

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

الشعبة: علم النفس العمل والتنظيم

الرقم التسلسلي:

المذاع التنظيمي وعلاقة بالأداء في العمل

دراسة ميدانية الكوادر

رقة

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم

تحت إشراف: (الدكتور وكيا الهاشم

فوب

إعداد الطالب:

اعضاء لجنة المناقشة

- | | | |
|---------------|------------------------------------|-------------------------|
| رئ | استاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة | - ا.د. لعويبة عم ر |
| مشرفا و مقررا | استاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة | - ا.د. بوكيا الهاشمي |
| عضوا مناقشا | استاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة | - ا.د. د |
| عضوا مناقشا | استاذ التعليم العالي جامعة قسنطينة | - ا.د. رواق عبد |
| عضوا مناقشا | استاذ محاضر جامعة قسنطينة | - د. العايب راب |
| عضوا مناقشا | استاذ محاضر جامعة عنابة | - د. بوياية محمد الطاهر |

السنة الجامعية : 2008/2007

﴿ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴾

﴿ إِنِّي رَأَيْتُ أَنَّهُ لَا يَكْتَبُ إِنْسَانٌ

إِلَّا قَالَ فِي

نَفْسِهِ: لَوْ غَيْرَ هَذَا لَكَانَ أَحْسَنَ، وَلَوْ

زَيْدٌ كُنَّا لَكَانَ، وَلَوْ قَدِمَ

هَذَا لَكَانَ أَفْضَلَ، وَلَوْ تَرَكَ هَذَا

لَكَانَ أَجْمَلَ، وَهَذَا، أَعْظَمَ الْعَبْرِ

وَهُوَ دَلِيلٌ عَلَى اسْتِيْلَاءِ النَّقْصِ

عَلَى جَمَلَةِ الْبَشَرِ. ﴿

﴿ العمداء الأصفهاني ﴾

1201-1125



أُتقدّمه بجزيل الشكر إلى الأستاذ
المشرف الماشمي لوكيا، تقدير واحترام لما قدمه لي
من توجيهات
وإرشادات في سبيل انجاز هذا العمل.

﴿الإهداء﴾

إلى روح أبي وأمي....

ربي أرحمهما كما ربياني صغيرا

مقدمة:

تحظى المؤسسات الوطنية بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين، والمستثمرين وبشكل أخص المؤسسات الاقتصادية، بعد خصصتها وانفتاحها على اقتصاد السوق العالمي.

هذا الاهتمام كذلك جاء نتيجة حتمية لما أصبحت تعاني منه المؤسسات من مشاكل متعددة موظفيها. لذا كان الاتجاه المعتاد في دراسة حوادث العمل، الذي واكب البدايات الأولى لمشكل الصناعة هو دراسة كل عامل أو متغير على حد مثل عامل الخبرة. أو القدرة العقلية أو الضوضاء.... الخ.

ومع أول دراسة من هذا النوع أجراها كير **W.A.Keer** في إحدى مصانع الراديو ريكا. وجد أن الحوادث تحدث بكثرة في الأقسام التي تقل فيها إمكانية الترقية Promotion، وعدم وجود فرص للنقل الداخلي إلى أقسام أخرى، التي تمتاز بوجود مستوى عالي من الضوضاء مع وجود فرص قليلة للتعبير عن اقتراحات العمال وانفراد المشاركة في اتخاذ القرارات.

ومع التطور التاريخي الذي عرفته المنظمات ضمن اتجاه حديث يعتبر اتجاهها كلياً، حيث يدرس في وقت واحد مجموعة من العوامل بهدف الوصول إلى نمط مناخي يمتاز بانخفاض معدل الحوادث العمل.

وفي الواقع لا تخلو أي منظمة من عراقيل تحد من نشاطها و مهامها وغالباً ما تكون هذه العراقيل على شكل مؤشرات كانخفاض الروح المعنوية للفرد، وعدم رضاهم إضافة إلى عدم التزام اوقات العمل وارتفاع معدل الغيابات وهذا ما ينعكس على اداء المنظمة وهو ما اشار اليه موكيلي **Mucchie Ili (1983)** بمرض المنظمة ومن هنا فإن تحليل السلوك الإنساني في المنظمة وتفسير طبيعته، وإدراك حاجاته الضرورية من خلال مستوى الاداء المعبر عنه، وفي ضوء تلك الظروف والايوضاع التنظيمية السائدة، يمكن الوقوف على مواطن الضعف والقصور التي تحتاج إلى تحسين وتطويرهما يحقق الفعالية التنظيمية للمنظمة وتوفير مناخ تنظيمي جيد.

هذا ما يطلق عليه عند الباحثين بالعقد النفسي **Psychological Contract** الذي يربط الفرد بالمنظمة في ظل التزام كل من الطرفين ، كأن يلتزم الفرد بمستوى معين من الإنتاج مقابل حصوله على أجر مناسب مع إمكانية الترقية، من طرف المنظمة ، وبالتالي يعتبر المناخ التنظيمي مؤشر للتنظيم ككل يعرف مستوى تنظيمه من خلال مؤشرات أداء العاملين فيه .

وعلى هذا كان اهتمام الإدارة المعاصرة متزايداً في محاولة البحث على أهم العوامل التي يمكن أن تحكم أداء المؤسسات بشكل عام ولعل من أوائل الدراسات التي أجريت في هذا المجال دراسة رنسيس ليكرت (Likert 1967)، الذي صنف عوامل المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أنواع أساسية: عوامل سببية، وتتمثل في السياسات الإدارية ونمط الهيكل التنظيمي السائد، والكفاءة والثانية عوامل وسطية وتمثل أوضاع المنظمة الداخلية وأداء العاملين ، واتجاهاتهم ، وعوامل نهائية وهي مجموعة العوامل التي تعكس قدرة المنظمة على انجاز اهدافها ، التي تتمثل في الدوافع والرضا ومستوى الأداء، وراي اي تغيير يطرأ على العوامل الأولى أو الأبعاد حسب الدراسة الحالية يؤثر إيجاباً أو سلباً في العوامل الثانية ثم في العوامل الثالثة، ولذلك لابد من إعطاء العوامل الأولى الاهتمام اللازم لما لها من اثر على بقية العوامل.

ومن هنا كان اهتمام الباحث منصباً في محاولة البحث عن اهم محددات المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وعلاقته بالأداء في العمل.

وعلى هذا النحو جاء موضوع الدراسة، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، حيث جاء البحث مقسماً إلى قسمين، جانب نظري يلقي الضوء على التطور التاريخي للفكر الإداري و التنظيمي من جانبها النظري، والجانب الثاني يقدم الاقتراب الميداني والتطبيقي من خلال التحقق من فرضيات البحث بصورة تجريبية.

حيث جاءت محتويات الدراسة كما يلي:

- **الفصل التمهيدي:** حاولنا من خلاله تقديم اقتراح نظري لموضوع الدراسة من الدوافع العلمية التي كانت وراء إجراء البحث ،من طرح إشكالية الدراسة وتقديم الفرضيات التي اعتمدت في صياغتها، صياغات صفرية، مع إبراز أسباب وأهمية اختيار الموضوع ،وكذا الحاجة إليه، مع تناول نقدي لبعض الدراسات السابقة؛ الموضوع، وتحديد المفاهيم الأساسية، إجرائيا يسمح للقارئ بفهم محتوى الدراسة والتواصل مع الباحث .
- **وضمنّ الجزء الأول من الدراسة الخلفية النظرية للموضوع** ويشمل ثلاثة فصول:
- **الفصل الأول:** تناول أهم التطورات التاريخية للفكر الإداري والتنظيمي وأهم المدارس والنظريات التنظيمية، المفسرة للسلوك الإنساني في التنظيم.
- **الفصل الثاني:** تناول مفهوم المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين، وكذا خصائص وأهمية المناخ التنظيمي، إضافة إلى مناهج قياس وبناء المناخ التنظيمي.
- **الفصل الثالث:** يعالج مفهوم الأداء الوظيفي من حيث عناصره ومعدلاته ومحدداته، وكذا أهدافه.
- **أما الجزء الثاني من الدراسة فقد اشتمل على فصلين.**
- **الفصل الرابع،** خصص لإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بداية من الدراسة الاستطلاعية إلى التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع ، وكيفية اختيار العينة وتحديد حجمها، مع التعريف بالأداة ومراحل تطبيقها وأخيراً الوسائل الإحصائية التي وظفت في جوانب الدراسة.
- **أما الفصل الخامس وهو الأخير فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة للتحقق من فرضياتها باستعمال أساليب إحصائية نابذة من طبيعة متغيرات الدراسة.** ومناقشة النتائج لينتهي البحث بالخلاصة، فالخاتمة التي تعطي لمحة مختصرة عن جميع نتائج البحث النظرية منها و التطبيقية.

الفصل التمهيدي:

عرض نظري عام للدراسة

1. الإشكالية.
2. الفرضيات.
3. أسباب وأهمية اختيار الموضوع.
4. أهداف الدراسة.
5. ضبط المتغيرات.
6. الدراسات السابقة.
7. مناقشة الدراسات السابقة.

1- الإشكالية

يري علماء الإدارة أن نجاح جهود التنمية الإدارية تتوقف علي مدى استجابة الفكر الإنساني الإدارة. وقدرته علي التوافق مع متطلبات التنمية والتطوير و من هنا كان العنصر الإنساني المختلفة في العمل، محور اهتمام الكثير من العلماء الإدارة والسلوك التنظيمي ومجالا للدراسات والأبحاث والمناقشات العديدة، ولكن غالبا ضمن إطار عام مما إمكاني التوجه إلى حلول محددة للمشاكل التنظيمية عملية ضعيفة وغير موضوعية أحيانا .

ويرى الباحث أن الدراسة التحليلية والفهم الموضوعي المحدد لبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتوجهه علي الأداء الوظيفي ، يمثل عنصرا أساسيا الإعداد لعمليات التطور ، ومحدد الكفاءات العمل في مختلف الأجهزة التنظيمية ولقدرتها تحقيق الأهداف المتوخاة منها بكفاية وفعالية حيث يمثل المناخ التنظيمي طريقة للنمو مع العاملين باعتبار أن القيم الإنسانية جنب إلى جنب مع القيم الاقتصادية من خلال نسق اجتماعي للمنظمة .

ويستمد مناخ المنظمة أساسا من الفلسفة والأهداف الخاصة بهؤلاء الذين يرتبطون شخص يجلب معه رغباته النفسية، الاجتماعية والاقتصادية وعندما يرتبط مع الآخرين فإنه يعبر عن بعض رغبات الجماعة أيضا وللمنظمة أهدافها التنظيمية التي تتعكس في حاجات المجتمع واهتمامات قادته وتتكامل جميع هذه الاهتمامات في شكل بيئة اجتماعية للعمل .

هذا ما أدى بكثير من الباحثين للقيام بدراسات حول الخصائص أو الأبعاد المحددة للمناخ في عدة ميادين (التربية، الصناعة، شركات التأمين، الخدمات) وإن تباينت النتائج لكل باحث في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي من خلال دراساتهم كما حددها كروفيت وهالبان (1962) Groft and Halpin (6) أبعاد وبريتشارد وكرازيك (1973)

Karasick and Pritchard بإحدى عشر بعدا .

بينما يرى كل من : اوزاي 1973 Cawsey هول 1971 Hall.D كيرك 1968 Kirk، كارازيك 1973 Karasik في دراسات مختلفة بأن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء لا تفهم بسهولة مثل العلاقة بين الرضا عن العمل والمناخ التنظيمي، وان تنوعت ميادين دراساتهم إلا أن البحث كان منصبا علي تحديد خصائص المناخ التنظيمي وقياس مؤشرات الأداء والرضا الوظيفي (برتشارك و كرازيك. 1973)

ومن الدراسات الريادية في الوطن العربي، نجد الدراسة التي قام بها الصباغ وزملائه بالأردن، حيث قام بدراسة أثر المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات ودوائر الدولة في مدينة أريد علي اتجاهات العاملين فيها، وتبين أن المناخ التنظيمي السائد في هذه المؤسسات هو مناخ سلبي لدي أفراد عينة الدراسة نحو الأجور والعمل الذي يؤدونه والدافع للعمل والسياسات والإجراءات والاحتياطات التدريبية، في حين اتجاهم إيجاباً نحو عملية اتخاذ القرار والصلاحيات والعلاقات والاتصالات القائم في بيئة العمل. (الصباغ وآخرون. 1982)

وفي دراسة أخرى قامت بها الباحثة منى عماد الدين (1985) حول تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم للمناخ التنظيمي، واثرت التغييرات كل من الجنس والخبرة والمستوى الوظيفي في النظرة للمناخ التنظيمي، حيث اظهرت النتائج تفاوت وجهات النظر الذكور والإناث كذلك بين اصحاب الخبرات القصيرة، والمتوسطة، والطويلة، لكن هذا التفاوت كان في سلبية النظرة للمناخ التنظيمي، وفي دراسة متشابهة إلى حد كبير لهذه الدراسة الاخيرة قام بها (الشريدة، 1991) حول تصورات العاملين في الشركات المساهمة في الاردن للمناخ التنظيمي السائد، توصلت على ان وجهة نظر الذكور اكثر ايجابية للمناخ التنظيمي من الإناث، كما ان الفئات الإدارية الثلاثة تتفاوت في وجهة نظرها إيجاباً نحو المناخ التنظيمي السائد في الشركات، وانه كلما ازدادت سنوات الخبرة لدى الموظف كان لذلك الاثر الكبير في زيادة ايجابية نحو المناخ التنظيمي وخلصت الدراسة بان العوامل الإيجابية في المناخ التنظيمي متوفرة وبشكل كبير الامر الذي يؤثر إيجابا في سلوك العاملين، وادائهم، وولائهم التنظيمي.

ورغم تناول الباحثين أبعاد المناخ التنظيمي بالبحث والتحليل، إلا أن هذا الموضوع لا يزال يلقى الاختلاف والتباين بينهم، في تحديد أبعاد المناخ المكونة للمناخ التنظيمي والتي يرى البعض أنهما تشمل كل سلوك أو عمل يؤثر على المنظمة من الداخل أو الخارج سلبيًا أو إيجابيًا كالهيكـل التنظيمي والمسؤولية ونمط الإدارة السائدة والتكنولوجيا المستخدمة والضغوطات الخارجية والروح المعنوية، وما إلى ذلك من عوامل وأبعاد تصل مجموعها إلى ما يقارب 20 بعدًا، ومن هنا فقد تولد لدى الباحث الاهتمام بإجراء هذه الدراسة لمحاولة التعرف على الأبعاد الأكثر تباينًا في المؤسسة الجزائرية وبمؤسسة الكوابل ENICAB، كنموذج، ومن خلال محددات المناخ التنظيمي التي قام الباحث بضبطها في سبعة أبعاد رئيسية لها علاقة في أداء العمل.

وسي الهيكـل التنظيمي الاتصال اتخاذ القرار، الأجر، ظروف العمل، الترقية، التكنولوجيا ولأهمية هذا التداخل أبعاد المناخ التنظيمي والأداء، كما يدركه، الباحث من تأثير في قيام أي عمل ما، وباعتبار أن مناخ أي منظمة، لا يفهم إلا بمدى ما يتركه من تأثير على أداء العاملين سواء إيجابيًا أو سلبيًا.

وعليه جاء طرح التساؤل الدراسة كالاتي:

هل هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والأداء في العمل؟

2-الفرضيات:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الهيكـل التنظيمي على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
3. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

4. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
5. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
6. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الترقية على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
7. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين، تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

3- اسباب واهمية اختيار الموضوع:

تشهد المنظمات اليوم عصرا سمته التطور والتجديد والبحث عن المزيد من الكفاءة والفعالية، ومما لا شك فيه ان هناك الكثير من الاساليب والاهداف وعناصر العمل التنظيمية تحتاج إلى تعديل، فالتنظيمات تجد نفسها من حين لآخر امام متغيرات تفرض عليها بعض التغير لملائمة البيئة المعاصرة.

ومن هنا بات من اهم واجبات الإدارة ان تحاول جهودها المستطاع لتحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين مستوى الاداء والسلوك الإداري للعاملين.

ويعتقد الباحث ان اهمية هذه الدراسة تكمن في انها الاولى من نوعها حسب إطلاع الباحث في الجزائر، من حيث تناولها لجوانب المناخ التنظيمي في المؤسسات الوطنية، ببعدها الإداري والفني حيث غطت الدراسة ابعاد المناخ التنظيمي مع مراعاة التطور التاريخي للدراسات، التي تناولت هذا الموضوع، محاولة من الباحث تبني دراسة يرى انها باكورة عمل، قد يساهم في إثارة اهتمام الباحثين في ظل التطور التكنولوجي للمنظمات وبعده الإنسان، وكذا رسمي سياسات المؤسسات الوطنية، والقائمين على عمادات شؤون العمال في الجزائر، هذا بالإضافة إلى محاولة معرفة هذه الابعاد على التنبؤ ب أداء المؤسسات الصناعية.

4- أهداف الدراسة:

بناء على النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات التي اعتمدت على دراسة نماذج للمناخ التنظيمي، ولم يتوصلوا إلى نموذج معين لأي مؤسسة كما أوصلوا بالمزيد من الدراسات لإثراء هذا الموضوع، وعليه نتلخص أهداف الدراسة بما يلي:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين كل الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر، وطبيعة العمل والترقية والتكنولوجيا على أداء العاملين.
2. التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وماهية الأبعاد الأكثر تباينا ووضوحا في نظر المبحوثين.
3. تحديد مدى قدرة أبعاد المناخ التنظيمي على التنبؤ بأداء العاملين.
4. تقديم التوصيات التي من شأنها اعتماد أبعاد نموذجية للمناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

5- رات البحث:

ا. المناخ التنظيمي:

* لغويا: مجموعة الظروف يعيش الفرد بداخلها ويقال المحيط الوسط (Dictionnaire. 1986, p 192) ويحددها (كوران اكفال. 1985 Goran Ekvall) بمجموعة الصفات الموجودة في منظمة ما، ويقال الجو او مناخ العمل، المناخ السياسي، المناخ الاقتصادي فالمصطلح يستعمل بصفة عامة لتحديد الظروف النفسية والاجتماعية.

ب. التنظيم:

* لغويا: نظم ينظم اي يحدد شيء ويعدله.

والتنظيم كما يرى (جيسون وزملائه 1985 Gibson et Al, p 289) " انه

العملية التي من خلالها يوجد المديرون هيكل المهام والسلطة " .

اما (رشيد. 1978، ص 153) يرى ان عملية التنظيم " هي القيام بعملية التنظيم " .

وهو الدرجة المحصل عليها من خلال إجابات الافراد على مجموع العبارات التي

تعكس المناخ التنظيمي في المؤسسة والتي تتم الإجابة عنها من خلال سلم يتكون من

اربعة إجابات اختيارية.

* إجرائيا: هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد حيث تحكم سلوكياتهم، وقد يكون لها تأثير على أدائهم.

1. الهيكل التنظيمي: Structure Administrative:

* لغويا: جمع هياكل، البناء المرتفع

: ما طال وبلغ (قاموس المنجد. 1986، ص 869) ويعرف (ريتشارد مايلز Miles. 1980, p 18) " تلك الصفات للمنظمة التي تخدم كمراقب أو مصنف أجزاءها والهيكل بشكل عام يعبر عنه من ناحية القسم وخصوصية العمل وطرق التنسيق والرقابة ".

* إجرائيا: حدد مفهوم الهيكل التنظيمي بالعبارات التالية:

- تناسب حجم المنظمة مع الأنشطة التي يقوم بها العاملون.
- عدم مواكبة الهيكل التنظيمي للتغيرات و الأهداف المسطرة للمؤسسة .
- مراعاة المصالح الشخصية لبعض الرؤساء في تصميم الهيكل التنظيمي .
- كون الهيكل التنظيمي يمثل حقيقة الأنشطة و العلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي فعال يسهل إسهام الأعضاء في تحقيق الأهداف للمؤسسة .

2. الاتصال Communication et Information:

* لغويا: اتصل إلى بني فلان انتمى وانتسب... واتصل بشيء مطاوع وصله . (ابن منصور، 1988 ص 4851)

ويعرف عن الاتصال Communication :

- 1- 1- معلومة مبلغة ب- رسالة شفوية او خطية.
- 2- تبادل الفكرات او الاراء او المعلومات عن طريق الكلام او الكتابة او الإشارات.

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) الاتصال بأنه " اي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى (Merrihue. 1960, p 16) " .

" أما إكيت دافيز (K.Davis. p 3171967) فيعرف الاتصال بالمعلومات و التفاهم من شخص لآخر."

* **إجرائيا:** حدد مفهوم الاتصال إجرائيا بالعبارات التالية:

- لأنه به يتم التزود بالمعلومات التي تساعد على إتمام العمل .
- بدونه يشيع الغموض فيما يتوقع من العامل إنجازَه .
- عندما يكون مناسبا في جهة العلاقة بين الرئيس و مرؤوسه .
- عندما تقدم المؤسسة إعلاما كافيا .

3. ظروف العمل *Circonstance de Travail*:

* **لغويا:** الظروف: هي الوضع الخارجي الذي يرتبط بالشخص أو الشيء

الظرف: هو مجموعة أحداث ترافق حادثة وضعية أو

(قاموس المنجد. 1986، ص 480) ويحدد (. 1979، ص 74) الظروف

المحيطة بالعامل في الظروف الفيزيكية المادية، المتمثلة في الإضاءة، الإنارة، التهوية، الضوضاء، ترتيب الآلات، اتساع الغرف، النظافة، وتوفير المياه.

ويضاف إلى ذلك، الظروف البيئية الإدارية وهي الاتصالات وتوفر المعلومات عن

أحداث العمل وإجراءات التدريب.

* **إجرائيا:**

- انها لا تتناسب مع ظروف العمل .
- ان الظروف الفيزيكية (الحرارة، التهوية، الإنارة) .
- ان بعض مناصب العمل غير مصممة تصميميا مناسبا .
- ان إجراءات العمل طويلة و معقدة الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل و إرتباك العمل .
- ان العمل مصمم بشكل يتناسب مع قدرات و دافع العاملين .

4. الأجر Rémunération :

* لغويا: أجر، أجرأ: كافأه وأثابه عليه.

الأجر جمع أجور: الجزاء على العمل والثواب والمكافأة Salaire ما يعطي الجير
(قاموس المنجد . 1986، ص 04) .

* إجرائيا: حدد مفهوم الأجر كما يلي:

- مناسب الأداء المبذول .
- لا يتناسب العمل المنجز بالمؤسسة .
- يحقق الرضى .
- ضروري لتأمين مستوى معيشي مناسب .

5. الترقية Promotion :

* لغويا: ترقى، رقى درجة، درجة

ويقال كذلك ما زال فلان يترقى به الأمر حتى بلغ غايته أي ينتقل من حال
إلى حال . (قاموس المنجد . 1986، ص 276)

الترقية: عملية رفع عدة اشخاص تزامنيا لرتبة ولمنصب رفيع او لوظائف
(Dictionnaire. 1986, p 747) .

* إجرائيا:

- تهيء فرص التطور المهني للعامل .
- ترتبط بالكفاءة كاساس لحصول العامل .
- تقوم على العمل الفعلي الذي ينجزه العامل .
- تقدم فرصا محدودة و خاصة .

6. اتخاذ القرار **Prise De Décision** :

(... وشاورهم في الأمر...) (آل عمران: 159)

* لغويا: اتخذه: صيره واتخذه صديقا

المأخذ: هو المسلك أو المنهج (قاموس. 1986، ص 05)

قر، قرارا وقر الأمر: ثبت وسكن

القرار: ما قر عليه الرأي من حكم في مسألة وصار الأمر إليه أي انتهى

وثبت. (قاموس المنجد. 1986، ص 616)

المركز: هو الوسط، موضع الرجل ومحلّه.

ويعتبر اهربرت سيمون (Simon. 1945, p 12) أن اتخاذ القرار " أنها عملية

بحث عن حل وسط " ويعرفه (عبد الوهاب. 1979، ص 16) " المفاضلة والخيار"

أما (بوشنر Buchner. 1968، ص 15) 'عملية اختيار أحد البدائل " (1983)

* إجرائيا:

- عدم المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بالإستياء لهذا العامل .

- ان يمنح للعامل حرية المبادرة .

- ان تقدم للعامل سلطة في صناعته .

- ليكون العامل قادر على إتخاذه في الوقت المناسب .

7. التكنولوجيا:

* لغويا: تقانة، تكنولوجيا: لغة التقنيات، علم تطبيقي

طرائق وقواعد مستعملة في التصنيع، اساليب فنية هادفة

للتطوير. (القاموس المنجد. 1986، ص 1551)

* إجرائيا:

- ان وسائل التكنولوجيا حديثة .

- انها ملائمة لالاعمال الحديثة .

- ان اتممة العمل متوفرة .

- ان الدورات التدريبية على التكنولوجيا و إستخدامها تساهم في مردودية المؤسسة.

ج- الأداء:

* لغويا:

أدى الشيء: أوصله أي إيصال الشيء إلى مرسل إليه
الأداء: تأدية: بمعنى الإيصال والقضاء (قاموس. 1986، ص 06)
الأداء: هو النتيجة المتحصل عليها في اختبار،
تجربة، (Dictionnaire. 1986, p 686)

* إجرائيا:

الأداء هو مجموعة من سلوكات المهنية المرتبطة بالمناخ المؤسسة محل الدراسة ،
ممثل في أبعاد هي : الهيكل التنظيمي ، الإتصال ، ظروف العمل ، الأجر ، الترقية ،
إتخاذ القرار ، التكنولوجيا،و التي تقيسها اداة القياس المعدة لهذه الدراسة .

6- الدراسات السابقة:

1- دراسة (لتوين وسترنجر 1968):

وهي دراسة تجريبية قام بها كل من (لتوين وسترنجر. 1968) عن
(HELLRIEGEL et SLOCUM. 1974, P273-274)، على ثلاثة مؤسسات
تربوية الهدف من الدراسة هو ملاحظة اثر انواع القيادات المختلفة على الاجواء التنظيمية
المصطنعة ومستويات الاداء.

اجريت هذه الدراسة على 45 طالبا بحيث كونت ثلاث مؤسسات متنافسة في
وضعية ذات ظاهرة واقعية وهي لعبة طريقة تصرف في المهمة تتضمن هذه المؤسسات
الثلاثة اجواء مختلفة بحيث اسندت مهمة تهيئة النمط القيادي المناسب لرؤساء المؤسسات
الثلاثة الذين كانوا اعضاء في هيئة البحث.

1. نمط قيادي مبني على الامر وفرض القوانين مع استعمال وسائل التهديد والعقاب

وعدم المشاركة في اتخاذ القوانين.

2. نمط قيادي مبني على اساس العمل الجماعي التعاوني ديمقراطية المشاركة في

اتخاذ القرارات.

3. نمط يشجع على وضع الأهداف وأخذ المسؤوليات لإنجاز الهدف وتحمل النتائج وإتاحة الفرصة للإبداع وروح المبادرة.

وبعد العمل حسب الأنماط المطبقة تبين:

- المنظمة (أ) تتميز بمناخ تسلطي.
- المنظمة (ب) تتميز بمناخ تنظيمي أخوي وديمقراطي.
- المنظمة (ج) تتميز بمناخ تنظيمي إنجازي.

فالمناخ التسلطي السائد في المنظمة (أ) يقظ وأثار دافع القوة في حين قلة الدوافع الأخرى (الإنجاز والتعاون)، أما المناخ الاندماجي السائد في المنظمة (ب) أثار الحاجة إلى التعاون والمودة بين الأفراد، في حين قلة الحاجة للدوافع الأخرى كالقوة والإنجاز. ليخلص لتوين LITWIN (1978) أن المنظمات التي تتميز بالوضوح وناقصة في الاعتراف والتشجيع على العمل الجماعي تظهر لديها نماذج مختلفة من الاجتهاد والمردودية على جميع المستويات.

