بإنحرافان معياريان0.695 و0.832 على التوالي ،وكانت نتيجة العبارة الأولى ذات نسبتين متماثلتين بين" غير موافق" و" محايد"، أي بنفس النسبة في إجابات أفراد العينة و نتيجة العبارة الثانية كانت محايد.

من العبارة الأولى نستنتج، أن المؤسسة ليس لديها تنظيم واضح للموظفين للمكافأة و العقوبة،و نستنتج من العبارة الثانية أن المؤسسة أن الراتب الذي يتقاضاه العاملون مناسب "محايد" مع الجهد المبذول في العمل،و قد تحصلت عبارة هل تشعر أنك تصبح أكثر جاهزية للعمل بجدية عندما تحصل على أكبر نسبة من بين العبارات ب 92.3% و متوسط حسابي 1.12 و انحراف معياري 0.469 و النتيجة "موافق" ،أي أن المؤسسة لإنتهاجها أسلوب الحوافز سيجعل الموظفين أكثر تنظيما وإنظباطا في العمل.

5- توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات

الجدول(2-9) توجهات أفراد العينة نحو محور الاتصالات

عبارات المحور الرابع:الاتصالات	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الإتجاه	الترتيب
1-توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات	التكرار	18	00	21	2.076	1.010	محايد	3
	النسبة%	46.2	00	53.8				
2-يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات	التكرار	16	03	20	2.102	0.967	محايد	2
	النسبة%	41.1	7.7	51.2				
3-تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	التكرار	10	05	24	2.359	0.873	محايد	1
	النسبة%	25.7	12.8	61.5				

4–الاتصالات في المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات	التكرار	17	08	14	1.923	0.899	موافق	4
	النسبة%	43.6	20.5	35.9				
المجموع		39.15	10.25	50.6	2.12	0.938		

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائجspss

يوضح الجدول(2–9) الإحصاء الوصفي لعبارات بعد الإتصالات,و كذلك التكرارات النسبية لكل عبارة حيث يتضح أن العبارة التي تقول تنجز الإتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين بسرعة كبيرة حصلت على أكبر متوسط2.359،بينما حصلت العبارة الإتصالات في المؤسسة تسير في جميع الإتجاهات على أقل متوسط1.923 و إنحراف معياري 0.899 وكانت نتيجة العبارة (3) "محايدة" أي هناك تحفظ من عمال المؤسسة في تنظيمها لجانب الإتصالات بين الرؤساء و المرؤوسين،وكانت نتيجة العبارة(4) "موافق "أي المؤسسة إتصالاتها منظمة و تسير في كامل الإتجاهات,والنسبة الكلية الأكبر لنتيجة "محايدة" نسبة50.6 %،أي أن التنظيم في المؤسسة من حيث محور الإتصالات فيه جانب من التحفظ ، وكان المتوسط المرجح الكلي 2.12.

✓ **تقييم الأداء الوظيفي لموظفي مؤسسة سونلغاز**

1– توجهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي

الجدول(2–10) توجهات أفراد العينة نحو محور الأداء الوظيفي

عبارات المحور الخامس:الأداء الوظيفي	المقياس	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	التباين	الترتيب
1–يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	التكرار	16	02	21	2.128	0.978	محايد	4
	النسبة%	41	5.1	53.9				
2–يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	التكرار	17	02	20	2.076	0.983	محايد	5
	النسبة%	43.6	5	51.4				
3–يلتزم العاملون بأنظمة و قوانين العمل	التكرار	26	01	12	1.641	0.931	موافق	9
	النسبة%	66.7	2.6	30.7				
4–تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدنها	التكرار	21	01	17	1.897	0.994	موافق	6
	النسبة%	53.8	2.6	43.6				
5–لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	التكرار	11	08	20	2.23	0.872	محايد	2
	النسبة%	28.2	20.5	51.3				
6–لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل	التكرار	22	03	14	1.794	0.95	موافق	8
	النسبة%	56.4	7.7	35.9				

