الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر ـ الوادي

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطات (مصطفى بن بولعيد ـ بوبكر بن ناصر ـ الطيب خراز)
بلدية تغزوت دائرة قمار ـ ولاية الوادي ـ

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
تخصص : علم الإجتماع تنظيم و عمل

من إعداد الطالبين
عبيد عبد الباسط
صحراوي معراج

إشراف الاستاذ
د . مرابط شوقي

السنة الجامعية : 2019 / 2020

﴿ . . . رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاغْفِرْ لَنَا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

سورة البقرة الآية: 286

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي و خلاصة عملي : إلى حكمتي .. و علمي ، إلى أدبي ...

و حلمي ، إلى ينبوع الصبر و التفاؤل و الأمل ...

إلى كل من في الوجود بعد الله و رسوله

الوالدين الكريمين حفظهما الله و أطال في عمرهما.

إلى الذين تقاسموا معي عبء الحياة أخي (عبد الكريم)

و أخواتي (سعيدة ، كريمة ، هدى ، أمال ، سمية ، سعدية)

إلى رفقاء دربي في مشواري الجامعي

إلى كل من ساهم في هذا الإنجاز إلى كل من علمني حرفا أساتذتي الكرماء

إلى كل الأقارب و الأصدقاء بعيد أو قريب .

معراج

الإهـداء

إلى من كان دعائها سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب

أمي العزيزة

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار إلى من علمني العطاء دون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار

والدي العزيز

إلى ضياء دربي في هذه الدنيا إلى من قاسموني حلو الحياة و مرها

إخوتي و أخواتي

إلى من تدمع العين لبعدهم إلى من يتمزق القلب لفراقهم رفقاء الدرب

البخاري ، العيد ، شكري ، عبد الحكيم ، لزهاري ، عمار ، الطاهر

إلى أصدقاء الدراسة الجامعية

علي ، صالح ، معراج ، خالد ...

إلى كل طلبة الماستر علم الإجتماع تنظيم و عمل .

إلى كل من نساهم قلمي و لكن لم ينساهم قلبي .

عبد الباسط

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف الأنبياء و المرسلين

نبينا محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى التسليم و على آله و صحبه أجمعين . . أما بعد . .

الحمد لله منزل الكتاب ذكراً مفصلا و جاعل الملائكة رسلا ، نحمده بجميع محامده إذ كشف عن قلوبنا غيّ الشرك و جلى ، و نشكره إذ حبب إلينا الإيمان و زينه في قلوبنا فطاب لنا عذبُ وِرْدُه وراق و حلى.

و نصلي و نسلم على رسوله المصطفى و نبيه المجتبى و على آله الطيبين و على أصحابه و أمته أجمعين.

إعترافاً بالجميل و عملاً بقول المصطفى عليه الصلاة و السلام : " لا يشكر الله من لا يشكر الناس ".

نتوجه بأعظم معاني الشكر و أسمى معاني العرفان إلى من كان لنا الدليل و الموجه و الناصح مشرفنا الكريم:

" د شوقي مرابط " على توجيهاته القيمة التي أنارنا بها .

كما لا يفوتنا أن نشكر أساتذة كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية .

و في الختام نتقدم بالشكر و العرفان إلى كل من شاركنا في عملنا من قريب و من بعيد و إلى كل من كان عونا لنا في مشوارنا و لو كان بكلمة طيبة أو دعوة صالحة أو إبتسامة صادقة .

ملخص الدراسة

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة و المتمثلة في : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي .

و كانت إشكالية الدراسة على النحو التالي في الإجابة على التساؤل الرئيسي : ما طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

و كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على المناخ التنظيمي السائد و كذلك معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، وكذلك العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي ، و العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ، و العلاقة بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي .

و لقد تم في هذه الدراسة الإعتماد على المنهج الوصفي ، أما بالنسبة للمجال المكاني والزماني لهذه الدراسة فقد تمت في متوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي (متوسطة مصطفى بن بولعيد ـ متوسطة بوبكر بن ناصر ـ متوسطة الطيب خراز) للسنة الدراسية 2020/2019 من تاريخ 05 فيفري إلى غاية 23 سبتمبر 2020 .

و تمثل مجتمع الدراسة على الإعتماد على طريقة المسح الشامل على جميع أساتذة متوسطات بلدية تغزوت و المتمثلين في 82 أستاذاً موزعين على ثلاث متوسطات ، وبعدها بتوزيع الإستمارات على عينة الدراسة .

و إنطلاقا من التساؤل الرئيسي الذي تمت صياغته على النحو التالي :

ما طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

و يندرج تحت التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

- هل توجد علاقة بين العلاقات الإجتماعية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

و للإجابة على تساؤلات هذه الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

و لعدم قدرتنا على توزيع الإستمارات على عينة الدراسة و المتمثلين في 82 أستاذاً بحكم خروجهم في عطلة إستثنائية بسبب جائحة كورونا ، تم الإعتماد شكل كبير على الملاحظة بحكم عمل الباحث في إحدى هذه المتوسطات و هي متوسطة (مصطفى بن بولعيد) والإحتكاك المستمر مع بعض الأساتذة في المتوسطات الأخرى و هذا راجع للموقع الجغرافي للمتوسطات ببلدية تغزوت و كذلك طبيعة العمل و هو مؤسسات التربية التعليم ، و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

- وجود علاقة قوية بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

SUMMARY

Through conducting this study which is entitled : The Organizational environment and its Relationship with the functional performance of Middle School Teachers : The Case study of Taghzout Municipality , Guemar, El-Oued middle schools , we tried to answer the main research question of the problematic of the study which was formed as follows : What is the nature of the relationship between the organizational environment and the functional performance of middle school teachers ?

The aim of this study is to know the dominant organizational environment , as well as to know the nature of the following relationships: The relationship between the functional and the functional performance of middle school teachers, the relationship between worki pressures and the functional performance, the relationship between the functional satisfaction and the functional performance, and finally the relationship between the social relationships and the functional performance .

The study was carried out according to the descriptive approach, and it was carried out in the middle schools of Taghzout Municipality, Guemar , El-Oued which are : Mostapha Ben Boulaid middle school, Boubeker Ben Nacer middle school and Tayeb Kherraz middle school for the academic year : 2019/2020 from February the 5th to September the 23rd , 2020. The study was generalized to the entire population which is all the middle school teachers of Taghzout; 82 teachers teaching in three middle schools . Then the questionnaires were submitted to the sample of the study .

In addition to the main research question which was formed as follows:

What is the nature of the relationship between the organizational environment and the functional performance of middle school teachers?

The study attempted to answer the following research questions :

- Is there a relationship between work pressures and the functional performance of the middle school teachers ?

- Is there a relationship between the functional satisfaction and the functional performance of the middle school teachers ?

- Is there a relationship between the social relationships and the functional performance of the middle school teachers ?

To answer the research questions we formulated the following hypotheses:

- There is a strong relationship between the organizational environment and the functional performance of the middle school teachers .

- There is statistical relationship between work pressures and the functional performance of the middle school teachers .

- There is statistical relationship between the functional satisfaction and the functional performance of the middle school teachers .

- There is a statistical relationship between the social relationships and the functional performance of the middle school teachers .

The questionnaires could not be distributed to all the number of the sample (82teachers) because of the unexpected holidays due to COVID19 circumstances, Thus we relied just on the observation since one of the researchers is working in one of those middle schools precisely Mostapha Ben Boulaid middle school, and he was in continuous contact with some teachers of the other middle schools due to the geographical location of Taghzout middle schools as well as the working nature of the educational institutions. The following results were found through the conduct of the current study:

- The existence of a strong relationship between the organizational environment and the functional performance of the middle school teachers .

- The existence of a strong relationship between work pressures and the functional performance of the middle school teachers .

- The existence of a strong relationship between the functional satisfaction and the functional performance of the middle school teachers .

- The existence of a strong relationship between the social relationships and the functional performance of the middle school teachers .

فهرس المحتويات

الإهداء	
شكر و عرفان	
ملخص الدراسة بالعربية	أ - ب
ملخص الدراسة بالإنجليزية	ج - د
فهرس المحتويات	ه - و
فهرس الأشكال	ز
مقدمـة	1
الجانب النظري **الفصل الأول : الإطار التمهيدي للدراسة**	
أولا : الإشكالية	5
ثانيا : تحديد فرضيات الدراسة	7
ثالثا : أسباب إختيار الموضوع	8
رابعا : أهمية إختيار الموضوع	9
خامسا : أهداف الدراسة	10
سادسا : تحديد المفاهيم	10
سابعا : الدراسات السابقة	15
الفصل الثاني : المنـاخ التنظيمـي	
تمهيد	27
أولا : مفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي	28
ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي	29
ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي	31
رابعا : عناصر المناخ التنظيمي	33
خامسا : أبعاد المناخ التنظيمي	37
سادسا : أنواع المناخ التنظيمي	39
سابعا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	43
ثامنا : الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم	47
خلاصة	49

الفصل الثالث : الأداء الـوظيفـي	
تمهيد	51
أولا : أهمية الأداء الوظيفي	52
ثانيا : محددات الأداء الوظيفي	53
ثالثا : عناصر الأداء الوظيفي	54
رابعا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي	56
خامسا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي	58
سادسا : قياس الأداء الوظيفي	62
سابعا : تقييم الأداء الوظيفي	64
ثامنا : نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي	65
خلاصة	67
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
تمهيد	70
أولا : منهج الدراسة	71
ثانيا : مجالات الدراسة	72
ثالثا : عينة الدراسة و خصائصها	74
رابعا : أدوات جمع البيانات	76
خامسا : الأساليب الإحصائية	78
خلاصة	79
الفصل الخامس : تصور حول الدراسة الميدانية	80
خاتمة	84
قائمة المراجع	87
الملاحق	95

فهرس الأشكال

الرقم	العنـوان	الصفحة
01	العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي	58
02	دورة عملية تقييم الأداء	65

مقدمـة

إن التطورات المتسارعة و المتلاحقة التي يشهدها العالم اليوم في كل مجالات الحياة وما تفرزه هذه التطورات من تغيرات في كافة نظم الحياة ، قد إستلزمت بشكل مباشر حدوث تطور في العلوم و المعارف الطبيعية و الإنسانية و من الموضوعات التي حضيت بإهتمام واضح في الآونة الأخيرة موضوع المناخ التنظيمي .

فيعتبر المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي إنتشرت في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها ، و فضلا عن تناوله في أغلب الدراسات التنظيمية و المؤلفات فأنه لا يزال موضوع خلاف و جدل في تحديد مفهومه و أبعاده و مداخل دراسته فالمنظمات بشكل خاص تمتلك سمات مميزة ، فلكل منها ثقافتها و تقاليدها و طرقها الخاصة في تحقيق أهدافها ، الأمر الذي يشكل بمجموعة مناخها الخاص عند من يتعامل معها ، ففعالية اي تنظيم ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته في ذلك العمل بإعتباره العنصر المؤثر و الفعال في إستخدام الموارد المادية و البشرية المتاحة لاسيما في قطاعات التعليم .

فإن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي ، إذ أن الجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد ، و بالتالي إنتاجيتهم و مدى تحقيقهم للأهداف ، و بإعتبار أن 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 و الإفراد على حد سواء ، حيث يكون متكيف مع ميولاتهم و رغباتهم بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .

و في إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين تسعى هذه الأخيرة إلى توفير مناخا تنظيميا مناسبا يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه ، حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف و المتغيرات الداخلية للمنظمة .

و من خلال هذه الدراسة سنحاول التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، و لبلوغ هدفنا هذا تطرقنا إلى القيام بدراسة ميدانية

والتي شملت جميع أساتذة التعليم المتوسط في متوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي (متوسطة مصطفى بن بولعيد ـ متوسطة بوبكر بن ناصر ـ متوسطة الطيب خراز) .

و قد قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول إنطلاقا من الجانب النظري و المتمثل في **الفصل الأول** و هو الإطار التمهيدي للدراسة و الذي أختص بطرح الإشكالية من خلال مجموعة من التساؤلات و من ثم تحديد فرضيات هذه الدراسة إضافة إلى أسباب إختيار الموضوع و أهميته و أهداف هذه الدراسة ، و من ثم تعرف متغيرات البحث و كل المفاهيم المرتبطة بالبحث ، و في الأخير قمنا بذكر بعض الدراسات التي تناولت نفس الموضوع .

أما **الفصل الثاني** الذي جاء عنوانه المناخ التنظيمي و تطرقنا فيه إلى بعض المفاهيم المتداخلة مع المناخ التنظيمي و أهم خصائصه ، أهمية المناخ التنظيمي ، عناصر المناخ التنظيمي ، أبعاد المناخ التنظيمي ، أنواع المناخ التنظيمي ، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ، الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم .

ثم **الفصل الثالث** خاص بالداء الوظيفي و تطرقنا فيه إلى أهمية الأداء الوظيفي ومحدداته ، عناصر الأداء الوظيفي ، العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي ، النظريات المفسرة للأداء الوظيفي ، قياس الأداء الوظيفي ، تقييم الأداء الوظيفي و بعض النصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي .

أما الجانب التطبيقي فتناولنا فيه **الفصل الرابع** و المتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية التي قام بها الباحث و التعريف مكان البحث ، و ذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة ثم مجالات الدراسة و كذلك تحديد عينة الدراسة و خصائصها مع ذكر الأداوات المستخدمة و هي الإستمارة و الملاحظة بالإضافة إلى ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها بيانات الدراسة .

أما **الفصل الخامس** فقد حاولنا إعطاء تصور حول هذه الدراسة الميدانية من حيث محاولة إبراز نتائج الفرضيات و الإستنتاج العام لهذه الدراسة .

الجانب النظري

الفصل الأول ـــــــــــــــــــــــــ الإطار التمهيدي للدراسة

أولا : الإشكالية

ثانيا : تحديد فرضيات الدراسة

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

رابعا : أهمية إختيار الموضوع

خامسا : أهداف الدراسة

سادسا : تحديد المفاهيم

سابعا : الدراسات السابقة

أولا : الإشكـاليـة

يعيش العالم اليوم فترة غير مسبوقة من التغيرات المستمرة في كافة مجالات الحياة ، سواء كانت الإقتصادية منها و السياسة أو التكنولوجية و الإجتماعيـة و غيرها لذلك فإن المنظمات يجب عليها أن تكون قادرة على فهم و إستيعاب تلك التغيرات ، فنجاح المنظمة لم و لن يكون حليفا لأولئك الذين يعيشون الماضي و متغيراته ، و إنما حليف أولئك القـادرين على فهم و قراءة سليمة متأنيـة ، و التطلع للمستقبـل و الأخذ بالرؤى الإستراتيجيـة المتكاملـة و الشاملة .

و تسعى المنظمات بأنواعها إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال صياغة رؤيتها ، و العمل على إتباع الإستراتيجيات و السياسات المنافسة ، و توفير مجموعة المدخلات التي تتمثل في الموارد الضرورية في سبيل تحقيق ذلك فالمؤسسة التعليمية على غرار باقي المنظمات الأخرى لها رؤية مستقبلية تصنع على أهداف تعمل على تحقيقها من خلال ما تسخره من موارد مادية و بشرية ، و تتميز هذه الأخيرة عن غيرها من المنظمات كونها منظمة تحمل رسالة سامية تمنحها مكانة خاصة ، فالمؤسسات التعليمية من أهم المؤسسات خدمة للمجتمع إذ تعد مصدراً رئيسياً من مصادر رفد المجتمع بالأجيال المتعلمة و الكفاءات البشرية القادرة و المؤهلة لبنائه و خدمته ، و كذلك المؤسسات التعليمية و العمرية و الرغبات لهذا تسعى المؤسسات التعليمية على إختلاف أحجامها إلى إيجاد مناخ تنظيمي ملائم كي يستطيع المورد البشري أداء الأدوار المطلوبة منه و تنفيذها وتقديم الخدمات للمستفيدين منها وسط أجواء مريحة و مشجعة و بعيدة عن ما يؤثر على سير عمله و يعكره .

و تؤكد الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده و عناصره المختلفة في أي منظمة عامة أو خاصة و ذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية للعاملين فيها و بروحهم المعنوية، بما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الراغبات الجماعية .

فدراسة المناخ التنظيمي في المنظمات على إختلاف تصنيفاتها أو النشاط الذي تقوم به، كانت نتائجها مختلفة و هذا إنما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تقوم به أبعاده و عناصر المناخ التنظيمي على مختلف الظواهر الإدارية و من بين هذه الأبعاد التي سنهتم بدراستها في هذا الموضوع مثلا :

ضغوط العمل و الرضا الوظيفي و العلاقات الإجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط (متوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي) فضغوط العمل التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة تظهر من خلال عدد من الأعراض و المظاهر التي تترجم نوعا من المقاومة التي يلجأ إليها كرد فعل عن الأوضاع التي أحيطت به ، و كذلك بالنسبة للرضا الوظيفي الذي يبين لنا الحالة الشعورية للموظف داخل المنظمة و التي تعتمد بشكل عام على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم و التي تتوقف بدورها على درجة رضاهم و مستوى حماسهم للعمل ، أما بالنسبة للعلاقات الإجتماعية فهي تفاعل فرد مع أفراد آخرين متأثرا بهم و مؤثر فيهم و هذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية ، أولية أو ثانوية ، مباشرة أو غير مباشرة ، كما تنطوي على خلق جو من الثقة والإحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين و أدائهم الوظيفي.

إن الأداء الوظيفي الجيد للعمال يؤدي إلى إزدهار المؤسسة و يعطي نتائج جيدة ، وإلى حد ما قد ينعكس إيجابيا على النواحي الإيجابية لعموم و خواص مستخدمي المؤسسة التعليمية ، وهذا الأخير الذي يعتبر أحد المؤشرات الدالة على مستوى كفاءة العاملين وبلوغهم مستوى الإنجاز المطلوب ، فالمؤسسة تكون أكثر إستقرارا و أطول بقاءا حين يكون أداء العاملين متميزا بها .