2- دراسة (بريتشارد وكارزيك 1973)

قام كل من (بريتشارد وكارزيك 1973 KARASICK and PRITCHARD) بدراسة المناخ التنظيمي واثره على متغيري الاداء والرضا الوظيفي بشركتين متميزتين باختيار عينة.

- الشركة (أ) يوجد بها 46 مديرا.
- الشركة (ب) يوجد بها 30 مديرا.
- بحيث تتميز الشركة (أ) بالديناميكية، بقيم انجازيه، تميل إلى التوسع والمخاطرة في الاعمال، وتميل الشركة (ب) إلى الاسلوب التقليدي المحافظ على المهام كما انها اقل ديناميكية وإنجاز.

حيث قام بتطبيق مقياس المناخ التنظيمي مكون من 6 درجات:

- غير صحيح إطلاقا، غير صحيح في اغلب الاحيان، غير صحيح في بعض الاحيان.

- صحيح في اغلب الاحيان، يميل إلى الصحة تقريبا، صحيح تماما.

ويتكون المقياس من إحدى عشر بعداً، تم اختيارها على أساس الثبات والوضوح وهي: الحرية، الإعاقة، العلاقات الاجتماعية، الهيكل، مستوى المكافأة، الدافع للإنجاز، التبعية، الانجذاب، المركز الاجتماعي، المرونة والتجديد، تمرکز القرارات، المساعدة. وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية:

1- الشركة (أ) المتميزة بالتوجيه الإنجازي والديناميكي ذات مستوى أعلى في الدافعية للإنجاز، المرونة والتجديد ومستوى الكفاءة غير أنها ذات مستوى أقل في أبعاد تمرکز القرارات والمركز الاجتماعي.

2- الوحدات الأكثر فعالية ترتبط إيجاباً مع أبعاد الانجذاب للمركز الاجتماعي، المرونة، والتجديد.

غير أنها ترتبط سلباً مع البعد الهيكلي وتمرکز القرارات كما أن الوحدات الأكثر رضا كانت ترتبط إيجاباً من تمرکز القرارات والهيكل.

واستخلص الباحثان أن فعالية الأداء والرضا غير ملازمين بالضرورة.

3- بينت الدراسة أن من بين إحدى عشر بعداً توجد عشرة أبعاد ترتبط ارتباطاً ذا دلالة إحصائية من الرضا عن العمل أكثر منه مع الأداء.

هذا الاتجاه أظهر دلالة قوية أن المناخ التنظيمي له ارتباط بالرضا أكثر من الأداء وعلاقة ضعيفة بين المناخ والأداء، كما أن هناك ارتباط كبير بين الرضا وبعدي المكافأة والمساعدة وكيفية التعامل مع المشاكل التنافسية في منظمة ما إلى جانب كيفية توجيه العمال ودرجة ديمقراطية الإنجاز في الوحدة.

3-دراسة (الزامل والخطاب 1983):

قام كل من عبد الله الزامل وعبد المنعم خطاب (1982). (الزامل وخطاب 1983) بدراسة كان الهدف منها التعرف على نواحي القوة والضعف في نظم الحوافز في الخدمة المدنية بهدف رفع كفاءاتها وفعاليتها وكانت عينة الدراسة 402 من موظفي الدولة من مختلف الأعمار والمناطق ومختلف المراتب الوظيفية واستخدم الباحثان استبيان لجمع المعلومات من العينة المشار إليها.

وتناولت الدراسة أربعة مجالات أو أنواع حوافز العمل يعني الحوافز المستمدة من الوظيفة والحوافز المالية والحوافز التابعة من علاقات العمل وحوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية.

وقد أوضحت نتائج نظم الحوافز بشكل عام أن 38% من مجموع الاستجابات نظم الحوافز بدرجة كبيرة بينما رأى 38% من أفراد العينة أن تقييمها متوسط أما بالنسبة الباقية 24% قد بينت بأن تقييمها ضعيف.

كما دلت نتائج الدراسة أن الحوافز المالية كانت في مقدمة الحوافز يليها حوافز بيئة العمل الإدارية والمكانية ويأتي ذلك الحوافز المستمدة من الوظيفة وخاصة طبيعة العمل وأخيراً الحوافز النابعة من علاقات العمل. كما وجد الباحثان أن ترتيب عوامل الرضا أهميتها دل أن أهمها الحصول على وظيفة مستقرة يليه المشاركة في تطوير المجتمع ثم الحصول على الدخل الجيد ويأتي في الأخير تكوين صدقات.

4- دراسة (سليمان الحضري وفوزي زاهر 1985):

تناولت هذه الدراسة معرفة نمط المناخ المؤسسات السائد في المدارس والتي قام بها كل من (سليمان الحضري وفوزي زاهر) عن (معوض 1986 ص 223) في مدارس دولة قطر، للإجابة عن التساؤلات التي تتعلق بالفروق بين مدارس البنين ومدارس البنات، بين المدارس الإعدادية والمدارس الثانوية وبين المدارس الصغيرة والمدارس الكبيرة، اختيرت ثماني مدارس لعينة تتكون من 218 معلماً ومعلمة.

مع تطبيق مقياس (كروفيت وهلبن) الذي يتكون من ستة أبعاد وتوصل الباحثان من خلال نتائج دراستهم:

- 1- انه يصعب إعطاء نمط حسب ما ذكره مقياس (كروفيت وهلبن).
- 2- هناك فروق بين مدارس البنين والبنات فيما يخص خصائص سلوك المعلمين، فدرجات مدارس البنات أعلى في أبعاد التباعد والإعاقاة والالفة في حين تفوقت مدارس البنين في بعد الانتماء، أما في الخصائص السلوك المدير فليس هناك فروق.

3- هناك فروق بين المدارس الإعدادية والثانوية في أبعاد الشكلية في العمل والتركيز على الإنتاج والنزعة الإنسانية.

4- حجم المدرسة له علاقة ببعض الأبعاد حيث ترتفع درجة الإعاقة في المدارس الكبيرة عن المدارس الصغيرة في حين ترتفع جميع الأبعاد المتعلقة بخصائص سلوك المدير في المدارس الصغيرة.

5- دراسة (معوض 1986):

قام (صلاح الدين معوض 1986) بجامعة المنصورة بمصر بدراسة نمط المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي ومدى الاختلاف بين الكليات النظرية والعملية من عينة تتكون من 211 أستاذ حيث اختيرت ثلاث كليات عملية (الطب، الهندسة، العلوم) وثلاث كليات نظرية (الأدب، التجارة والحقوق) تم تطبيق استبيان الذي أعده كروفيت وهلبن **1962 Groft et Halpin** وقام بنقله إلى اللغة العربية سليمان الخضري وفوزي احمد زاهر مع تعديلات تتكون من 70 عبارة، تصنف الأنماط السلوكية عادة تحدث في المؤسسات التعليمية حيث قام الباحث بتقليصه إلى 61 عبارة يتناسب مع الوسط الجامعي مع تطبيق معامل ثبات **Guthman**.

ويتكون المقياس من ثمانية ابعاد، اربعة منها تتعلق بهيئة التدريس وهي:

- 1- التباعد: تنافر فريق العمل.
 - 2- الإعاقة: شعور بان العميد يكثر عليهم باعمال روتينية.
 - 3- الانتماء: وهي الروح المعنوية السائدة لدى جماعة التدريس.
 - 4- الالفة: وجود علاقات حسنة بين اعضاء هيئة التدريس.
- اما الابعاد الاربعة الأخرى فهي:
- 1- الشكلية في العمل: تطبيق القوانين تطبيقا حرفيا.
 - 2- التركيز على الإنتاج: الإشراف الدائم والتوجيه، الاتصال في اتجاه واحد، عدم الاستفادة من ارائهم وافكارهم.
 - 3- القدرة على العمل: مساعدتهم على إنجاز العمل وإعطاء القدوة الحسنة.
 - 4- النزعة الإنسانية: معاملة العميد لاعضاء هيئة التدريس معاملة ودية إنسانية.

وبعد مناقشة النتائج اتضح أن الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس لجامعة المنصورة مرتفعة، ودرجة الانتماء بلغت 54% تائية وهم لا يميلون إلى العمل سويا نظرا لارتفاع درجة التباعد عن المتوسط بـ 52.5 تائية وفي نفس الوقت توجد بينهم علاقات اجتماعية ضعيفة بحيث ارتفعت درجة الألفة عن المتوسط بـ 51.5 درجة، ويتضح أن أعضاء هيئة التدريس يشكون من الأعمال الإدارية التي تعوق تحقيق أهدافهم 55 درجة تائية. وفي الأخير لم تتوصل الدراسة لإيجاد نمط خاص بالتعليم الجامعي أي حسب التصنيف الذي وضعه كل من كروفث وهلين رغم التعديلات التي أجريت.

6- دراسة (النمر وحمزاوي 1986):

قام كل من (النمر وحمزاوي 1986) بدراسة المناخ التنظيمي كمؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية حيث اعتمد الباحثان على عينة مكونة من 253 مشاركا بالمؤسسات العامة في المملكة.

وقد وجد الباحثان في هذه الدراسة اهم العوامل المكونة للمناخ التنظيمي هي العمليات التنظيمية، والرضا الوظيفي، وفلسفة الإدارة، وفيما يتعلق بالرضا عن العمل بشكل عام اتضح ان هناك رضا ولو بدرجة متوسطة في حين رأى معظم مفردات العينة 47.5%، وهناك جزء راضي بدرجة كبيرة بنسبة 35%، و 13%، من هم راضون بدرجة قليلة، فالغالبية العظمى راضية ولو بدرجة متوسطة على الأقل.

7- دراسة (القطان 1987):

العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والاداء الوظيفي:

قام (القطان 1987) بدراسة العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين الصفات الشخصية (العمر، مدة الخدمة، المستوى التعليمي) وكذلك العلاقة بين الولاء والاداء الوظيفي للأفراد في ثلاث مجموعات من العمالة الوافدة إلى البيئة السعودية، وهي العمالة العربية والعمالة الاسيوية والعمالة الغربية وكذلك العمالة السعودية، حيث اعتمد الباحث على عينة مكون من 270 مشاركا يعملون في مؤسسات ومنظمات مختلفة (فنادق، مؤسسات تعليمية، وشركات خاصة) بالمملكة العربية السعودية، وينتمي افرادها المشاركون في الدراسة إلى 15 دولة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الولاء التنظيمي لأفراد المجموعة الآسيوية والمجموعة السعودية، وبين المجموعة الآسيوية والمجموعة الغربية حيث لا يوجد فرق معنوي أو دلالة إحصائية، بين أفراد المجموعة السعودية والمجموعة الغربية ولا بين أفراد المجموعة العربية وباقي المجموعات. وقد دلت الدراسة على أن مستوى الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعة الآسيوية أعلى من مستوى الولاء التنظيمي عند أفراد المجموعة العربية والمجموعة السعودية والمجموعة الغربية.

8- دراسة (التويجري 1988):

قام (التويجري) بدراسة مدى تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الأداء الوظيفي بالرضا الوظيفي، حيث هدف البحث الميداني التجريبي إلى توضيح طبيعة تأثير مركز التحكم كعامل وسطي (داخلي خارجي) في العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وذلك لعينة عشوائية مكونة من رقم 165 مشاركا منسوبا إلى عدة مستويات إدارية في مختلف الصناعات (شركات بترولية بتروكيماوية، البلاستيك، والخدمات، فنادق، مصارف، وشركات صيانة)، وقد استخدم الباحث عدة قياسات في الأداء الوظيفي ومركز التحكم والرضا الوظيفي ومقياس مؤثر الوصف الوظيفي (JDI) سميث وزملائه 1969 وقد وجد الباحث في دراسته ان هناك علاقات ايجابية ومعنوية ذات دلالة إحصائية بين الرضا لعينة البحث العام والرضا عن الراتب والرضا عن الترقية، والرضا عن الرئاسة، والزملاء، والرضا عن العمل كما دلت النتائج على وجود اختلاف بين الداخلين والخارجين عندما توسط عامل مركز التحكم علاقة الاداء الوظيفي بالرضا.

9- دراسة (الشربيني 1987): المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية للبنوك التجارية الكويتية.

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مدى إمكانية تفسير قرار بعض البنوك التجارية الكويتية بتقديم نظام الخدمة الآلية مبكرا قبل البعض الاخر وذلك في ضوء نوعية المناخ التنظيمي السائد في كل منها.

وقد شملت عينة الدراسة (300) خبراء يعملون في المصالح التجارية الكويتية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثيره المباشر على السلوك الابتكاري وذلك بما يتعلق بتوافر أكبر درجة ممكنة من المرونة التنظيمية كتوزيع السلطة وعدم تركزها، وتدفق المعلومات ومرونة وسهولة الاتصالات التنظيمية، وتناسب السلطة مع المسؤولية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات لأفراد التنظيم، ووضوح اختصاصات الوحدات.

وقد أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى أن المناخ التنظيمي بمتغيراته المتعددة له دور كبير في التأثير على سلوك المنظمات الخاص بالتجديد والابتكار وأن أكثر أبعاد المناخ التنظيمي تأثيرا في ذلك هو فلسفة الإدارة العليا وأسلوبها القيادي. وذلك بما يتعلق بالتشجيع وتحمل المخاطرة والعمل الجماعي وإيداء الآراء والاقتراحات، وكذلك فيما يتعلق بتركيز الرقابة على النتائج وليس على الإجراءات وتفصيلات الأداء.

10 - دراسة (البابطين 1994): تقويم نظام أداء العاملين بالأجهزة الأمنية.

وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى ارتباط تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين الأخذ بالأسس الموضوعية للتقويم، وكذلك عن العلاقة بين نظام تقويم أداء العاملين في إمارة منطقة الرياض وبين كل من معدلات دوران العمل ونظام اختيار العاملين، وتحديد الاتجاهات التدريبية، وتحفيز العاملين وترقيتهم.

وقد قام الباحث بإجراء دراسته على موظفي ديوان إمارة منطقة الرياض، وتكونت عينة الدراسة من 100 موظف من المرتبة الأولى إلى المرتبة الثانية عشر، وكذلك 22 مديرا.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المعايير التي تستند إليها القائد في تقويمه لمؤوسه تركزت في الجديد في الأداء الوظيفي، والمواظبة على الدوام، ومستوى الأداء في الد .

11- دراسة (الطراونة 1996):

أثر العوامل الداخلية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة. هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى تأثير مجموعة من العوامل الداخلية الإدارية والفنية، على أداء الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالية النظ حتى نهاية عام 1993، وقد تمثلت هذه العوامل بالهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي والتكنولوجيا والحجم والآلية، وأظهرت النتائج وجود علاقة معنوية بين الآلية والأداء فقط، أما بالنسبة لنموذج التنبؤ فيشير إلى أن اهتمام الشركات بالآلية والمناخ التنظيمي سيرفع من مستوى أدائها، وبناء على ذلك تم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين دور الأبعاد الداخلية الواردة في رفع الأداء، هذا إضافة إلى ضرورة إجراء مزيد من الدراسات حول الموضوع لتحديد العوامل الأكثر أهمية والتركيز عليها بما يتفق وطبيعة أعمال الشركات الـ في الأردن وظروفها.

12- دراسة (طعامنة 1996):

أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن وقد هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف والكشف عن اتجاهات العاملين أعضاء الهيئة الإدارية نحو المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، وذلك من خلال دراسة ميدانية، حيث لأظهرت النتائج ان هناك اختلاف معنوي واضح بين اتجاهات المبحوثين نحو المناخ التنظيمي في وحدات القطاع العام التي يوجد بها وحدات التطوير الإداري المتخصصة، وتلك التي لا يوجد بها مثل هذه الوحدات، وهذا يدل على وجود ارتباط وثيق بين طبيعة المناخ التنظيمي ووجود اجهزة التطوير، كما جاءت اتجاهات افراد عينة البحث سلبية نحو المناخ التنظيمي السائد في خمسة مجالات هي الصراع التنظيمي، السلطة والمسؤولية، القيادة المكافاة والتدريب، في حين كانت استجاباتهم ايجابية نحو بعدي البيئة التنظيمية وإجراءات العمل واللجان.

13- دراسة (الذنيبات 1999):

المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن واستهدفت هذه الدراسة معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسي في الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية والبيئة الخارجية والتكنولوجيا في أداء العاملين بأجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وتم اختبار عينة عشوائية طبقية مكونة من 360 مفردة مقسمة حسب الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة. وقد تم تطوير أربع فرضيات أساسية لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدرا، واختبارها، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية من متغيرات الدراسة وأن أبعاد المناخ التنظيمي المختلفة لأثر كبير في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية.

14- دراسة (الزهراني 1999): ص الوظيفة وأثرها في أداء العاملين

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى أداء الضباط العاملين في جهاز الدفاع المدني، وإلى البحث عن دور الوصف الوظيفي في إزالة بعض المعوقات الإدارية والتنظيمية في أداء الضباط العاملين في الدفاع المدني. وقد تكونت عينة الدراسة من (581) ضابطاً من ضباط الدفاع المدني موزعين على ثلاثة عشرة منطقة إدارية بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جهة العمل والأداء الوظيفي، وبين المؤهل العلمي والأداء الوظيفي، بينما هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الرتبة الحالية والأداء الوظيفي، وبين مسمى الوظيفة الحالية والأداء الوظيفي، وبين موقع الوظيفة والأداء الوظيفي، وبين خصائص الدور الوظيفي والأداء الوظيفي. وأشارت الدراسة أيضاً إلى أن هناك بعض الغموض بين الأدوار الوظيفية، وأن هناك صراعاً بين الأدوار الوظيفية، لضباط الدفاع المدني، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن مستوى أداء الضباط في جهاز الدفاع المدني بصفة عامة كان بدرجة إيجابية كبيرة.

15- دراسة (القناص 2000):**العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين بالأجهزة الأمنية**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تنفيذ برامج وأنشطة العلاقات الإنسانية بإمارة منطقة الرياض، وإلى أي مدى تنسجم أهداف الإمارة مع دوافع وحاجات العاملين

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة بين مدى معيشة أنشطة العلاقات الإنسانية وبين الأداء، حيث كلما طالت مدة المعيشة كلما ارتفع مستوى أداء الفرد، وأن هناك علاقة بين معيشة أنشطة العلاقات الإنسانية ببيئة العمل والرضا عن العمل وظروفه وأوضاعه، وأن الدعم المعنوي في أنشطة العلاقات الإنسانية يشكل قيمة مهمة في الرضا عن العمل، وأن أنشطة العلاقات الإنسانية وفاعليتها في تحقيق العاملين لأهدافهم في الأداء يسهم في التأكيد على استمرار تلك الأنشطة بالمعدلات نفسها.

16- دراسة (القحطاني 2001):**العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والعلاقات الإنسانية في قوات الأمن الخاص.**

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العلاقات الإنسانية في دعم الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وانعكاس ذلك على العاملين بقوات الأمن الخاص مما يزيد من بقائهم في منظماتهم ويقلل من معدلات تسربهم، وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي باستخدام طريقة المسح الاجتماعي التي اعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث تم إعداد استبانة وزعت بطريقة عشوائية بسيطة على عينة مقدارها (356) مفردة من ضباط قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

- أ- أن مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية عال بصفة عامة ويرتفع مستواها بشكل واضح في العلاقة بين الزملاء، وينخفض مستواها بشكل عام في علاقة الرؤساء بالمرؤوسين.
- ب- تؤثر العلاقات التالية سلباً على مستوى العلاقات الإنسانية داخل جهاز قوات الأمن الخاصة بما يلي:

- انعدام الاتصال الفعال بين الرؤساء والمرؤوسين والعاملين وزملائهم.
 - عدم تحدث المرؤوسين بحرية مع رؤسائهم.
 - عدم تلبية الرؤساء لاحتياجات المرؤوسين.
 - عدم اهتمام الرؤساء بتقديم الحوافز لتشجيع المرؤوسين على تحقيق الأهداف.
 - رغبة الرؤساء في تنفيذ التعليمات دون نقاش من المرؤوسين.
 - استخدام الرؤساء السلطة المطلقة لتنفيذ العمل.
 - صعوبة بناء علاقات جيدة مع الزملاء.
 - انتهاء العلاقة بين الزملاء بانتهاء الدوام.
- ج - بالرغم من ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الغربية والوسطى، إلا أن مستوى الولاء الشخصي ينخفض بشكل ملحوظ إلى درجة متوسط.

- د- تؤثر العناصر التالية سلباً على مستوى الولاء التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاص.

- عدم الإحساس بجو اسري متماسك.
- الاتجاهات السالبة نحو العمل في جهاز قوات الأمن الخاصة.
- الرغبة في ترك العمل لالتحاق بعمل آخر يمنح نفس المزايا.
- إن الاستمرارية في العمل بقوات الأمن الخاصة ليس إلا للحاجة إلى العمل.
- وجود فرص أخرى أمام ضباط قوات الأمن الخاصة في حالة تركهم العمل.
- عدم تأثير القيم الشخصية السائدة في جهاز قوات الأمن الخاصة.

- اكتساب القليل من الأخلاق الحسنة في جهاز قوات الأمن الخاصة.
- عدم الشعور بالذنب لالتحاق بعمل آخر غير قوات الأمن الخاصة.
- إن مستوى الرضا الوظيفي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في المنطقتين الوسطى والغربية عال بصفة عامة، ويرتفع الشعور بالرضا الوظيفي بشكل واضح إزاء الانتماء، والتقدير وتحقيق الذات، والتفاعل الإداري، وينخفض الشعور بالرضا بشكل ملموس إزاء الراتب، المكافآت، والتفاعل الاجتماعي، وطبيعة العمل.
- و- تؤثر العوامل التالية سلباً على مستوى الرضا الوظيفي داخل قوات الأمن الخاصة:
 - عدم الحصول على مكافآت تشجيعية تقديراً لجهود العاملين.
 - الشعور بأن المكافآت ترتبط بالعلاقات الشخصية.
 - الشعور بعدم عدالة الرؤساء في منح الحوافز للعاملين.
 - إتاحة فرص قليلة للتقدير وتحقيق الذات.
- ز- عدم الشعور بتشجيع الرئيس المباشر على ما يبذله العامل من جهد متميز في عمله.

17- دراسة (الشمري 2001):

المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية وعلاقته بالإبداع الإداري.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي السائد في المنافذ الجمركية، والوقوف على مستوى الإبداع الإداري لمفتشي الجمارك في المنافذ الجمركية، ومعرفة العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري، وعلى مدى وجود العلاقة بين عدد من الخصائص الديمغرافية ومستوى الإبداع الإداري والمناخ التنظيمي. وقد اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (319) مفتشاً جمركياً يمثلون (7) منافذ جمركية.

وقد استخدم الباحث نموذج "توتون وسترنجر" بعد إجراء بعض التعديلات والإضافات فيه لكي يتلاءم مع وحدة الدراسة، حيث اعتمد الأبعاد المناخية التالية: البناء التنظيمي، القيادة، المخاطرة، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التدريب، العمل الجماعي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- وجود علاقة إيجابية بين عدد من أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى الإبداع الإداري وردت وفقا للترتيب الآتي: الحوافز المعنوية، البناء التنظيمي، والتدريب، بينما لم تظهر علاقة الإبداع الإداري.
- 2- وجود علاقة ارتباطيه موجبة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي ومستوى الإبداع الإداري.
- 3- وجود علاقة ارتباطيه سالبة ذات دلالة إحصائية بين المرتبة ومستوى الإبداع الإداري.
- 4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وسنوات الخدمة.

18- دراسة (الثمالي 2002):

علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي، وعلاقة المتغيرات التنظيمية بمستويات الالتزام الوظيفي، والتعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام الوظيفي باختلاف المتغيرات الديمغرافية لضباط قطاع قوات الأمن الخاصة، واتبع الباحث في دراسته منهج المسح الاجتماعي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عمديه مقدارها (300) ضابط من العاملين في قيادة قوات الأمن الخاصة والوحدات الميدانية بمدينة الرياض، ووزع عليهم الاستبانة، واهتدأ تعداد (249) استمارة صالحة

وقد حدد الباحث الأبعاد التي لها اثر على سلوكيات واتجاهات واداء العاملين بشكل مباشر وغير مباشر وهي: قواعد العمل، مراعاة الأنظمة والوصف الوظيفي، المركزية، محتوى العمل، الترقيّة والنقد الوظيفي، القيادة والإشراف، وجماعة العمل.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

1. ان مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض

2. انخفاض مستوى الرضا نحو الأنظمة التي تتعلق بالأمور تهم منسوبي قوات الأمن الخاصة عند جزء من عينة الدراسة.
3. إن ضباط قوات الأمن الخاصة يهتمون بسمعة الجهاز الذي ينتمون إليه بغض النظر عن انخفاض رضاهم عن بعض الجوانب.
4. لا توجد علاقة بين المتغيرات التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة.
5. توجد علاقة طردية بين الصيغة الرسمية والالتزام التنظيمي، فكلما كان هناك درجة من الصيغ الرسمية في جهاز قوات الأمن الخاصة كلما زاد الالتزام التنظيمي.
6. هناك نسبة كبيرة من أفراد العينة يرون أن جهة عملهم لا تشجعهم على إظهار أقصى ما لديهم من أداء.
7. توجد علاقة سلبية بين المركزية والالتزام التنظيمي في قوات الأمن الخاصة، فكلما انخفض مستوى المركزية وازداد تفويض الصلاحيات للمشاركة كلما زاد الالتزام التنظيمي.
8. تتسم قوات الأمن الخاصة بدرجة عالية من حيث التأكد على التمسك بالصيغ الرسمية.
9. لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من: المؤهل، الرتبة، العمر، مدة الخدمة.
10. توجد جماعة عمل جيدة في قوات الأمن الخاصة، وهناك درجة عالية من روح الفريق والزمالة بين الضباط.

19- دراسة (الصرايرة ومقدادي 2002):

المناخ الوظيفي ودوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش. وهدفت الدراسة إلى إعطاء الصورة الحقيقية والواضحة للمناخ الوظيفي واثره على دوافع العمل للموظف العام من اجل معالجة وتحسين المناخ ودوافع العمل للموظف العام لرفع كفاءة وفعالية الجهاز الإداري الحكومي في الدوائر الحكومية في محافظة جرش. وقد شملت عينة الدراسة كافة مديري الدوائر وعددهم (18) مديرا، وجميع رؤساء الأقسام في مختلف الدوائر الحكومية وعددهم (38) رئيسا، في حين تم اختيار (5) موظفين من كل دائرة.

وقد حدد الباحث الأبعاد المناخية التي لها علاقة بدوافع العمل للموظف العام لدى الدوائر الحكومية في محافظة جرش وهي: الجانب الوظيفي، الجانب النفسي والاجتماعي، جانب الأجور والحوافز.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث وهي: مديري الدوائر، رؤساء الأقسام، وشريحة الموظفين وذلك في ضوء الجوانب التالية:

1- الجانب الوظيفي.

2- الجانب النفسي والاجتماعي.

وقد أظهرت التحليلات بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المستويات الوظيفية لدى الشرائح الثلاث في جانب الأجور والحوافز، وأن هناك تأثيراً واضحاً للمناخ الوظيفي ودوافع العمل لجميع شرائح الدراسة وبالأخص في جانب الأجور والحوافز والسياسات المعتمدة لدى الدوائر الحكومية المعتمدة في محافظة جرش.