7–يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	التكرار	21	03	15	1.846	0.96	موافق	7
	النسبة%	53.9	7.7	38.4				
8–يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية	التكرار	11	09	19	2.153	0.874	محايد	3
	النسبة%	28.2	23.1	48.7				
9–لدى العاملين قدرة على الإبداع و تطوير العمل	التكرار	11	07	21	2.256	0.88	محايد	1
	النسبة%	28.2	17.9	53.9				
10–هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد؟	التكرار	26	03	10	1.589	0.88	موافق	10
	النسبة%	66.7	7.7	25.6				
11–هل تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير؟	التكرار	27	03	09	1.538	0.853	موافق	11
	النسبة%	69.2	7.7	23.1				
12–هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء؟	التكرار	31	01	07	1.384	0.781	موافق	13
	النسبة%	79.5	2.6	17.9				
13–هل ترى أن الرضاء الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين؟	التكرار	30	02	07	1.410	0.785	موافق	12
	النسبة%	76.9	5.2	17.9				
المجموع		51.08	8.88	37.87	1.84	0.9		

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يوضح الجدول(2–10) الإحصاء الوصفي لعبارات محور الأداء الوظيفي،وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة,حيث يتضح أن متوسط العبارات كان محصور بين 1.384 و2.256 ،حيث يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو معظم عبارات الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 51.08 بالمائة من إستنتاجات أفراد العينة بالإيجاب، أما ما نسبته 8.88 % توجههم سلبي,أما ما نسبته 37.87 %، فكان توجههم بالتحفظ على أدائهم الوظيفي في المؤسسة وذلك بإجابة "محايدة"،حيث تحصلت عبارة هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء على أكبر نسبة من إستجابات العينة ,وكان التوجه ايجابي ،وكانت النسبة79.5 % و متوسط حسابي1.384 و انحراف معياري0.781 ,وتحصلت عبارة لدى العاملين القدرة على الإبداع و تطوير العمل على أكبر متوسط2.25 وكان توجه أفراد العينة متحفظ أي محايد بنسبة53.9 % وانحراف معياري0.88 ،وكانت عبارة هل تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء قد تحصلت على متوسط ضئيل1.384،وتحصلت عبارة هل ترى أن الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء الموظفين على إستجابة كبيرة من أفراد العينة ب 76.9 % وكان التوجه إيجابي بمتوسط حسابي1.41 وانحراف معياري 0.78.

و كخلاصة يمكن القول أن من بعض أفراد العينة لديهم توجهات إيجابية نحو معظم عبارات الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 51.08 % من إستجابات أفراد العينة بالإيجاب،أما مانسبته8.88 %كان توجهاهم سلبي،وما نسبته37.87 % تحفظوا على الإجابة ،ومنه يمكن وصف توجهات الموظفين الإداريين نحو أدائهم الوظيفي بالسلبي .

2-الإحصاء الوصفي لمحاور الإستبانة

الجدول (2-11) الإحصاء الوصفي لمحاور الإستبانة			
المحاور	**الأبعاد**	**الإنحراف المعياري**	**المتوسط الحسابي**
المناخ التنظيمي	**الهيكل التنظيمي**	**0.899**	**1.953**
	المشاركة في إتخاذ القرارات	**0.734**	**2.123**
	الحوافز	**0.714**	**1.996**
	الإتصالات	**0.938**	**2.12**
الأداء الوظيفي		**0.9**	**1.84**

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

3-الجدول (2-12)مصفوفة الإرتباطات لبيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

أبعاد المناخ التنظيمي					
الأداء الوظيفي		**الهيكل التنظيمي**	**إتخاذ القرارات**	**الحوافز**	**الإتصالات**
	معامل الإرتباط	**0.850**	**0.893**	**0.698**	**0.902**
	الدلالة	**0.000**	**0.000**	**0.02**	**0.000**
	الترتيب	**3**	**2**	**4**	**1**
معامل إرتباط دال إحصائيا عند مستوى(0.01) **معامل إرتباط دال إحصائيا عند مستوى(0.05)**					

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول السابق أن جميع أبعاد المناخ التنظيمي تربطها علاقة إرتباطية موجبة و ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(0.01).

و تشير الإرتباطات بشكل عام إلى قوة العلاقة التأثيرية التي يحدثها المناخ التنظيمي في زيادة الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

و للتحقق من مقدار تأثير المتغير التابع(المناخ التنظيمي)على المتغير التابع(الأداء الوظيفي) تم إستخدام تحليل الإنحدار المتعدد,كما هو موضح بالجدول التالي:

4-الجدول(2-13) إختبار التباين للإنحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي

المتغير المستقل	المصادر	درجات الحرية	متوسطات المربعات	مجموع المربعات	قيمة T	مستوى الدلالة= α	R	R^2
المناخ التنظيمي	الإنحدار	1.6	54.567	33.432	14.754	0.000	0.877	0.812
	الخطأ المعياري	286	0.7875	66.4532				

* دال إحصائياً على مستوى الدلالة (α = .01).