و نظرا لأهمية الدراسة كونها تمس المؤسسة الأكثر أهمية في المجتمع فإنها جاءت لتبحث في العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط (متوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي) و على ضوء ما قد سبق يمكن حصر إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي :

ما طبيعة العلاقـة السائدة بين المنـاخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

و للإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

التساؤلات الفرعية :

- هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟
- هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟
- هل توجد علاقة بين العلاقات الإجتماعية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

ثانيا : تحديد فرضيات الدراسة

تعتبر الفروض إجابات محتملة مبدئية لتساؤلات البحث لذلك و إنطلاقا من التساؤل الرئيسي لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضية العامة على الشكل التالي :

- توجد علاقة إرتباطية قوية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

و من خلال الفرضية العامة يمكن صياغة الفرضيات الفرعية و هي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

ثالثا : أسباب إختيار الموضوع

1 ـ أسباب ذاتية :

- نتيجة التجربة من خلال العمل بالمؤسسة محل الدراسة و ملاحظة الباحث لجملة من العناصر تستدعي إجراء دراسة ميدانية عليها .
- الرغبة في أن يكون البحث مفيدا ، نتيجة معايشة الباحث لأساتذة هذه المؤسسة وإفصاح هؤلاء عن بعض المشاكل التي يعانون منها .
- إدراك الباحث لسهولة جمع المعلومات و تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية نتيجة معرفة الباحث لعدد من الأساتذة الذين يسهلون هاته المهمة .
- محاولة إفادة المؤسسات الجزائرية بدراسات واقعية تمس مشاكلها خاصة في مستويات تدهور الأداء .
- المساهمة في إضافة شيء جديد للمعرفة و إثراء مكتبتنا بمرجع جديد في مجال تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل .

2 ـ أسباب موضوعية :

- ظهور بعض المشاكل في المجتمع على مستوى المؤسسات التعليمية ، وهذا ناتج عن عدم توفر المناخ المناسب في المؤسسات التربوية الجزائرية .
- محاولة التعمق في دراسة موضوع المناخ التنظيمي .
- الموضوع قابل للبحث و الدراسة ، نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة في هذه الدراسة .
- المكانة التي أصبح يحتلها المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية .

رابعا : أهمية إختيار الموضوع

1 ـ الأهمية العلمية :

- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الجانبين اللذان تتطرق إليهما هذه الدراسة أن يتعلق الجانب الأول بالمناخ التنظيمي و الجانب الثاني حول الأداء الوظيفي .
- يساهم هذا البحث في زيادة المعرفة النظرية المعمقة بموضوع المناخ التنظيمي ودوره في زيادة الأداء الوظيفي للأساتذة في المؤسسة التربوية الجزائرية .
- يمكن أن يساهم في زيادة الإهتمام العلمي بالمناخ التنظيمي بإعتباره مرجعا إضافيا ضمن حقل علم الإجتماع تنظيم و عمل و إمكانية تدعيمه للباحثين و المهتمين وتوجيه أنظارهم إلى إجراء دراسات و بحوث ميدانية أخرى عن هدا الموضوع .

2 ـ الأهمية العملية :

- تحسيس المؤسسات التربوية الجزائرية بأهمية المورد البشري و بالتالي زيادة الإعتناء به بتوفير مناخ تنظيمي ملائم يساهم في رفع مستوى أدائهم .
- التحديات و الرهانات التي تواجه المؤسسات التربوية الجزائرية بصفة خاصة نظرا للتحولات و التغيرات السريعة و المتلاحقة على كافة الأصعدة و المستويات ومسؤولية المؤسسة في إحداث التكيف مع هذه التغيرات .
- التعرف على رأي الأساتذة حول المناخ التنظيمي و علاقته بأدائهم داخل مؤسستهم .
- تعريف الأستاذ بمدى أهمية المناخ التنظيمي من أجل تحسين أدائه الوظيفي داخل المؤسسة التربوية .

خامسا : أهداف الدراسة

- التعرف على المناخ التنظيمي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي .
- تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسة التربوية الجزائرية سواء كان سلبي أو إيجابي .

سادسا : تحديد المفاهيم

1 – تعريف المناخ التنظيمي :

يعرفه " ليتوين و سترنجر(litwin and stringer) " بمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة و المدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة أو الشيء و يكون لها إنعكاسات أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم .[1]

وبالتالي يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية ، بالإضافة إلى مفاهيم إدراكية شخصية يعملها الأفراد داخل التنظيم .

كما يعرفه " المغربي " بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية و التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و إتجاهاته و سلوكه ، ذلك لأنها تتميز بدرجة عالية من الإستقرار الثبات النسبي .[2]

[1] ـ أحمد بطاح ، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** ، ط 1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 78 .

[2] ـ كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي ـ مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم** ، ط 2 ، دالا للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1995 ، ص 33 .

وهذا يعبر على المناخ التنظيمي و خصائصه تتميز بالطبيعة المستقرة و الثبات النسبي ، وكذلك يبين على أن إتجاه و سلوك الفرد داخل المنظمة مرتبط كذلك بالبيئة المحيطة به .

عرفه " كارازيك و بريتشارد(karasick and pritchard) "بأنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة ، و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة ، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته .[1]

من خلال هذا التعريف فإن المناخ التنظيمي يشير إلى خصائص نتجت من خلال تفاعلات و ممارسات داخل المنظمة و تساعدها هذه الخصائص في معرفة و توجيه أداء الأفراد .

التعريف الإجرائي للمناخ التنظيمي :

و مما سبق ذكره نتوصل إلى أن المناخ التنظيمي هو نتيجة تفاعل عدد من المتغيرات والتي يمكن من خلالها تحديد خصائص البيئة الداخلية للمنظمة ، و التي يدركها الأفراد العاملين ، كما تؤثر بشكل مباشر على سلوكياتهم و التي تظهر في شكل أفعال و ممارسات جماعية ، و كذلك بالنسبة للتفاعلات و القواعد و الأنظمة المتبعة داخل المنظمة .

2- تعريف الأداء الوظيفي :

يعرفه " صقر عاشور " الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون من عمله .[2]

و بالتالي يعبر على الأداء الوظيفي على أنه نشاط و إنجاز المهام داخل المنظمة و تندرج تحت الأهداف المحددة له .

[1] ـ محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** ، التحليل على مستوى المنظمات (جزء 4) ، ط 1 ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2009 ، ص 258 .

[2] ـ أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 25 .

كما يعرفه " ناصر قاسمي " بأنه جملة السلوكيات و التصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة .[1]

و يعبر على الأداء الوظيفي على أنه مجموعة من السلوكيات الوظيفية المتخصصة للعاملين داخل المنظمة لإنجاز مهام محددة من طرف المنظمة .

عرفه " حمادات محمد حسن " بأنه تنفيد الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ، و يعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .[2]

و منه فأن الأداء الوظيفي هو قيام العامل بالواجبات الموكلة له بكفاءة و فعالية ، و يقاس بمدى تحقيق العامل لأهداف المنظمة .

التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي :

و مما سبق ذكره نتوصل إلى أن الأداء الوظيفي هو تلك الجهود و الإمكانيات المبذولة من طرف الأستاذ داخل المؤسسة التربوية ، و التي تبدأ بقدراته و إدراكه لمهامه و بالتالي تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفته داخل المنظمة .

3 – تعريف ضغوط العمل :

ضغوط العمل هي عبارة عن مجموعة من المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل ، أو في حالتهم النفسية والجسمانية ، أو في أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحتوي الضغوط .[3]

---

[1] ـ ناصر قاسيمي ، **دليل مصطلحات في علم الإجتماع التنظيم و العمل** ، د ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 180 .

[2] ـ محمد حسن محمد حمادات ، **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية** ، ط 1 ، دار الحامد ، الأردن ، 2008 ، ص 65 .

[3] ـ عبد الجواد محمد أحمد ، **إدارة ضغوط العمل و الحياة** ، الصحوة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص15.

كما عرف" الكاتب جيبسون (gibson) " و زملائه الضغط بأنه إستجابة متكيفة تعدلها الفروق الفردية أو العمليات النفسية و التي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث يفرض على الفرد مطالب نفسية أو جسدية عالية .[1]

يركز هذا التعريف أن ضغوط العمل تشكل إستجابة سريعة لظروف تلقائية في بيئة العمل ، التي تنشأ نتيجة عمل أو موقف أو حدث بحيث يكون الفرد لديه طاقة نفسية و جسدية عالية لتحمل ضغط العمل داخل بيئة العمل .

4 – تعريف الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل ، و له تعريف أخر حيث يعبرعن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل .[2]

يشير هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو عملية التي يصل فيها سلوك الفرد من خلال الإشباع لمتطلباته المادية و المعنوية ، و يكون من خلالها رضا عن العمل في الجوانب الداخلية والخارجية في بيئة العمل .

كما يعرفه " كابلن " بأنه حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل ، و التي من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه مقبلا عليه ، من بدء يومه دون تدمر .[3]

يركز هذا التعريف أن الرضا الوظيفي هو نتيجة لعوامل تنشأ في بيئة العمل مما تجعل الفرد راضيا بالعمل الذي يقوم به داخل بيئة العمل منذ بدء يومه الأول دون عوائق تحيطه .

---

[1] ـ حسين حريم ، **السلوك التنظيمي ـ سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، ط 4 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 332 .

[2] ـ أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** ، د ط ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، 1983 ، ص 52 .

[3] ـ عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ، ط 1 ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الإمارات العربية المتحدة ، 1994 ، ص 213 .

5 – تعريف العلاقات الإجتماعية :

العلاقات الإجتماعية فيعرفها " زتانيكي " على أنها نسق معين ثابت يشمل طرفين سواء كان فردين أو جماعتين تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو إهتمام معين ، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم ، إلى جانب أنها نسق معين من الواجبات و المسؤوليات ، أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الأخر .[1]

يشير هذا تعريف أن العلاقات الإجتماعية تمثل نسق معين الذي يضم فردين أو أكثر ، تربطهم علاقات إجتماعية من أجل بناء نسق وظيفي بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الأخر للوصول إلى علاقات إجتماعية متناسقة و مترابطة.

يعرفها " أحمد زكي بدوي " بأنها أية صلة بين فرديين أو جماعتين أو أكثر ، أو بين فرد وجماعة و قد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون ، و قد تكون مباشرة أو غير مباشرة ، و قد تكون فورية أو آجلة .[2]

يوضح هذا التعريف أن العلاقات الإجتماعية تضم فردين أو أكثر و تكون هذه العلاقات الإجتماعية بينهم مبنية على التعاون أو عدم التعاون بين الطرفين ، لتخلق ترابط أو إنفصال بين العلاقات الإجتماعية .

[1] ـ جابر عوض سيد ، **التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية** ، د ط ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 1996 ، ص148 .

[2] ـ أحمد زكي بدوي ، **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ، لبنان ، 1986 ، ص 262 .

سابعا : الدراسات السابقة :

1 ـ الدراسات المحلية :

1 ـ 1 ـ دراسة قبقوب عيسى (2008) : بعنوان " المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين " ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ، بسكرة ـ الجزائر ـ .

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الإجتماعية تخصص علم النفس و التنظيم ، سنة 2008/2007 .

و هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير أبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، الإتصال ، إتخاذ القرار ، التكنولوجيا) في أداء العاملين بالمؤسسة صناعة الكوابل (بسكرة) ، وتحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين ، و معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة و ماهية الأبعاد الأكثر تباينا و وضوحا في نظر المبحوثين .

و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم إستبانة مكونة من [30 بندًا] ، و تكونت عينة الدراسة من (492 عاملاً) أختريت بالطريقة الطبقية العشوائية وفق التوزيع المتناسب بلغت 50%من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (985 عاملاً) و كان المنهج المتبع هو المنهج الوصفي .

كما توصلت هذه الدراسة إلى ما يلي :

ـ هناك علاقة بين كل متغيرات الجنس و المؤهل العلمي و سنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة و النظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي و بالذات الهيكل التنظيمي والإتصال و إتخاذ القرار و الأجر و ظروف العمل و التكنولوجيا في أداء العاملين .

ـ أن هذه العلاقة جوهرية و ذات دلالة إحصائية فيما عدا متغيرات الإتصال و الجنس ، والأجر والجنس ، و كذا التكنولوجيا و الجنس و التي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بينهما.

ـ هناك علاقة قوية بين المتغيرين وبالتالي نرفض الفرض الصغرى القائل بعدم وجود علاقة وتقبل الفرض البديل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 .

ـ كلما زادت الخبرة لدى الفرد أدى ذلك إلى سعة إدراكه و فهمه لطبيعة العمل و ظروفه وتفاعلاتهم الداخلية و الخارجية .[1]

1 ـ 2 ـ دراسة شامي صليحة (2010) : بعنوان " المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين " و قد أجريت الدراسة في جامعة " أحمد بوقره " بومرداس ، لمذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات سنة 2010/2009 .

و من أهم الأهداف التي صاغتها الباحثة هي : التعرف على مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على أداء العاملين ، و إعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية و إلغاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها و على نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها أو محاصرتها .

وتم إختيار عينة مكونة من 85 أستاذا و 38 موظف و أستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في الجانب النظري كما إعتمدت على الإستبيان و المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي لجمع البيانات .

كما توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ وجود وجهات نظر إيجابية لدى أفراد العينة نحو محوري (نمط القيادة و نمط الإتصال كأحد محاور المناخ التنظيمي) .

ـ وجود وجهات سلبية لدى أفراد العينة نحو محور (الحوافر كأحد محاور المناخ التنظيمي).

[1] ـ قبقوب عيسى ، **المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين** ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل ، رسالة دكتوراه علم النفس و التنظيم ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2008 .

ـ وجود علاقة موجبة بين عناصر المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات و الحوافز ، الأداء الوظيفي للإداريين) .

ـ هناك تصور محايد (معتدل) لدى معظم الموظفين الإداريين عن المناخ التنظيمي السائد فيها .

ـ هناك تأثير مرتفع جدًا بين عناصر المناخ التنظيمي و كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين سواءً موظفين إداريين أم أساتذة .[1]

1 ـ 3 ـ دراسة شهرزاد غنايم (2018) : بعنوان المناخ التنظيمي و الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة . دراسة ميدانية بمدرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء ـ ولاية الوادي ـ دراسة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، تخصص المنظمات والمناجمنت (بجامعة الشهيد حمة لخضر الوادي) الجزائر .

تهدف هذه الدراسة الحالية إلى الوقوف على بيان مساهمة المناخ التنظيمي في زيادة الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بولاية الوادي بالجزائر و هي مؤسسة عمومية تشرف على تسيير برامج التنمية المحلية التي تمس المواطن بصفة مباشرة .

و تمحورت إشكالية الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي : كيف تساهم أبعاد المناخ التنظيمي في زيادة و تدعيم أبعاد الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بمديرية التعمير والهندسة المعمارية والبناء بولاية الوادي ؟

و تندرج تحتها عدة فرضيات فرعية نذكر منها :

- تساهم القيادة الإدارية في زيادة و تدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .

[1] ـ شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بجامعة أحمد بوقره بومرداس ، رسالة الماجستير في تسيير المنظمات ، جامعة أحمد بوقره ، بومرداس ، 2010 .

- يساهم نظام الأجور و الحوافز في زيادة و تدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .
- تساهم الظروف المادية للعمل في زيادة و تدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .
- يساهم نظام الخدمات الإجتماعية العمالية في زيادة و تدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .
- يساهم نظام الأجور و الحوافز في زيادة و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .

و إعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ، لتحليل النتائج و المعطيات الميدانية التي كانت تخص عينة البحث المقدرة ب[64] عاملاً مع إستخدام الباحثة لعدد من المقابلات شبه مقننة مع [15] مشرف كتقنية مساعدة .

وبعد إجراء عملية تحليل البيانات الدراسية و فرضياتها فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

ـ تبين من خلال الدراسة أن القيادة الإدارية تساهم في زيادة و تدعيم الرقابة الذاتية لدى العاملين مجال الدراسة .

ـ كما بينت الدراسة أن نظام الأجور و الحوافز لا يساهم في زيادة و تدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة .

ـ أوضحت الدراسة أن نقص في الإهتمام بالشروط المادية و الفيزيقية في مؤسسة مجال الدراسة مما أدى إلى إنخفاض درجة الرضا لدى العاملين داخل المؤسسة .

ـ كما أوضحت الدراسة أن نظام الخدمات الإجتماعية العمالية لا يساهم في زيادة و تدعيم الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة .

ـ تبين من خلال الدراسة أيضًا أن نظام الأجور و الحوافز لا يساهم في زيادة و تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة مجال الدراسة .[1]

2 ـ الدراسات العربية :

2 ـ 1 ـ دراسة الباحث ناصر محمد إبراهيم السكران (2004) : بعنوان : " المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي " و المقدمة بغرض الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية نايف للعلوم الأمنية بالسعودية .

و قد أجريت هذه الدراسة على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض و قد هدفت إلى التعرف على توجهات ضباط قطاع قوات الأمن نحو المناخ التنظيمي السائد ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم ، و كذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين توجهاتهم نحو المناخ التنظيمي و مستوى أدائهم الوظيفي .

و قد وزعت عليهم إستبانة الدراسة و تم توزيعها على جميع الإدارات و الوحدات الرئيسية والفرعية في قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض و تكونت عينة الدراسة من [223 ضابطًا] من العاملين في هذا القطاع .

و قام الباحث بإستخدام عدد من الأساليب الإحصائية لوصف عينة الدراسة و التحقق من ثبات وصدق أداة الدراسة و ذلك عن طريق إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور الإتصالات ، نظم وإجراءات العمل ، الهيكل التنظيمي للمنظمة ، الحوافز ، طرق إتخاذ القرارات ، تنمية الموارد البشرية) كمحاور للمناخ التنظيمي .

ـ وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي .

[1] ـ شهرزاد غنايم ، **المناخ التنظيمي و الإستغراق الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة** ، دراسة ميدانية بمدرية التعمير والهندسة المعمارية و البناء ـ ولاية الوادي ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع المنظمات و المناجمنت ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2018 .

ـ وجود توجهات إيجابية لدى أفراد العينة نحو كل من (محور إدراك الموظف لدورة الوظيفي ، القدرات و الخصائص الفردية للموظف ، أداء واجبات الوظيفة) كمحاور للأداء الوظيفي .

ـ وجود توجهات محايدة لدى أفراد العينة نحو الدرجة الكلية لمستوى أدائهم الوظيفي .[1]

2 ـ 2 ـ دراسة (بحر، و أبو سويرح ، 2010) : بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة .

رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي " الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، مدى مشاركة العاملين ، نمط الإتصال ، طبيعة العمل ، التكنولوجيا المستخدمة " ، وهدفت كذلك إلى معرفة على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، تعزى للخصائص الديمغرافية لأفراد مجتمع الدراسة .

و قد تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستبانة مؤلفة من [80] فقرة ، تم توزيعها عشوائيا على [215 موظف] من العاملين الإداريين في الجامعة ، و قد أمكن جمع (180 إستبانة صالحة للتحليل) ، و بلغت نسبة الإستجابة من مجموع الإستبانات الموزعة (83.7%) وتم إستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات و تحليلها و تم إستخدام المنهج الوصفي .