20- دراسة (الصغير 2002):

المناخ التنظيمي واثره على اداء العاملين في الاجهزة الامنية.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي بغرض الارتقاء بمستوى اداء العاملين بالمنظمات الامنية، واتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث استخدم الباحث مقياس " تون وسترنجر" لقياس المناخ التنظيمي مع إجراء بعض التعديلات وفقاً لم يتلاءم مع اغراض دراسته ومجالها التطبيقي، كما انه استخدم ايضا مقياس "زاميتو" لقياس الاداء الوظيفي والذي يتكون من (19) عبارة مع إجراء بعض التعديلات عليه، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مقدارها (325) من الضباط العاملين في شرطة مدينة الرياض.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من اهمها ان واقع المناخ التنظيمي في شرطة مدينة الرياض كان مرتفعاً في جميع محاوره، وان اداء مفردات الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة

لمحور الأداء، ويوجد تأثير جوهري لمحوري المناخ التنظيمي (العلاقات، وأساليب تحسين العمل) على مستوى الأداء الوظيفي لمفردات الدراسة.

21- دراسة (الصيدلاني 2004):

المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرار بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة المناخ التنظيمي القائم بإمارة منطقة المدينة المنورة وأمانتها، والعلاقة بين المناخ التنظيمي وكفاءة العاملين، والرضا الوظيفي، والولاء الوظيفي لدى العاملين، وكذلك معرفة دور المناخ التنظيمي في تفعيل الإبداع الإداري في اتخاذ القرار، وتحديد طبيعة العلاقة بين السياسات والممارسات الإدارية وبين الإبداع لدى العاملين في إمارة المدينة المنورة وأمانتها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على المسح الشامل، حيث شملت عينة الدراسة (230) موظفاً من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (1036) موظفاً. وقد اعتمد الباحث أيضاً الأبعاد المناخية التي يرى أنها تتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة، حيث شملت كل من الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، الاتصالات، نظم وإجراءات العمل، طرق اتخاذ القرارات، العلاقات الداخلية، الحوافز، تنمية الموارد البشرية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- 1- ضعف مستوى الإبداع الإداري على الرغم من وجود رغبة في تحمل المسؤولية الإدارية.
- 2- عدم إعطاء المسؤولين مزيد من الصلاحيات الإدارية لممارسة طريقة الأداء المناسبة.
- 3- انسجام الهيكل التنظيمي وملاءمته لأهداف التنظيم.
- 4- ميل نمط القيادة إلى المركزية في اتخاذ القرارات.
- 5- تآثر عملية اتخاذ القرارات بالعلاقات الشخصية أكثر من تآثرها بالمصلحة العامة.
- 6- ضعف نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي مع غياب عناصر العدالة.
- 7- مستوى التدريب في كلا الجهازين أقل من المتوسط، مع وجود الرتابة فيها.

7- مناقشة الدراسات السابقة:

استعرض الباحث في هذه الدراسة واحد وعشرون دراسة من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ بعضها تناول محور المناخ التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة التي تناولها الباحث مثل دراسة (الزمال والخطاب 1982) ودراسة (الحضري وزاهر 1985) ودراسة (معوض 1986) ودراسة (النمر والد زاوي 1986) ودراسة (الشريبي 1987) ودراسة (اطعامنة 1996) ودراسة (الشمري 2001) ودراسة (القحطاني 2001) ودراسة (الصريرة ومقداي 2002) ودراسة (الثمالي 2002) ودراسة (الصيدلاني 2004).

وبعض الدراسات تناولت الأداء الوظيفي كأحد متغيرات الدراسة مثل دراسة (البابطين 1994) ودراسة (الزهراي 1999) ودراسة (القصاص 2000)، أما الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً فنجد كل من دراسة (لتوين وسترنجر 1968) ودراسة (بريتشارد وكارزيك 1973) ودراسة (القطان 1987) ودراسة (التويجري 1988) ودراسة (الصغير 2002).

أما دراسة (الطراونه 1996) فقد تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية الإدارية كالهيكلة التنظيمي والتكنولوجيا والحجم والالية، إلا ان مجتمع الدراسة كان مختلفاً.

أما دراسة (الذنيبات 1999) فقد تشابهت إلى حد كبير مع الدراسة الحالية، من حيث تناولها محور المناخ التنظيمي ومحور الاداء الوظيفي اللذان تناولهما الباحث في دراسته إلا انها اختلفت مع الدراسة الحالية بسبب اختلاف مجتمع الدراسة ومقياس المناخ التنظيمي في كل منهما.

وقد لاحظ الباحث ان جميع الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي قد اختلفت فيما بينها في طرق قياس هذا المناخ فبعض الدراسات حددت نموذجاً معيناً لقياس ابعاد المناخ التنظيمي الذي يتوافق مع دراسة الباحث، كما انها اختلفت أيضاً في منهجية الدراسة من حيث التصميم اداة الدراسة، فقد استخدمت بعضها نموذج البعد الخماسي

هذه الدراسة، والبعض الآخر استخدمت نماذج أخرى. **Five Point Likert Scol** لغايات جمع المعلومات والبيانات اللازمة، كما جاءت به

وكما لاحظ الباحث أيضا أن الدراسات التي استعرضها استخدمت أساليب بحثية مختلفة، وعلى الرغم من أن غالبيتها استخدم المنهج الوصفي، إلا أن البعض طبق المدخل المسحي بالعينة، والبعض الآخر طبق المدخل المسحي الشامل.

وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة للبحث الحالي، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة من (1968 وحتى 2004) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال عام (2007). ويستنتج الباحث من ذلك أن جميع الدراسات السابقة التي تم ذكرها لم تتطابق كليا مع الدراسة الحالية من حيث موضوع ومجتمع الدراسة كذلك أن هذه الدراسات أجريت تمعات أخرى عربية وأجنبية، مدنية وعسكرية.

وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة، عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب الاختلاف في مجتمع الدراسة وهذا بدوره يؤدي إلى الاختلاف بنسب متفاوتة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج الدراسة الحالية.

وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، كما استفاد الباحث أيضا من الدراسات السابقة في التعرف على الأساليب الإحصائية وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

LA RELATION ENTRE L'ENVIRONNEMENT ORGANISATION ET L'ACTE DE PROFETIONNEL .

L'objectif de cette etude vise le savoir de l'influence des dimension du climat organisationnel (corps organisationnels - communication – reprise de décision – la promotion – le salaire – les conditions du travail - la technologie) sur l'acte des employés à **E.N.I.C.A.B.** Biskra-Algerie .

Cet effet , dans le but d'atteindre les resultats de l' études le chercheur a prisé des concepts sur la base d'un questionnaire les **30** dispositions et après confirmation sur auprès d'une commition d'experts spécialiés . sur la base du **KANDAL FACTEUR** ou il a constaté que les statistiques sont signifiantes de plus la correction de la stabilité du materiel a ete pratiqué sur un échantillon de **50** travailleur , hors de l'étude de l' échantillon où le coefficient de stabilité a atteint **0.85** chronback .

L'étude de l' échantillon prise sur **492** personnes choisie d'une manière aléatoire selon la distribution proportionnelle sur 50% dela totalité de l'étude **985** .

Le chercheur a utilisé les outils de la statistique (distribution proportionnelle le facteur de purcevitage , coeficient de conformité et le choix **KAY** les resultat sont adabtits à l'existence d'une relation statistiques fonctionnelle sur les variétes de l'étude où les differents dimensions de l'environnement organisationnel ont un effet considerable sur l'acte de travailleur .

THE ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ITS RELATIONSHIP WITH PERFORMANCE AT WORK.

The purpose of the study is to know the influence of regular surrounding dimensions (arranged or regular temple – connection - making decision – technology) in worker's discharge in the chain's production company **E.N.I.C.A.B. BISKRA** , ALGERIA.

To realize the study's goals , the researcher put a plan consisting of **30** clauses and emphasized its correctness through exposing it to a ruling committee of experienced and specialized people. As the researcher made sure of ruling committee's truth by counting Kendall factor , and he found that it has it got statistic significance .

He revised the material stability by applying it on a sample composed of **50** workers , outside of study's sample , the factor of stability attained due to **ALPHA CRONBACH** equation **0.85**.

The study's sample was composed of 492 workers chosen by classification in disorder method . Using the proportional distribution , it attained **50%** of the study's group and its number reached **985** .

the researcher used the statistic styles , proportional distribution , proportional factor , test , the results of the study shows the existence of statistic significant relationship between the study variables and shows the also that regular surrounding dimensions have big different influence on workers activity .

*الخاتمة:

انطلاقاً من هدف البحث، وهو دراسة المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثيره على العاملين، من حيث أدائهم الوظيفي، وكذا الوقوف على المحددات الأكثر وضوحاً لأبعاد المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة.

إذا الدراسة في منطلقها دراسة وصفية لهذا المناخ السائد في المؤسسة، من حيث استخراج المناخ التنظيمي. هذا ما حاول البحث الإجابة عنه من خلال طرحه لفرضيات قصد تأكيدها أو رفضها ودحضها.

وأكد البحث كنتيجة أولية بأن كل بعد من الأبعاد المكونة للاستبيان تشكل في الأساس المناخ التنظيمي، المفترض في التنظيم حيث كشفت لنا نتائج الدراسة الوصفية التي اعتمدت في تحليلها استجابات الأفراد من خلال النسب المئوية بأن المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الكوابل ENICAB يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة صناعية يفترض أنها أكثر انفتاحاً في تعاملاتها واقتصاد السوق فالتسيير البيروقراطي ما زال سائد والعمال لا يملكون الاستقلالية المفترضة في عملهم لإدراكهم أن هذه الحرية مقيدة بقرارات مركزية وسياسة خاصة تحكم هذا النوع من القطاع، ونفس التذمر تعكسه العلاقات بين الأفراد من حيث مشاركتهم وعدم تعاونهم، فما بينهم، حيث الغياب التام لهذا النوع من العلاقات الإنسانية (الغير الرسمية) ونفس الشيء بالنسبة للاجر الذي عبر عنه الأفراد بأنه غير مناسب وظروف عملهم، وبصفة عامة أن حالة الاستياء شملت جميع الأبعاد كالترقية والاتصال وكذا اتخاذ القرار وبقليل من الإيجاب فيما يخص ظروف العمل والتكنولوجيا.

جامعة قسنطينة
معهد علم النفس وعلوم التربية
الاستبيان ..

سيدي:

في إطار البحث العلمي، لإعداد رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، حول
المناخ التنظيمي بمؤسستكم المحترمة، نرجوا من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة وبكل
موضوعية.

وثق سيدي انها لن تستخدم سوى لغرض البحث وسنحتفظ بسرية المعلومات التي
نتحصل عليها، والتي تقتضيها إرغامت البحث لا غير.
نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة في إنجاح هذا البحث.

الاستبيان:

البعء والعبارة	تأثير كبير	تأثير متوسط	تأثير قليل	عديم التأثير
أولاً: هل تعتقد أن هناك تأثير للهيكل التنظيمي على أداء العاملين من خلال؟				
1				تناسب حجم المنظمة مع الأنشطة التي يقوم بها العاملون.
2				عدم مواكبة الهيكل التنظيمي للتغيرات والأهداف المسطرة للمؤسسة.
3				مراعاة المصالح الشخصية لبعض الرؤساء في تصميم الهيكل التنظيمي.
4				كون الهيكل التنظيمي يمثل حقيقة الأنشطة والعلاقات التنظيمية السائدة في المؤسسة.
5				الهيكل التنظيمي فعال يسهل إسهام الأعضاء في تحقيق الأهداف للمؤسسة.
: هل ترى ان للاتصال تأثير على اداء العاملين بالمؤسسة لكونه				
6				لأنه به يتم التزود بالمعلومات التي تساعد على إتمام العمل.
7				بدونه يشيع الغموض فيما يتوقع من العامل إنجازاه.
8				عندما يكون مناسباً في جهة العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه.
9				عندما تقدم المؤسسة إعلاماً كافياً.
: هل ترى ان ظروف العمل بالمؤسسة تأثير على اداء العاملين اعتباراً من؟				
10				انها لا تتناسب مع ظروف العمل.
11				ان الظروف الفيزيائية (الحرارة، التهوية، الإنارة)
12				ان بعض مناصب العمل غير مصممة تصميمياً
13				ان إجراءات العمل طويلة ومعقدة الشيء الذي يؤدي إلى تعطيل وإرتباك العمل
14				ان العمل مصمم بشكل يتناسب مع قدرات ودافع العاملين.

رابعاً: هل للأجر تأثير على أداء العاملين ذلك لأنه؟				
				15 مناسب الأداء المبذول .
				16 لا يناسب العمل المنجز بالمؤسسة.
				17 يحقق الرضى.
				18 ضروري لتأمين مستوى معيشي مناسب.
: هل تعتقد أن الترقية تأثير على أداء العاملين لكونها				
				19 تهيء فرص التطور المهني للعامل .
				20 ترتبط بالكفاءة كأساس لحصول العامل عليها .
				21 تقوم على العمل الفعلي الذي بنجزه العامل .
				22 تقدم فرصاً محدودة وخاصة.
سادساً: هل ترى ان لإتخاذ القرارات تأثير على أداء العاملين من خلال ؟				
				23 عدم المشاركة في إتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بياء لهذا العامل.
				24 ان يمنح للعامل حرية المبادرة .
				25 ان تقدم للعامل سلطة في صناعته .
				26 يكون العامل قادر إتخاذ في الوقت المناسب .
: هل تعتقد ان للتكنولوجيا تأثير على أداء العاملين لكون ؟				
				27 ان وسائل التكنولوجيا حديثة.
				28 انها ملائمة للاعمال الحديثة.
				29 ان وسائل اتممة العمل متوفرة.
				30 ان الدورات التدريبية على التكنولوجيا و إستخدامها تساهم في مردودية المؤسسة.

التوصيات والاقتراحات:

في ضوء تحليل البيانات ونتائج الدراسة، فإنه يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة اهتمام المؤسسات بأبعاد هيكلها التنظيمية لتتسجم مع الأهداف

بحيث لا تصاغ هذه الهياكل وفقا للاجتهادات أو الرغبات الفردية.

2. الاهتمام بالعلاقات الداخلية وإعطاء العاملين مزيد من الشعور بالمشاركة

في اتخاذ القرارات ما أمكن عن طريق اللقاءات الدورية مع المرؤوسين.

3. إعادة النظر في التنظيم وتطوير أساليب العمل وتبسيطه مع تجنيد طاقات

بشرية قادرة ومتخصصة في هذه المجالات.

4. ضرورة اهتمام المؤسسات بتحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة

اعمالها والمنسجمة مع اهدافها التي يجب ان تحدد بوضوح.

5. ضرورة اهتمام المؤسسات باعمال البحث والتطوير وإجراء مزيد من

الدراسات المتعلقة وسبل تحسين ادائها وضمانا للاستمرار والبقاء وزيادة

مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية المحلية.

الفصل الأول:

الخلفية النظرية للدراسة

1. التطور التاريخي للفكر الإداري والتنظيمي.

2. المدرسة الكلاسيكية.

1.2. نظرية الإدارة العلمية.

2.2. نظرية المبادئ الإدارية.

3.2. نظرية البيروقراطية.

3. مدرسة العلاقات الإنسانية.

1.3. نظرية الفلسفة الإدارية.

4. المدرسة السلوكية.

5. مدرسة النظم.

1.5. نظرية Z

2.5. نظرية الإحتمال.

1- التطور التاريخي للفكر الإداري والتنظيمي:

الإدارة في المجتمعات القديمة:

يمكن القول أن الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه. ولكن ليس بالمفهوم الحديث، فإذا نظرنا إلى الحضارة الفرعونية، يتبين أن الفراعنة كان لهم نمط إداري مميز قبل حوالي 2000 عام من ميلاد عيسى عليه السلام، ووجود الأهرامات بشكل شاهداً على ذلك لأن مثل هذه الإنجازات، التي تعتبر من عجائب الدنيا لا بد وأنها تطلبت أنظمة دقيقة من التخطيط والتنظيم حيث يصعب تصور إنجاز هذه الأهرامات، التي أستخدم في بناءها حوالي 2.5 مليون حجر، يزيد كل منها في المعدل 2.5 طن، دون وجود إدارة منظمة تنظيماً دقيقاً، حيث قدرت اليد العاملة في بناء هذه الأهرامات بحوالي مئة ألف عامل لمدة عشرون عاماً ومثل هذا العمل يدل، وبكل وضوح على الكفاية الإدارية للمصريين القدماء (George.Jr. 1972, p 4).

الإدارة في العصور الوسطى:

يمكن تميز هذه الحقبة بنظرتين مرتبطتين، واحدة مرتبطة بأوروبا المسيحية، وما صاحبها من انغلاق الكنيسة والإقطاع، وسيطرتها، والنظرة الثانية بإشراق الحضارة الإسلامية وما صاحبها من تقدم وانفتاح، فالعصور الوسطى تجمع بين الظلمة والنور، ظلمة أوروبا وإشراق الحكم الإسلامي.

وقد طورت الكنيسة المسيحية خلال تلك الحقبة من الزمن مفاهيمها الإدارية الخاصة بها بهدف تأكيد وجهات نظرها الخاصة ونلاحظ مدى أهمية الإدارة بالنسبة للكنيسة الكاثوليكية، وطريقة التسلسل الهرمي من البابا وحتى الكاردينالات والقساوسة والرهبان، غير أن ما يلفت النظر طريقة التجاهل التي عولمت بها مساهمة الحضارة الإسلامية في ثقافة أوروبا الغربية، فقد تم التقليل من أثرها أو تجاهل هذا الأثر، مع أنه ولمدة قرون خمسة على الأقل ما بين (700م - 1200م) قادت العالم حضارة إسلامية عظيمة، تميزت بقوتها وسلطتها، وتنظيمها ونمط الحكم والإدارة فيها، كما تميزت بتشريعات اجتماعية متقدمة، وتقدم علمي في مجالات متعددة كالادب، والطب، والقانون، والفلسفة.

ولكن، وعبر احتكاك أوروبا بثقافة المسلمين الأتراك أثناء الحروب الهلبية من القرن الحادي عشر، وحتى القرن الثالث عشر استفادت أوروبا، حيث نقلت أوروبا المسيحية العديد من الأساليب التقنية كما نقلت الكثير من التراث، يمكن القول أن تقدم أوروبا الغربية خلال القرون الوسطى ما كان أن يتم بالشكل التي تم عليه لو لم يتعرف الغربيون على الحضارة الإسلامية ويتعلموا من ثقافة المسلمين (Lucas. 1972, p218).

- مبادئ الإدارة الإسلامية:

من مبادئ الإدارة الإسلامية:

- أ- مبدأ الشورى: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية بمختلف مستوياتها، وقد نص القرآن الكريم: " وأمرهم شورى بينهم " (الشورى آية 37). وجاء في حكم الكتاب أيضا " ورهم في الأمر " (ال عمران آية 159). وأكدت الأحاديث النبوية على هذا المبدأ فمن قوله صلى الله عليه وسلم " إن ربي تبارك وتعالى استشارني في أمتي " (احمد بن حنبل المعجم 1943). " إذا استشار احدكم اخاه فليشر عليه " (ابن ماجه، المعجم 1943). ولم يكن هذا كلاما يقال، بل انه صلوات الله عليه التزم في ممارسته بمبدأ الشورى، يقول ابو هريرة رضي الله عنه " ما رايت احد قط اكثر مشورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم " (الطبري 1323 ج¹ 192). وهذا ما ابدته وقائع السيرة النبوية فقد شاور (صلى الله عليه وسلم) في بدر وشاور في احد، ورجع عن اتفاقية كاد بيرمها يوم غزوة الخندق. وقد سار على هذا النهج خلفاء رسول الله، فاسس ابو بكر الصديق رضي الله عنه مجلسا للشورى كان يعرض عليه آية مسالة ليس فيها نص صريح من القرآن والحديث، وكان عمر رضي الله عنه بجمع الصحابة ويمنعهم من الخروج ومن العمل، باعتبار انهم اعضاء الهيئة التشريعية (العقاد. 1969 ص 8).
- ب- مبدأ التشاركية المسؤولين: فالإدارة الإسلامية لا تؤمن بدكتاروية الإداري او القائد، فالقائد لا يعتبر المسؤول الاوحد، بل الكل مسؤول بقول صلى الله عليه وسلم "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " (البخاري معجم 1943، ص 273).

الرجل راع في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والخادم راع في مال سيده ومسؤول عن رعيته.

فالمسؤولية في الإسلام تشاركية منتشرة وليست حكراً على أحد، فالكل يفيض عن موقفه، وهذا من شأنه تنمية الإحساس بالثقة وتحقيق الذات الانتماء.

ج- مبدأ تفويض الصلاحيات: وهذا المبدأ واضح في ممارسات الرسول صلى الله عليه وسلم، إذ كان يستعين بأصحابه في إدارة شؤون الدولة الإسلامية الناشئة ويوزع عليهم المسؤوليات والمهام، وهذا المبدأ ترسخ عبر ممارسات الخلفاء الراشدين من بعده، فهذا كتاب عمر بن الخطاب رضي الله عنه إلى عبيدة عندما استشاره الأخير في أمر ملاحقة الفرص في العمق، كتب له يقول " أنت الشاهد وأنا الغائب، والشاهد يرى مالا يراه الغائب" (العقاد 1969، ص 106).

د- مبدأ القدوة الحسنة: رجل الإدارة في الإسلام قدوة للعاملين معه، وقد نهى القرآن الكريم على أولئك الذين يتاجرون ببضاعة الكلام " يا أيها الذين آمنوا لم تقولون مالا تفعلون، كبر مقتا عند الله أن تقولوا مالا تفعلون" (سورة الصف : آية 3).

ومن خلال القدوة الصالحة نجحت الإدارة الإسلامية في كسب ولاء أفرادها فقد كان الرسول الكريم قدوة النبل والتضحية وقدوة في التواضع والحلم، قدوة في الأدب الحديث (فرج ص 273).

هـ- مبدأ التواصل المفتوح: إذا كانت الإدارة الحديثة تشكو من تداخل أنظمة التواصل فيها وتعاني التحكم، مرض البيروقراطية في تسيير أمورها فإن الإدارة الإسلامية عملت على تخطي هذه العقبات عبر تسيير الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وإيجاد السبل الممكنة لتحقيق ذلك.

وكانت الإدارة الإسلامية تتحسب من معوقات الاتصال وبخاصة اتصال القاعدة بالقمة وكذلك الحكام المسلمون بالاتصال بشعوبهم للتعرف على أمورهم وقضاياهم، ومما يروى عن عمر رضي الله عنه قوله " لئن عشت إن شاء الله لاسيرن في الرعية دولا، فإني أعلم ان للناس حوائج تقتطع دوني، اما عمالهم فلا يرفعونها إلي، واما هم فلا يصلون إلي، ثم اسير في الشام فاقيم شهرين، ثم اسير في الجزيرة فاقيم شهرين، ثم اسير إلى

مصر فأقيم شهرين، ثم أسير إلى الكوفة فأقيم شهرين، ثم أسير إلى البصرة فأقيم شهرين، والله لنعم الحول هذا" (الكتاني، ص 267).

وقد سرى هذا الوعي بين جمهور المسلمين وكانوا لا يتخرجون من السير بظلاماتهم إلى دار الخلافة.

مما استحدثت الإدارة الإسلامية فيما بعد "ديوان المظالم" للنظر في مظالم الناس ورد الجور والظلم عنهم. (الماوردي. 1357 ص 66).

و-مبدأ العلاقات الإنسانية : تقوم علاقة الحاكم بالمحكومين في الإسلام على أساس إنساني فلا تجبر ولا استعلاء، ولا تمييز ولا استغلال، ولقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم من أحرص الناس على المؤمنين، يقول تعالى " لقد جاءكم رسول من أنفسكم عزيز عليه ما عنتم، حريص عليكم بالمؤمنين رؤوف رحيم" (التوبة: آية 128).

فالإسلام أعطى الإنسان حقه وقيمه بغض النظر عن حسبه ونسبه أو غناه وفقره أو مكانته في السلم الوظيفي، فالإنسان مكرم لأنه إنسان أولاً ولتقواه ثانياً.

ولقد نص القرآن الكريم بوضوح على ضرورة معاملة إنسانية تسودها الرحمة واللين.

هذه بعض من مبادئ الإدارة الإسلامية، بمراحل تاريخية مختلفة وبحقب زمنية متتالية، يريد الباحث لو تعمقنا فيها " الإدارة الإسلامية" لوجدنا جذورا واصالة ومفاهيم تسبق ما طرحه نظريات الإدارة المعاصرة.

2- المدرسة الكلاسيكية Me classical School:

ويقصد بها النظرية القديمة التي تفسر السلوك الإنساني وباختلاف نماذجها، وإن افترضت ان الافراد كسالى وغير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل وغير عقلانيين وإنهم انفعاليون، ولذلك فإنهم غير قادرين على اداء اعمالهم بصورة سليمة وفعالة، ومن هنا بدأت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة وضع نموذج قوي على العاملين وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات.

2-1- نظرية الإدارة العلمية 'Scientific Management Theory' :

إن الإدارة في القرن العشرين قد أرسيت جذورها في القرن التاسع عشر بشكل خاص وفي القرون التي سبقتة بشكل عام. ففي عام 1871 أصدر **جيفونز Jevons** "نظرية الاقتصاد السياسي" الذي بيّن فيه نتائج أبحاثه عن كثافة العمل والاجتهاد. كما دعا إلى تعاون العمال والإدارة ويكون بذلك قد سبق **فريدريك نايبور** بحوالي ثلاثين عاماً، وهناك أيضاً **أعم شارلنز Charles babage** حيث كان أول من حاول اختراع حاسباً آلياً ذي أصابع وفي عام 1832 أصدر كتابه "حول اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية" وكان بابيج متحمساً لتطوير الإدارة بصورة علمية فأكد على تقسيم العمل ودراسة الحركة والزمن واستخدام الاستثمارات والنماذج في العمل.

وفي منتصف القرن التاسع عشر شهدت الولايات المتحدة موجة من النمو الاقتصادي السريع وظهرت شركات ذات رؤوس الأموال الضخمة، الأمر الذي دعى إلى انفصال ملكية رأس المال عند الإدارة، وكانت السكك الحديدية تمثل نموذجاً جيداً للمؤسسات الكبيرة وما تعانيه من مشاكل وقد رأى **بور Bour** ضرورة استرشاد الإدارة لتلك المبادئ وهي:

1. م العمل 2. الاتصالات 3. المعلومات.

كما شهد الربع الأخير من القرن التاسع عشر تحركاً فكرياً نشطاً حيث كان **هنري تاون** من أبرز الشخصيات في هذه الفترة وفي عام 1870 قدّم تاون بحثاً في جميع المهنيين الميكانيكيين الأمريكيين بعنوان "المهندس كرجل اقتصاد" نادى فيه بضرورة تبادل المعلومات بين رجال الأعمال وضرورة تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر الإنتاج وتقسيم الربح مناصفة بين العاملين وأرباب العمل، وفي نفس الفترة كان **هنري متكالف Henry Metcalf** ري تجارية إدارية في فرانكفورت واكتشف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية كانت عديمة الجدوى وضرورة وضع نظام متكامل بحيث يتبع

المسؤولين مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى ذلك للمصدر
(Feed back).

وقد كان لهؤلاء المفكرين والممارسين اليد الطولي في بلورة الفكر الإداري وتطويره في القرن العشرين وإن بدت الحركة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أعقاب الحرب الأهلية باهتمام مجموعة صغيرة من المهندسين أخذوا بتطبيق أعمالهم بالطرق الاقتصادية الصحيحة وأصبحوا رواد يحملون مشعل الإدارة العلمية عاليًا.