المصدر :من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج spss

يتضح من الجدول أن معامل الارتباط877. **=R** وهذا يعني وجود علاقة كبيرة نسبياً بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) كما أن معامل التحديد يساوي R^2=.812 مما يعني أن المناخ التنظيمي تفسر ما مقداره (81.2%) من قوة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع .

المطلب الثاني: مناقشة النتائج .

بعد أن قمنا بعرض نتائج الاستمارة الموزعة على الموظفين في جداول وتحليلها إحصائيا ،نصل إلى مناقشتها على ضوء التحليل المقدم كما يلي :

1. يتضح من خلال تحليل نتائج الإستمارة أن توجه الأفراد العاملين نحو الهيكل التنظيمي إيجابية،أي أن المؤسسة لديها تنظيم على مستوى هيكلها التنظيمي يحدد فيه سلطة إتخاذ القرار و مسؤولية كل موظف,وقد أثبت ذلك المستقصيين من أفراد العينة الذين أكدوا على وجود مناخ تنظيمي على مستوى الهيكل التنظيمي من خلال إجاباتهم،بحيث يؤدي ذلك إلى الرفع من الأداء في المؤسسة.
2. من خلال تحليل نتائج الإستمارة تبين أن توجه أفراد العينة نحو المشاركة في إتخاذ القرارات كانت سلبية,أي أن المؤسسة لا تشرك موظفيها في عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل،وقد أثبت ذلك من خلال إجابات أفراد العينة ،مما يدل على أن المؤسسة تتخذ القرارات المتعلقة بالعمل على مستوى الإدارة

العليا ،و يؤدي ذلك إلى فروق واضحة بين المسؤولين الذين لديهم سلطة القرار و الموظفين على مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة ،مما يؤدي إلى ضعف الأداء الوظيفي في المؤسسة.

3. يتضح من خلال تحليل نتائج الإستمارة أن توجه الأفراد العاملين نحو محور الحوافز كانت متحفظة الإجابات متساوية بين النسب الكلية بين الموظفين الذين كانت إجاباتهم " موافق "والذين كانت إجاباتهم " محايدة")،أي أن عمال المؤسسة لديهم تحفظ واضح لمحور الحوافز،وقد أثبت ذلك من خلال إجابات أفراد العينة.
4. من خلال تحليل نتائج الإستمارة يتضح أن أفراد العينة كانت لديهم توجهات متوسطة،أي أن الإتصالات في المؤسسة موجودة لكنها متوسطة في ظل غياب وسائل أكثر تطور واضحة في المؤسسة،وقد أثبت ذلك من خلال إجابات أفراد العينة.
5. يتضح من خلال تحليل نتائج الإستمارة أن أفراد العينة لديهم توجهات متوسطة حول الأداء الوظيفي,أي أن المؤسسة لديها مناخ تنظيمي متوسط ،أي كلما كان المناخ التنظيمي إيجابي ،كلما إرتفع الأداء الوظيفي للعاملين.
6. أوضحت نتائج الإستمارة,أن هناك تأثير كبير للمناخ التنظيمي كمتغير مستقل على مستوى الأداء الوظيفي كمتغير تابع،وأن هذا التأثير يسير بشكل طردي،مما يعني أنه كلما كانت إجراءات المناخ التنظيمي مقبولة لدى العاملين،كلما أدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في أداءهم الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد كشف هذا الفصل عن المنهج المتبع لدراسة موضوع البحث،وهو الذي يتمثل في المنهج الوصفي التحليلي, وهو منهج يجمع بين الدراسة النظرية و الميدانية,إضافة إلى الأدوات المستعملة لجمع البيانات من مقابلة، إستبيان و ملاحظة عن الوثائق التي تم الإستعانة بها في جمع المادة العلمية الميدانية،كما كشف هذا الفصل عن التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية و مجالها البشري،وبعد معالجة البيانات التي تحصلت عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تأثير مرتفع بين المناخ التنظيمي المكون من العناصر المحدد سابقا والأداء الوظيفي للعاملين.