[1] ـ ناصر محمد إبراهيم السكران ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ أظهرت الدراسة توجها عاما نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي في الجامعة الاسلامية.

ـ وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين توافر المناخ التنظيمي جيد و مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالجامعة الإسلامية .

ـ أظهرت الدراسة أنه هناك مستوى جيد جدًا من الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة الإسلامية.

ـ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية a=0.05 في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين تعزى للجنس والعمر والمؤهل العلمي و المكان العمل .[1]

3 ـ الدراسات الأجنبية :

3 ـ 1 ـ دراسة جريفيث (GRIFFITH) 2006 : بعنوان تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي في المدارس العامة كمنظمات بحث هذه الدراسة عن سمات معينة ترتبط بالمناخ التنظيمي مثل الرضا الوظيفي ، الأداء الوظيفي و معدل دورات العمل.

و بلغت عينة الدراسة 200 معلمًا و 176 تلميذًا من 117 مدرسة إبتدائية في أمريكا وأعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بالإعتماد على الأداة التي إستخدمها الباحث هي الإستبانة كأداة جمع البيانات .

فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ أنه يوجد إرتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي .

ـ أنه يوجد إرتباط إيجابي بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي .

[1] ـ بحر و أبو سويرح ، **أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة ، رسالة ماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2010 .

ـ أنه يوجد إرتباط سلبي بين المناخ التنظيمي و معدل دوران العمل ـ أنه يوجد إرتبـاط إيجابي بين المنـاخ التنظيمي و الرضـا الوظيفـي للمعلم و بين إنجاز الطلاب .[1]

3 ـ 2 ـ دراسة (SELAMAT) 2013 : بعنوان تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين بحثت هذه الدراسة في تأثير المناخ التنظيمي على أداء المعلمين ، فالأداء الوظيفي للمدرسين و هو الطريقة التي يتصرف بها المعلم في عملية التدريس يجب أن يكون فعالاً ، و حتى يكون فعالاً لابد من دراسة المناخ التنظيمي للمدرسة و تأثيره على أداء المدرس .

و إنطلاقًا من كون الأداء الجيد للطلاب يعتمد على التدريس الفعال من قبل مدرسيهم ، وبإعتبار أن هذا الأخير يتأثر بالمناخ التنظيمي ، فمن الضروري التحري عند تأثير هذا المناخ التنظيمي على أداء المدرسين التعليمي و بما ينعكس بالإيجاب على أداء الطلاب في المدارس .

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو دراسة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للمعلمين ، و من أجل ذلك تم إجراء دراسة إستطلاعية على حوالي 37 مشارك من مدرسي المدارس الثانوية تم إختيارهم بشكل عشوائي .

ثم تم جمع البيانات بإستخدام إستبانة بحثية علمية تم توزيعها على هؤلاء المدرسين ، و من ثم تم تحليلها بإستخدام الإحصاء الوصفي و الإحصاء الإستدلالي .

فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

ـ أن المدرسين في المدرسة الثانوية لم يتمكنوا من أداء مهامهم بالشكل الصحيح و ذلك بسبب كون المناخ التنظيمي في المدرسة غير سليم .

[1] ـ نقلا عن مذكرة : خالد واصل الله راضي الحارثي ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي** ، للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية ، دراسة ماجستير في التربية البدنية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014 ، ص 55 .

ـ كما أن الدراسة توصلت إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر عاملاً هامًا من العوامل التي يمكن أن تؤثر في الأداء .ـ كذلك الأمر فقد تم التوصل إلى أن السلوك القيادي لمدير المدرسة من أحد أبعاد المناخ التنظيمي و يؤثر على أداء المدرسين أيضًا ، و هذا ما يفرض ضرورة كون السلوك القيادي لمدراء المدارس إيجابيًا و بما يعزز من الأداء الفعال للمدرسين .[1]

التعقيب عن الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية مكملة للدراسات السابقة في تعميق المعرفة فيما يتعلق بواقع المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي (من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط) ، و تم الإستفادة من الإطلاع على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية وفي المساعدة في بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات و البيانات و الإستفادة من المقاييس و العبارات التي تم تطبيقها ، بالإضافة إلى التعرف على الأساليب الإحصائية و تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية .

01 ـ دراسة قبقوب عيسى [2008] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي) تجسدت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ، كما إتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات هي الإستمارة .

02 ـ دراسة شامي صليحة [2010] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي) و إختلفت مع دراستنا من حيث دراستها للأثر ، وتجسدت هذه الدراسة في جامعة " أحمد بوقره " بومرداس ، و أتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أدوات جمع البيانات المقابلة و الإستبيان .

[1] ـ نقلا عن مذكرة : فؤاد محمد علاء الدين الجوري ، **أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية** ، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية ، دراسة ماجستير التأهيل و التخصص في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2015 ، ص 13 .

03 - دراسة غنايم شهرزاد [2018] : إختلفت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من حيث تناولها (المناخ التنظيمي) كمتغير و (الإستغراق الوظيفي) كمتغير ثاني و جاءت الدراسة بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بالوادي ، و إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكانت أدوات جمع البيانات المقابلة و الإستبيان .

04 - دراسة ناصر محمد إبراهيم السكران [2004] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي) وقد كانت الدراسة على ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ، و إستخدم الباحث المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات الإستبيان مع إستخدام البرنامج الإحصائي SPSS .

05 - دراسة بحر و أبو سويرح [2010] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي) و إختلفت مع دراستنا من حيث دراستها للأثر ، هذه الدراسة كانت على العمال الإداريين في الجامعة الإسلامية غزة ، وإستخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي و كانت أداة جمع البيانات الإستبيان .

06 - دراسة GRIFFITH [2006] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي) و تجسدت هذه الدراسة على عدد من المدارس الإبتدائية في أمريكا ، و أتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي ، و كانت أداة جمع البيانات الإستبانة.

07 - دراسة SELAMAT [2013] : تشابهت هذه الدراسة من حيث تناولها لمتغيري دراستنا الحالية (المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي) و إختلفت من حيث دراستها للأثر ، وتجسدت هذه الدراسة على عدد من مدرسي المدارس الثانوية ، و إستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي ، وكانت أداة جمع البيانات الإستبانة .

و بناءا على ما تقدم فقد إختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة بإختلاف طبيعة المنظمات التي أجريت بها الدراسة ، و بإختلاف مجتمع و عينه الدراسة و البيئة التي تمت بها ، مما أظهر الإختلاف في النتائج فيما بينها من جهة و بين الدراسة الحالية من جهة أخرى .

الفصل الثاني ـــــــــــــــــــــــــــــ المناخ التنظيمـي

تمهيد

أولا : مفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي

ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي

ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي

رابعا : عناصر المناخ التنظيمي

خامسا : أبعاد المناخ التنظيمي

سادسا : أنواع المناخ التنظيمي

سابعا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

ثامنا : الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم

خلاصة

تمهيد :

إن التحديات التي تواجه المنظمات اليوم هي في الأساس تحديات عديدة و منها إدارية ، فإيجاد مناخ تنظيمي مناسب يمثل نجاح أية منظمة كانت ، بإعتباره أداة فعالة تساعد الإدارة على تشخيص حالات الصراع و الإحباط في المنظمة ، و تحديد مسبباتها ومن ثمة محاولة وضع المعالجات المناسبة لها ، و يعتبر المناخ التنظيمي التدعيمي و الإيجابي ضرورة ملمة ، بإعتبار أن المناخ التنظيمي هو الصورة الذهنية لدى أعضاء المنظمة و مجموعة الخصائص السلوكية التي تميز بيئة العمل الداخلية و التي تؤثر في سلوك العاملين .

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثمانية و ذلك بغية الإلمام بهذا الموضوع بداية من التعرف على المفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي و خصائصه و أهميته والوقوف على عناصره و أبعاده و أنواعه و العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي و كيفية خلق الإدارة لمناخ تنظيمي ملائم .

أولا : مفاهيم متداخلة مع المناخ التنظيمي

1 ـ الثقافة التنظيمية : الثقافة التنظيمية هي مجموع من القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة ، وهي غير مرئية و غير مكتوبة لكنها محسوسة ، و بها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها .[1]

و التصورات المتصلة بالمناخ التنظيمي هي أيضا مشتركة ، لكنها يمكن تمييزها عن الإفتراضات و العقائد و القيم و معايير السلوك ، فالمناخ يهتم بتصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية و الكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم . إن تصورات الأفراد النفسية عن بيئات عملهم مشتركة بين أعضاء المنظمة و تشكل المناخ التنظيمي .

و يمكن التمييز بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي بوصف الأولى تعكس روح المنظمة (معناها) مثل ما تعكس البرامج " soft " نمط المعالجة ، دقتها و كيفية إشتغالها ، في حين يعكس المناخ التنظيمي جسد المنظمة (مادتها) مثل ما تعكسه العناصر المرئية أو الفيزيائية "hard" في جهاز الكمبيوتر .

2 ـ البيئة التنظيمية : يقصد بالبيئة التنظيمية كل الثوابت و المتغيرات الموجودة داخل وخارج التنظيم و ذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة و تؤثر و تتأثر بفعاليات نشاط الأخيرة .[2]

تتكون بيئة المنظمة بالمعنى الواسع من المحيط الخارجي الذي نسميه البيئة الخارجية والإطار الداخلي الذي يمثل البيئة الداخلية ، فالبيئة الخارجية تعني كل ماهو موجود خارج حدود المنظمة والذي يمكن أن يؤثر فيها بشكل مباشر أوغير مباشر، أما البيئة الداخلية فهي مجمل الظروف والقوى التي توجد داخل حدود المنظمة .[3]

[1] ـ ثروت مشهور ، **إستراتيجيات التطوير الإداري** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، 2010 ، ص 99 .
[2] ـ زايد مراد ، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ـ مدخل تسيير المؤسسات** ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2010 ، ص 68 .
[3] ـ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 118 .

3 ـ بيئة العمل الداخلية : الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة و المتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمرؤوسيهم ، و فلسفة الإدارة العليا و جو العمل و ظروف و نوعية الأهداف الذي تبغي المؤسسة تحقيقها .

كما تعرف أيضا " كل ما يحيط بالفرد في عمله ، و يؤثر في سلوكه و أدائه ، وفي ميوله تجاه عمله و المجموعة التي يعمل معها و للإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه ".

فالتعريف الأول يصور بيئة العمل الداخلية في كل ما يشعر به العامل في مكان عمله نتيجة علاقاته و طبيعة أهداف المؤسسة و فلسفة تسييرها ، أما التعريف الثاني جعل بيئة العمل الداخلية المحيط التي يعمل فيه الفرد و ماله من تأثير في سلوكياته و ميوله .[1]

فالبيئة الداخلية تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر العاملة فيها الإدارية و الفنية والأنظمة الرسمية و الغير الرسمية و الهياكل التنظيمية و طرق تنفيذها و التكنولوجيا المستخدمة و أنماط الإتصالات و كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها .[2]

ثانيا : خصائص المناخ التنظيمي

و في ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف و العناصر التي تحيط بالفرد داخل المؤسسة في أثناء عمله ، و في ضوء تلك الظروف على نفسية الفرد و سلوكه وإتجاهاته نحو عمله الذي يقوم به و نحو المؤسسة التي يعمل فيها .

و على ضوء ما تعكسه هذه التأثيرات على مستوى رضا العاملين و مستوى رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي ، توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي ، و تتمثل هذه السمات فيما يلي :

[1] ـ سهام بن رحمون ، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي** ، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014/2013 ، ص35 .

[2] ـ خضير كاظم حمود ، خليل محمد الشماع ، **نظرية المنظمة** ، ط 3 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2007 ، ص189 .

1 - إن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ، و ليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها .

2 - إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة ، بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الإستمرار النسبي .

3 - المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .[1]

4 - يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة ، والتي تميزها عن منظمة أخرى .

5 - المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية و التي يعمل الأفراد في إطارها .[2]

6 - المناخ التنظيمي يوثر بشكل مباشر في إتجاهات و قيم العاملين في المنظمة و بالتالي في سلوكهم .

7 - يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد .

8 - إن الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل و ما تحمله من إتجاهات ، و كذلك من خلال الفلسفة التي تتبانها .[3]

9 - هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الإتصالات ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، طبيعة العمل التكنولوجيا ... إلخ .

---

[1] ـ فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، ط 1 ، دار المسير للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2005 ، ص 295 .

[2] ـ محمد حسن محمد حمادات ، **مرجع سابق** ، ص 17 .

[3] ـ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر، 2007 ، ص 17 .

10 - يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية و التنظيمية و يعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة .[1]

ثالثا : أهمية المناخ التنظيمي

تنبع أهمية المناخ التنظيمي من كونه واحدا من أهم المتغيرات التنظيمية الهامة داخل المنظمة حيث يعبر عما يلي :

1 - تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم و الأبعاد الخاصة به و التي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي ، و من ثمة تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة .

2 - كما أنه يضمن الإنتاجية العالية و الإستقرار الوظيفي ، فضلا عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم و عمل زملائهم و الإدارة العليا .

3 - يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظرا لتأثيره في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية .[2]

4 - جو العمل العام داخل المنظمة و الذي له تأثير كبير على الأفراد .

5 - تدعيم و مساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي .[3]

6 - تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية و الإجتماعية للعاملين داخل المنظمة . و كذلك يسهم المناخ التنظيمي في تعزيز الحالات النفسية الجيدة وكذا حل المشاكل الإجتماعية للعاملين ، الأمر الذي يرفع من درجة ولاء الأفراد نحو التنظيم.

---

[1] ـ محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية** ، ط 2 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1994 ، ص 73 .

[2] ـ أحمد عبد إسماعيل الصفار ، **أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية** ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، الأردن ، العدد 76 ، 2009 ، ص 72 .

[3] ـ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **مرجع سابق** ، ص 17 .

7 - المناخ التنظيمي متغير حيوي و نظام مفتوح يتفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمنظمة وبمستجدات البيئة الخارجية ، و بالتالي الإهتمام بالمناخ التنظيمي يهدف إلى مواكبة هذه التغيرات و التفاعل معها بشكل إيجابي و بما يخدم أهداف المنظمة .[1]

9 - تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره المباشر في قدرة المنظمة على النجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة و فاعلية و له تأثير واضح في أداء الأفراد و رضاهم وإدراكاتهم ودوافعهم .

10 - تكمن أهمية المناخ التنظيمي في زيادة المقدرة على التنبؤ في ظل المناخ الإبداعي ، وكذلك في زيادة القدرة على التنبؤ بأداء المديرين و العاملين في ظل المناخ التنظيمي الإيجابي مقارنة بالمناخ التنظيمي السلبي .

11 - تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره في الرضا و الأداء الوظيفيين للأفراد عن طريق تأثيره في سلوك العاملين و توقعاتهم الأمر الذي ينعكس على كفاءة المنظمة وفاعليتها.[2]

12 - تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل و أن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي تصبوا إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا و من ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلبا أو إيجابا .

فالسلوك النهائي يتم تحديده بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الفرد من جهة و بين إدراكاته الخاصة لبيئة التنظيم من جهة أخرى .[3]

---

[1] - إبراهيم عاشوري ، **المناخ التنظيمي و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر** ، رسالة دكتوره علوم في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 ، ص 12 .

[2] - رياض ضياء عزيز ، **دور المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، الأردن ، المجلد 19 ، العدد 1 ، 2017 ، ص 84 .

[3] - بوجمعة نقبيل ، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة** ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسلة ماجستير في علوم التربية ، تخصص إدارة و تسيير تربوي ، قسم علم النفس و علوم التربية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، باتنة ، الجزائر ، 2009 ، ص 44 .

رابعا : عناصر المناخ التنظيمي

تختلف عناصر المناخ التنظيمي بإختلاف بيئة العمل سواء كانت منظمات خدماتية أو صناعية ، مؤسسات عامة أو خاصة ، و من هنا يتضح بأن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها و التي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ، و يمكن عرض عناصر المناخ التنظيمي فيما يلي :

1 ـ الهيكل التنظيمي :

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد الإدارات أو الإجراءات الداخلية في المنظمة ، حيث يبين الوحدات التنظيمية المختلفة و الأنشطة و خطوط السلطة و مواقع إتخاذ القرار .

و يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المصادر الهامة لضغط العمل إذ أن لمركزية القرارات وضعف المشاركة في صنعها أو إتخاذها و إتباع أساليب تنظيمية معقدة و غير مرنة تخصيص و تقسيم العمل بشكل مبالغ فيه إضافة إلى عدم وضوح الإختصاصات و عدم تحديد المسؤولية فإنها تؤثر بمجموعها على نفسية الفرد و تؤدي إلى شعوره بالضغط .[1]

كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي هو " عبارة عن رسم بياني و أداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال و تحديد علاقاتهم الوظيفية و إتجاهات إنسياب السلطة و المسؤولية إذن فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين الأعمال و الوظائف " .[2]

2 ـ نمط القيادة :

إن النمط القيادي المتبع في المنظمة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة و فاعليتها ، إذ أن القيادة و أنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة و في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء .[3]

[1] ـ خالد عيادة عليمات ، **ضغوط العمل و أثارها على الأداء** ، ط 1 ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص ص 64 - 65 .

[2] ـ بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)** ، ط 1 ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 70 .

[3] ـ حمود خضير كاظم ، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص 170 .

إن عملية القيادة و الإشراف من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما ، فالدكتاتورية و تمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم أما الديمقراطية ، في الإدارة و المشاركة في عملية إتخاذ القرارات فيعطي مناخا تنظيميا إيجابيا .[1]

3 ـ نمط الإتصال :

يلعب الإتصال دورا هاما داخل المنظمات و يمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، و يحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم ، فإن الإتصال و إنسياب العمل داخل المنظمات ، و ترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للإتصال ، و كانت كفاءة المديرين عالية في الإتصال .[2]

فأنماط الإتصال السائدة في من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والإبتكار و المساهمة في إتخاذ القرارات ، حيث أن الإتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و خلق حركية (ديناميكية) الجماعة ، و التفاعل المستمر بين الفرد و الجماعة على حد سواء .[3]

4 ـ العمل الجماعي :

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية ، حيث تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة و تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نضر المرؤوسين ، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية .[4]

[1] ـ زاهد محمد ديري ، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص310 .
[2] ـ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي** ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 340 .
[3] ـ حمود خضير كاظم ، **مرجع سابق** ، ص 170 .
[4] ـ شامي صليحة ، **مرجع سابق** ، ص 30 .