وكان محور عمل هؤلاء الرواد هو مفهوم (العمل أو المهنة) (Task Concept) وقد وصفه فريديريك تايلور، أشهر عضو في مجموعة الرواد بالصيغة التالية: " إن العنصر المهم والوحيد في الإدارة العلمية هو فكرة المهمة (العمل)، إن عمل فرد يجب أن تخطه الإدارة مسبقا ولو ليوم واحد وأن يستلم كل شخص تعليمات كاملة بصورة مكتوبة تصف بالتفصيل المهمة المطلوب إنجازها والأساليب التي يجب استخدامها فالمهمة لا تحدد العمل المطلوب فقط بل والطريقة التي يجب استخدامها والزمن المسموح به لإنجازه.

ومن أعلام الإدارة العلمية أيضا المهندس هنري غانت *Henry Gant* الذي شارك تايلور في معظم أبحاثه ولكنه اختلف معه على نظام (المهمة-العلاوة) أي نظام الأجور حيث كان غانت أكثر عطايا وتفهما للعاملين واقترح أن تؤخذ الاعتبارات الإنسانية بالإضافة إلى المهمة في تحديد أجر العامل كما يعتبر الرائدان *فرانك ، بيرت وزوجته بيليان Frank & Lillian Gilberth* لدراستهما المستفيضة للحركة وتنشيط العمل واستعمال المقاييس الدقيقة.

وقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب فريديريك تايلور *Fredirick Tayler* بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي:

1. ان يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن اجور وتعيين الافراد وتدريبهم.
2. وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين في اداء مهامهم واعمالهم.
3. تجزئة وظيفة الفرد إلى اجزاء صغيرة وضرورة معرفة انسب الطرق لاداء كل مهمة.

4. أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل.
 5. إنّ الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية، يصح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته.
 6. أنّ الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وإنما ينحصر كل اهتمامه في حاجته المادية.
 7. إنّ الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ويحتاج إلى إشراف الدقيق والمباشر حتى لا يتهرب من العمل (المرد: . 1994، ص 49).
- والخلاصة أنّ الإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل وحسن الاختيار والتدريب للعاملين، وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل ومن خلال الحوافز المادية (Miles 1980, p 17).

ولقد وجهت انتقادات عديدة إلى هذه النظرية يمكن حصرها في ثلاث نقاط:

1. اغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل، وافترضت هذه الفلسفة أن الأجر اليومي والأجر الإضافي اللذين يُعطيان للعامل المجدّ هما الأساس في حفزه للعمل، واغفلت أن الإنسان له جوانب نفسية واجتماعية وبيئية لا يقل تأثيرها في إنتاجيته عن تأثير الحافز المادي.
 2. انها نظرية جزئية جعلت جل اهتمامها الفرد العامل واتخذته عنصرا رئيسيا في تحليلها للعملية الإدارية المرتكزة على زيادة الإنتاج ورفع الكفاءة، واغفلت اثر العناصر الاجري كالجماعات العمالية الفقيرة والنقابات التي ينتمي إليها العامل اجتماعيا.
 3. اقتصررت في نقاشها على مايجري داخل المنظمة دون الاهتمام بما يجري في البيئة الاجتماعية من تأثير على سلوك الافراد العاملين (العميان . 2005، ص 39).
- لذلك فشلت هذه النظرية في التفسير الصحيح لسلوك العامل داخل منظمته ولعل اكبر دليل على ذلك ما حدث بالنسبة لفرديريك تايلر من تحقيقات ومساءلة من الكونغرس

الأمريكي بعد أن قامت نقابات العاملين بمظاهرات احتجاج على فلسفة تايلر في تسيير المنظمات الصناعية الأمريكية واتهمته باحتقار إنسانية العامل وإهمال عواطفه ومشاعره.

2-2- نظرية المبادئ الإدارية *Administrative Principles Theory*

اقتترنت هذه النظرية بأفكار مهندس التعدين الفرنسي هنري فايول *Henry fayol* ومن روادها كذلك *جبرموني وألن رايلي ولوثر بوليك وليندل ايروك*.

فقد لاحظ فايول **fayol** أن الإدارة شيء مشترك في جميع النشاطات الإنسانية، كما لاحظ أن جميع النشاطات تتطلب وبدرجات متفاوتة القيام بوظائف خمس أساسية وهي :

1. **التنظيم**: دراسة وترتيب خطة الإجراءات الإدارية.
 2. **التخطيط**: إعداد عناصر العمل الإداري البشرية والمادية في شكل منظم.
 3. **إصدار الأوامر**: إعطاء إشارة البدء والتنفيذ.
 4. **التنسيق**: توحيد وربط كافة أوجه العمل الإداري.
 5. **الضبط والسيطرة**: مراقبة إنجاز الأعمال حسب التعليمات ويركز فايول في نظريته الإدارية على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المرء الفردية للمصلحة العامة، وتعتبر هذه النظرية مكملة لاتجاه تايلور في الإدارة العدا تختلف عنه في بعض الأمور (فليه وآخرون. 2005، ص 52-55).
- وقد وضع فايول أربعة عشر مبدا يمكن من خلالها الاضطلاع بانشطة الإدارة وهي:
- (1) **تقسيم العمل *division of work***: ويعني توزيع العمل المركب من اجزاء متعددة بين مختصين لكل منهم جزء وكلما زاد التخصص كما كان أكثر إتقاناً وكفاءة.
 - (2) **السلطة والمسئولية *Authority and Responsibility***: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر وتلقي الطاعة من الآخرين، أما المسئولية فهي مقدار المساءلة الناجمة عند التمتع بحق إصدار الأوامر.
 - (3) **النظام *Discipline***: ويعني الالتزام بالانظمة التنظيمية وعدم الإخلال بالأوامر وهذا تلزم وجود رؤساء قديرين لغرض النظام.

(4) وحدة الأمر **Unity of Command**: وهي أن يتلقى العامل التعليمات الخاصة بالقيام بعمل معين من مسئول واحد فقط ولأن تعدد المسؤولين على الشخص الواحد يؤدي إلى الارتباك والتخبط.

(5) وحدة التوجيه **Unity of Direction**: وتعني أن العمليات المتشابهة التي تشترك في هدف بالمؤسسة يجب أن تتم تحت إشراف جهة واحدة وضمن خطة واحدة كذلك، ن في المؤسسة مثل الذي يتم عادة في قسم التوظيف.

(6) خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

Subordination of Individual Interest to General Interest: عندما تتعارض الأهداف الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية فإن الأهداف العامة للمنظمة ينبغي أن تأتي في ترتيب متقدم.

(7) مبدأ المكافأة والتعويض **Remuneration of Personnel**: وجود نظام عادل لمكافأة المحسن والمنقن لعمله.

(8) المركزية **Centratization**: وذلك لأن القرارات الهامة الرئيسية يجب أن تكون بيد الإدارة ولا يعني ذلك أن تجريد العاملين من جميع الصلاحيات بل يجب أن يمنح لكل عامل من الصلاحيات ما يمكنه من أداء عمله.

(9) تدرج السلطة **Scalar Chain**: وهي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل الهرم التنظيمي بحيث يكون حجم السلطة اقل كلما تدرجنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي.

(10) الترتيب **Order**: ويعني وضع كل شيء في مكانه الصحيح والمناسب سواء كان ماديا او بشريا وهذا يوفر الاستخدام الامثل لموارد المنظمة.

(11) المساواة في المعاملة **Equity**: ضرورة تخلي الإداري إلى جانب المعاملة العادلة باللطف ومحاولة مصادقة العاملين.

(12) الاستقرار الوظيفي **Stability of Tenture of Personnal**: أي استقرار العاملين لأن التغيير السريع يؤثر على كفاءة العمل والإنتاج.

(13) المبادرة **Initiative**: وتعني إتاحة قدر من الحرية لفريق العمل لتجريب خططهم الخاصة وعدم إحباط مبادرتهم.

14) روح الفريق والتعاون **Esprit de Corps**: وهو ما يمنح المؤسسة طابع الوحدة ويزيد من إنتماء الأفراد لها وارتباطهم بها إمامر. 1986، ص 18-37).

2-3- نظرية البيروقراطية **Bureaucratic Theory**: رغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس للتعبير عن نظام يسوده (الروتين الممل) ويتصف بضعف الإنجاز، إلا أن هذا المفهوم مغاير تمامًا للمفهوم الأساسي الذي تتبناه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر **Max Weber** في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري حيث درس فيبر التنظيمات الإدارية من خلال الأشكال المختلفة للسلطة الإدارية، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم والسلطة المستمرة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير وأخيرًا السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون.

ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري إلى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.

وقد اكتسبت مبادئ فيبر البيروقراطية شهرة واسعة في اتجاه العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينات إلى اللغة الإنجليزية وقد تضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

1. تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
2. تنظيم السلطة تنظيمًا هرميًا محددًا.
3. وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة، تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسئولياتهم وواجباتهم.
4. وضع نظام للعمل لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة.
5. الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
6. اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل (فليه وآخرون. 2005، ص 56).

وكخلاصة لهذه المبادئ السابق ذكرها ليس فيها ما يعيها وأهم انجازات هذه المرحلة زيادة حجم الإنتاج وتدني كلفته مما ساعد في الانتعاش الاقتصادي وبخاصة في الأقطار المتقدمة، ولا تزال الأنشطة الإدارية التي تحدث عنها فايول تمارس في المؤسسات المعاصرة، وكذلك مبادئه الأربعة عشر ما تزال تؤثر في أساليب إدارة أي مؤسسة حديثة حكومية كانت أو صناعية أو تعليمية وما زال مبدأ وحدة التوجيه ووحدة الأمر والانضباطية من الأسس الهامة لانتظام العمل في أية مؤسسة وكذلك مبادئ البيروقراطية ما زالت في منتهى الأهمية لتيسير العمل وتحقيق أكبر قدر من الموضوعية. (فليه وآخرون. 2005، ص 58).

والشكل رقم (1) يلخص الاتجاه التقليدي في الإدارة.

إلا أن هذه المبادئ السابق ذكرها لم تسلم في العموم من الانتقادات، نذكر منها على سبيل الحصر، مبالغتها في الجانب المادي سواء بالنسبة للعمال من حيث الأجور التي يتقاضونها أو بالنسبة لأصحاب العمل لتخفيض كلفة الإنتاج، فإن العمال أنفسهم يحفزهم ويشدهم للمؤسسة أو يثبطهم وينفرهم منها أمور أخرى كراحتهم واحترام أرائهم والمناخ العام وعلاقتهم برؤسائهم.

إن القواعد الموضوعية التي تتمسك بها النظريتان الكلاسيكية والبيروقراطية يمكن أن تكون أكثر دقة، وانسب للتطبيق على العمال في بداية التصنيع لأن معظم العمال كانوا يتمتعون بقسط ضئيل من التعليم، وكانوا يقبلون أي شيء ويرون الانصياع والطاعة لأرباب العمل شيئاً طبيعياً، أما بعد انتشار التعليم وإشاعة التنظيمات العمالية، فقد أصبح العمال أكثر وعياً لحقوقهم، وبدا تأثير الفوارق الفردية بينهم وأصبح لابد من مراعاة هذه الفوارق في التعامل معهم. كما أن تعقيد العمل في المنظمات الصناعية الحديثة وغيرها من المنظمات لا يناسبه أسلوب التشدد في المبادئ الإدارية مثل مبدأ تقسيم العمل وتسلسل الخطوط السلطة لأن الكثير من المسؤوليات الفنية والإدارية في المنظمة قد تستدعي ارتباط المسئول مع أكثر من مشرف وهذا ما يتطلب قدرًا أكبر من المرونة في تلقي الأوامر.

الشكل (1)

الاتجاه الكلاسيكي التقليدي

ماكس فيبر 1864-1920 ألمانيا	هنري فايول 1821-1925 فرنسا	فردريك تايلور 1856-1915 أمريكا
<p>وضع معايير البيروقراطية:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الهيراركية أو التسلسل - الرئاسي أو التدرج الهرمي للسلطات. - البناء المنطقي للوظائف الرسمية ويعني بها القواعد والقرارات والإجراءات التي يجب إتباعها. - فصل الإدارة عن الملكية. - الوظائف ليست ملكا لمن . - الكفاءة. - التدريب للهيئة الإدارية. - اختيار الأعضاء على أساس الكفاءة والمنافسة. - التأثير القانوني، وعدم التحيز وتأكيد النظرة الموضوعية. 	<p>وضع مبادئ أساسية للإدارة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تقسيم العمل. - تحديد المسؤولية والسلطة. - الاهتمام بمكافآت الأفراد. - أهمية استقرار العمال. - تغليب مصلحة الجماعة مصلحة الفرد. - العمل بمبدأ تدرج السلطة. - تحديد عناصر الإدارة من : التخطيط-التنظيم- - القيادة أو الرئاسة. - التنسيق. - الرقابة. - الاهتمام بالإدارة العليا. 	<p>حدد مبادئ الإدارة العلمية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد نوع وكمية العمل المطلوب لكل فرد. - الإختيار العلمي للأفراد حسب الوظائف ومتطلباتها. - عدالة التنظيم الإداري واحترامه. - تقسيم الواجبات والمسؤوليات بين الإدارة حيث التخطيط والعمال حيث التنفيذ. - الاهتمام بالجزئيات والتنفيذ.

وبناءً على هذا لم تعد المبادئ التي أنتجتها هذه المرحلة قادرة على المحافظة على القوى البشرية العاملة في المنظمات لأنها لم تعد راضية، ولم تعد الرواتب هي الشيء الأهم والأوحد الذي يبقي للعاملين في الشركات التي يعملون فيها لأنه أصبحت الروح المعنوية تؤثر في الإنتاج وفي ربح المنظمة، كما أصبحت المنظمات أكثر اهتماماً بتحسين صورتها عند عامة المجتمع، إذ أن ذلك يؤثر في إقبالهم على منتجاتها ومن ثم يؤثر في ربح المؤسسة، ومن هنا بدأ البحث عن البديل فكانت المرحلة التالية.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية : Human Relations School

عد استعراضنا للنظريات التقليدية التي حاولت اكتساف المبادئ والأسس الإدارية وترأ ستعرض الآن نظرية العلاقات الإنسانية، فقد نمت هذه النظرية في أعقاب النظريات السابقة وكرد فعل بمعالجتها لمشاكل العمل والتنظيم، فهي في الواقع حرك تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة من طاقاتهم وجهودهم، وتختلف العلاقات الإنسانية عن سابقتها بانهما لم تنظر إلى افراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي، بل ركزت على العوامل البشرية الاجتماع والتقنية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي Infomal Structure وتأثيره على الأفراد التنظيم، فالعلاقات الإنسانية تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي وما يحمله هذا الفرد من قيم ومعتقدات واء وافكار، وطموحات والتي بموجبها تلعب دوراً رئيسياً في كفاءته الإنتاجية. (المغربي.2004، ص 51)

وتعتبر ماري باركر فوليت *M.P.Follet* الأمريكية من الأوائل الذين ادركوا أهمية العوامل الإنسانية في العملية الإدارية، وقد امنت بان القضية الأساسية في التنظيمات تكمن في تطوير العلاقات الإنسانية متوازنة داخل هذه التنظيمات، غير ان تأثير افكار فوليت Follet لم تكن بقوة تأثير الذي احدثته دراسات وتجارب البروفسور التون مايو *Elton Mayo* وهنري جانتيت ويعتبر التون مايو الرائد الاساسي لهذه الحركة فقد قاد فريقاً من علماء هارفارد في دراسات هونورن الميدانية الشهيرة في مصنع هونورن-فرع شركة وسترن اليكتريك الأمريكية والتي استمرت حوالي (1924-1932)، بدأ العلماء ابحاثهم

انطلاقاً من افتراض بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة به، وقد اختار الباحثون مجموعتين من الفتيات العاملات فوضعوا المجموعة الأولى في غرفة الاختبار والمجموعة الثانية في غرفة الضبط التي لا تتغير فيها العوامل البيئية، فقد افترض العلماء أن ازدياد ضوء الحجرة إلى درجة كبيرة أو خفض إلى در. سيؤثر على إنتاجية العاملات ويخفضها لما يسببه ذلك التغيير من إجهاد، إلا أن النتائج جاءت مخالفة لما كان يتوقعه الباحثون وإن إنتاجية العاملات لم تنخفض (المغربي، 2004، ص 52).

وفي تجارب أخرى اشترك فيها ما يقارب 20000 شخص أجريت معهم مقابلات استنتج الباحثون بأن السواد الأعظم مما أجريت معهم المقابلات يميلون إلى إعطاء إجابات سطحية وروتينية للأسئلة المباشرة، ولذلك تحول الباحثون إلى است الأسلوب الغير المباشر، وكانت نتائجه ايجابية.

وقد تبين للباحثين ان اداء الفرد ومكانته يحددها الفرد نفسه بل تحدها ايضا الجماعة التي تعمل ضمنها ولذا فإن العمل يتأثر بمعايير جماعية غير رسمية ويمكن القول ان اهم منجزات هذه الفترة هي:

1. التركيز على اهمية السلوك الإنساني في إدارة المؤسسات.
 2. التاكيد على اهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقات الشخصية بين الافراد والجماعات.
 3. تاكيد مبدا النسبية والفوارق الشخصية في التعامل مع العاملين في المؤسسة الواحدة.
 4. العناية بالدراسات الاجتماعية والنفسية لمحاولة التأثير في سلوك العاملين في المؤسسة.
- ويمكن تلخيص الافكار التي جاء بها كلا من "ماري باركر فوليت" و "جورج التون مايو" و "هنري جانيت"، باعتبارهم يمثلون رواد هذا الإتجاه (فليه وآخرون، 2005، ص 64).

وهذا ما يوضح الشكل رقم (2)

الشكل (2) رواد مدرسة العلاقات الإنسانية

هنري جانيت 1919-1866	جورج ألتون مايو 1949-1880	ماري باركر فوليت 1933 - 1868
الاهتمام بإنشاء إدارات لشئون الأفراد. ربط الأجور بالعلوات، حيث تثبيت الأجور وتحرير العلوات حسب طبيعة العمل والإنتاج.	توفير المناخ الإداري المناسب للعمال. الاهتمام بشخصية العامل. التركيز على رفع النواحي المعنوية للعاملين في المؤسسة.	قانون التعارض والتكامل قانون الموقف الخط بين القوة والسلطة المسئولية المجردة التخطيط كنوع من التنسيق الإدارة تحت التكوين

وكخلاصة قول لهذه المدرسة لما حققته من نجاحات في تشخيص وتحليل عوامل ومتغيرات جديدة مؤثرة على سلوك الفرد في المنظمة. من خلال الدراسات الميدانية والعملية إلا انها واجهت انتقادات عديدة اهمها :

1. ركزت العلاقات الإنسانية بشكل مفرط على اهمية العنصر الإنساني، الامر الذي حال دون توصلها إلى نظرية شاملة ومتكاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي.
2. ان العلاقات الإنسانية ركزت على ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة لتفاعل في مناخ عمل ملائم إلا ان وجود مثل هذه الجماعات في مثل هذا المناخ لا يغير شيئاً من الجهد الذي يبذله العامل كما انها لا تغير في طبيعة ذلك العمل.
3. إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل وافتراسا بانها تعمل بتعاون وتفاهم وان مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومطالبتها بان يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم فهي بالتالي تغفل عن الواقع الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الافراد التي تعتبر مصدر للابتكار والتطور.

4. إن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وهي بذلك تفقد عنصرًا مهمًا في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.

5. أغفلت حركة العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم الرسمي وركزت على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير الرسمي.

3-1- نظرية الفلسفة الإدارية 'Management Philosophy Theory':

رغم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، فإنها كانت معلمًا في تاريخ الفكر التنظيمي، ويعني **دوغلاس ماكريغور Douglas Megregor** من أبرز أنصار الحركة الإنسانية في نظريته -الفلسفة الإدارية- وتقوم فلسفة ماكريغور على الافتراض بأن كل مدير له فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتطبع تصرفاته بصيغة معينة وهي عاملا أساسيا في تحديد سلوكه الإداري فقد بين ماكريغور أن هناك عاملا آخر يؤثر في السلوك التنظيمي وهو أن رجال الأعمال الذين تأثروا بمبادئ الإدارة الكلاسيكية أصبحت لديهم قناعة بأن هذه المبادئ راسخة لا تحتمل التعديل والنقاش. وهناك بعد ثاني للنظرية الكلاسيكية هو اعتبار المركز الرسمي المصدر الوحيد للسلطة، ولكن ماكريغور يرى أن هناك مصدر آخر للسلطة وهو السلطة الغير رسمية والتي تنبثق في الثروة والعلم والخبرة والقوة (الجسدية والعقلية) وغير ذلك.

وقد استنتج ماكريغور أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته وهذه نظرة مخالفة للواقع، حيث أن العلاقات التنظيمية تلمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم وبهذا التحليل استطاع ماكريغور تقديم تصورات لفروض النظرية الكلاسيكية التي أسماها (x) ثم قدم تصورات لفروض نظرية العلاقات الإنسانية وأسماها نظرية (y) (المغربي، 2004، ص 57).

ويمكن تلخيص نظرية ماكريزور كمايلي:

1/ نظرية (x):

- إن الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه.
- أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهدد بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف فلو ترك العامل وحده فلا يعمل.
- الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط إلى الأمن والاستقرار .
- الشخص العادي يفتقر إلى روح المبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة.

2/ نظرية (y):

- الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام.
- تحت الظروف الاجتماعى والاقتصادية الملائمة يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافاة او العائد المتوقع بعد
- تحت الظروف المناسبة يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية بل ويسعى إليها.
- الإنسان طموح بطبيعته فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إتباع رغباته وتؤمن له الامن والاستقرار.
- الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذ ما اعطى الفرصة لذلك.
- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.

4- المدرسة السلوكية **The Behavioral Theory**:

نتيجة العيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للأفراد لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للاداء الناتج للاعمال، ومن رواد هذه الحركة، **تشرنر برنارد (C.Barnard)** و **هربرت سايمون (H.simon)** و **رنسيس ليكترت (R.Likert)**

وأي وباك (E.W.Bakke) وجورج مورس (G.Morse) ومايكل هارمون (M.Harmon) وهسرل (Hessertl) وألبيرتو راموس (A.Ramos).

كل هؤلاء الرواد أسسوا نظرياتهم على أن الفرد العامل أنه:

- ليس سلبيا بطبعه ولا يكره العمل بل يحبه لأنه مصدر رقي نفسي له.
- لديه القدرة على تحمل المسؤولية والسعي إليها.
- لديه القدرة على الحماس والدافعية الذاتية للعمل والأداء.
- يسعى أن يكون ناضجا وناجحا.
- يرغب في الاستقلالية بالعمل ويكره الرقابة الكثيفة.
- يسعى لتحقيق تقابل وتماتل بين أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة.

واستعملت الحركة السلوكية مفاهيم علم النفس وعلم الاجتماع وعلم الإنسان لتوسيع المعرفة بسلوك الفرد، واعتمدت في تفهمها على نتائج البحوث العلمية بدلا من الاعتماد على طرق التدريب التي اهتم بها رواد الحركة العلمية ويعتبر هذا الاتجاه امتدادا طبيعيا لنظرية العلاقات الإنسانية لأنه يقر بأن مصلحة المؤسسة ومصالح الأفراد العاملين فيها يجب ان تكون متطابقة، وهذا الاتجاه لا يؤمن بان الروح المعنوية وتنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين هي امور يمكن توفيرها بسهولة بل يرى انها تخضع للبحث العلمي والتفسير الموضوعي، ولذلك يمكن إيجادها وإثارتها بالحوافز والتعزيز بالمكافأة وتلبية المزيد من حاجاتهم كلما اقتربوا من مستويات إنتاجية اعلى.

وتقترح هذه النظرية استخدام كافة انواع الحوافز مادية ومعنوية لحفز العاملين بإرادتهم نحو التعاون والتواصل.

وقد اشتهر عدد من الإداريين المهتمين بالفكر الإداري وكان لهم دور فعال في تطوير نظريات هذا الاتجاه وبرزهم:

1- شستر برنارد Chester Bernard :

The Function of The Executive 1908 حيث ركز على:

- الإهتمام بشكل اساسي بالجانب الرسمي للمؤسسة وبنيتها وإدارتها بفاعلية هذا الجانب.

- إقامة التوازن بين مطلب وطموحات العاملين في المؤسسة وبين أهداف المؤسسة التي يجب الد

2- قام هربرت سيمون (1945) H.Simon : بتطوير فكرة برنارد عن التوازن التنظيمي في الإدارة وبن عليها اتجاهه المعروف بنظرية الدافعية الإدارية التي نظر بموجبها إلى الإدارة كنظام تبادلي يتم من خلال عملياتها المختلفة، تبادل بين الإنتاج من جهة والمكافآت من جهة أخرى، بهذا الشكل استطاع سيمون توليف تبين حقائق علم النفس وعلم الاجتماع حول دافع الأفراد للعمل وتلبية حاجاتهم المختلفة لقاء تقديمهم لعمل إنتاجي مربح اقتصاديا ونو أهمية اجتماعية. ويمكن أن نستخلص أهم مزايا الاتجاه السلوكي:

- ينكر معاملة الفرد على أساس مادي بحت.
- يعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحاسيس والمشاعر التي تنمو داخل الجماعة.

- يعترف باثر القيم والأنماط الإدارية على سلوك الفرد والجماعة (فليه وآخرون).
2005، ص 67).

5- مدرسة النظم: The Systems School of Management:

قد يكون من الصعب ان يستطيع متتبع او دارس ان يحصي جميع الاتجاهات التي ظهرت في الإدارة الحديثة في المات الغربية كما جاء في عنوان مقال كتب هارولد كونت 1980 بعد ان احصى عام 1961 ستة نظريات في الإدارة في حين انها بلغت عام 1980 إحدى عشر نظرية، وقد لا تجتمع عناصر النظرية وإنما قد تكون عبارة عن ميل لاتجاه معين وإذا اعتبرنا ان نظرية النظم من احدث النظريات في عالم الإدارة التي استمدت ادبياتها من كتابات علماء الاجتماع، والتي تتميز بتأكيدا على اعتبار النظام System ادق وحدة يمكن ان تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية. فالمجتمع هو الوحدة او نظام عام General System، يتكون من وحدات اصغر، تكون لكل واحدة منها نظاما بذاتها، وهذه هي الانظمة السياسية والاجتماعية والإدارية (العميان. 2005، ص 49).

ويعتبر هذا النظام نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع. ومن المتفق عليه بين المفكرين أن اتجاه النظم انبثق من النظرية العامة للنظم، تلك النظرية اهتمت بإيجاد إطار تحليلي صالح لدراسة وتفسير الظاهرة المادية أو الاجتماعية من خلال التعرف على التفاعلات العامة للظاهرة وعلاقتها بالمتشابهة بالظواهر الأخرى بهدف التوصل إلى القوانين التي تحكمها.

ويقدم **كوريجان وكوفمان** *Corrigan. koufman* :

تعريفًا مبسطًا لأسلوب النظم " على أنه أسلوب " تحليلي ومخطط ومنظم تمكن من التقدم نحو الأهداف الموضوعية بواسطة العمل المنضبط والمرتب لكل الأجزاء التي يتألف منها النظام كله وتتكامل تلك الأجزاء وفقا لوظائفها التي تقوم بها في النظام الكلي الذي يحقق الأهداف التي تحددت للمهمة .

ويعتبر النظام الإداري نظامًا مفتوحًا، يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية (فليه وآخرون. 2005، ص 70).