الخاتمة العامة

قد حاولنا في بحثنا هذا تحديد ودراسة أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ،وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث ،وللإجابة عنها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين،جزء نظري و أخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث ،فبدأنا في المبحث الأول من الفصل الأول بمحاولة إبراز نظرة حول المناخ التنظيمي،أما في الفصل الثاني من هذا الفصل فحاولنا إبراز علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي للعاملين ،أما في المبحث الثالث قمنا بإبراز عملية تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي،أما في المبحث الرابع أبرزنا مختلف الدراسات التي تطرقت إلى المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي و تطرقنا إلى تحديد موقع دراستنا من الدراسات السابقة.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم هذا البحث و التعمق في الإشكالية والإحاطة بها من كل الجوانب من خلال الدراسة الميدانية،و قد إخترنا مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة حضري لتكون حالة الدراسة في هذا الجانب .

قمنا أولا بإبراز أدوات و أساليب البحث كمبحث أول ،وفي المبحث الثاني قمنا بتفريغ و تحليل بيانات الإستبيان.

إختبار الفرضيات وفق نتائج الإستبيان و الدراسة:

1- **إختبار الفرضية الأولى**: توجد توجهات متوسطة نحو أبعاد نحو أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظر العاملين فيها.

من خلال نتائج الإستمارة نستنتج ما يلي:

أ. نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو الهيكل التنظيمي متوسطة،حيث كانت نسبة الكلية للمجيبين "موافق"45.12%،في حين توزعت النسبة المتبقية54.88% بين المجيبين ب"غير موافق" و"محايد".

ب. نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو محور المشاركة في إتخاذ القرار سلبية، حيث كانت نسبة الكلية للمجيبين"غير موافق"44.84%،في حين توزعت النسبة المتبقية55.16% بين المجيبين ب"موافق" و"محايد".

ت. نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو محور الحوافز متوسطة،حيث كانت نسبة الكلية للمجيبين"موافق"35.58%،في حين توزعت النسبة المتبقية64.22% بين المجيبين ب"غير موافق" و"محايد".

ث. نلاحظ أن توجهات أفراد العينة نحو محور الإتصالات متوسطة ، حيث كانت نسبة الكلية للمجيبين"محايد"50.6%،في حين توزعت النسبة المتبقية49.4% بين المجيبين ب"موافق" و"غير موافق".

نلاحظ من نتائج الإستمارة،أن توجهات أفراد العينة كانت متوسطة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2-إختبار الفرضية الثانية: يوجد توجه إيجابي نحو الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز من وجهة نظرهم.

نلاحظ من خلال نتائج الإستمارة،أن توجهات أفراد العينة نحو الأداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز كانت إيجابية،وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3-إختبار الفرضية الثالثة: يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز و الأداء الوظيفي .

يتضح من خلال الدراسة التطبيقية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، حيث تشير المعطيات الإحصائية في جدول الإنحدار إلى إرتفاع fالمحسوبة وأنها كانت ذات دلالة إحصائية حيث بلغ مستوى الدلالة المحسوب0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة0.01 ,و يعزز ذلك قيمة معامل الارتباط R=.877 وبلغت قيمة معامل التحديد R^2=.812 وهذا يعني أن المناخ التنظيمي يفسر ما مقداره (81.2%) من قوة تأثير المتغير المستقل (الانتماء التنظيمي) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وبناء عليه يقتضي قبول الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي.

الإقتراحات :

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج ،تمكن الباحث من إقتراح بعض التوصيات،وهي كما يلي:

- تعزيز أنظمة الحوافز المادية و المعنوية للموظفين المتميزين في عملهم.
- تقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين،من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة و الدنيا لإستكمال دراستهم،لأن من شأنه تطور العمل.
- تطوير الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة.

- العمل على تحسين طرق إتخاذ القرارات،بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤوليين و أصحاب سلطة القرار مع العاملين بكافة المستويات الإدارية،و ذلك للأخذ بإقتراحاتهم نحو إتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.
- توفير وسائل إتصال حديثة،التي تربط جميع المكاتب بالمكتب الواحد وكذلك مع المكاتب المندرجة تحت إدارة المؤسسة،من أجل تحسين عملية الإتصال،و تداول المعلومات بين العاملين.