6 ـ العلاقات الداخلية :

تتكون العلاقات و التفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين و بين المرؤوسين و بعضهم البعض و بين الرؤساء أنفسهم و علاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة ، إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة و إدارتها المختلفة و هذه العلاقات الداخلية أما أن تكون صاعدة أو هابطة مرنة و متوازنة أو متسلطة من قبل الرؤساء .

7 ـ المشاركة في إتخاذ القرارات :

إن المشاركة في صنع و إتخاذ القرار هو عبارة عن سلوك واعي يعطي للعمال إبداء الرأي والأفكار و الإقتراحات و بالتالي فهو تصرف عقلاني ينبع من فكر و فلسفة يؤمن بها الفرد قدر إيمانه في جماعة ذاتها ، و بالتالي فإن من أشهر التعاريف ذاك الذي وضعه " كيث ديفيس Davis.k " حيث بأن المشاركة هي " الإندماج الذهني و العاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة و تحمل المسؤوليات معهم " .[1]

8 ـ تكنولوجيا العمل :

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الألي بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي إلى مناخ تنظيمي غير مشجع على تفكير ، و هذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي . بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الإقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير ، وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الألي .[2]

[1] ـ فضيل دليو و أخرون ، **المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة** ، ط 2 ، مخبر علم الإجتماع و الإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 ، ص 16 .

[2] ـ فاروق عبد فليه ، السيد محمد عبد المجيد ، **مرجع سابق** ، ص 302 .

كما أن التكنولوجيا تثير الكثير من المخاوف بين العاملين خاصة و في المجتمع عامة ، فإستخدام ، التكنولوجيا المتطورة لابد و أن يؤدي إلى رفع البطالة في المجتمع و إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين من ناحية أخرى .[1]

9 ـ الحوافز :

تعرف حوافز العمل على أنها " مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد ، و من ثمة في تحديد محتوى و شكل سلوكه و ذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه " .

تعتبر أنظمة الحوافز التي تضعها الإدارة من أبعاد المناخ التنظيمي ، و تشمل الحوافز المادية و تتضمن الرواتب و الأجور و المكافئات التشجيعية و الإضافية و المشاركة في الأرباح و غيرها ، أما الحوافز المعنوية فتشمل الثناء و الشكر و التقدير و الشعور بالأمن والإستقرار الوظيفي والإحساس بإهتمام المنظمة بالعاملين و محاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها و إشراكهم في إتخاذ القرارات .[2]

10 ـ طبيعة الأعمال السائدة :

فهي تعبر إما عن مناخ محفز للعاملين أو مناخ محبط للعاملين فالأعمال الروتينية تعمل على خلق جو عمل يسوده الملل و السأم و عدم الإكتراث أن الأعمال الإبداعية فإنها تخلق جوا من الرضا و الإهتمام بالعمل و تطويره و تحسينه .[3]

11 ـ البيئة الخارجية :

و هي مجموعة العوامل المحيطة و المؤثرة بشكل أو بآخر ، فالمؤسسة و إستراتيجياتها يقصد بالعوامل تلك الإعتبارات المتغيرات العامة و الخاصة ، فالعامة منها السياسية والإقتصادية ، والطبيعية و التكنولوجيا و الثقافية ... إلخ . و هذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتاها على الكل .

[1] ـ بوجمعة نقبيل ، **مرجع سابق** ، ص 60 .
[2] ـ أحمد عبد إسماعيل الصفار ، **مرجع سابق** ، ص 76 .
[3] ـ زاهد محمد ديري ، **مرجع سابق** ، ص 310 .

أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة و المرتبطة بالمؤسسة كالمستهلكين و المنافسين ، والسوق ... إلخ ، هذه العوامل يمكن للمؤسسة و المنظمة التأثير فيها بنسب متفاوتة .[1]

خامسا : أبعاد المناخ التنظيمي

إن تعدد الآراء حول أبعاد المناخ التنظيمي و عدم وجود تحديد دقيق لها ، هذا راجع أساسا لإختلاف المتغيرات الخاصة به من منظمة لأخرى ، و من خلال ما سبق سنحاول إعطاء أهم الأبعاد التي تداولها الباحثون في دراستهم ، التي تميز المناخ التنظيمي :

1 ـ مرونة التنظيم :

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستجابة و التكيف و التأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة و القدرة على إستيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي .[2]

2 ـ التدريب والتنمية الإدارية :

تعد العملية التدريبية و نوعياتها أحد أهم مقاييس التطور و النجاح في منظمات الأعمال الحديثة ، و نجاح التدريب مرتبط بمدى الفهم الصحيح للتدريب بمراحله ، و مدى الإعتماد على الأساليب الحديثة في العملية التدريبية و هذا لدى كل أطراف العملية التدريبية سواء من المدرب والمتدرب و مسؤول التدريب .[3]

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير و تنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف و المهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية ، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق و إتخاذ القرارات الرشيدة .[4]

---

[1] ـ الطيب الداودي ، **أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية** ، مجلة الباحث ، الجزائر ، العدد 05 ، 2007 ، ص 55.

[2] ـ محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط 3 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005 ، ص306.

[3] ـ إبراهيم عاشوري ، **مرجع سابق** ، ص 28 .

[4] ـ حمود خضير كاظم ، **مرجع سابق** ، ص 167 .

3 ـ أنماط السلطة الإدارية :

أي ما هو النمط المتبع في المنظمة للتعامل مع العاملين ، هل تتبع المركزية ؟ أم اللامركزية ، فإتباع المركزية قد يودي إلى الملل و وجود التسلط من قبل الإدارة هذا على عكس إتباع الإدارة اللامركزية . أو القيادة الإدارية : بمعني التأثير في سلوك الأفراد والجماعات لإنجاز الهدف المحدد .[1]

4 ـ أساليب التحفيز:

أي لابد على الإدارة من إستخدام أساليب تحفيزية مختلفة حيث أن العامل عندما يحصل على مكافأة نتيجة أداء عمل ما ، و من ثم زيادة الإنتماء و الولاء للمنظمة ، و يجب أن تعتمد الإدارة إستخدام عدة طرق في عملية التحفيز منها ما هو مادي و منها ما هو معنوي ، و يجب أن تكون الحوافز شاملة لكل العاملين داخل المنظمة .[2]

5 ـ الاستقرار والأمن الوظيفي :

و تتمثل بمختلف أبعاد الضمان الإجتماعي و الصحي و المنافع الوظيفية حيث أن هذه الأمور من شأنها أن تخلق إستقرارا نفسيا و تساهم برفع الروح المعنوية للأفراد و تؤدي إلى تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية .[3]

6 ـ أهمية الإنجاز :

تؤكد المنظمات على الإنجاز و الإنتاجية كأسس للمكافأة المادية و المعنوية .[4]

[1] - الطاهر أحمد محمد علي ، **أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا ، 2015 ، ص 78 .
[2] - محمد يوسف القاضي ، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص172 .
[3] - الطاهر أحمد محمد علي ، **مرجع سابق** ، ص 79 .
[4] - محمود سلمان العميان ، **مرجع سابق** ، ص 305 .

7 ـ عدالة التعامل مع المتعاملين :

إن خلق المناخ البناء لا يأتي إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم ، من خلال وضع أنظمة عادلة و غير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت ، الأجور ، الترقيات ، العقوبات ، التدريب .... الخ .

الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الإرتياح في نفوس العاملين و تحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية و تحسين نوعية الإنجاز المستهدف ، إذ أن الإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الإنتماء و الولاء الفعال للمنظمة و المساهمة في تحقيق أهدافها .[1]

8 ـ نمط الثواب و العقاب :

و يتضمن ذلك تحديد أسس العلاوات و المكافآت و الرواتب و كافة الأمور المالية الأخرى ، و تحديد منطلقات ذلك سواء كانت الجدارة ، أم الأقدمية ، أم الندرة أم أية أسس أخرى يعتمدها النظام ، و الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله ، فالمكافأة تعطي للمنجز و المبدع من أجل تكرار السلوك المرغوب على عكس العقاب .[2]

سادسا : أنواع المناخ التنظيمي

يشير الباحثون إلى عدة أنواع مختلفة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة و يرجع هذا الإختلاف في تحديد أنواع المناخ التنظيمي إلى إختلاف المعايير المتبعة في تحديد نمط المناخ السائد ، و يمكن أن نوجز مختلف هذه الأنواع كالاتي :

1 ـ المناخ العائلي :

يتميز بإرتفاع مستوى إشباع الحاجات الإجتماعية ، إرتفاع مستوى العلاقات الإنسانية وإرتفاع مستوى تماسك و تجانس الجماعة ، و يتصف سلوك المدير في هذا المناخ

[1] ـ حمود خضير كاظم ، **مرجع سابق** ، 175 .
[2] ـ الشيماء أحمد عبد الله عدوان ، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة و علاقته بالروح المعنوية للمعلمين** ، رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2012 ، ص 32 .

بالإجتماعية لا يميل إلى إيذاء مشاعر الأخرين ، و ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب ، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية .[1]

2 ـ المناخ المفتوح :

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية ، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل ، و يقوم مدير المؤسسة بتسهيل إنجاز الموظفين إلى أعمالهم دون إرهاقهم بالروتين ، و يتمتعون جميعا بعلاقات إجتماعية وثيقة .

و في هذا النوع يتم تحقيق إنجاز العمل وإشباع الحاجات الإجتماعية للعاملين بسهولة ويسري دون أن يطغى أحدهما على الآخر و يسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين و الروح المعنوية المرتفعة.[2]

3 ـ مناخ الإدارة الذاتية :

إن السمة الرئيسة لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين ، و إشباع حاجاتهم الإجتماعية في حدود مصلحة العلم و ترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ ، إن كانت لا تصل إلى مستواها في المناخ المفتوح ، و يرجع إرتفاعها إلى إشباع الحاجات الإجتماعية في المقام الأول .[3]

4 ـ المناخ الإستشاري (الديمقراطي التشاوري) :

يحرص المدير على إستشارة العاملين معه و لكن لا يلزم نفسه بتنفيذ أرائهم ، و فيه يوفر المدير الثقة في تعامله مع المرؤوسين ولكن ليس بصورة كاملة ، و تتم الإتصالات الإدارية بحرية في الإتجاهين الصاعد و الهابط بين المستويات الإدارية في المؤسسة ، ويأخذ القائد عادة بآراء و أفكار العاملين ، و هو يقدم حوافز إيجابية أكثر مما يقدم حوافز سلبية (عقوبات).

---

[1] ـ رسمي محمد حسن ، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية** ، ط 1 ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 102 .

[2] ـ محمد حسن محمد حمادات ، **مرجع سابق** ، ص 30 .

[3] ـ محمد يوسف القاضي ، **مرجع سابق** ، ص 176 .

ويتيح لهما الحرية الكافية للتصرف و يتم تفويض جانب لابأس به من السلطات للمستوى الأدنى ، و تصدر القرارات العامة من الإدارة العليا مع مراعاة المشاركة مع مستويات الإدارة الوسطى والدنيا .[1]

5 ـ المناخ الأبوي :

يتميز بإنخفاض مستوى الروح المعنوية و الرضا الناجم عن عدم الشعور و بالإنجاز ، عدم إشباع الحاجات الإجتماعية ، إنخفاض مستوى تماسك الجماعة وجود جماعات فرعية و إنخفاض مستوى تماسك الجماعة ، وجود جماعات فرعية وإنخفاض مستوى العلاقات بين الأفراد ، يقوم المدير بالأعمال الإدارية .

و الإهتمام بالعمل من جانبه ، متزن يهتم بالأفراد بهدف إشباع حاجاته الإجتماعية ، إنخفاض مستوى فاعلية وظيفة الرقابة ، يفشل في حفز الأفراد و إنخفاض مستوى الضبط والسيطرة .[2]

6 ـ المناخ الموجه :

يسود إهتمام شديد من قبل المشرف على إنجاز الأعمال ، و يتجسد ذلك في الصرامة الموجودة في الإشراف و التوجيه ، مع عدم الإهتمام بالحاجات الإنسانية للعمال و ترتفع فيه درجات الإنتماء ، الإعاقة ، التركيز ، على الإنتاج و تنخفض فيه درجات التباعد ، الألفة ، النزعة الإنسانية .[3]

---

[1] ـ حسن بن ظافر أحمد عقدي ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان** ، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، قسم التربية ، جامعة جازان ، المملكة العربية السعودية ، 2017 ، ص 26 .

[2] ـ رسمي محمد حسن ، **مرجع سابق** ، ص 102 .

[3] ـ ماحي محمد الأمين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و الأرطوفونيا ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2016 ، ص 17 .

7 ـ المناخ المستقل :

و فيه يمارس القائد سلطته بمرونة و تنبثق الفعالية القيادية من داخل الجماعات التي يعمل بها ضمنها القائد و لذا فان القائد يعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين و درجة الرضا و الدافعية عند العاملين .[1]

8 ـ المناخ المغلق :

يمكن تسميته بالأسلوب " التيلوري " في العمل حيث يتم التركيز فيه على العمل و الإنتاجية ، و يتم تجاهل العلاقات الإنسانية ترتفع فيه درجات التباعد ، والإعاقة ، و الشكلية في العمل ، والتركيز على الإنتاج و تنخفض فيه درجات القدوة ، والنزعة الإنسانية ، و الإنتماء .[2]

9 ـ المناخ الإستغلالي التسلطي :

و يتسم بالديكتاتورية و إستغلال المرؤوسين ، حيث تتخذ الإدارة القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم ، مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف و عدم الثقة في العلاقات بين الإداري و المرؤوس .[3]

10 ـ المناخ المنضبط :

ويشير إلى تأكيد الإنتاج على حساب متطلبات البعد الإجتماعي بينهم ، حيث يعاني العاملون من زيادة في الرتابة و كثرة الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات بين العاملين و سيطرة المسؤول .[4]

---

[1] ـ أحمد محمد عوض بني أحمد ، **الإحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس** ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 51 .

[2] ـ ماحي محمد الأمين ، **مرجع سابق** ، ص 17 .

[3] ـ حسن بن ظافر أحمد عقدي ، **مرجع سابق** ، ص 27 .

[4] ـ واصل جميل المومني ، **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية** ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 25 .

سابعا : العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عوامل مهمة تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المنظمة ، و هي كثيرة ومتداخلة في بعض الأحيان ، و يكاد الباحثون لا يتفقون على عددها أو درجة أهمية كل منها و هذه العوامل تؤثر بدورها على سلوك الفرد و الجماعة و إنتاجية التنظيم ، و يمكن تصنيفها هذه العوامل إلى ثلاثة فئات :

1 ـ العوامل الخارجية :

1 ـ 1 ـ ثقافة التنظيم :

و تشمل الإتجاهات ، القيم ، الأنماط السلوكية و توقعات أعضاء التنظيم المشتركة لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الأفراد فهي التي تحدد مبادئ المنظمة و أنظمتها الأساسية ، السلوكيات المقبولة و المرفوضة بمعنى أن لها الأثر الكبير على المنظمة والعاملين بها .[1]

1 ـ 2 ـ ظروف العمل :

يقصد بذلك بيئة المادية التي يعمل بها الأفراد و تشمل على درجة الضوضاء ، الإضاءة ، التكيف ، الأثاث ، تنظيم المكاتب ، إمكانية الإتصال ببقية الأعضاء ، إن ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي إلى الإحباط و هذا بدوره يؤثر سلبيا على إنتاجية الفرد .[2]

1 ـ 3 ـ البيئة الإقتصادية :

تلعب البيئة الإقتصادية المحيطية بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية و سلبية المناخ التنظيمي بها ، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات لمرحلة الخصخصة

[1] ـ مصطفى يوسف كافي ، **الإتصال و الصراع التنظيمي** ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2017 ، ص 156 .

[2] ـ مصطفى يوسف كافي ، **مرجع سابق** ، ص 156 .

و إحتمال الإستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق و تغيب عنه عناصر الإستقرار و التحفيز .[1]

1 - 4 - البيئة الخارجية :

و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية ، إقتصادية ، قانونية أو إجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم .[2]

1 - 5 - البيئة الإجتماعية :

تؤثر البيئة الإجتماعية التي تشمل على العادات و التقاليد و القيم و الثقافات المحلية والإتجاهات على فهم و إستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم و بالتالي على سلوكهم وتصرفات هؤلاء الأشخاص ، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الإجتماعي لبيئة التنظيم و التعامل مع المنسوبين بموجبه .

1 - 6 - البيئة التقنية :

تعتبر التكنولوجيا من أهم المتغيرات التي تحدد مدى فعالية التنظيم و قدرته على تحقيق أهدافه ، فهي تمثل القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أي منظمة لإحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجها من سلع و خدمات ، لذلك لا بد لكل منظمة من توفير الكوادر ذات المهارات التي تمكنها من متابعة و التنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية .[3]

1 - 7 - المشاكل الأسرية :

و يقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية و الأبناء و مختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكون مصدرا للقلق و بالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين .[4]

---

[1] ـ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **مرجع سابق** ، ص 26 .

[2] ـ شامي صليحة ، **مرجع سابق** ، ص 46 .

[3] ـ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، **السلوك التنظيمي : المفاهيم – النظريات ـ التطبيقات** ، ط4 ، دار حافظ للنشر التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 254 .

[4] ـ محمد الصيرفي ، **مرجع سابق** ، ص 265 .

2 ـ العوامل التنظيمية :

2 ـ 1 ـ السياسات والممارسات الإدارية :

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي) ، فكلما كانت الممارسات الإدارية القائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات و على إحترام و تقدير الإعتبارات الذاتية و الشخصية للعاملين فيه فإن شعور بالثقة المتبادلة و الصراحة و تحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير إتجاهات إيجابية نحو النظام و نحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي .[1]

2 ـ 2 ـ النمط القيادي المتبع :

و يقصد أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية من خلال إشراك الفرد في إتخاذ القرارات ، وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته ، و إسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالقيادة التي تقوم على دعم المرؤوس و مساعدته عند الحاجة و توجيه دون تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس و الإستقرار النفسي و التقدم بالأفكار الإبداعية و بالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب و التذمر و الغياب و خلافه .[2]

2 ـ 3 ـ العبء الوظيفي :

تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت و تناقض فترات الراحة أثناء العمل قد يؤدي إلى إستنزاف طاقات الفرد و شعوره بالأعباء مما سينعكس سلبا على أداءه .