ويعتبر **بيرتالانفي** *Bertalanffy* المتخصص في علم الأحياء أول من وضع عام 1950 الخطوط العريضة لفكرة

ما يسمى بنظرية النظم العامة (Bertalanffy, 1950. P 134-164) كما أن كتابات عالم الاقتصاد **بولد** *Boulding* وعالم الاجتماع **بوكلي** *Buckly* كان لهما الأثر في جذب الإهتمام لتطبيق مفاهيم نظمية على المنظمات (Buckely. 1968, P 10). ويمكن تلخيص نظرية النظم وفق العناصر الأساسية التالية:

1. **المدخلات Input** : وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

2. **العملية الإدارية Process** : وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإنجاز للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

3. **المخرجات Output** : وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من إنجازات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلك.

4. التغذية الرجعية **Feed Back** : وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية وما تحدثه فيها من آثار ايجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

ويمكن القول أن مدرسة النظم، هي نظرية منهجية وصفية نجحت في إبراز أهمية النظرة الشاملة، ودراسة المنظمة باعتبارها نظاماً فرعياً يعمل في إطار النظام الاجتماعي يتأثر بما يجري في المجتمع من تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية، ويؤثر في المجتمع بقدر ما يقدم من عطاء لدى المجتمع.

6-1 - نظرية **Theory Z**:

وضع **وليام اوّ** *William Ouchi* نظرية **Z** في بداية الثمانينات (1981) وقد لاحظ في دراسته تفوق إنتاجية المؤسسات اليابانية في أمريكا على المؤسسات الأمريكية بالرغم من تفوق الأخيرة في عناصر الإنتاج من رأس المال وعدد العاملين، وقد عزا أوّ سر التفوق الياباني إلى الأسلوب الإداري في المنظمات اليابانية، وكيفية إدارة اليابانيين العنصر البشري، فالإدارة اليابانية تدور حول فلسفة مؤداها خلق العامل السعيد (العميان. 2005، ص 57).

وبدا أوّ ان نظرية **Z** تقوم على ثلاث عناصر (Ouchi 1981):

1. **الثقة**: بمعنى انه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته وتنمو الثقة من خلال المصارحة والمشاركة والتعاون.
2. **المودة**: يتميز المجتمع الياباني بالتماسك الاجتماعي. وما به من علاقات اجتماعية ومودة متبادلة بين اعضاء الاسرة الواحدة، حيث ينظر العامل الياباني إلى صاحب المنظمة باعتباره رب اسرة يعمل في كنفه في مناخ من الالفة والمودة تسوده علاقات الإنسانية المبنية على الاحترام المتبادل والتقدير والانسجام.
3. **المهارة**: ونعني مهارة الإشراف حيث يتوجب على المشرف التعرف على احوال العاملين وانماط سلوكهم ومهاراتهم مما يمكن من تكوين فرق عمل متجانسة وتحت إشرافه تكون قادرة على التعاون وتحقيق مستويات اعلى من الإنتاجية.

ومن جهة أخرى تتمثل السمات الرئيسية لنظرية Z في الآتي:

- 1- الوظيفة طويلة الأمد.
- 2- القرارات بالمشاركة.
- 3- المسؤولية فردية.
- 4- التقييم الغير رسمي مع عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.
- 5- إتباع أسلوب الترقية البطيئة.
- 6- الإهتمام الشمولي بالموظفين (Alfaleh 1990, P 25, 27).

لقد بين، أوشي أن إتباع المعايير اليابانية في تصميم المنظمات يستوجب خلق البيئة المناسبة لهذا النوع من التنظيم والبحث بتطبيقه في المستويات الإدارية العليا أولاً حتى تكون القدوة الحسنة لباقي المستويات.

وما يمكن استخلاصه في هذه النظرية، أن الوقاية ذاتية، مع الاعتماد على الولاء الاجتماعي مع تطوير هذا الولاء الاجتماعي كما ان فلسفتنا تبدأ في الهياكل التنظيمية، التي تتميز بالمرونة واللامركزية وتدني درجة الرسمية على خلاف النظم البيروقراطية التي تفرضها النظريات الإدارية الغربية.

5-2- نظرية الإ. Contingency Theory :

يرى بعض دارسي الإدارة انه منذ اواسط السبعينات لم تعد إدارة المؤسسات تعتمد على قوالب ثابتة مما كانت، وإنما اصبح كل شيء عرضة للتغيير خاصة في بنية المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها ولاسيما بعد ان دخلت المؤسسات المدنية مرحلة استخدام الآلات الإلكترونية (الكمبيوتر) في معظم عملياتها ونشاطاتها سواء مايتعلق منها بالمؤسسة والعاملين او باعمالها ونشاطاتها وعلاقاتها بما حولها.

وقد اصطلح على تسميته اسما جديدا في الإدارة يقوم على هذه المعطيات ويراعي الاحتمالات المتغيرة المتعددة للعمل المؤسسي وسمى بعضهم هذا الاتجاه التوفيقى او الاحتمالي Contingency Approach (فليه واخرون. 2005، ص 67).

وإذ اعتبرنا هذا الإتجاه هو امتداد طبيعي للأسلوب النظمي في إدارة المؤسسات فينطلق من أن طريقة العمل الداخلية في النظم يجب أن تكون منسجمة مع متطلبات مهام النظام وتقنيته وبيئته الخارجية وحاجات أفراده.

فبدلاً من البحث عن الطريقة المثلى الوحيدة القابلة للتطبيق في كل الظروف فإن الباحثين أصبحوا أكثر ميلاً لتفحص وظيفة النظم على ضوء علاقتها بحاجات العاملين فيها والضغوطات الخارجية التي تواجههم (Bobbitt et al 1974. P,4).

وتؤكد هذه النظرية أنه لا توجد طريقة مثلى وحيدة لتصميم وظائف ومهام النظم، وأن الظروف الخاصة في الموقف المعين هي التي تحدد الخيار والبديل والقرار الأنسب، والتفنين والثبات قد يكون مرغوباً فيه في مؤسسات تخضع لمفهوم التنبؤية في بيئات مستقرة ولكن التغير لا يناسب مؤسسات ابتكاريه وغير خاضعة للتنبؤ وتعيش في بيئات متمردة، تعيش تفجرات معرفية، وتقنية، وحضارية تتطلب التنوع والمرونة في التعامل (Webber 1975. P, 438).

وإن أدى هذا المفهوم على افتراض بان الإنسان يحاول التحكم والسيطرة على البيئة من حوله بما في ذلك وظيفته ومجموعة العمل التي يعيش معها، وإن تصوره بالسيطرة يضفي عليه الإحساس بالكفاءة والشعور بالثقة.

إن النظرة الاحتمالية في هدفها العام ترمي إلى اقتراح تصميمات نظمية واعمال إدارية تتلاءم ومواقف محددة.

ومعظم النماذج تلتقي على النقاط التالية:

- ترفض وجود مبادئ عامة وشاملة للإدارة فلا توجد طريقة مثلى لإدارة النظم او تصميمها، لذا الممارسات الإدارية موقعية احتمالية.
- تقوم على مهارة تحليل المواقف للتعرف على افضل الحلول المناسبة بحيث يتم ممارسة العمل المناسب في الوقت المناسب، لذلك فهي تؤكد على ضرورة تسليح الإداريين بمفاهيم تشخيصية وادوات وتقنيات من شأنها ان تقدم المساعدة على تحليل مشكلات الموقف.

- تعطي تأكيد خاصا للعلاقة بين تنظيم العمليات الداخلية لنظم النظام الفرعية ومتطلبات البيئة الخارج .

- الأسلوب الاحتد ليس بالأسلوب العفوي الذي لا يخضع لمعايير وهو في الحقيقة أسلوب يمكن اعتباره محافظا لأنه يتعامل مع المواقف بكل ما تحتوي

عليه من قيم متأصلة (Hanson 1979. p, 70)

ومع أن نظرية الاحتمال لا تؤمن بوجود طريقة مثلى لإدارة النظم الإجتماعية وتنظيمها إلا أن هذا لا يعني أن النظريات السابقة غير صحيحة أو خاطئة. حيث أن أسلوب التنظيم أو عدم ملائمته تتوقف على طبيعة النظام المعين وأهدافه وعلى بيئته والعاملين فيه.

الفصل الـ :

المناخ التنظيمي

1. مفهوم المناخ التنظيمي.
2. أبعاد المناخ التنظيمي.
3. خصائص المناخ التنظيمي.
4. أهمية دراسة المناخ التنظيمي.
5. مناهج قياس المناخ التنظيمي.

1 مفهوم المناخ التنظيمي :

إن كلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية ، التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع ، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئة المحيطة به ، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى .
كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية .

(ذنبيات 1999 : ص 34) .

ويعد مفهوم المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الإدارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين ويعزى هذا الخلاف والجدل حسب رأي الباحث حول مفهومه إلى الحدثة من ناحية وإلى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للإشارة إلى الخصائص الداخلية للمنظمات بشتى أنواعها (صناعية، تجارية، خدماتية ، ... الخ) .

ومع انتشار الدراسات والبحوث التي تناولت المناخ التنظيمي وتعدد الاتجاهات وخصائص الحياة الداخلية للمنظمات ، يمكن أن نميز بين المفاهيم والتعاريف وفقا لثلاث رؤى .
أولاً: ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه خاصية من خواص المنظمات الإدارية أو المؤسسات التعليمية .

: يرى مفهوم المناخ التنظيمي من خلال تصورات العاملين .

: يحدد المناخ التنظيمي من خلال العلاقات والتفاعلات القائمة بين الفرد والمنظمة .

وإذ نعتبر أن مفهوم المناخ التنظيمي من أكثر المفاهيم سيكوسوسيولوجية التي اختلف الباحثين في تحديدها، ولم يصطلح على إيجاد له تعريف محدد وعلى ذكر الباحثين نجد تعريف لتوين وسترنجر Litwin Stringer أنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. (ب . 1982 ص 31)

حيث يشير هذا التعريف لأهم الخصائص الرئيسية التي تميز بيئة العمل والتي يدركها العاملون وما يترتب عليها من آثار أما ؛ **1970 (Lawrence and Cambell 1974 P 1099).**

فيحدد مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف، وحتى توقعات، التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها واطراجات السلوك وحصيلة النتائج المتوقعة .

كما يعرفه كل من بريتشارد وكارازيك **Pritchard And Karazik 1973** " انه خاصية نسبية للبيئة الداخلية ، يميزها عن منظمة أو منظمات أخرى، هذه الخاصية، أو الميزة نتيجة سياسات وسلوكات أعضائها. التي يدركها الأعضاء القيادة وبالتالي تكون قاعدة لتغيير وضعية المنظمة. كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط " (**Lawrance et Al 1974 P 1101**).

اما **فورهان وجلمر Forhand And Gilmer 1964** فيعرف المناخ التنظيمي 'مجموعة من الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى ث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبيا " (**Lawrance et Al 1974 . P1097**).

كما يرى (لتوين واخرون **Litwin et AL 1978 P 188**) بان المناخ التنظيم هو "عبارة عن وصف لمجموعة من الشروط التي تحت او تصد الحالات الكثيرة للتشجيع على العمل، فتغيير مناخ العمل معناه ان المسؤول يكون قادر احداث تغييرات تتعلق بالحوافز والتي هي بطبيعتها تؤثر على اداء العامل على العمل " .

في حين يرى (باين **Payne 1976 .P.01**) ان مفهوم المناخ التنظيمي 'يعكس حجم ومحتوى القيم السائدة والمعايير والسلوكات والمشاعر اعضاء التنظيم الإجتماعي. التي يرى انها يمكن تقاس إجراءاتها من خلال إدراكات اعضاء التنظيم او بوسائل اخرى تكون موضوعية".

إلا أن (الغمري. 1986 ص 41) يعرف المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الإنسا: التي يعمل في إطارها العاملون. هذا المناخ قد يكون داخل الإدارة من إدارات أو يمثل جزءا أساسيا في المنظمة".

أما (المغربي. 1994 ص303) فيعرف المناخ التنظيمي بأنه 'مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي".

كما عرف (القريوتي. 1994 ص 215) المناخ التنظيمي بأنه "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي".

ويوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية ولكن دون شك يتم الإحساس بتأثيره على كثير من الظواهر التنظيمية ومعرفة آثاره إن كانت إيجابية أم سلبية على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية.

كما جاء تعريف (. 1989 ص65) تعريف القريوتي حيث يرى أن

المناخ التنظيمي هو 'انعكاس لخصائص البيئة التنظيمية في وعي ولا وعي العاملين. يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي".

ويشير (عبد القادر. 1987 ص10) إلى أن المناخ التنظيمي هو 'مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين انفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة اخرى، والرامية في مجملها لتحقيق اهداف المنظمة".

والمناخ التنظيمي كما يعرفه كذلك (عبد الوهاب. 1979 ص42) 'مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع او تعطيل".

ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن عبد الوهاب يشر إلى أهمية مرونة المناخ التنظيمي وملاءمته للمتغيرات التي تلقي بضلال كثيفة وملحة من متطلبات التواءم والتكيف مع التطورات المتسارعة، فالمناخ التنظيمي ليس جامداً أو ثابتاً، أو محدد المسار وإنما هو نتاج التفاعل الداخلي بين مكوناته.

ومن خلال دراسة التعريفات السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه:

- 1- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
 - 2- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
 - 3- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة .
 - 4- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية، والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.
 - 5- أن المناخ التنظيمي يتميز بتفاعل بين المنظمة وأعضاءها ومحيطها الخارجي.
 - 6- أن المناخ التنظيمي ؛ ز بالثبات النسبي.
- ويحدد الباحث مفهوم المناخ التنظيمي في هذه الدراسة على أنه محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية لمؤسسة الكوابل كما يدركها ويفسرها العاملين من مواقعهم واتجاهاتهم التي تحدد سلوكهم وادائهم وانتماءهم لهذه المؤسسة.

2- أبعاد المناخ التنظيمي :

للمناخ التنظيمي عدة أبعاد وسنوردها على سبيل الحصر وفق تصنيفات لأهم الباحثين والدارسين لسلوك المنظمات ومن هذه النماذج ما يلي :

1- نموذج سطا ل روبرونست (1961) *Stalker-Burnst*

رى أن أبعاد المناخ التنظيمي تنحصر في أربعة أبعاد وهي: الاستمرارية - حسن المعاملة - الاستشارية - المشاركة. (Ducan et Al 1974, p 301)

2- نموذج هالين وكروفتس '1963 Halpin Crofs'

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعريف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي ، ولقياس المناخ التنظيمي اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان وتحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة كما حدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منها أربعة أبعاد أو ناصر فرعي :

المجموعة الأولى: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة.

المجموعة الثانية: الانعزالية ، التركيز على الإنتاج، الدفع، المراعاة. (**Freidlander** 1971.p.172)

ويعتبر نموذج هالين وكروفتس 1966 Halpin Crofts قد تناول أهم الفلسفات التي تشكل العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي حددها بثمانية تعد هي المسؤولة عن تباين المناخات التنظيمية في المنظمة وباختصار :

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد .
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة للإنجاز .
- 3- المساواة العاطفية بين المدير ومروؤوسيه .
- 4- الانطباع المتولد عند الأفراد بان حاجاتهم الاجتماعية قد اشبعت .
- 5- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية المؤسسة .
- 6- الرغبة التي تبذلها الإدارة محفز قوي اعلم عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل .

7- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وإنجازهم له .

8- شعور العاملين بأنهم قد أنتجوا.

إلا أنه يركز على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل : محتوى الوظيفة، وطبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه والنمط القيادي السائد في المنظمة.

3- نموذج ليكرت (Likert 1967)

حيث اعتمد ستة متغيرات في تكوين المناخ التنظيم وهي

الاتصال - عمليات اتخاذ القرارات - الاهتمام بالعاملين - التأثير على المؤسسة

- استخدام التكنولوجيا - الحوافز. (HELLRIEGEL p 25 1974)

4- نموذج ليتون وسترنجر Litwin & stringer (1968)

يهدف نموذج الباحثان ليتوين وسترنجر إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة . ويرى ليتوين وسترنجر ان للمناخ التنظيمي تسعة ابعاد تتمثل في : الهيكل التنظيمي - المسؤولية - المكافاة - المخاطرة - الدفاء - الدعم - المعايير - التعرض - الانتماء. (Litwin and Stringer 1968 p.p.66.87).

ونخص مضمون هذا النموذج إلى ان اساليب القيادة المختلفة يمكن ان يؤدي إلى مناخ تنظيمي مميز وان ابعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والاداء والإنجاز والرضا عند العاملين .

5- نموذج بريتشارد وكرازيك (1973)

ويرى بريتشارد وكرازيك ان المناخ التنظيمي يتكون من إحدى عشر بعدا

:

الحرية - الإعاقة - العلاقات الاجتماعية - الهيكل التنظيمي - المكافاة - الدافع - مدى الانسجام الإجتماعي - التبعية - المرونة والتجديد - تركز القرارات المساعدة. (ملتون R.C.MILTON. 1975, P466).

6- نموذج كامبل وزملائه *Campbell (1974)*

يتميز هذا النموذج بشيوعه في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي والتي حددها بعشرة أبعاد أساسية:

- 1- الهيكل التنظيمي **Task Structure** أو بناء المهمة.
- 2- المكافآت والعقاب : الموضوعية ومحاسبة المسؤولين.
- 3- مركزية القرارات **Decision Centralization**: درجة تفويض السلطة.
- 4- التدريب والتطور: **Training and Development** اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- 5- المخاطرة والأمان: **Risk and Safety** المخاطرة في حالة استمرار في العمل.
- 6- الانفتاح: **Openness or De Fensiveness**: العلاقة المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين .
- 7- الروح المعنوية: **Status Morales** درجة إحساس الفرد بأهميته.
- 8- التغذية العكسية: **Rocognition Feedback** إدراك الموظف لرأي رئيسه.
- 9- القدرة التنظيمية والمرونة: **Competence Flexibility** درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بـ .
- 10- تأكيد الإنجاز: **Achievement Emphasis** التأكيد على تحقيق اهداف

المنظمة. (Ducan et Al 1974,p 319)

نلاحظ ان هذا النموذج تعددت فيه الابعاد الاساسية للمناخ التنظيمي، إلا ان اغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الاداء والمحاسبة عن النتائج، وسيادة روح العمل كفريق، غير ان هذا النموذج قد اهمل نمط القيادة والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم هي علاقة سببية، لا يمكن الإغفال عنها او تجاهلها.

7. نموذج لولر وزملائه *Lawler et Al (1974)*:

يرى لولر وزملائه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تم كل منها عددًا من الأبعاد الفرعية.

المجموعة الأولى: وتتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم الأبعاد الفرعية التالية:

أ- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

ب- درجة الرسمية في إجراءات العمل.

ت- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية: ويتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات أو الأبعاد التالية:

أ- نمط القيادة.

ب- نمط المكافآت.

ت- نظم مواجهة الصراعات. (*Lawler 1973, pp 142-152*)

ويتفق نموذج لولر وزملائه جزئيًا مع نموذج كامبل وزملائه، فيما يتعلق بتحديد

أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في الهيكل التنظيمي - درجة المسؤولية - المكافآت - درجة التأييد - الدفاء في العلاقة بين أعضاء التنظيم.

8. نموذج دوني وزملائه *Downey et Al (1974)*:

وفقًا لهذا النموذج يتشكل المناخ التنظيمي من ستة أبعاد رئيسية وهي:

-اتخاذ القرارات - الدفاء - المخاطرة - المكافآت - الهيكل التنظيمي

-الانفتاح. (*LAWRENCE 1974, p 150*)

9. نموذج فور هاند وجيلمر *Ferhand Gilmer*:

حدد الباحثان فور هاند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل

:

1. **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز

السلطة، الدرجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

2. درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

3. اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

4. نمط القيادة: وهو ما يعني إذ كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة. (LAWRENCE 1974, p130)

10 نموذج ستيرز (Steers 1974):

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج Steers من أربعة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها وما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي:

1. السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى من سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

2. الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

3. تكنولوجيا العمل: ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.

4. البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية. (Steers 1967, pp 100-122)

والملاحظ ان نموذج ستيرز يشير إلى ان هذه الابعاد المناخية الاربعه متبادلة التأثير وانها تشكل بما تتسم به من خصائص، نوعية المناخ التنظيمي الذي يؤثر بدوره على رضا العاملين ومستوى ادائهم الوظيفي.

11. نموذج تيم وببترسون *Timm and Peterson (1982)*:

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها في الآتي:

1. **الثقة Trust**: ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

2. **المشاركة Participation**: ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

3. **الصدق والصرحة Honesty Openness**: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم أو بالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.

4. **المساندة والتشجيع Support Encouragement**: ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم وان العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء اكانوا زملاء أم رؤساء أم مرؤوسين، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرحة.

5. **الاتصالات الصاعدة Upward Communication**: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، والاستفادة منها لتطوير المنظمة.

6. **الاداء الوظيفي Job Performance**: ويتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الاسلوب الذي يؤدي به الافراد العاملون في المنظمة الاعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين افراد التنظيم عند ادائهم لمهام الوظيفة. (Porter 1984, p 104, 107)

12. نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي *Kozlowski Doherty (1989)*:

ويقوم هذا النموذج على احد عشر بعدا من ابعاد المناخ التنظيمي حيث تقوم الفكرة الرئيسية على اهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيه

في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين بخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كما يلي:

1. **هيكل العمل Work Structure**: ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكلة العمل.

2. **قيم الوظيفة Job Understanding**: ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.

3. **المحاسبة والمساءلة الشخصية Personal Accountability**: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسئولين عن تصرفاتهم.

4. **المسؤولية Responsibility**: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5. **تركيز المشرف على العمل supervisor work Emphasis**: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

6. **المشاركة Participation**: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

7. **الإشراف المساند او الدعم Supportive Supervision**: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.

8. **العمل الجماعي Team Work**: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصدقة بين افراده والعمل بروح الفريق.

9. **التعاون بين المجموعات Inter Group**: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين مجموعات العمل المختلفة.

10. **وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها Management Wareness Concern**: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات افراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

11. انسياب الاتصالات **Communications**: ويعبر عن مدى كفاية وفعالية نظام نقل المعلومات أو نظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب. (Ansari 1980, p 49)

وعلى ضوء ما سبق نخلص على أنه قد تعددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص ، كما تعرضت في الجانب الآخر إلى تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير درجة الرضاء الوظيفي ومستوى أداء العاملين ، وإمكانية زيادة فعاليته من خلال أنظمة الإدارة وبرامج التدريب لتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة ، حيث اهتمت اغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بانماط القيادة او بنوعية الهيكل التنظيمي ونلاحظ في الشكل رقم (3) ان الأبعاد المناخية التي اعتمدها الباحث في بحثه لقياس المناخ التنظيم السائد في مؤسسة الكوابل ، وقد حضيت في مجملها على تأييد جميع نماذج المناخ التنظيمي التي جاء ذكرها وبدرجات متفاوتة.

الشكل رقم (3)
أبعاد المناخ التنظيمي حسب الدراسات

المكافآت	التكنولوجيا	ظروف العمل	اتخاذ القرارات	الإشراف	الإتصالات	الهيكل التنظيمي	الأبعاد
							النماذج
			✓				1 سطاكر وبرونست
✓				✓	✓		2 هالين وكروفت
✓	✓		✓		✓		3 ليكرت
✓			✓	✓		✓	4 لتوين وسترنجر
✓			✓	✓	✓	✓	5 ريتشارد وكرازيك
✓			✓		✓	✓	6. وزملانه
✓		✓	✓	✓		✓	7. لولر وزملانه
✓			✓			✓	8 دوني وزملانه
				✓		✓	9. فورماند وجيلر
✓	✓	✓	✓	✓		✓	10 سنيرز
✓					✓		11 تيم وبيترسون
		✓	✓	✓	✓	✓	12. ودوهيرتي

3. خصائص المناخ التنظيمي :

يتكون مناخ المنظمات من العديد من الأبعاد التي تتفاعل داخله لتظهره في شكل صحيح أو غير صحيح، وبالتالي قد يعمل هذا المناخ على الاحتفاظ بالعناصر البشرية الجيدة به، أو قد يؤدي إلى هروب العناصر ذات الكفاءة منه (وأخرون. 2005، ص 294)

وفي ضوء تعبير المناخ التنظيمي عن كافة الظروف والعناصر التي تحيط بالفرد داخل المنظمة في أثناء عمله، وفي ضوء تأثير تلك الظروف على نفسية الفرد وسلوكه واتجاهه نحو عمله الذي يقوم به ونحو المؤسسة التي يعمل فيها، وعلى ضوء ما تعكس هذه التأثيرات على مستوى أداءه في العمل.

حيث يمكن تحديد مجموعة من السمات تحدد أهم خصائص المناخ التنظيمي. (وأخرون. 2005، ص 295)

1. ان المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة ان يكون فعلا قائما اي ان المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، ويكون مستوى اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى ادائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص.

2. ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى ان خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، إلا انه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر من التغيرات العديدة ذات العلاقة.

3. إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المنظمة.

4. إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

5. إن المناخ التنظيمي يتحدد بصفة اساسية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

6. إن المناخ التنظيمي محدد للسلوك لانه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الإثارة التي تعتبر محددات السلوك.

7. إن الأبعاد المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائم.

8. إن المناخ التنظيمي تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

4. أهمية دراسة المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي تبرز مع مطلع الخمسينات من القرن الماضي، لما بدا يشيع استخدامه باعتباره نغمة شعور وإحساس Feeling Tone أو كمناخ نفسي Psychological Climate، حيث ارتبط بعملية تطوير أدوات للقياس

بدأها بيبس و ستيرن Pace and Stern عام 1958 تم هالبين وكروفت Halpin

and Croft عام 1963 ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين

خاصة في نظرية النظم، والسلوك التنظيمي. (الشرب: . 1987، ص 20)

إن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (العديلي 1995، ص66)

ويعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمختصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، حيث استنتج من خلال نمودجه الفكري السابق ذكره ان العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسطية (المناخ)، هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة (BERGERON, 1982.p.66)

وقد تتوقف فعالية وكفاءة الاداء الفردي والجماعي والاداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتاثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.

حيث تشير العديد من الدراسات الحديثة على وجود علاقة إيجابية او سلبية بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها. وهذا بدوره يعتبر كمؤشر للاداء مما يتيح النمو والتطور والاستغلال الامثل لقدرات ومهارات والإبداعات الفكرية والتطبيقية للفرد.