آفاق الدراسة :

بعد أن أنهينا دراستنا أثارت نتائجها الرغبة في البحث وفتحت أفاقا للدراسة في المجالات التالية:

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مؤسسة بترولية.
2. إجراء دراسات الدعم التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي
3. إجراء دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية :

1- أحمد صقر عاشور ،إدارة القوة العاملة ،بيروت: دار النهظة العربية للطباعة والنشر ط2 ،1979.

2- أحمد ماهر:السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات,الطبعة السادسة,الإسكندرية,مصر,1999.

3- حجازي محمد حافظ:إدارة الموارد البشرية,دار الوفاء للطباعة و النشر,الإسكندرية,مصر,2005.

4- حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ،بيرووت:دار النهظة العربية ،ط1 ،2002.

5- حسن رواية محمد:إدارة الموارد البشرية,المكتب الجامعي الحديث,الإسكندرية,مصر,1999.

6- رسمي محمد حسن،السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية،الطبعة الأولى،دار الوفاء،الإسكندرية،2004.

7- العلاق بشير:مبادئ الإدارة,دار اليازودي العلمية للنشر و التوزيع,عمان,2008.

8- فلية فاروق عبده,السيد محمد عبد المجيد,السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية,الطبعة الأولى,دار الميسرة للنشر و التوزيع والطباعة,عمان,2005.

9- القريوتي محمد قاسم:السلوك التنظيمي,دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات المختلفة, الطبعة الخامسة, دار وائل, الأردن,2009.

10-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، عمان-الأردن:دار شروق للنشر والتوزيع،د ط، 2007.

الكتب بالغة الأجنبية :

1- Coska, L. S., "Relationship Between Organizational Climate and Situational Favorableness Dimansion of Fiedlers Contengency Model", Journal of Applied Psychology, (Vol. 60, No. 2,1975).

2- Kozlowski, S. W.J., Doherty, M.L., "Integration of Climate and Leadership: Examination of Neglected Issue ", Journal of Applied Psychology, (Vol. 74, No. 4, 1981).

الرسائل الجامعية :

1- بحر يوسف و العجلة توفيق،القدرات الإبداعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام, دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة" رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الإسلامية غزة, فلسطين ،2010.

2- حمد علي عبد الله عيسى،تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ،دراسة ميدانية لإدارة المنافذ بشؤون الجنسية و الجوازات و الإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية،جامعة العلوم التطبيقية،مملكة البحرين,2014.

3- الخليفة زياد سعيد:الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء,دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة و الأركان للقوات المسلحة السعودية, رسالة ماجستير في العلوم الإدارية,كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية,السعودية,2003.

4- سعيد بن عبد الله بن ناصر الشقصي،فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان،رسالة ماجستير في التربية،2011.

5- شامي صليحة:المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين ,دراسة حالة جامعة أمحمد بوقرة,بومرداس,رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية,2009-2010.

6- العميرة محمد بن عبد العزيز:علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي"من وجهة نظر العاملين في مركز الأمير سلطان لمعالجة أمراض و جراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض"رسالة ماجستير في العلوم الإدارية,كلية الدراسات العليا أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية,السعودية,2003.

7- الفايدي سالم، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض,رسالة دكتوراه غير منشورة,جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض,السعودية,2008.

8- محمد بن سليم عطية المطرفي،المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة

المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،2013 .

المجلات و المقالات:

1- ياسر العدوان،رائد عبابنة،أحمد عبد الحليم، مجلة جامعة دمشق ،تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن، العدد الثالث 2008.

التقارير:

1- Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz), 2012

2- Rapport d'activité et Compte de Gestion Consolidés (Sonelgaz), 2013

مواقع الانترنت :

1- http://www.sonelgaz.dz/Ar/article.php3?id_article=16l

تم الإطلاع يوم 2015/04/27 ،10:**53**:**h**.

الملاحق

المحور الأول: استمارة الاستبيان خاصة بفئة العينة

هذا الاستبيان موجه إلى الموظفين في مؤسسة سونلغاز وأرجو من الموظفين الإجابة عنها بكل صدق وذلك للأهمية الذي يحويها هذا الاستبيان في المذكرة وللإجابة على الفقرات نضع علامة(X)أمام الخانة المناسبة.