2 ـ 4 ـ نظام الأجور و الحوافز (مادية ـ معنوية) : حيث لابد أن تكون مرضية تشجع الأفراد المؤهلين إلى الإلتحاق بها و تدفعهم للأداء الجيد وترغبهم في الإستمرار بالمنظمة ، على الرغم من إختلاف أهمية الحوافز المادية والمعنوية حسب المستوى الوظيفي للفرد .[3]

---

[1] ـ محمد حسن محمد حمادات ، **مرجع سابق** ، ص17 .

[2] ـ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 ، ص 36 .

[3] ـ مصطفى يوسف كافي ، **مرجع سابق** ، ص 158 .

2 - 5 - الصراع التنظيمي :

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من إستقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم و من ثم زيادة إنتاجيتهم .[1]

3 - العوامل الشخصية :

3 - 1 - قدرات الفرد :

القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ماهو متوقع منه ، عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط و التأثيرات السلبية على معنوية الشخص .

3 - 2 - تناقض القيم :

يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف ، مدير قسم الدعاية و الإعلان قد يوجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة ، أو على الأقل مبالغ فيها ، مثل هذا التصرف قد يوجه عند الفرد شعور بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم .[2]

3 - 3 - درجة المخاطرة :

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي سيدفع إلى المزيد من الإحباط.

3 - 4 - خصائص أعضاء التنظيم :

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضي التعليم و الطموح سيكون مناخا مختلفا تماما عن منظمة يزيد فيها نسبة العاملين صغار السن و ذوي المستوى التعليم المرتفع .

[1] - محمد الصيرفي ، **مرجع سابق** ، ص 267 .
[2] - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، **مرجع سابق** ، ص 258 .

كما يكون المنـاخ أكثر ودا و تآلفـا في المنظمـات التي يشارك أفرادها مع بعضهم البعض في أنشطـة إجتماعيـة خارج العمل .[1]

ثامنا : الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطويره كفاءة الأداء للأفراد بالتالي للمنظمة ، ونظرا لكون العملية التحسينية و التطويرية في أجواء العمل ليست نهائية ، كلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ، و نظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها و خلق المناخ التنظيمي الملائم في ضوئها .

و تجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخا تنظيميا يناسبها من حيث أهداف و طبيعة أعمالها وفلسفتها ، و لذلك عل المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي ، و هذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه .[2]

و توجد مجموعة من العناصر البيئية التي يمكن السيطرة عليها و خلق من خلال تفاعلها مع بعضها البعض مناخا تنظيميا جيدا و إيجابيا ، و هي :

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي و تطويره و تعديله من حين لأخر .
- تميز السياسات التنظيمية بالثبات و الوضوح .
- التركيز على كفاءة وسائل الإتصالات .
- إهتمام المنظمة بتدريب و تطوير مهارات و قدرات العاملين .
- العدالة في التعامل مع الموظفين .

[1] ـ مصلح حمدان البقمي ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص 11 .

[2] ـ فوزية هواين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية** ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، 2014 ، ص 92 .

- تبني القيادة فلسفة إنسانية و الإهتمام بالعامل البشري و مشاكله و محاولة دعم الأفراد وتوجيههم و مساندتهم عند الحاجة .

- الإبتعاد عن الرقابة التقليدية و الرقابة الصارمة و التركيز على الرقابة الذاتية و الإيجابية.

- المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة و تجاه العاملين بداخلها .

- تفويض الصلاحيات للعاملين و الإتجاه نحو اللامركزية .

- محاولة التخفيف من الروتين قدر الإمكان .

- إستخدام التكنولوجيا الحديثة .

- التركيز على الإنتاج و الإنجاز للعاملين و مكافأتهم على ذلك .

- المراجعة المستمرة لكل من سياسات و أهداف و خطط المنظمة و مراقبة جودة أداء الموظفين .[1]

[1] - كامل محمد المغربي ، **مرجع سابق** ، ص 47 .

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل إلى أنه يتوجب على كل إدارة أن تولي إهتمامها بالمناخ التنظيمي ذلك لما لهذا العنصر من أهمية بالغة إذ يتضمن كافة المتغيرات السائدة داخل إطار العمل من قيم فكرية و مادية تؤثر بشكل أساسي على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات و المنظمات العاملة على حد سواء .

فالإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستخدم أساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل و خلق جو من العلاقات الإنسانية و توفير الحوافز الملائمة و تحديث وسائل الإتصال والقيادة و الإشراف و كافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي ومما لاشك فيه أن إهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي إلى إختلاف قدرة المنظمة على مواصلة أعمالها .

و يبقى الكثير الذي نجهله عن هذا الموضوع الحيوي و لذا فضرورة الإهتمام بكل مكوناته وبكل جزئياته في مؤسستنا يعد أمرا في غاية الأهمية لأنه يمثل عنصرا فاعلا في تحديد الفاعلية للمؤسسة .

تمهيد

أولا : أهمية الأداء الوظيفي

ثانيا : محددات الأداء الوظيفي

ثالثا : عناصر الأداء الوظيفي

رابعا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

خامسا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

سادسا : قياس الأداء الوظيفي

سابعا : تقييم الأداء الوظيفي

ثامنا : نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الأداء من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الإقتصاد حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع والتي تؤمن من إنطلاقه نحو الحضارة والرفاه الإجتماعي الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية والمالية التي تحققها البلدان والتي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي فيها .

ومن المهم في بادئ الأمر ، وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم الأداء الوظيفي للموارد البشرية ، والكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي ، و التحري عن معنى الأداء كمفهوم عام ، ثم كمفهوم إقترن بمجال تسيير المؤسسات ، و يشكل فيه الأداء الوظيفي للموارد البشرية جزءا من كل متكامل وهو أداء المؤسسة .

لذا ومن أجل هذا سنتناول في هذا الفصل التطرق إلى الاداء الوظيفي وأهميته ومحدداته وعناصره والعوامل المؤثرة فيه ، وكذلك كيفية قياسه وتقييمه و بعض النصائح المفيدة في تحسينه.

أولا : أهمية الأداء الوظيفي

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة في أية منظمة نذكر منها :

01 - تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود ، و تنتج منتجات و تحقق الأهداف المصصمة لها ، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها ، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الانتاج الصناعي ، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة ، و الأداء هو المكون الرئيسي للعملية ، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان .

02 - (العنصر البشري) الذي يدبر العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية ، يتم بيعها للمستهلك بقية أعلى من قيمة الموارد التي إستخدمت فيها و قيمة الجهد و عمل العنصر البشري و بذلك تحقق الربح ، و عليه فأن ثبات كلفة الموارد و تفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل قدرة وأقل كلفة وأكثر ربحًا.[1]

فقد أشار " آدام سميث " في كتابه (ثروة الأهم) إلى مزايا التي يمكن تحقيقها بواسطة تقسيم العمل و التخصص و أثره على تحسين مستوى الأداء ، حيث يرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل لذي تكون به أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية من غيره من الأعضاء وترجع أهمية أداء العمل من وجهة نظر المنظمة إلى إرتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة : وهي مرحلة الظهور و مرحلة البقاء و الإستمرارية ، و مرحلة الإستقرار و مرحلة السمعة و الفخر ومرحلة التميز ثم مرحلة الزيادة .[2]

[1] ـ الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 98 .

[2] ـ محمد مسلم ، **مدخل إلى علم النفس العمل** ، ط 1 ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2007 ، ص 52 .

ويمكن تحديد أهمية الأداء الوظيفي لأي منظمة في هذه النقاط :

01 - الأداء هو المكون الرئيسي للعملية التنظيمية بإعتباره محصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة .

02 - كما أن مستوى الأداء داخل المنظمة لا تعكس قدرات الفرد العامل فقط بل هو أيضا المجهودات التي يقوم بها الرؤساء و القادة و المديرين ، من أجل الضغط على العاملين لرفع مستوى أدائهم .

03 - إن نجاح أو فشل أي منظمة مرتبط و معتمد بالدرجة الأولى بطبيعة الأداء و الظروف والإمكانيات المتوفرة و المتاحة للمناخ التنظيمي للمنظمة .

04 - لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط ، بل تتعدى ذلك لأهمية الأداء نجاح خطط التنمية الإقتصادية و الإجتماعية في الدولة .[1]

ثانيا : محددات الأداء الوظيفي

إنطلاقا من الأداء الوظيفي يعد نتاج الجهد الذي يبذله الفرد في الإنتاج في موقف معين نستطيع تحديد هذا الأداء من ثلاث مؤشرات رئيسية يمكن التعرف على العوامل التي تضبط عملية التفاعل ، ومن هذا يمكن النظر إليه بأنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد المبذول و القدرات و الخصائص الفردية ، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي .

ولهذا تتوضح محددات الأداء الوظيفي في :

01 - الدافعية : إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل ، و لهذا فأن الدافع يعتبر الحاجة مقارنة الفرد بنتائجه مع معايير الأداء قصد تحسينه ، و لهذا فالدافعية تعد بمثابة قوى داخلية تحرك الفرد لكي تحرك سلوكه و تشكله بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة ، و هذا نتيجة الشعور بالنقص في تلك الحاجة .[2]

[1] ـ أحمد صقر عاشور ، **مرجع سابق** ، ص 66 .
[2] ـ ناصر دادي عدون ، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي** ، دار المحمدية ، الجزائر ، 2004 ، ص 65 .

02 ـ القدرات : تعد القدرة كثاني محدد للأداء الوظيفي بإعتباره يتفاعل مع الدافعية لتحديد الأداء و القدرة و الذي يكون بها ، و منه تشير القدرة إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء و ظيفته و مهامه و الشعور بأهميته لأدائهم ، و لهذا تعني القدرة على أداء هدف معين سواء كان عملا حركيا أو عقليا .

و تشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال و تشمل أيضًا السرعة والدقة في الأداء و ليس هنالك فرق في هذا الإستعمال بين القدرات القدرية و القدرات المكتسبة ، و تعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل من دون حاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم .[1]

03 ـ الإدراك : يتمثل في إدراك الفرد لدوره الوظيفي ، و ذلك في سلوكه الشخصي أثناء الأداء وتصوراته و إنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة ، إن سلوك الأداء الذي يبذله الأفراد ينطبق من مدركات و إنطباعات معينة تتكون لدى العامل و الأفراد في عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بها ، و لهذا يتحدد إتجاه الفرد في عمله و أنه لابد من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أدائه .

وعليه مما سبق حول المحددات الثلاثة للأداء يمكن إعتبار الدافعية و القدرات و الإدراك أنها نتاج لعملية تفاعل أدائها على العامل .[2]

ثالثا : عناصر الأداء الوظيفي

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :

01 ـ المعرفة بمتطلبات العمل :

و يشمل المعارف العامة و المهارات الفنية و المهنية والقدرة على التنظيم و تنفيذ العمل دون الوقوع في أخطاء و ما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل .

[1] ـ زكية عقري ، **نمط الإشراف و علاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2003 ، ص 59 .
[2] ـ ناصر قاسيمي ، **مرجع سابق** ، ص 10 .

02 ـ كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل و مقدار سرعة هذا الإنجاز .

03 ـ المثابرة و الوثوق :

و يشمل الجدية ، التفاني في العمل قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و إنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة أو مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين و تقديم نتائج عمله .[1]

و من خلال ما سبق نستنتج أن عناصر العمل تتصل بطبيعة العمل و أنشطته ، وبالعامل وقدراته ، و طبيعته البيئة أو السياق التنظيمي للعمل ، و يلخصها عدد من الباحثين في العناصر التالية :

01 ـ كفاية العمل :

و تعني ما لدى العامل من معلومات و مهارات و إتجاهات و قيم ، و هي تمثل الخصال الأساسية التي تنتج أداءا فعالا يقوم به العامل .

02 ـ متطلبات العمل :

تشمل المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها القيام بأداء واجبات هذا العمل .

03 ـ بيئة التنظيم :

و هي تتضمن العوامل الداخلية و الخارجية ، و قصد بالعوامل الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال للتنظيم و هيكله . أهدافه و موارده و مركزه الإستراتيجي و الإجراءات المستخدمة .

[1] ـ شامي صليحة ، **مرجع سابق** ، ص 65 .

أم العوامل الخارجية فيقصد بها العوامل المؤثرة في الأداء سواء أكانت عوامل إقتصادية ، إجتماعية ، سياسية ، ثقافية أو قانونية .[1]

رابعا : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

يتأثر أداء الفرد بمجموعة من العوامل و التي أحيانًا تكون خارجة سيطرته و لا يستطيع التحكم فيها ، و نستطيع تقسيم هذه العوامل إلى جزئين : عوامل متعلقة بالفرد وعوامل متعلقة بالمؤسسة :

01 ـ عوامل متعلقة بالفرد :

و هي متعلقة بالفرد لا غير و نستطيع حصرها فينا يلي :

- **الدافعية :** الدوافع هي الطاقات الكامنة لدى الفرد و هي تعبير عن الحاجات والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها ، و بالتالي فأن دوافع الفرد هي منطلق لإنجاز عمله على أكمل صورة فكلما كانت الدوافع قوية إيجابية كان الأداء حسنا فعالا والعكس صحيح ، و بالتالي فعامل الدافعية له تأثير مباشر على آداء العاملين .
- **المعرفة :** لكي يكون مستوى أداء العامل عاليًا لابد أن يكون ملما بكل ما يتعلق بوظيفته والبيئة التي يعمل بها ، وبالتالي لابد من وجود معلومات تحيط بكل صغيرة و كبيرة للمنظمة التي ينتمي إليها و كلما زادت معارفه كان أكثر إجابة في أداء عمله.
- **المهارة :** وهي الجانب الفني و التقني الذي يتمتع به العامل ، و الذي مكنه من خلق آلية وديناميكية مناسبة لتطبيق جميع المعلومات المتوفرة لديه على أرض الواقع .

[1] ـ محمد وليد سرهود ، **علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي** ، رسالة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، 2017 ، ص 65 .

02 ـ العوامل المتعلقة بالمؤسسة :

هناك عوامل خارج سيطرة الفرد وهي متعلقة بالمؤسسة ولكنها تؤثر على أدائه ومنها :

- **الظروف المادية :** تهتم الكثير من المنظمات بيئة العمل المادية المناسبة فالظروف المادية السيئة تؤثر على أداء الفرد داخل المؤسسة من ناحية الإضاءة ، الضوضاء ، قدم وسائل الإنتاج ، التهوية ، التدفئة ، و العكس صحيح ، كلما تحسنت الظروف السابقة إنعكس ذلك إيجابا على أداء العامل .[1]
- **الصراع التنظيمي :** ينتج الصراع عند إختلاف وجهات النظر أو البحث عن السيطرة أو توزيع الأدوار و لعل أهم الأسباب التي تنتج هذا الصراع هو الضغوط التي تتعرض لها المؤسسة ، و الصراع من شأنه تشتيت الصفوف الداخلية للمؤسسة وهذا ما يضعف قدرتها التنافسية وبالتالي على المنظمة أن تقضي على كل أسباب الصراع التي تقضي على روح التعاون بين الأفراد و في المقابل نشجع الصراع الإيجابي الذي يثبت روح التنافس بين العاملين و الذي هو أساس الفعالية في الأداء.[2]
- **الإغتراب الوظيفي :** إن وجود ظاهرة الإغتراب في المؤسسة أمر واضح لأن هناك نتائج تترتب عنه تظهر للعيان وهي :

ـ المراوغة و الإنسحاب و العزلة .

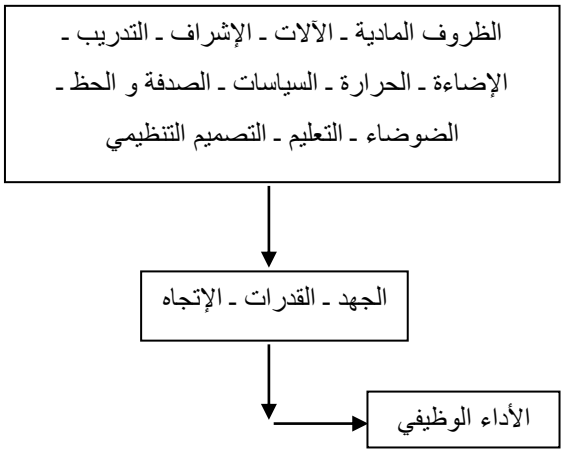
ـ القلق الدائم لدى العامل و فقدانه للثقة مع الآخرين .

ـ قتل كل المبادرات الفردية و عناصر الإبتكار لدى الفرد .

وبالتالي فأن ظاهرة الإغتراب تقلص من فعالية العامل و تقضي على بواعث التطوير والإبتكار .

[1] ـ بدر حسن حجاج ، **إدارة و تنظيم المكتبات الحديثة** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 35 .
[2] ـ حسن محمد رواية ، **إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ، ص 212 .

الشكل (01) : يوضح العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي



المرجع : حسن محمد رواية ، **مرجع سابق** ، ص 213 .

خامسا : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

01 ـ نظرية الإدرة العلمية :

يُعتبر " فريدريك تايلور " من أبرز ممثلي هذه النظرية ، وقد لاحظ أن العمال ينتجون إنتاجًا يقل عن طاقتهم الإنتاجية ، كما وجد أنه ليس هناك معيار واحد و محدد للإنتاج والناتج اليومي المتوقع للعمال و أنه ليس هناك علاقة واضحة بين الأجور و الإنتاج .

وقد ركزت هذه النظرية مجهوداتها على رفع وسائل الانتاج ، و تم ذلك عن طريق تحديد معيار علمي لمعدل إنتاج العامل ، وهذا المعيار العلمي مبني على أساس دراسة الوقت و الحركة .

كما أوصت هذه النظرية بضرورة الإختيار العلمي للعاملين و ضرورة تدريبهم على أنسب طريقة لأداء العمل ، وقد قدمت وسائل لتخطيط وجدولة الإنتاج ، حيث إعتبرت العنصر البشري مثله مثل أي موارد متاحة في المؤسسات من أموال و آلات و مواد خام وأكدت على ضرورة التحكم في هذا العنصر من أجل رفع الإنتاجية .[1]

[1] ـ بدر أحمد حامد ، **السلوك التنظيمي** ، ط 1 ، دار القلم للنشر و التوزيع ، الكويت ، 1982 ، ص 18 .