وهذا في بعض الأهداف لأهميتها كما

ذكرها (Litwin et Al.1978.p 199-205)

1. أن المناخ يعتبر أداة قوية للتنظيم المهني لإثبات كيان قوي وحيوي.
 2. تعتبر دراسة المناخ التنظيمي طريقة لتحديد مدى إدراكات المناخ أي الأبعاد الأساسية للتنظيم وحالة الملائمة للمحيط.
 3. يزود المديرين بمعلومات هامة تتعلق بوحدة العمال والمردودية والمناخ العام داخل التنظيم أي التنبؤ بصحة وأداء وتطور المنظمة ككل.
 4. المناخ التنظيمي يقوم بتحديد مجموعة الظروف التي تعمل على إشارة أو كبح تشكيلة واسعة من الحالات التحفيزية مما يتطلب من المسؤولين إحداث تغيير في دافعية العمال وبالتالي التأثير على أدائهم، وهذا عن طريق إدخال تعديلات في المناخ.
 5. يساعد المديرين والمستشارين في تحديد الوقت الذي ينطلق فيه برنامج التغيير.
- ونستخلص من كل ما سبق ان الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلاتها مع المعطيات نحو التجديد والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة المعاصرة.
- وبنظر الباحث من خلال الدراسة على ان المنظمة وحاجات العاملين هي حاجات مشتركة ومتكاملة مع بعضها البعض، بنظر إلى العاملين على انهم بشر لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إتباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة و افراد القوى العاملة، حيث تكمن اهمية إدارة العاملين كموارد Ressources وليسوا كعوامل إنتاج Factors of Productions وهو امر يحفز التنظيم على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات من شأنها تحقق إتباع كل من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مع تحقيق اقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين (هشام 1979، ص 30)

5- مناهج قياس المناخ التنظيمي:

مثلما تعددت الآراء حول مكونات المناخ التنظيمي من حيث طبيعته، محدداته، وميادينه الصناعية أو التربوية كما اقترحها كورنل Cornel (معوض 1986، ص319) تعددت كذلك تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه هي الأخرى، فبعض الباحثين يميز بين مناخين أساسيين هما المناخ التنظيمي الإيجابي والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم يميز بين المناخ التنظيمي المعاون والمناخ التنظيمي المعيق.

بينما يفضل البعض مصطلح المناخ التنظيمي الصحي والمناخ التنظيمي المرضي، ورغم تعدد الدراسات التي حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية وتحدد خصائصها ومواصفاتها غير أنها لم تنجح بعد في بناء مقاييس معيارية وإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين مناخ صحي ومناخ مرضي والتي يمكن تعميمها على البيئات والحضارات المختلفة لكون ذلك يخضع لتأثيرات قيمة ومجتمعية تتغير تبعا لتغير المكان والزمان. (GELLERMANI. 1971,p 132)

لكن هذا لم يمنع من وجود دراسات حديثة وجادة كشفت عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي.

أ- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ج- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية.

حيث يحصر المدخل الأول المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

أما المدخل الثاني فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

أما المدخل الثالث، فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (فليه وآخرون 2005 ص 303).

ويعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي كدالة لتصور الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات ومميزات من جهة أخرى. بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم، وهو أيضا يتجاوز المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

فرغم تعدد مداخل قياس المناخ التنظيمي لكن هناك نوعين من المؤشرات لقياس المناخ التنظيمي وهي مؤشرات موضوعية ومؤشرات إدراكية.

1. المؤشرات الموضوعية:

وأهم هذه المؤشرات التي يذكرها فور هاند وجلمر التي تقيّم أبعاد المناخ هي تغيب العمال المتكرر وتحويل عملهم إلى عمل آخر. ويتفق (نابو 1982 NABOU) فور هند وجلمر أنه كلما زادت نسبة الغيابات كلما كان مناخ المنظمة سيئا".

وركز (جارديلي 72 - 85 P. P. 1979 JARDILLIER) على مؤشر التغيب والعوامل المسببة له التي يوجزها في تأثير (الظروف) ظروف تطبيق العمل، تأثير الظروف النفسية للعمل، الأحكام القانونية والضمانات الاجتماعية، اتجاهات الجماعة نحو الأجر بين النقابة والمسيرين.

ومن أهم المؤشرات الأخرى تقنية الملاحظة التي يقدمه باركر PARKER لتصنيف وصفيات السلوك وتسلسله.

ومن خلال هذين المؤشرين التغيب والملاحظة يمكن قياس الخصائص الموضوعية لاي منظمة بالتحليل الموضوعي، والمتمثلة في: مهمات خارجية، المخططات الإستراتيجية، تنظيم هيكلية، الميزانية، انظمة الإعلام، المكافاة، التعويضات، التوظيف، الترقية، مخططات القوى العاملة، وهذا ما يطلق عليه (نتوين 1978) لسياسات والإجراءات التي تمس جميع المنظمات.

2. المؤشرات الإدراكية:

يستند أغلب الباحثون في قياس المناخ التنظيمي على مدى إدراك العاملين لمعرفة درجة تمييزهم لمختلف الحالات انطلاقاً من وضعياتهم في العمل ومن خلال ما يشعرون به وهم يؤدون عملهم، وإجاباتهم تتعدد ما بين القبول التام والرفض التام. ومن خلال هذه الاستجابات لكثير من الحالات (الأبعاد) نتصرف عن النظرة العامل لمناخه التنظيمي.

وفي حين نجد كامبل وآخرون (CAMBELL et Al 1970 عن (لورانس 1974 ص1603) قد اعتمدوا في قياس المناخ التنظيمي على أربعة خصائص تنظيمية وهي خصائص الهيكل التنظيمي، البيئة، المناخ التنظيمي، الدور الرسمي، مع تأكيدهم على الأخذ بعين الاعتبار التباين الموجود بين إدراكات الجماعة لهذه الوضعية. أما (موشيلي (MUCHIELLI .R. 1983 . P. 60) يرى ستة مميزات للمناخ المنظمة من خلال مجموع رضا أو عدم رضا المنظمة وهي:

- 1- هيكل المنظمة. 2- معوقات العمل. 3- أهداف المنظمة.
 - 4- التزامات المنظمة. 5- العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. 6- إمكانيات المنظم.
- في حين يرى (ملتون (MILTON. R 1975) على أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي فرد له. إنه ليس واقعا موضوعيا فكل فرد يدرك الأشياء بطرق مختلفة فالحاجات الفردية والحواجز والمكافآت والترقيات تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقاً من إدراك الفرد لمحيط العمل وهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب، والحوادث النوعية والكمية في العمل".
- ولخص هذا المفهوم بالشكل التالي:

مناخ العمل · الإدراك الشخصي للمناخ · الدافع · ناتج السلوك.

6. بناء المقاييس:

يركز أغلب الباحثين على أداة الاستبيان في قياس المناخ التنظيمي التي بدورها تقيس إدراكات الفرد وهذا من خلال الأبعاد التي يحددها الباحث.

ويرى ديوفرست (DEW FIRST (1971) (عن Hellriegel 1974. p 257)

أن عدد بنود المقياس تصنف من واحد إلى أعلى ومن 254 بنوداً.

أما باين (1971) فيرى أن حجم تماسك هذه الأداة تتراوح ما بين 20 إلى 80 بندا مع مراعاة التحليل الكامل للأداة.

- عدد الأبعاد والبنود المقسمة لبناءه.
- سلم الإجابات يتراوح ما بين القبول التام والرفض التام.
- مجموع العينة المخصصة لتطبيق الأداة.
- مدى صلاحية الأداة هنا غالبا ما يستعمل التحليل العاملي لتقييم ومدى تناسق بنود الأبعاد.

- ثبات الأداة.

6-1- أنواع المقاييس:

تعددت مقاييس المناخ التنظيمي بتعدد ميادين، التربية، الإدارة، الصناعة.

1. كميّاس كروفيت وهلين **GROFT and HALPIN 1962** الذي صمم للإستعمال في الأنظمة المدرسية وهو استبيان لوصف المناخ التنظيمي وهي:
 - 1/ النمط المألوف. /2/ الأبوي. /3/المغلق.
 - 4/المراقب. /5/الاستقلالي. /6/ المفتوح.

2. مقياس شنيدر وبارتلت **SCHNEDER and BARTLETT** : صمم للقياس في وكالات التامين.

3. مقياس ليفيت **LEAVITT 1965**: الذي يصف المنظمة من حيث الكثافة والتماسك، ويذكر الجوانب التي يمكن اخذها بعين الاعتبار وهي تتمثل في:
 - 1/المهمة. /2/الهيكل. /3/ الافراد. /4/الابعاد التكنولوجية.

4. مقياس جيمس وجونسن JAMES and JONES (HELLRIEGEL P.P.257.267 1974) ليوصف وفهم المناخ الدراسي يتكون من المقياس من 144 بندا ليغطي خمسة أبعاد للمناخ السيكولوجي وهي:
1. خلافات تنظيمية وعدم الفهم.
 2. نقد العمل في الأهمية والتنوع.
 3. عامل السهولة والتشجيع.
 4. العمل الجماعي المشترك.
 5. الضمير المهني والتنظيمي.

- وقام كامرون CAMRON 1986 بتعديله، ليطبقه في الجامعات والثانويات الأمريكية واستخدم الأبعاد التالية:
1. العمل،
 2. الدور،
 3. القيادة،
 4. العمل الجماعي.
- (عن LYSONS et RYDER 1989. p 697) بعد عرضنا لمفهوم المناخ التنظيمي من حيث تحديد أبعاده وطرق قياسه يستعرض الباحث ما أهمية دراسة المناخ التنظيمي لمنظمة ما.

الفصل الثالث:

الأداء الوظيفي

1. مفهوم الأداء الوظيفي.
2. عناصر الأداء الوظيفي.
3. معدلات الأداء الوظيفي.
4. محددات الأداء الوظيفي.
5. تقويم الأداء الوظيفي.
6. اهداف تقويم الاداء.

حظي موضوع الاداء الوظيفي باهتمام كبير، وشهد بحوثا مستمرة للبحث عن حلول مشكلات المتعلقة بالاداء الوظيفي، وقد فاقت الدوريات مثل: بيزنس ويك (Business Week) وفورتن (Fortune) بنقارير عن منظمات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هيكلها التنظيمية، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدمت نظام حلقات الجودة وخلق حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وعدة أساليب تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين

الاداء (سيزلاقي ووالس. 1980 ص 17)

وقد أثار موضوع أداء الباحثين والممارسين، إذا جربت الكثير من البحوث والدراسات، وانما بعض منها في تحديد مفهوم الأداء، ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى كمفاهيم مرادفة. (عبد الخالق 1983 ص 106)

ومن الملاحظ أن إبراز الأهمية التي تدار بها عملية الإنتاج في جميع القطاعات لعنصر لا بد منه للتقدم الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يعبر عن إدارة الاداء، وهذه الأهمية جعلت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الاداء على أنه من اهم واجبات الإدارة، وإذا كان تحسن المنتج مطلبا ضروريا، فإن مستوى الاداء الإداري يتحكم بدرجة كبيرة إمكانية تحقيق هذا المطلب، حيث تعد اساليب الإدارة الفعالة مدخلا رئيسا لتهيئة المؤسسات للاهتمام بدورها المناسب في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (الشرقاوي. 1997 ص 14)

وفي هذا البحث يستعرض الباحث البعد الثاني من الإطار النظري وهو الاداء الوظيفي، حيث يوضح اربعة عناصر من عناصر الاداء الوظيفي، وهي مفهوم الاداء، عناصره، معدلاته، ومحدداته .

1- مفهوم الاداء الوظيفي:

يرتبط مفهوم الاداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل آية منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها وذلك على مستوى الفرد والمنظمة والدولة، وقد تعددت تعريفات الباحثين للاداء، حيث عرف اندرود (Andraud) الاداء بأنه تفاعل لسلوك الموظف، وأنه ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته. (جابر. 1983 ص24)

كما عرفه زلاجي ويلاس " SZILAGYI et WALLACE 1980. P443 "

هو العملية التي بواسطتها تحصل المنظمة على التغذية العكسية لفاعلية موظفيها".

أما (بيش BEACH 1975. P313) يرى أنه التقويم المنظم للفرد مع احترام ادائه في العمل وكوامنه للتطور"

في حين يرى فليدمان دارنولد FELDMAN et DARNOLD 1983 "

انه عملية قياس وتقويم مستوى اداء اعضاء المنظمة".

أما (منصور. 1973، ص320) ينظر إلى الاداء على أنه "مدى الحصول على الحقائق او البيانات المحددة التي من شأنها ان تساعد على تحليل وفهم وتقويم اداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءة القيمة والعملية للنهوض باعباء المسؤوليات والواجبات المتعلقة بعمله الحاضر في المستقبل"

في حين يرى (السلمي. 1970 ص237) " ية التقويم تتطلب وجود معيار او اساس ينسب إليه اداء الافراد ويقارن به كاساس للحكم تلك هي معدلات الاداء او معايير الاداء الجيد".

كما عرف هاينز (Haynes) الاداء بأنه "الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه باي

عمل من الاعمال. (الماضي. 1995 ص13)

ويرى بدوي مصطفى ايضا ان الاداء هو 'عبارة عن نتائج جهد معين قام ببذله فرد

او مجموعة لإنجاز عمل معين. (بدوي. 1977 ص87)

ويعرف هلال الأداء الوظيفي بأنه 'تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة'. (النمر. 1990 ص 11-12)

ويرى السلمي أن الأداء الإداري أيضا هو 'عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة إلى أخرى وإن وجد بينهما عامل مشترك'. (السلمي. 1970 ص 49)

ويعرف عاشور أداء الفرد للعمل بأ: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ". (عاشور. 1985، ص25)

وهو أيضا " نشاط يمكن الفرد من انجاز المهم أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القبول العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة ".
(ناف. 1994 ص213)

ويرى سليمان ان الاداء هو "قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأق".

(سليمان. 1982 ص14)

ويرمي بعض الباحثين ان الاداء يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وإدراك العمليات المختلفة التي يمر فيها العمل حتى يتم تحقيق الإنجاز المطلوب وبذلك يكون الأداء محصلة سلوك إنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الاهداف المرغوبة ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الاداء، فمنهم من يعرفه انه انجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والابحاث في هذا المجال سواء اكانت دراسات نظرية ام دراسات ميدانية، ومن المهم ان نشير إلى ملاحظة جيلبرت (Thomos Gilbert)، الذي يؤكد على عدم الخلط بين السلوك وبين الانجاز والاداء، وذلك ان السلوك هو ما يقوم به الفرد من اعمال في المنظمة التي يعمل بها اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الفرد عن العمل اي انه مخرج او نتاج اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت. (الدره. 1981 ص 3-4)

وعلى الرغم من وجود اختلافات بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أنه هناك عناصر مشتركة تجمع هذه التعريفات وهي:

- أ- **العامل**: وما يملكه من رصيد معرفي ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع.
- ب- **الوظيفة**: وما يتصف به منصب العمل من متطلبات وتحديات.
- ت- **الموقف**: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية، والتي تتضمن المناخ التنظيمي من إشراف وأنظمة إدارية وهيكل تنظيمي.

2- عناصر الأداء الوظيفي:

- أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة**: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- ب- **نوعية العمل**: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يملكه من رغبة ومهارات فنية وقدرة على التنظيم.
- ت- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إيجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
- ث- **المثابرة**: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقويم . (عبد الله. 1981 ص 18)

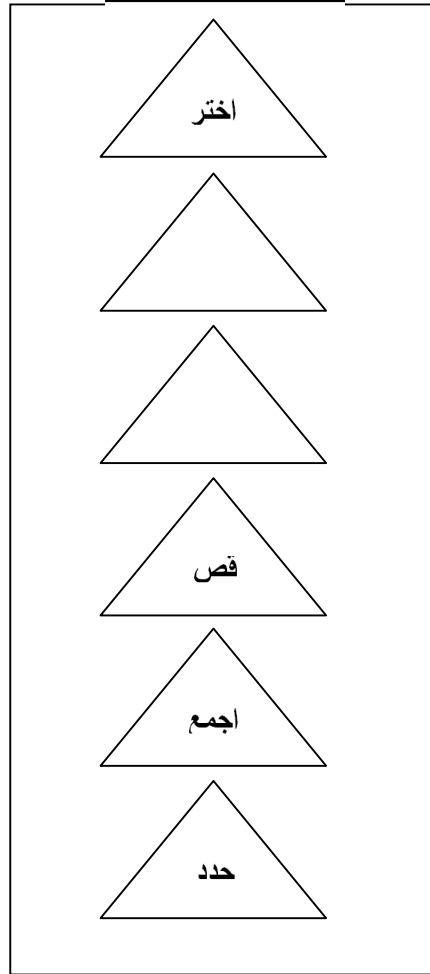
3- معدلات الاداء الوظيفي:

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط والتي تقاس على ضوءها النتائج المتحققة، لذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية، تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد يعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين، ودون تحديدي معدلات ومعايير الأداء، يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفايته. (الصباغ. 1981 ص 33)

ويرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تستمر خلال ست خطوات يوضحها الشكل رقم (4).

شكل رقم (4)

وصف معدلات الاداء



المصدر (SHEILA 1973.p 95)

- وقد لخص زوليف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي:
1. الاختيار: وتسير هذه الخطوة على اختيار أنسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوي العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين، أو غيرها من الأسباب، لذا يعتبر الاختبار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
 2. التسجيل: وتشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق والمعلومات والبيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصر النشاط التي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل.
 3. التحليل الإنتقادي: وترتكز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة، للتأكد من استقلال الوسيلة الأكثر فاعلية وعزل العناصر الأخرى ذات التأثير الجانبي في العملية الإنتاجية.
 4. القياس: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
 5. التحديد: ويتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا ذ
- يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط، والأساليب والتقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه، (زوليف. 1982 ص ص 286-289)
- ويشير الصباغ إلى ان تقدير معدلات الاداء تختلف من مجتمع لآخر، ومن منظمة لآخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبالظروف البيئية المحيطة بالعمل، وبدرجة التقدم التقني والمعلوماتي في المنظمة، ومع ذلك فإن معدلات الاداء لها اهمية خاصة واهداف معينة تتمثل فيما يلي:
1. وضع مواصفات محددة للعمليات ووجه النشاط قبل البدء في العملية الإنتاجية من أجل قياس المنتج النهائي والحكم على مدى جودته.
 2. توضيح مستوى الاداء المطلوب او المرغوب به من خلال توفير مؤشرات قابلة للقياس مثل السرعة، الدقة، الاقتصاد، والكفاءة.

3. المعاونة على قياس الاداء الفعلي للعاملين.
 4. توفير القيم المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين لأن تصرفات الجميع تحكمها معايير محددة سلفا.
 5. توفير الأسس السليمة لمعالجة المشاكل أو الانحرافات التي تعيق فاعلية الاداء.
- ويرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الاداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف، وأن تكون هناك نماذج وأنماط مختلفة من معدلات الاداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها، وأن تهتم معدلات الاداء بالجوانب التالية:

1. مجالات الاداء: وهي المجالات المتوقع أن تتحقق فيها النتائج وتدرج في شكل أولويات.

2. مؤشرات الاداء: تحديد مؤشرات الاداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة.

3. معدلات الاداء: يتحدد في الغالب بنظام الفئتين، الاداء المرضي، والاداء

المتميز. (الصباغ. 1981 ص ص 105-106)

4- محددات الاداء الوظيفي:

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

ويرى مرسى والصباغ ان الاداء يتاثر بالموقف، فالموظف وما يملكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الاداء، والوظيفة بما تتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد ايضا محددات رئيسيا في تحديد مستوى الاداء، والموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما يوفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن او جامد، واساليب الوقاية وانماط القيادة يعد محددات رئيسيا في تحديد مستوى الاداء. (الصباغ. 1981 ص 28)

وقد كشفت دراسات هيرزبرج عن وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والأداء الوظيفي، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة بين الأجر والأداء، وقد كشفت أيضا دراسات أخرى عن عدم وجود علاقة بين ظروف العمل والأداء، وعلى الرغم من تناقض نتائج هذه الدراسات إلا أنه لا يمكن التقليل من أهميتها في محاولة تحديد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي. (العبيدي. 1982 ص 42)

وقد حاولت مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم بورتير Porter وزميله لولر Lawler نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية هي (حصيلة الجهد المبذول للموظف، والخصائص الشخصية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي) فالجهد المبذول في العمل يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، بينما فعالية هذا الجهد يتوقف على قدرات الفرد وخبراته السابقة، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فيتمثل في سلوكه الشخصي أثناء الأداء، وتصورات وانطباعاته على الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة. (عاشور. 1985 ص ص 31-39)

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

1. *الدافعية الفردية*: وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

2. *مناخ العمل*: ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية وهو إحساسه بالرضا عن عمله بعد ان يكون قد حقق رغباته واهدافه، واشبع جميع حاجاته.

3. *القدرة لدى الفرد على اداء العمل*: وهذه القدرة يستطيع الفرد تحصيلها بالتعليم والتدريب واكتساب الخبرات والمهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل. (سليمان. 1982 ص ص 222-232)

ويمكن القول ان القدرة والدافع المتوفران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الاداء، فاحيانا يملك العامل افضل القدرات والمهارات، ولكنها ستكون بلا جدوى

دون توافر الدافعية للعمل والعكس صحيح، فقد يتوافر لدى العامل الدافع القوي للعمل، ولكن دون قدرته على العمل سينعدم توافر العلاقة بين الدافع والقدرة والآداء.

ونظرا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الآداء، لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الآداء ليس أمرا سهلا نظرا للأسباب التالية:

1. إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.
2. إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
3. إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو ايجابي في تحديد محددات

الآداء. (الحربي. 1989 ص 121)

5- تقويم الآداء الوظيفي:

لفضة الذا م، عند الحديث عن مراجعة ما تحقق من منجزات ومكاسب من قبل المنظمات، وقد ينتهي التراجع إلى تقرير مدى نجاح الذي تحقق أو الفشل الذي الت المنظمة الخاضعة للمراجعة، ويؤكد علماء اللغة وخبرائها على أن هذه اللفظة ليست صحيحة من حيث التعريف والاشتقاق النحويين، لأن فعل الثلاثي المشتقة منه هو قوم" وليس قيم" وقد اتخذت المنظمة العربية للعلوم الإدارية في مطلع السبعينات بالمصطلح تقويم الآداء" ونصحت بتجنيد الخطا الناتج لغويا تنظيم الآداء" (العديلي. 1995

ص 95)

والتقويم في اللغة يعني تعديل الشيء أو تصحيحه أو قد يعني تثمين الشيء وتحديد درجة أهميته أو وزنه أو مستواه مقارنة بما شابهه من أشياء، والمعنى الذي يقصد به في هذا البحث، هو درجة الاثر من خلال ادراكات وتصورات العاملين لمختلف الأنشطة التي يقومون بها، المرتبطة بدورها بابعاد المناخ التنظيمي.

فتقويم اداء المنظمات يعد عملية اساسية، وقد جاء الاهتمام بها متاخرا قياسا بعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتطوير، وقد يرجع حسب ذلك إلى ان عملية تقويم الآداء اختلطت ضمنا بعمليات التفقيش والتدقيق تارة وبالرقابة والمتابعة تارة اخرى ولا تزال

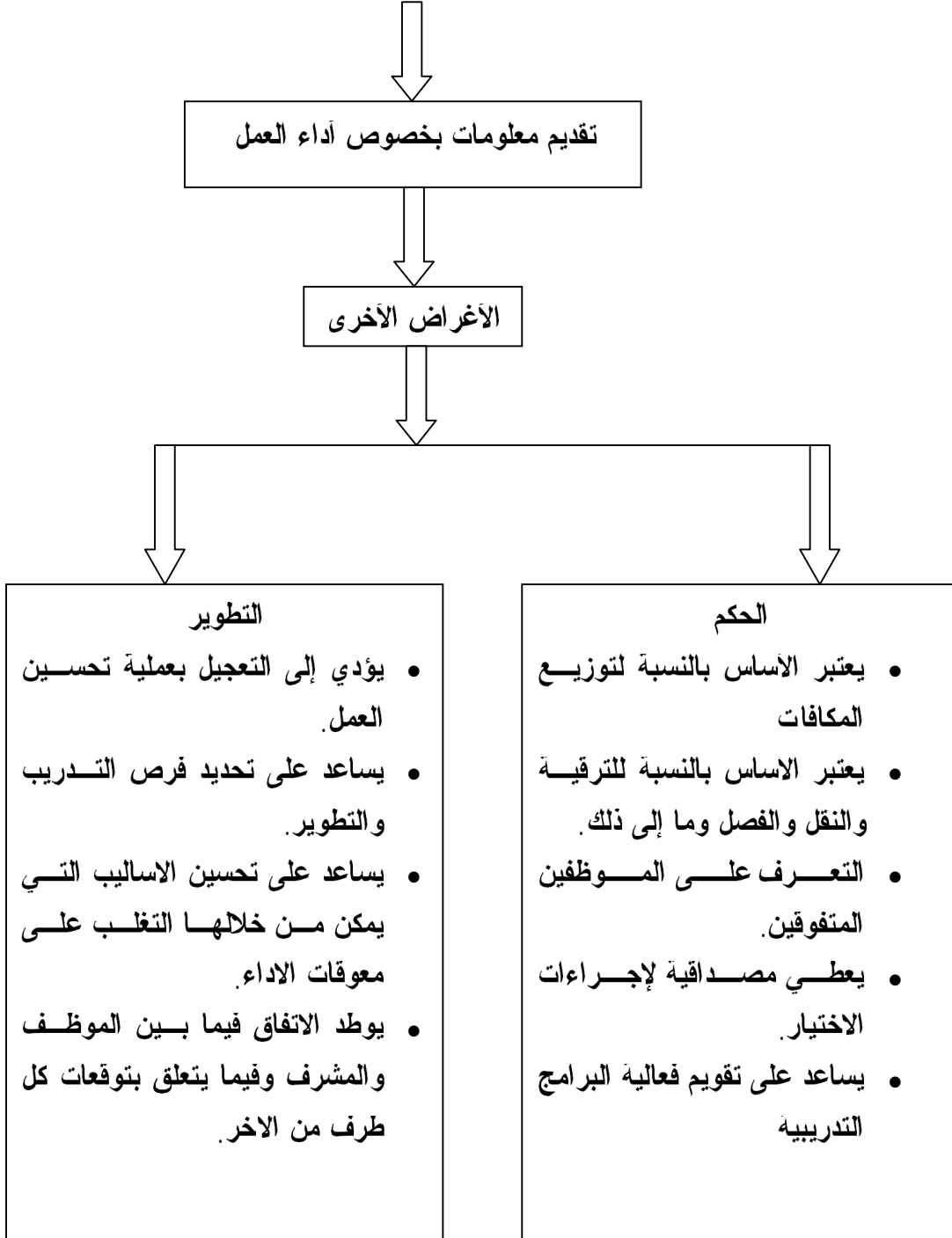
الغموض يكتنف هذه المصطلحات لكونها تستخدم في مجالات تتباين في أنشطتها وفي قطاعاتها.

غير أن مصطلح التقويم يعد أكثر حداثة ومعاصرة لأنه يعبر عن الوقوف على نقاط القوة ومجالات الإبداع والعطاء في أداء المنظمات ومعرفة هدي التقدم أو التحسن الحاصل في مخرجاتها وعملياتها مثلما يهتم بالخطأ والانحرافات والتراجع في العطاء. (العديلي، 1995 ص 95)

وتطوير عملية تقويم الآداء الوظيفي على بعض العناصر الأساسية التي لا يمكن إغفالها وهي:

1. وجود معدل أو مستوى معين ينبغي أن يصل إليه الفرد.
 2. قياس الآداء الفعلي للفرد ومقارنته بالمعدل المطلوب. (Moran. 1985, P49)
- وتتضمن عملية تقويم الآداء الكثير من أنشطة المنظمة التي تكون محورها المدير أو العامل، حيث تتضمن وقت وتكرار التقويم، وتحديد من يقوم بالتقويم، ووسائل وإجراءات القياس والتقويم، وتخزين وتوزيع المعلومات وطرق تسجيل المعلومات، حيث هناك العديد من الآراض التي يؤدي تقويم الآداء والتي من الممكن تصنيفها تحت فئتين رئيسيتين الحكم والتطوير وذلك كما يوضحه الشكل رقم (05).