فقرات الاستبيان:

الجنس:

طبيعة أفراد العينة	ذكر	
	أنثى	

السن:

فئات العمر لأفراد العينة	ضع العلامة(x)في الخانة المناسبة
أقل من35 سنة	
أكبر من 35سنة	

الخبرة:

توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	ضع العلامة(x)في الخانة المناسبة
أقل من 05سنوات	
من05 إلى10 سنوات	
أكثر من10 سنوات	

المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي لأفراد العينة	ضع العلامة(x)في الخانة المناسبة
متوسط	
بكالوريوس	
معهد عالي	
جامعي	
دراسات عليا	

1. أبعاد المناخ التنظيمي

✓ **الهيكل التنظيمي:**

الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين واضحة			
يوجد هناك وصف محدد فيه بوضوح السلطات و المسؤوليات			
يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل لمواجهة التغيرات)			
هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي			
تتناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم			

✓ **المشاركة في اتخاذ القرارات:**

الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
هل ثمة مشاركة في صنع القرار؟			
تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل			
يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها			
يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي			
يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم الحوار بدون قيود			

✓ **الحوافز:**

الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين في المؤسسة			
تهتم الإدارة بالاقتراحات والمبادرات التي يقدمها العاملون			
هناك تركيز على جانب المكأفاة أكثر من التركيز على جانب العقوبة			
تجري الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة			
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه:			
تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية			
هل تشعر أنك تصبح أكثر جاهزية للعمل بجدية عندما تحصل على الحوافز			
هل الحوافز تجعلك تبحث عن طرق لتحصيل حوافز أخرى			

✓ **الاتصالات:**

الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات			
يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات			
تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة			
الاتصالات في المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات			

2. الأداء الوظيفي

✓ **الأداء الوظيفي:**

الفقرات	نعم	لا	نوعا ما
يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية			
يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت			
يلتزم العاملون بأنظمة و قوانين العمل			
تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤدنها			
لدى العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل			
لدى العاملين القدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل			
يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل			
يقدم العاملون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية			
لدى العاملين قدرة على الإبداع و تطوير العمل			
هل تخطط مسبقا للوصول إلى الأداء الجيد			
هل تنجز عملك المحدد في الوقت المحدد دون تأخير			
تتناقش مع زملائك بهدف تحسين الأداء			
هل ترى أن الرضاء الوظيفي يؤثر على أداء الموظفين			

المحور الثاني:تحليل نتائج الإستبيان ببرنامج spss ومعامل الثبات

1-محور الهيكل التنظيمي:

✓ **معامل الثبات (ألفا كروم باخ)لفقرات الهيكل التنظيمي**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	8.1026	11.305	.813	.951
س2	8.1282	11.536	.835	.947
س3	7.5385	10.992	.872	.941
س4	7.5641	10.831	.879	.940
س5	7.7436	10.459	.946	.928

✓ **معامل الثبات الكلي (ألفا كروم باخ)لفقرات الهيكل التنظيمي**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	5

2-محور إتخاذ القرار:

✓ **معامل الثبات (ألفا كروم باخ)لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	8.5385	7.466	.926	.952
س2	8.3077	8.113	.898	.959
س3	8.4615	8.202	.863	.963
س4	8.4103	7.248	.935	.951
س5	8.5385	6.992	.915	.957

✓ **معامل الثبات الكلي (ألفا كروم باخ) لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	5

3-محور الحوافز:

✓ **معامل الثبات (ألفا كروم باخ)لمحور الحوافز**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	13.7179	17.471	.946	.926
س2	13.7436	17.564	.942	.927
س3	13.6667	18.123	.908	.930
س4	13.6923	17.324	.912	.929
س5	13.6667	17.333	.858	.933
س6	13.8462	18.134	.905	.930
س7	14.8462	22.134	.367	.959
س8	14.6410	19.920	.533	.955

✓ **معامل الثبات الكلي (ألفا كروم باخ) لمحور الحوافز**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.944	8

4- محور الاتصالات

✓ **معامل الثبات (ألفا كروم باخ)لمحور الإتصالات**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	6.3846	6.769	.940	.944
س2	6.3590	6.868	.971	.934
س3	6.1026	7.884	.833	.974
س4	6.5385	7.466	.906	.954

✓ **معامل الثبات الكلي (ألفا كروم باخ) لمحور الإتصالات**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.964	4