و تذهب نظرية الإدارة العلمية إلى التنظيمات عبارة عن أنساق رشيدة ، ذات أهداف محددة ، و تفترض أن العلم يستطيع أن يحدد دائما أسرع و أفضل الطرق لإنجاز العمل وتحقيق أعلى درجة من الكفاءة التنظيمية ، كما تفترض هذه النظرية أن التنظيمات تؤدي أعمالها بدون أية مشكلات كأنساق مغلقة إلى حد ما .[1]

حيث يرى بأن العاملين في المستويات الدنيا هم بحاجة إلى الإشراف و الرقابة ، وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر و التعليمات الصادرة عن الإدارة العليا .[2]

02 ـ نظرية التقسيم الاداري :

من أبرز رواد هذه النظرية " هنري فايول " و تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل ، مقسم إلى إدارات و أقسام تنهض بأنشطة متخصصة بها يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية و خفض التكاليف ، و تبرز أيضًا هيكل التسلل الإداري حيث تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض ، لقد وجد " فايول " أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى 06 مجموعات رئسيه هي : نشاطات فنية ـ نشاطات تجارية ـ نشاطات مالية ـ نشاطات أمنية ـ نشاطات محاسبية ـ نشاطات إدارية .[3]

وقد ركز " فايول " في دراسته على الأنشطة الإدارية بإعتبارها أهم هذه الأنشطة ، وقسمها إلى 05 عناصر هي :

التخطيط ـ التنظيم ـ التوجيه ـ التنسيق ـ الرقابة .

كما وضع 14 مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته و خبراته مؤكدًا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا ما إلتزم بها وسار عليها و هذه المبادئ هي : تقسيم العمل ـ السلطة ـ المسؤولية ـ الإنضباط في العمل ـ وحدة الأمر ـ وحدة الإتجاه ـ

[1] ـ طلعت إبراهيم لطفي ، **علم إجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص96.

[2] ـ رعد حسن الصرف ، **نظريات الإدارة و الأعمال** ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 ، ص 38 .

[3] ـ النعيان عبد الله عبد الرحمان ، **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 41 .

تغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد ـ المكافآت المركزية ـ التسلل الهرمي ـ النظام ـ المساواة ـ الإستقرار الوظيفي ـ الإبتكار و المبادأة ـ العمل بروح الجماعة .[1]

و قد وثق خبرته و تجاربه الإدارية في كتابة الشهير " الإدارة العليا و الإدارة الصناعية " الذي شرح فيه تعريف للعملية الإدارية و الطرق التي تدار بها الأعمال و يوجه بها العمال والموظفون .[2]

03 ـ النظرية البيروقراطية :

تنتسب هذه النظرية إلى عالم الإجتماع الألماني " ماكس فيبر " حيث تعد نظريته الخاصة بهياكل السلطة من أهم الدراسات التي أسهم بها فقد قام بتحليل كثير من التنظيمات و أساليب إنسياب خطوط السلطة داخل تلك المنظمات ، و كانت دراسته تدور في نطاق إهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي وجهت إليهم ، و لماذا الأفراد العاملين المكلفين بأداء الأعمال وفقًا للتعليمات التي تنسب إليهم في صدد الأوامر المشددة و التي تتلخص في مفهوم " أصدم بما تؤمر" [3]

و تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية سلطة قانونية ، لأن المدير حصل على موقعه و صلاحيته في المنظمة على أساس الإختيار أو الترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء ، و إذا كانت البيروقراطية تعني الإجراءات الطويلة و الروتينية (الرقابة) ، و البطء في مسار العمل الإداري ، و تعقيداته غير المبررة و عدم الكفاءة ، فأن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل " فيبر " عندما أطلق تسميته الأولى ، فقد كان يري أن المنظمة البيروقراطية التي تدار من قبل المدراء جرى إختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة و ذلك يعود إلى إمتلاك المنظمة للمعرفة الفنية .

---

[1] ـ النمر سعود محمد ، **السلوك الإداري** ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1990 ، ص08 .

[2] ـ ماجدة عبد الهادي المساعدة ، **مبادئ علم الإدارة** ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 57.

[3] ـ محمود محمد فتحي ، **الإدارة العامة المقارنة** ، ط 1 ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 1985 ، ص 156 .

و مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي يعمل فيه ، لقد أنصب إهتمام " فيبر " على المنظمة الكبيرة المتكونة من آلاف الأفراد ، و كان مولعا بدراسة تنظيم الجيش الروسي والدولة الروسية و بشخصية " بسمارك " و " وليم الثاني " و إستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش و الدولة .[1]

04 ـ نظرية العلاقات الانسانية :

يعتبر " إلتون مايو " من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية ، حيث قام بأجراء تجاربه بمصانع " هاوثورن بشركة وستورن إلكتريك " الأمريكية ، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء ، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا يعني إنخفاضًا في مستوى الأداء و بالتالي الإنتاجية ، الأمر الذي جعله يتفطن إلى أنه هناك عوامل غير مادية تأثر على أداء العمل ، فأستخلص أن إنتاجية العمل و مردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال فيها بينهم من جهة و بين العمال و قدرة المدير على التحفيظ من جهة أخرى .[2]

و قد بدأت دراسات " هاوثورن " و التي أشرف عليها " ألتون مايو " و زملائه من الباحثين ، من أجل إستكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية و بين الإنتاجية ثم إتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء ، و الروح المعنوية ، و القيم ، و الإتجاهات ، و المعايير ، و الدافعية ، و قد إكتشف هذه الدراسات عن أهمية البناء الغير الرسمي للتنظيم ، و عن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال ، و إتجاهاتهم و إنتاجيتهم .[3]

حيث ركزت على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد و ذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية ، وأن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الإقتصادية فحسب بل هناك حاجات غير إقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها و كذا لابد على التنظيم أن يأخذها بعين الإعتبار منها:

[1] ـ خليل محمد حسن الشماع ، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، د س ن ، ص 43 .
[2] ـ محمد عبد الوهاب ، **إدارة الأفراد** ، ط 1 ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، 1975 ، ص 125 .
[3] ـ طلعت إبراهيم لطفي ، **مرجع سابق** ، ص 101 .

ـ تشجيع تكوين الجماعات الإجتماعية في العمل .

ـ توفر القيادة الديمقراطية

ـ تنمية الإتصالات بين الإدارة و الجماعات المختلفة في التنظيم و تشجيعها .[1]

سادسا : قياس الأداء الوظيفي

تتضمن هذه الخطوة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي من المصادر التالية :

ـ ملاحظة الأفراد العاملين و متابعتهم ـ التقارير الأحصائية ـ التقارير الشفوية ـ التقارير المكتوبة .

إن الإستعانة بجميع المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في القياس الأداء .[2]

إن قياس الأداء الوظيفي عملية ضرورية لا غنى عنها لأية منظمة تقر بأن الإدارة مهنة حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ذلك الحكم على أهمية الموظف للبقاء في العمل ، و إستحقاقهم للترقية و تنزيل دراجاتهم أو رواتبهم أو حتى الإستغناء عنهم ، و ذلك لسبب بسيط هو أن الموظف عناصر إنتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه و لابد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منها ، و لابد من التأكد على أن هناك منهجين لقياس الأداء .

الأول يستند إلى فلسفة و تنمية وتطوير الموظف لنفسه ففي المنهج الأول يكون التركيز على وصف الأداء الوظيفي من خلال تقويم لأدائه في الماضي و الإستفادة من تلك المعلومات لإتخاذ القرار المناسب بشأن إستمراره في العمل و ترقيته و تقرير راتبه ، أو إنهاء خدماته .

[1] ـ علي السلمي ، **السلوك الإنساني في الإدارة** ، دار غريب للطباعة ، القاهرة ، مصر ، د س ن ، ص 252 .
[2] ـ سامح عبد المطلب عامر ، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ، ط 1 ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، 2011 ، ص 232 .

أما المنهج الثاني فأن التركيز على إرشاد الموظف و تحديد الأهداف المطلوبة منه من خلال المباشر بينه و بين رئيسه بهدف إثارة الدافعية لديه لعمل أفضل في المستقبل وإستخدام المعلومات النهائية في وضع الموظف في الجهة المناسبة أو معرفة إحتياجية التدريبية من حيث زيادة المعرفة و المهارات و ما إلى ذلك .[1]

و لابد لعملية قياس الأداء الوظيفي السير وفق خطة محددة كأي عملية إدارية ، وأن تأخذ بإعتبارها معايير الكلفة و الفعالية في ذات الوقت و يمكن تحديد خطوات القياس للأداء الوظيفي كالتالي :

- التعرف على طبيعة العمل المراد قياس الأداء الوظيفي فيه : وهو ما يشمل تحليل ووصف وتصنيف و تقويم للوظائف .
- تحديد أسس و معايير التقويم و إعلام المقيمين بها و لابد أن تكون هذه المعايير واضحة كما نوعا في أذهان الطرفين من عاملين و مشرفين بحيث لا تخرج هذه الأسس عن الصفات الشخصية التي يتحلى بها الموظفون ، والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم ، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية ، و القدرة على المبادأة والحماس للعمل و غير ذلك من السلوك و التصرفات الفعلية التي يقوم بها الموظف كنبة للربح أو الكلفة أو مستوى رضا المتعاملين معه و ذلك حسب القطاع أو الوظيفة التي يعمل بها الموظف .
- قياس الأداء بالطرق المناسبة سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية أو التقارير الشفوية أو الكتابة أو جميعًا .
- المقارنة بين ما تم إنجازه و بين المعايير المحددة للأداء للتعرف على الفروق .
- إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه .[2]

[1] ـ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص242 .

[2] ـ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، **مرجع سابق** ، ص 243 .

سابعا : تقييم الأداء الوظيفي

مما لا شك فيه أن عملية تقييم الأشخاص قديمة ، كما أنها عملية مستمرة نمارسها في حياتنا اليومية في مواقف عديدة ، فتحكم على شخص ما أنه ذكي و آخر ناقص الذكاء ، وشخص إجتماعي و آخر إنطوائي و غيرها من عمليات التقييم . تبلورت عملية التقييم في المنظمات و مؤسسات الأعمال و أصبحت مع مرور الوقت وظيفة متخصصة لها قواعد ويقوم بها أفراد مدربون على أدائها ، و تستعمل فيها مقاييس رسمية توضع على أساس علمي موضوعي .[1]

هو من أحدى الوسائل لقياس مهارات الموظفين و ما تحتاجه من تطوير في ضوء الوظيفة وبيئة العمل ، كما يساعد المنظمة على تقييم مستويات أداء الموظفين من جميع النواحي .[2]

في حين يعرفه البعض الآخر بأنه : يعني قياس أداء العامل بالنسبة للإنتاجية و سلوكه ومعارفه و تقدير توافر مهارات و صفات معينة لدية .[3]

هي قياس أداء و سلوك العامل أثناء فترة زمنية محددة و تحديد كفاءة الموظفين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم . و يكون ذلك خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في أغلب الأحيان .[4]

ويمكن تعريف تقييم الأداء عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل ، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالإحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل

[1] ـ محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 294 .

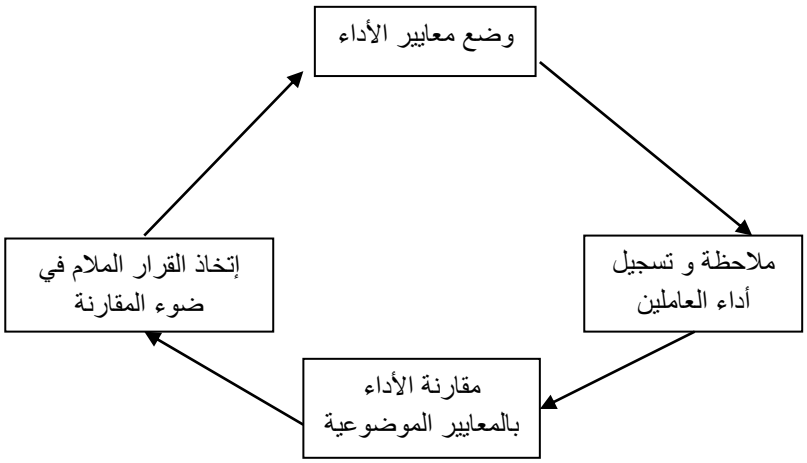
[2] ـ منصور بن عبد العزيز المعشوق ، **المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية** ، مركز البحوث ، المملكة العربية السعودية ، 1961 ، ص 283 .

[3] ـ عمر وصفي عقيلي ، **إدارة القوى العاملة** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، سوريا ، 1993 ، ص 255 .

[4] ـ فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، ط 1 ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 146 .

آخر داخل المنظمة أو خارجها ، أو تنزيل درجتهم المالية ، أو تدريبهم و تنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم و الإستغناء عنهم . [1]

الشكل رقم (02) : يبن دورة عملية تقييم الأداء



المرجع : عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، **مرجع سابق** ، ص 264 .

ثامنا : نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء الوظيفي

- يفضل إستخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء ، و هي التي تمس نواتج الأداء ، ثم سلوك الأداء ، و أقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية .

- يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على إستخدامها .

- يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل .

- يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبية مختلفة ، إستنادا إلى علاقتها بالأداء .

- يفضل إستخدام عدة نماذج (أو ربما طرق) للتقييم ، و ذلك بإختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية .[2]

[1] - عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين** ، ط 1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 259 .
[2] - أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2004 ، ص 310 .

- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على إستخدام طريقة التقييم و النماذج المتبعة في التقييم ، و أن يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم (مثل التساهل والتشدد و التوسط و التحيز).

- يفضل أن يشرك أكثر من مستوى رئاسي في التقييم (و يفضل أن يكون مستويين : الرئيس المباشر ثم الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر) ، و ذلك لإضفاء الحيدة والموضوعية و الرقابة في عملية التقييم .

- يجب الإهتمام بشكل و بطريقة إخراج نماذج التقييم ، و الإهتمام بوضوح التعليمات والإرشادات الخاصة بإستيفاء نموذج التقييم ، و ذلك لإضفاء نوع من الإحترام و الثقة والفهم للطريقة المستخدمة .

- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق و المخطط و المراقب على إجراءات التقييم ، و أن تبني علاقة تعاون مع المديرين المباشرين و أن ترشدهم و تدربهم على تقييم الأداء .

- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية ، أي تعلن لكل مرؤوس ، و لكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري نسبيا .

- يفضل إخبار المرؤوسين بنتائج تقييمهم و ذلك من خلال مقابلات تقييم الأداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن .

- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .

- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل و سليم .

- يجب أن يكون لتقييم الأداء إستخدامات واضحة و محددة و مفيدة ، و إلا فمن الأفضل عدم إستخدامه على الإطلاق .[1]

[1] - أحمد ماهر ، **مرجع سابق** ، ص 311 .

خلاصة

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل حول الأداء الوظيفي على أنه تلك المهام والأنشطة التي يقوم بها الموظف داخل منظمته لتحقيق أهدافه الخاصة والأهداف الخاصة بالمنظمة ، مع التطرق إلى محدداته وعناصره ، كما ألقينا الضوء على بعض النظريات المفسرة للأداء الوظيفي ، وكذلك بالنسبة لعملية تقييم الأداء والتي يوصي القيام بها من طرف المتخصصين من ذوي الخبرة في المجال ، وهذا قصد تحديد جوانب القوى والضعف في أداء العاملين ، كما حاولنا معرفة سبل تحسين أداء الموظفين وإكسابهم المهارات الازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

ومن خلال ما تم تناوله كانت الاشارة إلى أهمية العنصر البشري في العملية التنظيمية والإنتاجية تحقيقًا للميزة التنافسية من خلال أداء أفرادها العالي مما يفرض على المؤسسة التعليمية وغيرها الاهتمام بالمورد البشري بصفته رأس مال فكري .

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع ـــــــــــ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولا : منهج الدراسة

ثانيا : مجالات الدراسة

ثالثا : عينة الدراسة و خصائصها

رابعا : أدوات جمع البيانات

خاسا : الأساليب الإحصائية

خلاصة

تمهيد

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة محورا رئسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة ، و عن طريقها يتم الحصول عل البيانات المطلوبة و اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بالموضع ، و بالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

حيث يتناول هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع في هذه الدراسة ، و كذلك المجال المكاني و الزماني لهذه الدراسة ، إضافة إلى عينة الدراسة و خصائصها ، و كذلك أداوات الدراسة المستخدمة و طرق و مراحل تصميمها ، و أخيرا المعالجة الإحصائية التي إعتمد عليها الباحث في تحليل نتائج الدراسة .

أولا : منهج الدراسة

بالنسبة للمنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي ، و يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة من خلال تحديد ظروفها و أبعادها و توصيف العلاقات بينها بهدف الإنتهاء إلى وصف علمي دقيق متكامل لها و يقوم على الحقائق المرتبطة بها ، و قد إعتمدنا على خاصية الوصف للتعرف على معالم الظاهرة محل الدراسة و تحديد أسباب وجودها على صورتها القائمة بالفعل .[1]

يهدف المنهج الوصفي إلى جمع أوصاف دقيقة علمية للظاهرات الإجتماعية في وضعها الراهن و إلى دراسة العلاقات التي توجد بين الظاهرات الإجتماعية . و من أهم طرق المنهج الوصفي الملاحظة العلمية . و في هذا المنهج يهتم الباحث بدراسة الوضع الحالي للظاهرة و وصف دقيق لها و يهدف الباحث إلى تحديد طبيعة الظروف والممارسات و الإتجاهات السائدة أي البحث عن أوصاف دقيقة للأنشطة و الأشياء والعمليات و الأشخاص .

و يهتم الباحث بالملاحظة بأنواعها و من أبرز الأمثلة عن الدراسات الوصفية الدراسات المسحية و التطورية (الطولية و المستعرضة) و البحوث التحليلية (تحليل العامل ، تحليل المحتوى) .[2]

[1] ـ نوال رويمل ، **القيادة و تسيير الموارد البشرية (دعم نظري و تطبيقي لطلبة الجامعة)** ، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، 2009 ، ص 36 .

[2] ـ خليل عبد الرحمان المعايطة ، **علم النفس الاجتماعي** ، ط 2 ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص37 .

ثانيا : مجالات الدراسة

1 ـ المجال المكاني :

وتم إختيار مكان هذه الدراسة بمتوسطات بلدية تغزوت : متوسطة الشهيد مصطفى بن بولعيد ، متوسطة الشهيد بوبكر بن ناصر ، متوسطة الشهيد الطيب خراز .

ـ متوسطة الشهيد مصطفى بن بولعيد من المؤسسات التربوية التعليمية التابعة لوزارة التربية و التعليم ، حيث تقع في الناحية الغربية من بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي بحي المنظر الجميل وسط تجمع سكاني .