شكل رقم (05)
يوضح عملية تقويم الأداء
الغرض الرئيس للتقويم



6- أهداف تقويم الآداء الوظيفي ومداخله:

يهدف تقويم الآداء إلى تحقيق ما يلي:

- المساعدة في تحديد سياسات الترقية أو النقل أو الفصل أو المكافأة، أو غير ذلك من الحوافز أو العقوبات.
- اكتشاف نقاط الضعف لدى العاملين، كأساس يتم - - تحديد الاحتياجات التدريبية.
- اكتشاف العناصر البشرية المتفوقة، وتحديد مجالات -أو نطاق- إبداعها.
- مساعدة المشرفين أو الرؤساء المباشرين على تعلم: كيف يمكن أن يقيم الرؤساء مرؤوسيههم؟
- المساعدة في تحديد الأعمال والمهام، أو التوكيلات التي يناط أمر إنجازها بالموظفين، في ضوء قدراتهم وإمكاناتهم وطاقاتهم.
- الاستفادة من ذلك في مراقبة ومتابعة تصرفات الموظفين بشكل عام، وفي إجراء مقابلات معهم واختبارهم بصورة أكثر تحديداً.
- المساعدة في تحديد سبل تطور الموظفين، وفي دفعهم لتطوير انفسهم.
- إيجاد مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد هذه العلاقة والعدالة في التقويم، والموضوعية في إصدار الأحكام.
- الاستفادة من ذلك في تحديد سياسة الاجور والمرتبات، وغيرها من السياسات الأخرى، ذات الصلة بالإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد السياسات الإنتاجية، وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين العائد والتكلفة. (فليه وآخرون. 2005 ص 268)

7- مداخل تقويم الآداء:

- المدخل الكلي: الذي يتعامل مع كافة المتغيرات المتعلقة بالموظفين، لإعداد تقويم شامل لكل منهم.
- المدخل الجزئي: الذي يتعامل مع الموظفين، لإعداد تقويمات خاصة، تتطلبها عمليات تنفيذ الأهداف الجزئية، وهنا يكون التركيز على المتغيرات ذات الصلة بالهدف المطلوب.
- المدخل التفصيلي: الذي ينظر إلى عملية تقويم الآداء على أنها عملية قياس مباشر، هدفها الوصول إلى نتائج ومحددات نهائية وتفصيلية.
- المدخل التنظيمي: الذي ينظر إلى عملية تقويم الآداء على أنها نظام، تحكمه متغيرات مختلفة ومتفاعلة، ويهدف إلى تقديم نظرة إجمالية إلى الحالة المعنية، والمتغيرات التي تتصل بها، والانتهاه إلى حكم عام عليها.
- وليس من السهل التحيز لأي مدخل من هذه المداخل دون الآخر، حيث إن الاختيار بينها يعتمد على طريقة التقويم المتبعة، والهدف منها.
- إذا كنا امام مسالة عامة، وليس من السهل تحديد متغيراتها بصورة نهائية، او غير قابلة للقياس، كقياس الاستقلالية، او المبادرة، او الصدق، فإنه يمكن الاستفادة بالمدخل النظمي.
- إذا كنا امام مسالة تصميم نماذج مفصلة لقياسها، وكانت الحالة التي يتم تقويمها تفترض الاستغراق في التفاصيل، كقياس حالات الانتظام والدوام الرسمي، او معدلات الدوران الوظيفي، فإنه يفضل استخدام المدخل الكلي.
- اما إذا كان بصدد تقويم العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث التركيز في هذه الحالات - على الخصائص ذات الطابع الشمولي والعام، وعلى القدرات التجريبية - يكون - من الأفضل - استخدام المدخل النظمي، اما في .
- الوظائف الفنية والتخصصية، فيمكن استخدام المدخل الكلي، على اساس ان نجاح العمل في هذه المستويات، يعتمد على القدرات التخصصية والفنية الدقيقة.

8- محاور تقويم الآداء:

وهو مجموعة المحاور التي يتم إجراء التقويم على أساسها، وهذه المحاور هي:

1. محور معدلات الآداء: حيث يتم تقويم العاملين، بالاستناد إلى مدى قدرتهم على إنجاز الأعمال المحددة لهم. ويؤخذ على هذا المحور: أنه غير قادر على توفير حكم مستقبلي على صلاحية العاملين، كما أنه يخضع جميع الأعمال داخل المؤسسة لمعدلات آداء واحدة، بما يضيفي على العاملين جوا من الملل واللامبالاة والكسل والجمود، وأنه يتجاهل بعض العوامل عند تقويم الآداء، مثل نوع سلطة الرئيس المباشر للعمل، وطريقة تعامله مع الموظفين.

2. محور الصفات الشخصية: حيث الاهتمام بدراسة بعض الصفات المحددة، في العاملين الذين نسعهم، وقد تكون هذه الصفات متصلة مباشرة بشخصية الفرد وخصائصه، كالتعاون أو الالتزام أو المبادرة أو الانتماء أو الصدق، وقد تكون ذات صلة بالعمل، كقدرته على الإنتاج، أو دقته في الآداء، أو حرصه على مصلحة المؤسسة، أو قدرته على تحسين وسائل العمل واساليبه. وبما يؤخذ على هذا المحور: صعوبة تقديم حصر كامل للصفات التي يفترض توافرها في الموظفين، واختلاف الأهمية النسبية بين هذه الصفات بعضها البعض، من حيث علاقتها بالعمل، إضافة إلى صعوبة قياس معظم الصفات، وخاصة الصفات القيمة، ومن ثم تصبح عملية التقويم.

3. محور الهادفية: حيث يتم التركيز على أسلوب الإدارة بالاهداف، حيث تسعى المؤسسة إلى تحديد الاهداف الخاصة بكل موظف، بناء على مشاركة معه وم. رئيسه، على ان تتم المساءلة على اساس مدى تحقيقه لهذه الاهداف، حسب الفترة الزمنية المحددة. ومن سلبيات هذا المحور: صعوبة قياس كل الاهداف، وكذلك صعوبة قياس عمليات الإنجاز الخاصة بها، وربما يرجع ذلك إلى صعوبة تحويل هذه الاهداف إلى معايير كمية محددة.

4. محور الفعالية العامة: حيث يتعدى التفاصيل الدقيقة، ليتم التركيز على مستوى الفعالية العامة لدى العاملين، باعتبار الفعالية تمثل الغاية العليا التي تتشدها إدارة

المؤسسة. ومعنى ذلك أن هذا المحور يسعى نحو جمع كافة العناصر المتعلقة
ويم الأداء إلى حد كبير، ولكن ضمن نظرة إجمالية عامة، حيث يركز هذا
المحور على مدى فعالية الموظف في تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفته، ومدى
فعالية الموظف في تقديم الآراء والمقترحات المتعلقة بتطوير المؤسسة.
ويؤخذ على هذا المحور: عدم صلاحيته في الحكم على بعض المسائل الفرعية التي
يبدو فيها الحكم التفصيلي ضرورياً، وبالرغم من هذا فإن المحور يتلافى النقص الرئيسي
في المحاور السابقة، وذلك بتركيزه على التقديرات العامة، وعدم حرصه على تقديم
تقديرات تفصيلية ونهائية. (فليه وآخرون. 2005، ص 269)

9- أساليب تقويم أداء الأفراد:

كان الأسلوب المتبع في تقويم أداء العاملين في الماضي يعتمد على ملاحظات
الرئيس المباشر، ورايه الشخصي في بعض الصفات التي يتمتع بها العامل. أي أن التقويم
كان ينصب على صفات الشخص وخصائصه، مثل قدرته إلى أداء العمل، والمواظبة
والانتظام، والتعاون مع الزملاء، وغيرها، ولم يكن ينصب على الإنتاجية. ولقد تطورت
أساليب التقويم، حيث أصبح التقويم مركزاً على نتائج الأداء، وليس على الفرد.
وفيما يلي نتعرض لبعض الطرق التقليدية والحديثة في تقويم الأداء.

• الطرق التقليدية لتقويم الأداء:

يقوم المفهوم التقليدي للتقويم أداء العاملين -الذي يشيع استخدامه حالياً- على إعداد
نماذج محددة، تحتوي على مجموعة من العناصر التي تركز على صفات الفرد. ويتولى
الرئيس المباشر استيفاء بيانات هذا النموذج، ومراجعة من يليه ومن الطرق التقليدية في
تقويم الأداء ما يلي:

1. طريقة التقويم ببحث الصفات أو الخصائص:

وتركز هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات، مثل التعاون مع الرؤساء
والزملاء والمرءوسين، والانتظار في مواعيد العمل، والسرعة والدقة في أداء العمل،
والمبادأة، والالتزام، وتحمل المسؤولية، والقدرة على حل المشكلات، وغيرها من الصفات.
ويتم إعطاء وزن لكل صفة من هذه الصفات، ويقوم الرئيس المباشر بإعطاء الفرد تقديراً

معينا، بحسب توفر كل صفة من تلك الصفات في الفرد، ثم تجمع تلك التقديرات، ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بالتقويم أنه يمثل مستوى أداء الفرد. ورغم أن هذه الطريقة تتميز بالبساطة والسهولة، إلا أنه يعاب عليها افتقادها للناحية الموضوعية، واستنادها إلى التقدير الشخصي.

2. طريقة الترتيب العام:

وتتمثل هذه الطريقة في قيام الرئيس بترتيب مجموعة المرؤوسين ترتيبا تنازليا، وفقا للأداء العام للعمل Over-all Performance، وليس بناء على مجموعة الخصائص أو الصفات الشخصية، كما في الطريقة السابقة. وهذا يعني أن الأساس هنا هو ملاحظة فاعلية العمل الكلي لكل من مرؤوس حيث يعطي تقديرا واحدا لأداء المرؤوس، مثل: ضعيف- متوسط- جيد- ممتاز. ويعاب على هذه الطريقة أيضا عدم الموضوعية، واعتمادها على التقرير الشخصي، كما أن هذه الطريقة لا تهتم بخصائص أو عوامل محددة في أداء الفرد، ولكنها تقوم بتقويد .

كما يؤخذ على هذه الطريقة -أيضا- أنها لا تسمح بمقارنة العاملين في مجموعات مختلفة، حيث لا يتوافر أساس واضح لبيان ما إذا كان أفضل فرد في احد المجموعات، مساويا لأفضل فرد في مجموعة أخرى، أو احسن أو اضعف منه.

3. طريقة المقارنة بين العاملين:

وهي تشبه الطريقة السابقة، وتعرف احيانا بمقارنة ازواج من العاملين، حيث يقوم الرئيس بمقارنة كل فرد في المجموعة، مع كل فرد من الافراد الباقين. وتتاسب هذه الطريقة المجموعات الصغيرة، حيث تقل فاعليتها كلما زاد عدد اعضاء المجموعة، لطول الوقت الذي تستغرقه من ناحية ولصعوبة المقارنة من ناحية اخرى. وهذه الطريقة لا تخدم اغراضا اخرى، مثل اغراض الترقية والنقل والتدريب، لعدم توافر اساس المقارنة. وقد يقتصر الغرض من استخدامها على اختيار فاعلية سياسات الاختيار والتعيين.

4. طريقة التوزيع الإجباري **Forced Distribution**:

وتستند هذه الطريقة إلى فكرة التوزيع الطبيعي Normal Distribution، والتي تقضي بأن مجموعة من الأحداث أو الأشخاص تتركز حول الوسط، ويقل تركيزها عند الأطراف. وبناء على ذلك يقوم الرئيس بتقسيم مرءوسيه إلى فئات، وترتيب كل فئة حسب وقعها، أو تركيزها على منحنى التوز؛ .

وتقوم هذه الطريقة على أساس تقويم الفرد وفقا للأداء العام للعمل، وليس على أساس مجموعة من العوامل، أو المعايير المختلفة للتقويم.

ومن العيوب التي توجه إلى هذه الطريقة، الافتراض الذي تقوم عليه، من أن كل مجموعات الأفراد تصنف على أساس المنحنى الطبيعي -أي تنقسم إلى ضعيف وجيد وممتاز، وهو افتراض قد لا يكون صحيحا في جميع الأحوال، كما أنه يصلح للمجموعات الكبيرة فقط. (فليه وآخرون. 2005، ص 270.274)

• الطرق الحديثة في تقويم الاداء:

نظرا للانتقادات التي وجهت إلى طرق التقويم التقليدية، فقد توصل رجال الفكر الإداري إلى مجموعة من الطرق الحديثة التي تتفادى هذه العيوب، ومن هذه الطرق :

1. طريقة الاختيار الإجباري **Forced Choice**: التي تقوم على عدد من العبارات، التي تصف أداء العمل، حيث يتم توزيع هذه العبارات في مجموعات، عادة ما تكون عبارات ثنائية، تعبر عن نواحي إيجابية وأخرى سلبية.

وتتميز هذه الطريقة بالبعد عن التحيز الشخصي، حيث إن التقدير يتم بواسطة جهة أخرى، هي التي تعطي التقديرات لكل عبارة، دون تعرف الرئيس على نوعية التقدير ومدى أهميته لعملية التقويم.

ورغم ماتحققه هذه الطريقة من مزايا، إلا ان انتشارها محدود، نظرا لصعوبة الاحتفاظ بسرية الشفرة الخاصة بتحديد العبارة، التي تعتبر أكثر أهمية في كل مجموعة ثنائية من العبارات، يضاف إلى ذلك عدم صلاحية هذه الطريقة في معاونة المرؤوسين على التغلب على نواحي القصور في أدائهم، وتطور قدراتهم، بمعرفة الرئيس.

2. طريقة الأحداث الحرجة **Critical Incidents** : التي تقوم على تحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة، ويقوم الرئيس بتتبع الأحداث والوقائع الهامة، التي تتسبب في نجاح - أو فشل- العمل من جانب مرؤوسيه، ومقابلتها بالمتطلبات الأساسية السابق تحديدها.

وتعرف هذه الطريقة ببرنامج سجل الأداء **Performance-Record Program** حيث إعداد سجل لكل مرعوس، ويقوم الرئيس بتسجيل الأحداث الهامة تباعا وفقا لطبيعتها، سواء كانت ايجابية أو سلبية.

ولعل أهم مميزات هذه الطريقة : تركيزها على تقويم أداء العامل، والإعتمادات على الوقائع الموضوعية، وذلك بخلاف الطرق التقليدية التي كانت تركز على السمات الشخصية للأفراد. كما تتفادى هذه الطريقة الاعتماد على ذاكرة الرئيس، والتي تتأثر - بالأحداث القريبة، حيث يقضي هذا البرنامج بتسجيل الوثائق فور حدوثها، كما أنها - من ناحية أخرى - تتضمن الجوانب الإيجابية في سلوك وتصرفات الفرد، مما يساعد الرئيس على استخدام الأساليب المرتبطة بتدعيم نواحي القوة، وتوجيه الفرد لتفادي نقاط الضعف.

3. طريقة التقويم المشتركة **Mutuel Rating**: التي تقوم على اساس قيام كل فرد من افراد جماعة العمل، بتقويم كل من اعضاء الجماعة، بطريقة الاقتراع السري، وبدون اي اعتبار للمركز الإداري. وعلى ذلك فإن تقويم الفرد يتم بمعرفة زملائه، ورؤسائه ومرؤوسيه. وتتميز هذه الطريقة بالخصائص الآتية:

- اشترك الرؤساء والمرؤوسين والزملاء في عملية التقويم.
- اشترك القائمين بعملية التقويم في اختيار - وتحديد- الصفات موضوع التقويم.
- تعرف كل مشترك على نتائج عملية التقويم، والإفادة منها.
- رقابة المشتركين في التقويم على الاغراض التي تستعمل فيها نتائج التقويم.

4. طريقة تقويم الآداء باستخدام اسلوب الإدارة بالاهداف: حيث تهتم جميع الطرق السابقة بتقويم أداء العاملين في فترات سابقة، اما اسلوب الإدارة بالاهداف فينتجه على الإهتمام باداء المستقبل، إلى جانب الآداء في الماضي. ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرعوس في تحديد الاهداف والواجبات، التي سيقوم المرعوس بتحقيقها، وقيام المرعوس

بالتقويم لنفسه، على ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة، والتعرف على نواحي القصور، وكيفية مواجهتها، تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى، وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.

ومن أهم المزايا التي يحققها هذا الأسلوب مايلي:

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- تنمية قدرة الفرد على تحديد أهدافه، والأساليب اللازمة لتحقيقه.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقويم الذاتي.
- التركيز على إنجازات الفرد، وليس سماته الشخصية.

وتتناسب هذه الطريقة مع أنواع معينة من الوظائف، ولاسيما في مستويات الإدارتين العليا والوسطى، والوظائف التي تتضمن قدرا من التفكير وحرية التصرف وإبداء الآراء. يمكن تطبيقها في المستويات الدنيا، مع ضرورة تدريب العاملين والمشرفين على الأسس التي تقوم عليها، وخاصة مهارات الاتصال، والقدرة على تحليل المشاكل والتوجيه والقيادة بالنسبة للمشرفين.

5. النموذج المغلق لتقويم الأداء **Closed Performance Evaluation**: ويرتبط

هذا النموذج بالفكر الكلاسيكي، الذي ينظر للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا، لا يتأثر بالبيئة المحيطة، ويعتمد على اعتبارات متعددة، أهمها:

- مبدأ الترشييد والمنطق **Rationality**.
- مبدأ الرجل الاقتصادي **Economic Man**.
- مبدأ رجل الرفاهية **Welfare Man**.
- ومن الطرق التي تستخدم لتقويم الاداء وفق هذا النموذج، مايلي:
- التقويم الاقتصادي للاداء **Economic Evaluation**.
- التقويم القانوني والتشريعي للاداء **Judicial Evaluation**.
- تقويم القيم المتعارضة **Value Coinflict Evaluation**.

وبالإضافة إلى إهمال هذا النموذج للمتغيرات والمؤثرات البيئية، فإننا نراه لا يأخذ المؤثرات السلوكية أيضا في الحسبان.

6. النظام المفتوح لتقويم الأداء **Open-Performance Evaluation**: الذي يستند -عكس النموذج السابق- على علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة والبيئة، وعدم قدرة المؤسسة على تحديد جميع الأهداف والبدائل الممكنة، وأثر الجوانب السلوكية المرتبطة بالاتجاهات والإدراك والميول، على عملية التقويم.

7. قياس الفعالية التنظيمية **Measuring Organizational Effectiveness**:

حيث تقوم بعض المؤسسات بالاعتماد على قياس فعالية المؤسسة كوسيلة لتقويم أدائها.

مشكلات الأداء: المفهوم. الأنواع. الأسباب:

حيث إن مشكلة الأداء تعني أن معدل أداء الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط، عن معدل الأداء القياسي المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، لأن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد، باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد، وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد.

وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها، أو لم تتحقق، أي أن هناك تناقضا بين الأداء المتوقع، والأداء الفعلي للفرد إقليه وآخرون. (2005، ص 274-277).

10- اسباب مشكلات الأداء:

بما أن سلوك أداء الفرد هو محصلة لتفاعل الخصائص الذاتية مع خصائص البيئة المحيطة لذا يمكننا تقسيم اسباب مشكلات الاداء إلى:

- اسباب ترجع إلى خصائص ذاتية للفرد " اسباب داخلية " .
 - اسباب ترجع إلى خصائص البيئة المحيطة " اسباب خارجية " .
- وسوف نوجزها في الآتي:

1/ الاسباب الداخليه: وتتمثل في:

- عدم كفاية القدرات العقلية، والافتقار إلى القدرة على الفهم والتعلم، أو على التعبير عن النفس بصورة جيدة.

- الحالات الانفعالية التي تعوق - أو تعطل- أداء الوظيفة، مثل القلق الحاد، أو الإحباط.
 - تحديد الفرد لمستوى نجاحه.
 - انخفاض دافع الأداء، مع إعطاء الاهتمام لأداء الوظيفة، والافتقار إلى بذل الجهد في العمل.
 - عدم كفاية طاقة الفرد، أو عدم التناسق في حركاته، أو ضعف بصره، أو غير ذلك مما يلزم لأداء وظيفة معينة.
 - تعارض القيم الشخصية مع متطلبات العمل، مثل انخفاض قيمة العمل لدى الفرد أو عدم احترامه لقيمة الوقت.
- 2/ الأسباب الخارجية، وتتمثل في:
- عدم كفاية المعرفة المرتبطة بالوظيفة، الافتقار إلى المعلومات الملائمة عن واجبات الوظيفة أو متطلباتها، أو الافتقار إلى الخبرة بنوع معين من الوظائف، مثل عدم معرفة سياسة الإدارة التي يعمل بها الفرد.
 - التأثيرات السلبية لجماعة العمل، مثل معايير جماعة العمل، التي تهدف إلى تقييد العمل، ونقص الإنتاج، أو نبذ الفرد للجماعة، أو من الجماعة.
 - عدم ملائمة الاتصالات المرتبطة بأداء العامل أو فشل المدير في توصيل المعلومات الخاصة بالأداء المتوقع من العامل، أو عدم توفير المعلومات المرتردة، التي توضح أوجه القصور التي تحتاج إلى التصحيح في أداء الفرد.
 - الأزمات العائلية، حيث عن المواقف العائلية غير العادية تتداخل، لتمنع الأداء الملائم للوظيفة (المرض-الطلاق-وفاة احد افراد العائلة).
 - الاهتمام بمطلب الأسرة، على حساب متطلبات العمل، وذلك حتى في الاوقات التي تخلو من الازمات العائلية. (فليه واخرون. 2005، ص 278-279).

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية.

2. ميدان الدراسة.

3. منهج الدراسة.

4. عينة الدراسة.

5. أداء الدراسة.

6. المعالجة الإحصائية.

الإجراءات المنهجية للدراسة

1- الدراسة الاستطلاعية:

لا تخلو أي دراسة علمية جادة، ووفق ما تهدف للتوصل إليه، من إجراء أولى الخطوات للبحث الميداني، من خلال الاستطلاع والتقرب من الظاهرة لتحديد مختلف الجوانب الممكن دراستها، وذلك حتى يتسنى للباحث بناء أدواته والتحقق من خصائصها الفنية، ومدى ملائمتها للدراسة، وكذا مدى توفر العينة وتجاوبها مع أهداف الدراسة وعلى هذا الأساس جاءت الدراسة الاستطلاعية وفق إجراءات محددة لتحقيق الأهداف التالية:

-تحديد الموضوع المراد دراسته وفق المتغيرات التي تم ضبطها لاحقا، حيث كانت الفكرة في البداية الأمر تدور حول استخدام متغيرين هما المناخ التنظيمي والأداء فقط، مع إجراء دراسة مسحية لكل أفراد المجتمع الأصلي للوقوف على أبعاد المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، ونظرا لاستحالة إجراء هذه الدراسة لصعوبة ضبط المجتمع الأصلي، هذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا مع المشرفين المباشرين للمؤسسة، وعليه تم إعادة النظر وضبط متغيرات الدراسة وكذا طريقة المعاينة .

ويستخلص الباحث أن الدراسة الاستطلاعية، كانت نقطة البداية للبحث ومحدد رئيسي لمسارها من حيث إعادة صياغة فرضياتهم وكذا أهداف الدراسة بالإضافة تحديد طريقة المعاينة، هذا ما اعطى للباحث رؤية واضحة أكثر والاطمئنان على ميدان البحث تطبيق موضوع دراسته الحالية.

2-ميدان الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل ببسكرة، المؤسسة التي انشئت بمقتضى المرسوم رقم 83/20 المؤرخ في جانفي 1983 لإعادة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهربائية "SONELEC" إلى عدة مؤسسات وهي كمايلي:

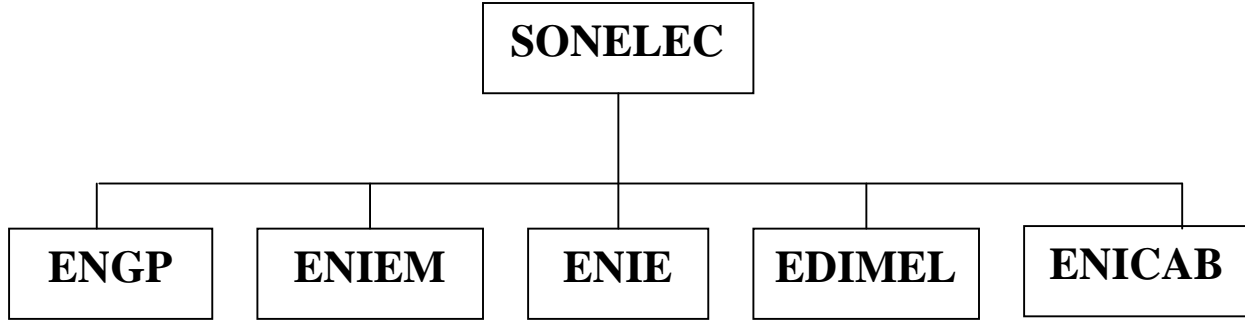
1. ENICAB: المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل.

2. ENIE: المؤسسة الوطنية لصناعة الاجهزة الإلكترونية.

3. ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

4. ENGP: المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات.

EDIMEL.5: المؤسسة الوطنية لتوزيع العنادر الفلاحي.



رقم (6) يوضح إعادة هيكلة مؤسسة SONELEC

وذلك أصبحت مؤسسة صناعة الكوابل "ENICAB" ذات شخصية قانونية مستقلة مقرها بالجزائر العاصمة وتضم ثلاث وحدات رئيسية هي:

1. وحدة جسر قسنطينة بالقبة:
 2. وحدة واد السمار (الحراش):
 3. وحدة بسكرة: والتي انطلقت الأشغال لانجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائي لبسكرة في فيفري 1980 وهذا تطبيقا للمخطط الرباعي 80-1984 وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية.
- وانشئت وحدة الكوابل الكهربائي بسكرة في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك " للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل" الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها سنة 1998 وحدة صناعة الكوابل الكهربائي لبسكرة، بحيث أصبحت مستقلة بذاتها.
- تقع مؤسسة بسكرة في المنطقة الصناعية سيدي غزال غرب المدينة وتعد أكبر المصانع في إفريقيا حيث تتربع مؤسسة صناعة الكوابل على مساحة 42 هكتار منها 12 مغطاة. وتتوفر على طاقة إنتاجية بدائية هي 2800 طن ولكن تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية وإنتاجها عبارة عن أنواع الكوابل الكهربائي مثل:

- كوابل منزلية وصناعية.
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض... إلخ.

وأهم الزبائن هم: Cameg est Sonelgaz

كهريف KAHRIF

وللمؤسسة شبكة من الموزعين (بعدد 13) منتشرين في كامل الوطن وتتوفر المؤسسة على عدد عمال حتى غاية: 31-12-2006 إلى: 985 عامل، أي حوالي 77% مقسمين:

إطارات: 70. أعوان تحكم: 261. أعوان تنفيذ: 654.

حيث تعتمد المؤسسة على أهم المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج وهي: سلك النحاس وسلك الألمنيوم، المواد الأولية المكونة للغلاف ويتم ذلك الإنتاج عبر عدة مراحل هي:

مرحلة القلد | مرحلة الضفر | مرحلة العزل | مرحلة التجميع | مرحلة التسليح أو التذريع | التغليف وهي اخر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.

ومنذ 1999 شرعت المؤسسة في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج،

وبالفعل فقد توصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة شهادة الإيزو 9001 2003 وهي الآن تكثف مجهوداتها من اجل الإبقاء على علامة الشهادة وتطوير نوعية منتوجها والاستجابة لكل الطلبات كما وكيفا.

اما ما يتعلق بالمجال الزمني للدراسة فقد تمت على اربعة مراحل، إذ يمكن الإشارة ان المرحلة الاولى كانت تتعلق بالدراسة الاستطلاعية، وذلك بتاريخ 08 افريل 2007. اما المرحلة الثانية التي تم فيها توزيع الاستثمارات على العاملين بتاريخ 25 افريل 2007 ثم المرحلة الثالثة بتاريخ 28 افريل 2007، ثم المرحلة الرابعة بتاريخ 02 ماي 2007.