5-محور الأداء الوظيفي

✓ **معامل الثبات (ألفا كروم باخ)لمحور الأداء الوظيفي**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
س1	21.8718	89.009	.852	.972
س2	21.9231	88.441	.880	.972
س3	22.3590	89.552	.866	.972
س4	22.1026	87.673	.914	.971
س5	21.7692	90.709	.855	.972
س6	22.2051	88.167	.930	.971
س7	22.1538	87.923	.935	.971
س8	21.7949	90.588	.873	.972
س9	21.7436	90.933	.833	.973
س10	22.4103	90.406	.867	.972
س11	22.4615	91.255	.840	.973
س12	22.6154	94.559	.691	.975
س13	22.5897	93.933	.731	.975

✓ **معامل الثبات الكلي (ألفا كروم باخ) لمحور الأداء الوظيفي**

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.974	13

تحليل نتائج الإستبيان ببرنامج spss

✓ **الإحصاء الوصفي لمحور الهيكل التنظيمي**

Statistiques descriptive

	N	Intervalle	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
q1	39	2.00	1.00	3.00	1.6667	.14385	.89834	.807
q2	39	2.00	1.00	3.00	1.6410	.13491	.84253	.710
q3	39	2.00	1.00	3.00	2.2308	.14445	.90209	.814
q4	39	2.00	1.00	3.00	2.2051	.14777	.92280	.852
q5	39	2.00	1.00	3.00	2.0256	.14916	.93153	.868
N valide (listwise)	39							

✓ **الإحصاء الوصفي لمحور المشاركة في إتخاذ القرارات**

Statistiques descriptive

	N	Intervalle	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
q1	39	2.00	1.00	3.00	2.0769	.12395	.77407	.599
q2	39	2.00	1.00	3.00	2.2564	.10206	.63734	.406
q3	39	2.00	1.00	3.00	2.1026	.10256	.64051	.410
q4	39	2.00	1.00	3.00	2.1538	.12479	.77929	.607
q5	39	2.00	1.00	3.00	2.0256	.13491	.84253	.710
N valide (listwise)	39							

✓ **الإحصاء الوصفي لمحور الحوافز**

Statistiques descriptive

	N	Intervalle	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
q1	39	2.00	1.00	3.00	2.2564	.12027	.75107	.564
q2	39	2.00	1.00	3.00	2.2308	.11882	.74203	.551
q3	39	2.00	1.00	3.00	2.3077	.11115	.69410	.482
q4	39	2.00	1.00	3.00	2.2821	.12698	.79302	.629
q5	39	2.00	1.00	3.00	2.3077	.13323	.83205	.692
q6	39	2.00	1.00	3.00	2.1282	.11130	.69508	.483
q7	39	2.00	1.00	3.00	1.1282	.07510	.46901	.220
q8	39	2.00	1.00	3.00	1.3333	.11809	.73747	.544
N valide (listwise)	39							

✓ **الإحصاء الوصفي لمحور الإتصالات**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean		Std. Deviation	Variance
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic
c1	39	2.00	1.00	3.00	2.0769	.16174	1.01007	1.020
c2	39	2.00	1.00	3.00	2.1026	.15497	.96777	.937
c3	39	2.00	1.00	3.00	2.3590	.13982	.87320	.762
c4	39	2.00	1.00	3.00	1.9231	.14409	.89984	.810
Valid N (listwise)	39							

✓ **الإحصاء الوصفي لمحور الأداء الوظيفي**

Statistiques descriptive

	N	Intervalle	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique
q1	39	2.00	1.00	3.00	2.1282	.15663	.97817	.957
q2	39	2.00	1.00	3.00	2.0769	.15751	.98367	.968
q3	39	2.00	1.00	3.00	1.6410	.14916	.93153	.868
q4	39	2.00	1.00	3.00	1.8974	.15926	.99459	.989
q5	39	2.00	1.00	3.00	2.2308	.13970	.87243	.761
q6	39	2.00	1.00	3.00	1.7949	.15226	.95089	.904
q7	39	2.00	1.00	3.00	1.8462	.15385	.96077	.923
q8	39	2.00	1.00	3.00	2.1538	.14007	.87475	.765
q9	39	2.00	1.00	3.00	2.2564	.14093	.88013	.775
q10	39	2.00	1.00	3.00	1.5897	.14093	.88013	.775
q11	39	2.00	1.00	3.00	1.5385	.13670	.85367	.729
q12	39	2.00	1.00	3.00	1.3846	.12520	.78188	.611
q13	39	2.00	1.00	3.00	1.4103	.12575	.78532	.617
N valide (listwise)	39							