- رقم التسجيل : 02611 .
- رقم الهاتف : 032138115 .
- تاريخ فتح المؤسسة : 1986 .
- مساحة المؤسسة : 8245 متر مربع .
- عدد القاعات : 20 حجرة للدراسة ، 07 مكاتب إدارية ، 01 قاعة أساتذة ، المكتبة ، 02 مخابر ، 01 ورشة ، 01 قاعة إعلام آلي ، ملعب رياضي (ماتيكو) .
- عدد الأساتذة : 35 أستاذا .

ـ متوسطة الشهيد بوبكر بن ناصر من المؤسسات التربوية التعليمية التابعة لوزارة التربية و التعليم ، حيث تقع في أقصى الجهة الغربية من بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي حي 20 أوت 1956 وسط تجمع سكاني .

- رقم التسجيل : 390412 .
- رقم الهاتف : 032239138 .
- تاريخ فتح المؤسسة : 2014 .
- مساحة المؤسسة : 10000 متر مربع .
- عدد القاعات : 13 حجرة للدراسة ، 07 مكاتب إدارية ، 01 قاعة أساتذة ، المكتبة ، 02 مخابر ، 01 ورشة ، 01 قاعة إعلام آلي ، ملعب رياضي (ماتيكو) .

- عدد الأساتذة : 23 أستاذا .

ـ متوسطة الشهيد الطيب خراز من المؤسسات التربوية التعليمية التابعة لوزارة التربية والتعليم ، حيث تقع في الناحية الشرقية من بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي حي الهواء الطلق وسط تجمع سكاني .

- رقم التسجيل : 5883 .
- رقم الهاتف : 032239618 .
- تاريخ فتح المؤسسة : 2004 .
- مساحة المؤسسة : 5000 متر مربع .
- عدد القاعات : 14 حجرة للدراسة ، 06 مكاتب إدارية ، 01 قاعة أساتذة ، المكتبة ، 02 مخابر ، 02 ورشات ، 01 قاعة إعلام آلي ، ملعب رياضي (ماتيكو) .
- عدد الأساتذة : 24 أستاذا .

2 ـ المجال الزماني :

أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي **2019 / 2020** و كانت الدراسة الميدانية على عدة مراحل و كانت أولى المراحل هي الزيارات الإستطلاعية إلى أماكن الدراسة حول الفئة المستهدفة في هذا البحث ، حيث تم الإتصال بأمانة المدير بكل من متوسطة الشهيد مصطفى بن بولعيد (تغزوت) ، و متوسط الشهيد بوبكر بن ناصر (تغزوت) ، ومتوسطة الشهيد الطيب خراز (تغزوت) ، و التي جاءت في الفترة ما بين (05 إلى 25 فيفري 2020) و ذلك لمعرفة مدى ملائمة المكان للدراسة و التزويد بالمعلومات والتعريف بالمؤسسات التي ستقام فيها الدراسة ، و على ضوء هذه الزيارات قمنا ببناء وإعداد الإستمارة و في هذه المرحلة جمعنا كل البيانات الميدانية .

و كان من المفروض توزيع الإستمارة على **(82 أستاذاً)** إلا أن الظروف التي تمر البلاد جراء جائحة كورونا (كوفيد 19) و التوقف الطارئ في جميع المؤسسات التعليمية عبر كامل تراب الوطن و خروج أغلب الأساتذة في عطل إستثنائية ، هذا ما عرقل إجراء هذه المرحلة من توزيع الإستمارات عليهم لعدم توفر المبحوثين في هذه الدراسة .

ثالثا : عينة الدراسة و خصائصها

هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد مجتمع أصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ، و وحدات العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك .[1]

حيث أستعملنا في هذه الدراسة طريقة المسح الشامل على أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تغزوت وبعدها قمنا بتوزيع الإستمارات على كل الأساتذة المتواجدين في ثلاث متوسطات و ممثلين بـ **82 أستاذاً** .

و مجتمع البحث يشمل جميع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها مجتمع الدراسة ، و عناصر و مفردات المشكلة أو الظاهرة المراد دراستها .

و من هنا يتضح لنا مجتمع البحث الذي أجرينا عليه دراستنا و هو جميع أساتذة التعليم المتوسط لمتوسطات بلدية تغزوت و الذي يقدر عددهم بـ : **82 أستاذاً** الذين تم عليهم تطبيق الدراسة .

ـ خصائصها :

الجدول رقم 01 : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المؤية
ذكر	28	%34
أنثى	54	%66
المجموع	82	%100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن عدد الإناث يفوق عدد الذكور في هذه العينة ، حيث بلغ عدد الإناث 54 من أصل 82 أستاذاً حجم العينة أي ما يعادل نسبة 66% ، أما بالنسبة لعدد الذكور فقد بلغ 28 من أصل 82 أستاذاً حجم العينة أي ما يعادل نسبة 34% .

[1] ـ رشيد شميشم ، **مناهج العلوم القانونية** ، دار الخلدونية ، الجزائر ، 2006 ، ص 262 .

و من خلال هذه النتائج نستخلص أن أغلبية أفراد العينة من الإناث بالنسبة للذكور ، وهذا يرجع في غالب الأحيان إلى طبيعة العمل و ميول المرأة إلى العمل التربوي والإداري لنقص وجود الصعوبات فيه و الإبتعاد على الأعمال الشاقة التي تتطلب جهد عضلي كبير لا يتلائم مع قدراتها الجسمية .

الجدول رقم 02 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤسسة

المؤسسة	عدد الأساتذة	النسبة المؤية
متوسطة مصطفى بن بولعيد	35	%43
متوسطة بوبكر بن ناصر	23	%28
متوسطة الطيب خراز	24	%29
المجموع	82	%100

من خلال هذ الجدول نلاحظ أن أفراد العينة في متوسطة مصطفى بن بولعيد أكبر من المتوسطات الأخرى بـ 35 أستاذاً من أصل 82 أستاذاً حجم العينة أي ما يعادل نسبة 43% ، أما بالنسبة لأفراد العينة في متوسطة بوبكر بن ناصر 23 أستاذاً من أصل 82 أستاذاً حجم العينة أي ما يعادل نسبة 28% أما بالنسبة لأفراد العينة في متوسطة الطيب خراز 24 أستاذاً من أصل 82 أستاذاً حجم العينة اي ما يعادل نسبة 29% .

من خلال هذه النتائج يمكن أن نستخلص أن حجم أفراد العينة في متوسطة مصطفى بن بولعيد أكبر من المتوسطات الأخرى و هذا يرجع إلى قدرة إستيعابها من حيث التعداد الكبير للتلاميذ و كذلك عدد حجرات الدراسة مقارنة بالمتوسطات الأخرى ، كما نستخلص أن هناك تقارب كبير من حيث أفراد العينة فيما يخص متوسطة بوبكر بن ناصر و متوسطة الطيب خراز و هذا راجع إلى تقارب تعداد التلاميذ و عدد حجرات الدراسة فيهما .

رابعا : أدوات جمع البيانات

يعتمد الباحث أثناء القيام بعملية جمع البيانات حول موضوع الظاهرة المدروسة على عدة أدوات جمع البيانات ، فيمكن للباحث أن يستخدم في هذه العملية أداة أو أداتين أو أكثر من ذلك ، أما في هذه الدراسة إعتمدنا على أداتين و هما الإستمارة و الملاحظة .

1 ـ الإستمارة :

تعتبر الإستمارة أداة من أدوات جمع البيانات تمثل وثيقة تحتوي على أسئلة تتعلق بآراء و إتجاهات المبحوثين و مواقف أفراد شملتهم عينة البحث حيث يقوم الفرد المبحوث بالإجابة على تلك الأسئلة بمعرفته الخاصة ، و تعتبر إجابات المبحوثين مؤشرات تخدم أهداف البحث و فرضياته و متغيراته و تفسر تصرفات أو إنطباعات الفرد المبحوث تجاه موضوع البحث ، و على ضوء البيانات يصدر الباحث أحكامه على مدى صحة و مصداقية فرضيات بحثه ، و مدى مطابقتها للواقع الإجتماعي من عدمه .[1]

أما بالنسبة لهذه الدراسة فقد تم بناء الإستمارة على مرحلتين و هما :

ـ المرحلة الأولى : صياغة الإستمارة في صورتها الأولية و التي إحتوت على (42) بنداً ، و عرضها على الأستاذ المشرف الذي أبدى رأيه فيها .

ـ المرحلة الثانية : ضبط عبارات الإستمارة من طرف الأستاذ المشرف حيث إحتوت في صورتها الثانية على (36) بنداً ، و الأمر بتوزيعها على عينة الدراسة .

و تم تقسيم الإستمارة المكونة من (36) بنداً على ثلاثة محاور على النحو التالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد العينة (من العبارة 01 إلى 07)

المحور الثاني : المناخ التنظيمي و هي موزعة على ثلاث أبعاد :

ـ البعد الأول : ضغوط العمل (من العبارة 08 إلى 12)

[1] ـ المختار محمد ابراهيم ، **مراحل البحث العلمي و خطواته الإجرائية** ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2005 ، ص81 .

ـ البعد الثاني : الرضا الوظيفي (من العبارة 13 إلى 17)

ـ البعد الثالث : العلاقات الإجتماعية (من العبارة 18 إلى 22)

المحور الثالث : الأداء الوظيفي و هي موزعة على ثلاث أبعاد :

ـ البعد الأول : الجهد (من العبارة 23 إلى 26)

ـ البعد الثاني : القدرات (من العبارة 27 إلى 30)

ـ البعد الثالث : تقييم الأداء (من العبارة 31 إلى 36)

2 ـ الملاحظة :

تعرف على أنها ترصد سلوك الفرد و تفاعلاته ، في المواقف المختلفة أثناء أدائه لنشاطاته اليومية بغية وصوله إلى جمع أكبر كمية من المعلومات ، و من النشاط المراد دراسته و قياسه .[1]

و لقد إعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة البسيطة كنوع من أنواع الملاحظة و لقد تم هذا من خلال زيارتنا الإستطلاعية للمؤسسة و كذلك عمل الباحث في إحدى هذه المتوسطات (متوسطة مصطفى بن بولعيد ـ تغزوت) فشاهدنا الأساتذة في أماكن عملهم .

حيث لاحظنا تصرفات و سلوك الأساتذة في مواقف مختلفة داخل مؤسساتهم أثناء أداء عملهم ، و ملاحظة مدى تطبيق هؤلاء الأساتذة للنظام الداخلي للمؤسسة و رضاهم عليه وأيضا علاقاتهم مع المدير و مع زملائهم في العمل .

كما مكنتنا من جمع البيانات حول ضغوطات العمل التي يواجهونها و ملاحظة مدى رضاهم عن العمل و كذلك علاقاتهم الإجتماعية مع بعضهم البعض .

[1] ـ نوال رويمل ، **مرجع سابق** ، ص 37 .

خامسا : الأساليب الإحصائية

يعد الإحصاء وسيلة أساسية في أي بحث علمي لأنها تساعد الباحث على التحليل ووصف البيانات لمزيد من الدقة كما يعتبر الإحصاء علم يسمح للباحث في العلوم الإجتماعية و بعض العلوم الأخرى ، بتنظيم المعطيات و وصفها وصفا دقيقا و هو يستخدم في ذلك تقنيات إحصائية مختلفة حسب مستويات القياس و مستويات التحليل المراد الوصول إليها .

و لقد إعتمدنا في تحليلنا للمعلومات التي تم جمعها من الميدان بالإعتماد على الأسلوب الكمي و ذلك بتحويلها إلى أرقام و نسب مئوية مما ساعدنا على الحصول على بيانات دقيقة مكنتنا من الإجابة على تساؤلات البحث بدقة .

ثم إعتمدنا على التحليل الكيفي الذي يعد إعادة قراءة الأرقام و تفسيرها بطريقة سوسيولوجية بإعتمادنا على الجانب النظري و الواقع معا .

و تمت الإستعانة كذلك ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) ، و هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الحصاء الوصفي مثل التكرارت و المتوسطات ..... ألخ ، و معامل الإرتباط بيرسون لمعرفة نوع العلاقة الإرتباطية بين الفرضية العامة و فرضياتها الفرعية .

خلاصة

تناول هذا الفصل جميع المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، حيث إشتمل هذا الفصل في بدايته على معرفة المنهج المتبع في هذه الدراسة و هو المنهج الوصفي لأنه يتلائم مع موضوع دراستنا الحالية ، ثم معرفة و وصف المجتمع الذي أخذت منه عينة البحث و التي جرى عليها تطبيق الأداوات الأساسية لهذه الدراسة بتوضيح كيفية إعدادها و تطبيقها .

أما بالنسبة للعينة فقد بينا حجمها و المتمثل في 82 أستاذا و خصائصها و كيفية إختيارها ، و من ثم إدراج الأساليب الإحصائية التي تم الإعتماد عليها في هذا البحث والتي يتم على ضوئها تفسير النتائج و مناقشتها .

الفصل الخامس : تصور حول الدراسة الميدانية

في إطار إجراء هذه الدراسة و التي جاءت بعنوان **" المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط "** و من هنا بدأنا بالخطوة الأولى و هي صياغة إشكالية هذه الدراسة والتي تم فيها طرح التساؤل العام و هو : **ما طبيعة العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟** و من خلال دراستنا للمتغيرين ، المتغير المستقل وهو المناخ التنظيمي و المتغير التابع و هو الأداء الوظيفي ، وإستخراج عدة أبعاد للمناخ التنظيمي تم الإعتماد على هذه الأبعاد (ضغوط العمل ـ الرضا الوظيفي ـ العلاقات الإجتماعية) و من هنا تمت صياغة التساؤلات الفرعية على الشكل التالي :

ـ هل توجد علاقة بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

ـ هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

ـ هل توجد علاقة بين العلاقات الإجتماعية والأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ؟

و من خلال هذه التساؤلات تمت صياغة الفرضيات بداية بالفرضية العامة للدراسة :

ـ توجد علاقة إرتباطية قوية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

و من خلال الفرضية العامة تمت صياغة الفرضيات الفرعية و هي :

ـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

ـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

ـ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

و من خلال هذه الأبعاد تم إستخراج العديد من المؤشرات لكل بعد من الأبعاد و محاولة بناء الإستمارة كأداة من أدوات البحث و التي أحتوت في صورتها الأولى على (42 سؤالا) وعرضها على الأستاذ المشرف لإعطاء رأيه فيها و من ثم تم ضبطها من طرفه حيث إحتوت في صورتها الثانية على (36 سؤالا) على الشكل التالي و هو تقسيمها إلى ثلاث محاور ، المحور الأول البيانات الأولية ، أما المحور الثاني المناخ التنظيمي و قسم إلى ثلاث أبعاد و هي ضغوط العمل والرضا الوظيفي والعلاقات الإجتماعية ، و المحور الثالث الأداء الوظيفي و قسم كذلك إلى ثلاث أبعاد و هي الجهد و القدرات و تقييم الأداء . بالإضافة إلى الملاحظة كأداة ثانية في إجراء هذه الدراسة .

أما الخطوة الثانية فتمثلت في إختيار مكان إجراء هذه الدراسة الميدانية و هي متوسطات بلدية تغزوت دائرة قمار ولاية الوادي (متوسطة مصطفى بن بولعيد ـ متوسطة بوبكر بن ناصر ـ متوسطة الطيب خراز).

و جاءت هذه الدراسة الميدانية في الموسم الدراسي 2020/2019 ، و من هنا قمنا بإجراء دراسات إستطلاعية لهذه المؤسسات التربوية و هذا بعد أخذ الموافقة من مدير كل مؤسسة و قصد إحصاء الفئة المستهدفة في هذه الدراسة و معرفة عدد الأساتذة الموجودين في كل مؤسسة و تم هذا في الفترة ما بين (05 إلى 25 فيفري 2020) ، و من ثم إختيار عينة الدراسة الذين سيتم توزيع الإستمارات عليهم و هم **(82 أستاذاً)** و تم إختيارهم على طريقة المسح الشامل و موزعين على ثلاث متوسطات (35 أستاذاً متوسطة مصطفى بن بولعيد) (23 أستاذاً متوسطة بوبكر بن ناصر) (24 أستاذاً متوسطة الطيب خراز) .

و كان من المتوقع توزيع الإستمارة على **(82 أستاذاً)** في الفترة ما بين شهري أفريل وماي أي بعد عودة الأساتذة من عطلة الربيع ، إلا أن الظروف التي تمر البلاد جراء جائحة كورونا (كوفيد 19) و التوقف الطارئ في جميع المؤسسات التعليمية عبر كامل

تراب الوطن و خروج أغلب الأساتذة في عطل إستثنائية ، و هذا ما عرقل إجراء هذه المرحلة من توزيع الأستمارات عليهم لعدم توفر المبحوثين في هذه الدراسة .

و قد كنا سنعتمد على التحليل الكمي لتحويل المعطيات إلى أرقام و نسب مؤية و كذلك الإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) .

و لعدم قدرتنا على توزيع الإستمارات على عينة الدراسة و المتمثلين في **(82 أستاذاً)** بحكم خروجهم في عطلة إستثنائية بسبب جائحة كورونا ، تم الإعتماد بشكل كبير على الملاحظة بحكم عمل الباحث (عبيد عبدالباسط) في إحدى هذه المتوسطات و هي (متوسطة مصطفى بن بولعيد) و الإحتكاك المستمر مع بعض الأساتذة في المتوسطات الأخرى وهذا راجع للموقع الجغرافي للمتوسطات ببلدية تغزوت و كذلك طبيعة العمل و هو مؤسسات التربية التعليم ، و تم التوصل إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة قوية بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- وجود علاقة قوية بين ضغوط العمل و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .
- وجود علاقة قوية بين العلاقات الإجتماعية و الأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط .

خاتمة

خاتمة

يتبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أهميتها تكمن في التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي و العمل على تهيئة المناخ المناسب فتقوم بتصحيح ما يحتاج التصحيح و تعزيز ما هو إيجابي و بتناولنا هذه الأبعاد و المتمثلة في ضغوط العمل والرضا الوظيفي و العلاقات الإجتماعية و علاقتها بالأداء الوظيفي للأساتذة ، و بما أن الأداء الوظيفي يؤثر و يحكم على أداء المنظمة فلا بد أن يحظى بالإهتمام الكبير من طرف المنظمة و أن عملية تقييم الأداء الوظيفي لأي منظمة من المنظمات لها خطورتها و أهميتها من أجل تقدمها و نجاحها و تحقيقها أهدافها المحددة .

من خلال ما سبق نستطيع القول أنه و في ظل التغيرات المتلاحقة و التطورات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطرق العلمية الواضحة لتحقيق الأهداف ، و ذلك من خلال توفير إحدى الأساسات الجوهرية و المتمثلة في المناخ التنظمي فهو يعد عبارة عن جملة من السمات الإجتماعية الرئيسية التي تميز بيئة العمل و التي يفهمها الأساتذة و التي تؤثر على سلوكهم و إتجاهاتهم أو هو نتيجة التكامل بين العوامل الشخصية و التنظيمية .

و من هنا نستخلص من هذه الدراسة إلى التوصل لبعض النتائج و يمكن حصرها في تحقق الفرضية العامة نسبيا مدى علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط ، و هذا ما يؤكد لنا ضرورة الإهتمام الجيد بالمناخ التنظيمي من أجل تحسين الأداء الوظيفي ، و كذلك ضرورة أن تقوم المؤسسات التعليمية بدراسة أسباب ضغوط العمل و الإعتماد على نتائجها في إعداد الحلول و التي يؤدي تطبيقها غلى تحسين الأداء الوظيفي ، و ضرورة الإهتمام بالرضا الوظيفي لأن الشعور النفسي و الوجداني للأساتذة في المؤسسات التعليمية ينعكس على أداءه الوظيفي و قيامه بعمله بأفضل صورة ، و كذلك بالنسبة للعلاقات الإجتماعية فهي تمثل التكيف و التفاعل و التعاون بين الأساتذة فيما بينهم وهذا لحاجتهم إلى الوجود داخل مجموعة تكون في شكل أسرة داخل المؤسسة .

إلى هنا نكون قد وصلنا إلى المرحلة الاخيرة من مراحل البحث و الذي كان ثمرة عملنا و قد كلفنا الكثير من الجهد و أخذ منا و قتا ثمينا و لا يمكن أن نزعم أننا قد أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي ، إلا أننا حاولنا الإلمام بكل ما يتعلق بهذا الموضوع لأن الأمر صعب في مجال العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، و أن كمال البحث العلمي لا يكتمل بهذا البحث و إنما بتراكم البحوث العلمية في هذا المجال و أن كل ثغرة من ثغرات بحثنا يكملها الباحثون و الدارسون لهذا البحث ، فالعلم في تطور مستمر و وسائله كذلك .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا : المعاجم

1 ـ أحمد زكي بدوي ، **معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية** ، مكتبة لبنان ، بيروت ، د ط ، 1986 .

ثانيا : الكتب

1 ـ أحمد بطاح ، **قضايا معاصرة في الإدارة التربوية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2005 .

2 ـ أحمد صقر عاشور ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2005 .

3 ـ أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة** ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، دط ، 1983 .

4 ـ أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، الأسكندرية ، مصر ، د ط ، 2005 .

5 ـ أحمد ماهر ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د ط ، 2004 .

6 ـ أحمد محمد عوض بني أحمد ، **الإحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2007 .

7 ـ الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري (المفهوم و أساليب القياس والنماذج)** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن ، د ط ، 2001 .

8 ـ المختار محمد ابراهيم ، **مراحل البحث العلمي و خطواته الإجرائية** ، دار الفكر العربي ، مصر ، ط 1 ، 2005 .

9 ـ النمر سعود محمد ، **السلوك الإداري** ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، د ط ، 1990 .

10 ـ بدر أحمد حامد ، **السلوك التنظيمي** ، دار القلم للنشر و التوزيع ، الكويت ، ط 1 ، 1982 .

11 ـ بدر حسن حجاج ، **إدارة و تنظيم المكتبات الحديثة** ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، مصر ، د ط ، 1998 .

12 ـ بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة ، **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)** ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ط 1 ، 2008 .

13 ـ ثروت مشهور ، **إستراتيجيات التطوير الإداري** ، دار أسامة للنشر ، الأردن ، ط 1 ، 2010 .

14 ـ جابر عوض سيد ، **التكنولوجيا و العلاقات الإجتماعية** ، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، مصر ، د ط ، 1996 .

15 ـ حسن محمد رواية ، **إدارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية ، د ط ، مصر ، 2003 .

16 ـ حسين حريم ، **السلوك التنظيمي ـ سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 4 ، 2013 .

17 ـ حمود خضير كاظم ، **السلوك التنظيمي** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2002 .

18 ـ خالد عيادة عليمات ، **ضغوط العمل و أثارها على الأداء** ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2015 .

19 ـ خضير كاظم حمود ، خليل محمد الشماع ، **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 3 ، 2007 .

20 ـ خليل عبد الرحمان المعايطة ، **علم النفس الاجتماعي** ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 2 ، 2007 .

21 ـ خليل محمد حسن الشماغ ، **مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الأردن ، د ط ، د س ن .

22 ـ رسمي محمد حسن ، **السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية** ، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2004 .

23 ـ رعد حسن الصرف ، **نظريات الإدارة و الأعمال** ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، د ط ، 2004 .

24 ـ رشيد شميشم ، **مناهج العلوم القانونية** ، دار الخلدونية ، الجزائر، د ط ، 2006 .

25 ـ زاهد محمد ديري ، **السلوك التنظيمي** ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2011 .

26 ـ زايد مراد ، **الإتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات ـ مدخل تسيير المؤسسات** ، دار الخلدونية ، الجزائر ، د ط ، 2010 .

27 ـ سامح عبد المطلب عامر ، **إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية** ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، الأردن ، ط 1 ، 2011 .

28 ـ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **الإدارة و الأعمال** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 2 ، 2008 .

29 ـ طلعت إبراهيم لطفي ، **علم إجتماع التنظيم** ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، د ط ، 2007 .

30 ـ عباس ، سهيلة محمد ، وآخرون ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، د ط ، 2000 .

31 ـ عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .

32 ـ عبد الجواد محمد أحمد ، **إدارة ضغوط العمل و الحياة** ، الصحوة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، د ط ، 2008 .

33 ـ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، **المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية** ، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر، ط 1 ، 2007 .

34 ـ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، **السلوك التنظيمي : المفاهيم ـ النظريات ـ التطبيقات** ، دار حافظ للنشر التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط4 ، 2003 .

35 ـ علي السلمي ، **السلوك الإنساني في الإدارة** ، دارغريب للطباعة ، القاهرة ، د ط ، د س ن.

36 ـ عمر وصفي عقيلي ، **إدارة القوى العاملة** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، سوريا ، د ط ، 1993 .

37 ـ عويد سلطان المشعان ، **علم النفس الصناعي** ، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ، الإمارات العربية المتحدة ، ط 1 ، 1994 .

38 ـ فضيل دليو و أخرون ، **المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة** ، مخبر علم الإجتماع و الإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ط 2 ، 2006 .

39 ـ فليه فاروق عبده ، السيد محمد عبد المجيد ، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية** ، دار المسير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2005 .

40 ـ فيصل حسونة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008.

41 ـ كامل محمد المغربي ، **السلوك التنظيمي ـ مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم** ، دالا للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 1995 .

42 ـ ماجدة عبد الهادي المساعدة ، **مبادئ علم الإدارة** ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 .

43 ـ محمد الصيرفي ، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، التحليل على مستوى المنظمات** (جزء 4) ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، ط 1 ، 2009 .

44 ـ محمد حسن محمد حمادات ، **السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية** ، دار الحامد ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .

45 ـ محمد سعيد أنور سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، د ط ، 2003 .

46 ـ محمد عبد الوهاب ، **إدارة الأفراد** ، مكتبة عين الشمس ، ط 1 ، القاهرة ، 1975 .

47 ـ محمد قاسم القريوتي ، **السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الإدارية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 2 ، 1994 .

48 ـ محمد مسلم ، **مدخل إلى علم النفس العمل** ، دار قرطبة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ط1 ، 2007 .

49 ـ محمد يوسف القاضي ، **السلوك التنظيمي** ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2015 .

50 ـ محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط 3 ، 2005 .

51 ـ محمود محمد فتحي ، **الإدارة العامة المقارنة** ، مطابع جامعة الملك سعود ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، ط 1 ، 1985 .

52 ـ مصطفى يوسف كافي ، **الإتصال و الصراع التنظيمي** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2017 .

53 ـ منصور بن عبد العزيز المعشوق ، **المدخل المهني لإدارة الموارد البشرية النموذجية** ، مركز البحوث ، السعودية ، 1961 .

54 ـ ناصر دادي عدون ، **إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي** ، دار المحمدية ، الجزائر ، د ط ، 2004 .

55 ـ ناصر قاسيمي ، **دليل مصطلحات في علم الإجتماع التنظيم و العمل** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د ط ، 2011 .

56 ـ نوال رويمل ، **القيادة و تسيير الموارد البشرية (دعم نظري و تطبيقي لطلبة الجامعة)** ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين مليلة ، الجزائر ، د ط ، 2009 .

57 ـ واصل جميل المومني ، **المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2008 .

ثالثا : المجلات

1 ـ أحمد عبد إسماعيل الصفار ، **أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية** ، دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية ، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد 76 ، 2009 .

2 ـ الطاهر أحمد محمد علي ، **أثر أبعاد المناخ التنظيمي على ضغوط العمل في المؤسسات الجامعية** ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 16 ، العدد 2 ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2015 .

3 ـ الطيب الداودي ، **أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية** ، مجلة الباحث ، العدد 05 ، 2007 .

4 ـ رياض ضياء عزيز ، دور **المناخ التنظيمي في تعزيز عملية الإبداع** ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 19 ، العدد 1 ، 2017 .

رابعا : المذكرات

1 ـ إبراهيم عاشوري ، **المناخ التنظيمي و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر** ، رسالة دكتوره علوم في علوم التسيير ، تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 .

2 ـ الشيماء أحمد عبد الله عدوان ، **المناخ التنظيمي السائد في مدارس المرحلة الثانوية بمحافظات غزة و علاقته بالروح المعنوية للمعلمين** ، رسالة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية غزة ، فلسطين ، 2012 .

3 ـ النعيان عبد الله عبد الرحمان ، **الرقابة الإدارية و علاقتها بالأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 .

4 ـ بوجمعة نقبيل ، **علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة** ، دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة ، رسلة ماجستير في علوم التربية ، تخصص إدارة و تسيير تربوي ، قسم علم النفس و علوم التربية ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية ، باتنة ، الجزائر ، 2009 .

5 ـ حسن بن ظافر أحمد عقدي ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإحتراق الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية بمنطقة جازان** ، رسالة ماجستير في التربية ، تخصص الإدارة التربوية ، قسم التربية ، جامعة جازان ، المملكة العربية السعودية ، 2017 .

6 ـ خالد واصل الله راضي الحارثي ، **المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالمملكة العربية السعودية** ، دراسة ماجستير في التربية البدنية ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2014 .

7 ـ زكية عقري ، **نمط الإشراف و علاقتها بأداء العامل الصناعي في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في علم الإجتماع تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2003 .

8 ـ سهام بن رحمون ، **بيئة العمل الداخلية و أثرها على الأداء الوظيفي** ، رسالة دكتوراه في علم الإجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2014/2013 .

9 ـ شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، دراسة حالة ، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية ، تخصص تسيير المنظمات ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، بومرداس ، الجزائر ، 2010 .

10 ـ فوزية هواين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية** ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم ، تخصص السلوك التنظيمي ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة سطيف 2 ، الجزائر ، 2014 .

11 ـ فؤاد محمد علاء الدين الجوري ، **أثر المناخ التنظيمي في أداء الموارد البشرية** ، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الزراعة السورية ، دراسة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال ، كلية الإدارة ، الجامعة الإفتراضية السورية ، 2015 .

12 ـ ماحي محمد الأمين ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية** ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، قسم علم النفس و الأرطوفونيا ، كلية العلوم الإجتماعية ، جامعة وهران 2 ، الجزائر ، 2016 .

13 ـ محمد وليد سرهود ، **علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي لدى عمال جامعة الوادي** ، رسالة ماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، 2017 .

14 ـ محمود عبد الرحمن إبراهيم الشنطي ، **أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية** ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2006 .

15 ـ مصلح حمدان البقمي ، **المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2010 .

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم علم الإجتماع

إستمـارة بحث بعنوان :

المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط

دراسة ميدانية بمتوسطات (مصطفى بن بولعيد ـ بوبكر بن ناصر ـ الطيب خراز) بلدية تغزوت دائرة قمار ـ ولايـة الوادي ـ

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع : تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبان :
عـبيد عـبد الباسط
صحراوي معراج

المشرف :
د مرابط شوقي

أخي الكريم / أختي الكريمة ، السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته .
نضع بين أيديكم هذه الإستمارة فنرجوا منكم قراءتها بدقة و الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة . كما نلتمس منكم الإجابة على جميع العبارات ، علما إن إجابتك ستحظى بالسرية التامة و إن هذه البيانات تستخدم لغاية البحث العلمي فقط .

السنة الجامعية : 2019 / 2020

أولا : البيانات الأولية

1 - الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2 - الفئة العمرية : من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐

من 40 إلى 49 سنة ☐ أكبر من 50 سنة ☐

3 - الحالة المدنية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4 ـ المستوى الدراسي : ليسانس ☐ ماستر ☐

أخرى أذكرها .....

5 ـ نوع المادة التعليمية : أدبية ☐ علمية ☐

6 ـ الوضعية المهنية : مثبت ☐ متربص ☐ متعاقد ☐

7 - الخبرة المهنية : أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة ☐

ثانيا : البيانات المتعلقة بالمناخ التنظيمي

❖ **ضغوط العمل**

8 ـ هل تواجهك ضغوط متعلقة بالعمل في المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم ما مصادرها أو من المتسبب فيها ؟

المدير ☐ طبيعة العمل ☐ التلاميذ ☐ زملائك الأساتذة ☐

أخرى أذكرها .....

9 ـ هل تؤثر ضغوط العمل على حياتك الشخصية ؟ نعم ☐ لا ☐

10 ـ حسب وجهة نظرك ما هي المصادر الأساسية للضغوط التي تتعرض لها ؟

ضغوط الحياة ☐ شخصية ☐ التنظيمية ☐ بيئية ☐

11 ـ كيف تتعامل المؤسسة مع هاته الضغوط ؟

بالتفاهم ☐ بلا مبالاة ☐ بالمساعدة على التخفيف ☐ دفع المضغوط عليه لإيجاد الحل ☐

12 ـ هل يدفعك ضغط العمل إلى القيام بسلوكيات معينة ؟ نعم ☐ لا ☐

ـ إذا كان نعم ، أذكرها .....

❖ **الرضا الوظيفي**

13 ـ هل أنت راض عن مركزك الوظيفي ؟ نعم ☐ لا ☐

14 ـ هل تجد سهولة في تأدية عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم هل يعود ذلك إلى علاقتك الجيدة مع :

المدير ☐ زملائك ☐ التلاميذ ☐

15 ـ هل أنت راض عن أسلوب التواصل بين الأستاذ و الإدارة ؟ نعم ☐ لا ☐

ـ إذا كان لا ، لماذا ؟

.....

16 ـ هل مديرك في العمل يقدر زملائك أكثر مما يقدرك ؟ نعم ☐ لا ☐

17 ـ لو عرض عليك عمل في مؤسسة أخرى هل تترك هذه المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

ـ لماذا ؟

.....

❖ **العلاقات الإجتماعية**

18 ـ حسب رأيك هل العمل في المؤسسة تسوده علاقات إجتماعية جيدة ؟ نعم ☐ لا ☐

19 ـ هل تسعى دائما لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

20 ـ هل هناك تعاون جماعي في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كانت الإجابة بـ نعم من طرف من ؟

كل العمال ☐ بعض العمال ☐

21 ـ ما هي الأسباب التي تدفع الأساتذة إلى تكتلهم في جهة معينة ؟

الإجتماع و الدفاع ☐ التعاون ☐ تبادل المصالح ☐ الإنتماء الجغرافي ☐

22 ـ عموما ، كيف تقيم علاقتك مع زملائك في العمل ؟ حسنة ☐ غير حسنة ☐

في حالة الإجابة بالحسنة ، أيظهر ذلك في :

ـ تسود بيننا روح الفريق ☐

ـ العلاقة بيني و بينهم في العمل تقوم على الإحترام المتبادل ☐

ـ تبادل الإتصالات و الزيارات الإجتماعية مع زملائي ، حتى خارج أوقات العمل ☐

أخرى تذكر .....

في حالة الإجابة بأن علاقتك غير حسنة مع البعض من زملائك ، أيظهر ذلك في :

ـ الشعور بالراحة عند العمل بعيدا عن البعض منهم ☐

ـ إنتهاء العلاقة بزملائك ، بإنتهاء دوام العمل ☐

ـ غياب مظاهر الحوار و تبادل المعلومات و المراجع ☐

أخرى تذكر .....

ثالثا : البيانات المتعلقة بالأداء الوظيفـي

❖ **الجهـد**

23 ـ هل تبذل جهداً كافياً لإنجاز الأعمال المطلوبة منك ؟ نعم ☐ لا ☐

24 ـ هل تعتقد أن حجم العمل المنجز يتناسب يوميا مع قدراتك و إمكانياتك ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم ، كيف ذلك .....

25 ـ هل تستطيع تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

26 ـ هل تحترم مواعيد العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما هي دوافع إحترامك لمواعيد العمل ؟

الشعور بالمسؤولية ☐ حب الإنضباط ☐ الشعور بفقدان منصبك ☐

أخرى تذكر .....

❖ **القدرات**

27 ـ هل قدراتك الشخصية ملائمة للعمل الذي تؤديه ؟ نعم ☐ لا ☐

28 ـ هل توظف المهارات و الخبرة المناسبة لتأدية مهامك ؟ نعم ☐ لا ☐

29 ـ هل تواجهك صعوبات أثناء إنجازك لعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم ، هل ترجع هذه الصعوبات إلى :

ـ عدم التحكم في طرق العمل ☐ ـ نقص الخبرة ☐

ـ ضغوطات من المشرف ☐ ـ الظروف الفيزيقية غير ملائمة ☐

أخرى تذكر .....

30 ـ هل لديك القدرة على حل المشاكل المتعلقة بعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

❖ **تقييم الأداء**

31 ـ هل يوجد الدعم الكافي لتحسين مستوى الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐

32 ـ هل هناك عوامل تجعلك أكثر أداء لعملك ؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة بـ نعم ، ما هي ؟ .....

33 ـ هل توجد معايير موضوعية لتقييم الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐

34 ـ هل تطبق مؤسستكم نظاما لتقييم الأداء ؟ نعم ☐ لا ☐

35 ـ هل علاقتك حسنة مع المشرف الذي يقيم أدائك ؟ نعم ☐ لا ☐

36 ـ حسب رأيك أين ترتبط علاقة المناخ التنظيمي بأبعاده (ضغوط العمل ، الرضا الوظيفي ، العلاقات الإجتماعية) مع الأداء الوظيفي ؟ .....

.....

.....

" شكــرا لتعاونكــم "