3- منهج الدراسة:

من خلال إشكالية البحث وهدفه يتبين ان المنهج الذي يجب استخدامه هو المنهج الوضعي الإحصائي، الذي يهدف لوصف الظاهرة او واقع معين بدقة وموضوعية (عشوي. 1990).

ويلاحظ الباحث ان اغلب البحوث تعتمد على المنهج الوصفي كونها تصف الظاهرة او علاقات معينة لذلك فإن 'البحث الوصفي' يشمل كل الدراسات التي تهدف إلى جمع

معلومات دقيقة لوصف ظاهرة موجودة أو للتعريف بمشكلة معينة أو لتبرير شروط وإجراءات واقعية أو إجراء مقارنة، أو تقويم (ستيفن 1979 Stevens) .

4- عينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة، والبالغ عددهم 985 عاملاً يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج، واشتملت عينة الدراسة على (492). وتشكل هذه العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة واختيرت بالطريقة التطبيقية العشوائية وفق التوزيع المتناسب وتوضح جداول من 1-3 توزيع لعينة الدراسة وخصائصها من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

الجدول رقم (1)

توزيع لعينة الدراسة: حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكور	332	67%
إناث	160	33%
المجموع	492	100%

الجدول رقم (2)

توزيع لعينة الدراسة: حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
	70	14%
	122	25%
متوسط	300	61%
المجموع	492	100%

الجدول رقم (3)

توزيع لعينة الدراسة: حسب سنوات الخبرة

النسبة	العدد	سنوات الخبرة
%18	88	5 1
%22	110	10 6
%45	220	15 11
%15	74	16 فما فوق
%100	492	المجموع

5-أداة الدراسة :

بعد الإطلاع على التراث الأدبي لموضوع الدراسة وللوقوف على معرفة أثر العلاقة بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء، تم استخدام تقنيتين لجمع المعلومات وهما المقابلة والإستبيان.

5-1-المقابلة:

تعتبر المقابلة وسيلة من الوسائل لجمع المعلومات وللمقابلة انواع عديدة يدركها الباحث في المقابلة المنظمة، المقابلة غير منظمة والمقابلة المقننة (Marie Ch

(D'unrug 1978 : P 34-35

واثناء دراستنا الاستطلاعية تم إجراء مقابلة بشكل فردي مع رئيس فرع المستخدمين والتكوين، بعد طرح الاسئلة المتعلقة عن إمكانية إجراء هذا البحث، بعد تعريفنا بموضوع البحث، وبعد موافقة إدارة المؤسسة، تم تزويد الباحث بالمعلومات والبيانات الإحصائية عن حجم المؤسسة والهيكل التنظيمي وطبيعة نشاطها.

ومن خلال هذه المقابلة تم إثراء جوانب الاستبيان ببعض الاسئلة، التي قد يدلي بها العاملون، ونظرا لحجم العينة وطبيعة طريقة اختبارها استحال على الباحث ومساعدته تطبيق الاداة، إلا بمراحل ونسب معينة في كل مرحلة.

5-2- الاستبيان:

اتسعت دائرة استعمال الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات وهو كتقنية ليست سهلة، إنما تتطلب الوقت والصبر، والمهارة، حيث اقتنع الكثير من علماء النفس بأن المناهج التجريبية والمخبرية لم تجد الإجابة عن الكثير من الأسئلة المتعلقة بالإنسان خاصة في الطفولة، فترة الشباب. (كارتر 90: Carter)

ويستعمل عند دراسة الاستجابة عن مختلف المثيرات ومعرفة الاحتمالات الممكنة

نحو متغير ما. (Robert 1975, p 106)

وفي دراستنا هذه أعد استبيان لغرض تحديد أبعاد المناخ التنظيمي الذي يتكون من جزئين، الجزء الأول منه يهدف إلى جمع المعلومات عن عينة الدراسة كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العملي وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، أما الجزء الثاني منه قد اشتمل على ثلاثون (30) فقرة مركبة تقيس استجابات العاملين وفق أبعاد المناخ التنظيمي، والتي من خلالها كذلك يتم اختبار الفرضيات والإجابة على التساؤلات التي يطرحها الباحث، وقد صممت أسئلة الاستبيان باستخدام مقياس مكون من أربعة اختيارات على النحو التالي:

تأثير كبير - تأثير متوسط - تأثير قليل - عديم التأثير.

واعتمد الباحث في بناء هذا المقياس على نتائج الدراسات السابقة، ومراجعة بعض الاستبيانات التي طبقها الباحثون مثل رتشارد وكازازيك (1973) الذي يضم الأبعاد التالية الحرية، الإعاقة العلاقات الاجتماعية، الهيكل التنظيمي، المكافأة، الدافع، انجاز، الانجذاب للمركز، التبعية، المرونة والتحديد وتمركز القرارات ومقياس:

باين وفيساي Payne R. et Physy 1971 الذي يتكون من 1. الوضوح 2. المعايير 3. التعهد 4. اتخاذ القرارات ومقياس لتوين وآخرون Litwin et Al 1974 ويتكون من 1. الوضوح 2. المعايير 3. التعهد 4. المسؤولية 5. التقدير.

وتم الاعتماد على هذه المقاييس على أساس معرفة كيفية بناءها من حيث البنود وطريقة صياغتها، وكيفية

والمقياس مقسم إلى سبعة أبعاد كما هو موضح بالشكل رقم (7)

الشكل رقم (7)

يوضح توزيع بنود الاستبيان لكل بعد

البنود	الأبعاد	الرقم
5-4-3-2-1	الهيكل التنظيمي	1
9-8-7-6	الاتصال	2
14-13-12-11-10	طبيعة العمل	3
18-17-16-15	الأجر	4
22-21-20-19	الترقية	5
26-25-24-23	اتخاذ القرار	6
30-29-28-27	التكنولوجيا	7

5-2-الصدق:

بعد إعداد مواصفات الاستبيان وبناء بنوده وللتأكد من صدق هذه الأداة، قام الباحث بعرض الأداة على هيئة من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص وعددهم سبعة لإبداء الراي في كل مجال من المجالات التي وضعت الأداة لقياسها، ومدى مناسبة الفقرات للمجالات المنطوية تحتها، وصوغ كل فقرة من حيث اللغة والمعنى ومدى تكامل الأداة واتساقها وصدق معلوماتها، وقد قام الباحث بإجراء التعديلات في ضوء اقتراحات اعضاء لجنة المحكمين، وملاحظاتهم، حتى اصبح عدد فقرات الإستبانة في صورتها النهائية ثلاثون فقرة.

وهذا بعد ان قام الباحث بتحديد درجة اتفاق المحكمين على الأداة من خلال حساب معامل اتفاق كندال **Kindal** والذي تبين بعد حسابه (0.70) انه يوجد إتفاق جوهري دال عن مستوى 0.01 بين اراء المحكمين للبنود. (الدردير. 2006، ص 222)

3-5- الثبات:

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من عمال المؤسسة وعددهم 50 وهم من خارج عينة الدراسة، وهذا بهدف التحقق من خصائص السيكومترية أهمها الثبات حيث طبق الباحث معادلة ألفا كرونباخ (α) *Cronbach*. (فرج، 1997، ص 327) فبلغ المعامل الكلي 0.85 وتشير هذه النتيجة إلى معامل ثبات عالي ومناسب لأغراض الدراسة.

إجراءات الدراسة:

بعد اختيار عينة الدراسة، قام باحث بتوزيع الاستبيانات على أفراد العينة، وبلغ ماوزع منها 520 استبيان وبلغ ما استرجع منها 501، أهمل منها 19 استبيان لعدم تعبثها بالشكل المطلوب وبهذا أصبحت العينة القابلة للتحليل 492 استبانة تم (50%) من مجتمع الدراسة الأصلي.

6- المعالجة الإحصائية:

لما كانت الدراسة الحالية ذات صلة بأسئلة البحث وفرضياته، حيث تم استخدام التوزيع النسبي للإجابات وفق متغيرات ديمغرافية وهي الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

ولغرض اختيار فرضيات الدراسة، استخدم الباحث اختبار كاي² لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية وكذا معامل التوافق لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرات.

$$X^2 = \frac{\sum (fe - fe)^2}{fe}$$

$$C = \sqrt{\frac{X^2}{X^2 + n}}$$

وتم اتخاذ 0.05 كمستوى الدلالة الإحصائية لتحليل النتائج.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1. عرض عام للنتائج.
2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.
3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.
4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.
5. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة.
6. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة.
7. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة.
8. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة.
9. النتائج المتعلقة بالفرضية .
10. خلاصة النتائج.

1- عرض عام للنتائج:

بعد أن تحقق الباحث من درجة صدق وثبات الاستبيان ومدى قدرة البنود على التمييز بين الدراسة بناء على المستويات المختلفة لمحاور بنود الاستبيان، وكذا المتغيرات الديمغرافية، وبعد إخراج الاستبيان في صورته النهائية، تم تطبيقه على أفراد عينة الدراسة الموزعين حسب الجنس، والمؤهل العلمي وكذا سنوات الخبرة، وقصد التحقق من فرضيات الدراسة تم تفريغ البيانات ثم تحليل المعطيات، مع إتباع الخطوات الموضحة في الجانب المنهجي قصد الحصول على الاستجابة الحقيقية لكل فرد، بعدما أصبح لدى الباحث ثلاثة أنواع من الاستجابات مقسمة حسب طبيعة متغيرات الدراسة بعدما أن تم التحقق من سلامة الاستبانة واستبعاد الاستبانة التي لا تتوفر فيها شروط الوضوح والتحليل التي بلغ عددها (19) استبانة.

إذ بينت النتائج العامة أن المؤسسة تعطي للهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار بدرجة ان العامل يستطيع العمل دون الاعتماد على رؤسائه، لكن هذه الاستقلالية تحدها من جهة اخرى عدم الحرية في اتخاذ القرار مما يبين قليل من الموضوعية ان حرية القرار هي في اغلب الأحيان قرارات مركزية، وهذا ما تعكس استجابات الأفراد لفئة دون المستوى الجامعي او اصحاب المراكز القيادية في المؤسسة اما بخصوص بعد الأجر، وطبيعة العمل والترقية، اشارت معظم الإجابات على ان الأجر غير مناسب إطلاقاً، وطبيعة ما يقومون به في عملهم رغم انتماءهم لمؤسسة صناعية وذات اهمية في الاقتصاد الوطني، يفترض ان تغطي هذا الجانب من حاجيات عامله رغم تفاوت الاستجابات بين الجنسين الذكور والإناث فنظام الترقية هو الآخر تحكمه كثير من الشروط إذ تبين نتائج الدراسة انه فعلا توجد ترقية بمؤسساتهم، لكن هذه الترقية ليست مرتبطة بالكفاءة في الأداء، غير ان هذه الاستجابات تحددت في فئة معينة من ذوي المستوى المتوسط ويعتقد الباحث ان ذلك مرتبط بالمؤهلات العلمية والدورات التكوينية لهذا البعد اما ما يتعلق بطبيعة العمل جاءت لتعكس صورة البعاد السابقة حيث يرى معظم افراد عينة الدراسة على ان ظروف العمل مناسبة وطبيعة عملهم بما في ذلك من ظروف فيزيقية كالإضاءة

والتهوءة والأمن. وهو ما لمسها الباحث عند إجراء هذه الدراسات، أن ظروف العمل جد مناسبة في هذه المؤسسات.

ومن جهة أخرى يعبر أفراد عينة الدراسة على أن عامل التحكم في التكنولوجيا تأثير على ميدان عملهم مما يعطي انطباع على أن العاملين يدركون أهمية هذا البعد وما قد ينعكس على مسارهم المهني. وعليه جاءت استجابات الأفراد في معظمها معبرة عن ذلك.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى :

لمناقشة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة التي تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، فجاءت النتائج على النحو الوارد في الجداول 4 5 6 التي توضح إجابات عينة الدراسة .

ويتضح من خلال الجدول رقم (4) أن الذكور والإناث يعتقدون بوجود تأثير متفاوت للهيكل التنظيمي المعمول به على مستوى أداء العاملين ، حيث يرى ما 48% من الذكور أن للهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على الأداء ويرى ما نسبته 25 % أن تأثيره متوسط ، في حين يرى ما نسبته 14 % منهم أن تأثيره قليل ويرى ما 12% أنه عديم التأثير . أما الإناث فإن غالبيةهن يرين أن للهيكل التنظيمي تأثير الأداء، حيث عبر ما نسبته 52% منهن عن ذلك أما 6% منهن أنه عديم

التأثير وهو عكس الاعتقاد السائد عند الذكور.

ولإيجاد العلاقة بين درجة تأثير الهيكل التنظيمي ومستوى الأداء ومتغير الجنس، تم حساب قيمة كاي² فوجد أنها أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى 0,05 ، وهذا يعني رفض الفرض الصغرى القائل بعدم وجود علاقة وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ، أي أن العلاقة دالة إحصائيا بمستوى 0,05 .

الجدول رقم (04)

أعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير الجنس

المجموع	الهيكل التنظيمي								المتغير
	تأثير كبير		تأثير متوسط		تأثير قليل		عديم التأثير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	%48	160	%25	84	%14	48	%12	40	ذكور
160	%23	37	%19	30	%52	84	%6	9	إناث
492	%40	97	%23	114	%27	132	%10	49	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 03

كاي 2 : 81,63

ولعل هذا يعود إلى اختلاف القيم في علاقات السلطة ومستويات الهيكل التنظيمي بين الجنسين ، فالذكور في الغالب يطمحون إلى الارتقاء إلى السلم التنظيمي بشكل أسرع من الإناث ، ويحاولون التأثير على الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات الإدارية والانتشار الأفقي للمصالح والأقسام وفي رأي الباحث قد تلعب التنشئة الاجتماعية دورا هاما في دفع الذكور إلى محاولات للوصول إلى مواقع ريادية ذات مسميات وظيفية ، التي تعطي انطباعا بالدور القيادي للفرد داخل التنظيم ، عكس ما هو سائد عند الإناث التي تركز على الدور الاساس للمراة ، هو رعاية اكبر للأسرة ومتابعة شؤونها ، مما يقلل اهتمامها بشغل مواقع إشرافية داخل التنظيم .

ومما تتطلبه هذه المواقع من بذل المزيد من الوقت والجهد ويوضح الجدول رقم

(5) الذي يبين النسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي او النظرة إلى الهيكل التنظيمي.

الجدول رقم (05)

أعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

المجموع	الهيكل التنظيمي								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		ير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	%71	50	-	-	%29	20	-	-	
122	%13	16	%25	30	%44	54	%18	22	
300	% 7	22	% 9	28	%57	170	%27	80	متوسط
492	%18	88	%12	58	%50	244	%20	102	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 6

كاي² : 181

ان غالبية حملة مستوى جامعي لا يرون ان للهيكل التنظيمي اي تأثير على مستوى الاداء وان معظم حملة مستوى ثانوي يرون ان التأثير إما متوسط او قليل إذ يرى ما 44% منهم ان تأثير الهيكل التنظيمي متوسط وترى نسبة 25% انه قليل ، وعلى عكس من ذلك يرى ما نسبته 27% من حملة المستوى المتوسط ان للهيكل التنظيمي تأثير كبير على مستوى الاداء وترى نسبة 57% ان له تأثير متوسط ويرى البقية انه قليل او عديم التأثير ، ويعتقد الباحث ان هذا التباين في وجهات النظر بين اصحاب المؤهلات العلمية المختلفة يعود إلى ان حملة مستوى جامعي واغلب حملة المستوى النهائي يحتلون المواقع القيادية المتقدمة في الهيكل التنظيمي ، ولانها تمارس الإشراف والتوجيه ، وان الاتصال المباشر مع القيادة العليا انه ميسور لما يحكم موقعها التنظيمي ، في حين ان الفئة الثالثة لا يتاح لها مثل هذه الفرص من الاتصال .

ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المستويات عند مستوى 0,05 ، تم حساب كاي² فوجد أنها أكبر من القيمة الجدولية وهذا يعني وجود علاقة أساسية ودالة إحصائياً عند مستوى 0,05 . أما ما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة يوضح الجدول (6) أن إجابات فئات سنوات الخبرة المختلفة تكاد تكون متقاربة ففي حين يرى ما نسبته 28 % من لديهم خبرات تقل عن 6 سنوات أن للهيكل التنظيمي تأثيراً كبيراً على الأداء ، ترى نسبة 25 % منهم أن التأثير متوسط ويعتقد ما نسبته 26 % أنهم أنه قليل التأثير ، وعبر ما نسبته 39 % 39 % 28 % من الفئات الثانية والثالثة والرابعة من سنوات الخبرة وعلى التوالي أن تأثير الهيكل على الأداء كبير ، في حين يرى ما نسبته 34 % 30 % 40 % وعلى التوالي أيضاً أن للهيكل التنظيمي تأثيراً متوسطاً على الأداء .

وإذ تفحصنا في هذه النسب نجد أن ما يزيد على نسبة 50 % من مجموع أفراد هذه الفئات يعتقدون أن للهيكل التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين يزيد عن تقدير متوسط في اعتقادهم .

الجدول رقم (06)

اعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

الهيكل التنظيمي									البعد المتغير
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	%21	18	%26	23	%25	22	%28	25	5 - 1
110	%11	12	%16	18	%34	37	%39	43	10 - 6
220	%11	24	%20	45	%30	65	%39	86	15 - 11
74	%18	13	%14	10	%40	30	%28	21	16 فما فوق
492	%14	67	%20	96	%31	154	%35	175	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 09

كاي² : 24,90

ويعود ذلك إلى أن زيادة الخبرة لدى العامل يتوقع أن تكسبه معارف ومهارات جديدة باستمرار وتساعد على فهم التنظيم وتعطيه القدرة على الحكم والتقييم.
وبالنظر إلى قيمة كاي 2 المحسوبة فقد كانت أكبر من القيمة الجدولية عند درجة حرية 09 ومستوى 0,05 وهذا يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير الاتصال المتبع على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة .
والجدول 7-8-9 وما يتبعها من تحليل توضح إجابات أفراد العينة حول الفرضية الثانية واختبارها .

ويتضح من خلال الجدول رقم (7) أن هناك نسبة اتفاق في وجهات نظر الذكور والإناث معا حول الاتصال المتبع وأثره على الأداء ، ففي حين يرى ما نسبته (69 %) من الذكور أن له تأثير كبير على الأداء تتفق معهم الإناث بنفس النسبة تقريبا ، حيث بلغت نسبة الإناث اللواتي يعتبرن أن الأثر كبير (75 %) ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الجنس والاتصال تم حساب قيمة كاي² .

الجدول رقم (07)

اعداد الإجابات ونسبها لآثر الاتصال حسب متغير الجنس

المجموع	الاتصال								المتغير
	تأثير كبير		تأثير متوسط		تأثير قليل		عديم التأثير		
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	
332	230	69%	55	16%	30	9%	17	5%	ذكور
160	120	75%	26	16%	10	6%	4	2%	إناث
492	350	71%	71	16%	40	8%	21	5%	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجه الحرية : 03

كاي² : 7,66

فكانت أقل من قيمة الجدولية مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومنه قبول الفرض الصغرى .

وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد أجاب ما نسبته (98 %) من ذوي المستوى الجامعي بأن ا المتبع أثر كبير وكانت نسبة من يرون أن له تأثير كبير من ذوي المستوى النهائي (61 %) . أما ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبة ما يرون ذلك (56 %) (الجدول رقم 08) وهي نسب عالية نسبيا يمكن الاعتماد عليها ، وتعطي دلالات واضحة على تقارب وجهات نظر أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة في هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي ، ولم تتجاوز نسبة الذين عبروا أنه عديم التأثير (6 %) من أصحاب المؤهلات .

الجدول رقم (08)

أعداد الإجابات ونسبها لأثر الاتصال حسب متغير المؤهل العلمي

المجموع	الاتصال								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	1%	1	98%	69	
122	-	-	14%	17	24%	30	61%	75	
300	6%	18	12%	37	25%	75	56%	710	متوسط
492	4%	18	11%	54	22%	106	64%	314	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 6

كاي² : 37,04

ويتضح من خلال قيمة كاي² المحسوبة أن هناك علاقة قوية ولها دلالتها حيث كانت قيمة كاي² المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى 0,05 ، وبالتالي نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل أي توجد علاقة وذات دلالة إحصائية .
وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فيبين الجدول رقم (09) أن هناك تفاوتاً في وجهات النظر حول أثر الاتصال الأداء ن فئات الخبرة المختلفة ، ففي حين يعتقد ما نسبت (38%) ممن لديهم خبرات تقل عن ست سنوات أن تأثير الاتصال كبير ويتفق معهم إلى حد ما نسبته (45%) من لديهم خبرات تتراوح بين (6 - 10) سنوات في ذلك .

الجدول رقم (09)

أعداد الإجابات ونسبها لأثر الاتصال سب متغير سنوات الخبرة

المجموع	الاتصال								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	%17	15	%20	18	%25	22	%38	33	5 - 1
110	%11	12	%20	23	%23	25	%45	50	10 - 6
220	%2	5	%11	25	%27	60	%59	130	15 - 11
74	%3	02	%09	07	%16	12	%72	53	16 فما فوق
492	%7	34	%15	73	%24	119	%54	266	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 9

كاي² : 46,26

نرى أن أصحاب الخبرات العالية يختلفون معهم في ذلك ، فقد بلغت نسبة أصحاب الخبرات من (11 - 15) سنة ممن يعتقدون بأن الاتصال تأثيرا كبيرا على الأداء (59%) وبلغت عند أصحاب الخبرات التي تزيد على 16 (72%) ولهذا الاختلاف في وجهات النظر دلالة واضحة على أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين ازدادت معرفتهم ؛ المتبع ، وأصبحت لديهم القدرة على التمييز بين أنواع الاتصال وأشكاله ما يتركه من أثر على أدائهم . أما حديثي التعيين وفي سنوات عملهم الأولى من عملهم فليس لديهم نفس القدرة في الحكم على الاتصال كزملائهم الذين قضوا سنوات طويلة في الخدمة واكتسبوا العديد من الخبرات وتعاملوا مع الكثير من الرؤساء وكذا أنماط سلوكية في التسيير.

وبالنظر إلى قيمة كاي² المحسوبة ، نجد أنها أكبر من القيمة الجدولية ومعنى ذلك أن هناك علاقة قوية بين المتغيرين ، وبالتالي نرفض الفرض الصغرى القائل بعدم وجود علاقة ونقبل الفرض البديل أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 .

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين درجات تأثير اتخاذ القرار على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة . والجدول 10-11-12 وما يليها من تحليل توضح إجابات افراد العينة للفرضية الثالثة ونتائج اختبارها .

بالنسبة إلى اتخاذ القرار وما يتركه من اثر في الاداء، فيوضح الجدول رقم (10) وجهة نظر متغير الجنس .

نجد ان نسبة (57 %) من الذكور ان اتخاذ القرار اثر كبير على الاداء ، ونجد (63 %) من الإناث يرين ذلك ايضا وهو فارق متقارب ، ويمكن تفسير ذلك بان اكثر وضوحا عند الإجابة عن الاسئلة المتعلقة ببعد اتخاذ القرار واستعدادهم لتقديم ما يطلبون .

ولمعرفة العلاقة بين المتغيرين، تم حساب كاي² فوجد أنها أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة إيجابية لها دلالتها الإحصائية عند مستوى 0,05 .

الجدول رقم (10)

أعداد وإجابات ونسبها لآثر اتخاذ القرار حسب متغير الجنس

المجموع	اتخاذ القرار								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	%2	6	%19	64	%22	74	%57	188	ذكور
160	%2	4	%9	15	%25	40	%63	101	إناث
492	%2	10	%16	79	%23	114	%59	289	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 3

كاي² : 7,94

اما ما يتعلق بوجهة نظر اصحاب المؤهلات العلمية في معرفة اثر اتخاذ القرار في اداء العاملين ، فيبين الجدول رقم (11) ان جميع ذوي المستوى الجامعي وهم بنسبة (100 %) يرون ان اتخاذ القرار له تأثير كبير على الاداء ، في حين يرى ما نسبته (80 %) من ذوي المستوى النهائي الراي نفسه ، اما حملة المستوى المتوسط ، فقد اجاب ما نسبته (55 %) منهم ان اتخاذ القرار تاتير على الاداء ونسبة (21 %) يرون ان لها تاثيرا متوسطا ونسبة (14 %) يرون ان لها تاثيرا قليلا والنسبة (9 %) يرون انها عديمة التأثير .

الجدول رقم (11)

أعداد الإجابات ونسبها لأثر اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي

اتخاذ القرار									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	-	-	%100	70	
122	-	-	%14	5	%16	20	%80	97	
300	% 9	27	%14	43	%21	64	%55	166	متوسط
492	% 5	27	%10	48	%17	84	%68	333	المجموع

كاي² : 40,49 درجة الحرية : 6 مستوى الدلالة : 0,05

ويعتقد الباحث أن هذا التباين في وجهات النظر بين حملة المستوى الجامعي والنهائي والمتوسط ، يعود إلى الخبرة المتراكمة لدى مستوى المتوسط يتخوفون من اتخاذ القرارات التي قد يعتقدون أنها سوف لن تكون في صالحهم ، بحكم أنهم هم الطبقة أقل تاهيلا ، في حين ان حملة المستوى الجامعي والنهائي يتوقع ان يكونوا اكثر قدرة على معرفة القوانين واطلاعهم على سياسة المنظمة ، وبالنظر إلى قيمة كاي 2 المحسوبة نجدها اكبر من الجدولية عند مستوى 0,05 ، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية .

اما ما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة فيبين الجدول رقم (12) انه كلما زادت سنوات الخبرة عند العاملين زادت نسبة من يرون ان لاتخاذ القرار تأثيرا كبيرا على الاداء حين يرى ما نسبته (36 %) من تقل خبرتهم عن ست سنوات ان لاتخاذ القرار تأثير كبير ويعتقد ما نسبته (55 %) من لديهم خبرات تتراوح (6 - 10) سنوات ، وتزداد النسبة عند فئة الخبرة التي تتراوح بين (11 - 15) سنة لتصل إلى (64 %) ثم إلى 86 % عند من لديهم خبرة تفوق 16 عاما واصحاب هذه الفئة الاخيرة هم وحدهم الذين كانت إجاباتهم تتوزع على التأثير الكبير والمتوسط ولا يرى احد منهم ان تأثير اتخاذ

القرار قليل أو أنها عديمة التأثير وهو أمر معقول ، حيث نتوقع أنه كلما زادت الخبرة لدى الفرد أدى ذلك إلى سعة إدراكه وفهمه لطبيعة العمل وظروفه وتفاعلاتهم الداخلية والخارجية وبالنظر إلى قيمة كاي² المحسوبة، نجد أنها أكبر من القيمة الجدولية، ويعني ذلك قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 .

الجدول رقم (12)

أعداد الإجابات ونسبها لأثر اتخاذ القرار حسب متغير سنوات الخبرة

اتخاذ القرار									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	%1	1	%18	16	%44	39	%36	32	5 - 1
110	%7	8	%24	27	%14	15	%55	60	10 - 6
220	%6	15	%14	30	%16	35	%64	140	15 - 11
74	-	-	-	-	%14	10	%86	64	16 فما فوق
492	%5	24	%15	76	%20	96	%60	296	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 9

كاي² : 62,62

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين درجات تأثير

الأجر على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لديهم

الفرض البديل بوجود علاقة والجداول 13-14-15، وما يليها من تحليل توضح

استجابات افراد العينة حول الفرضية الرابعة واختبارها .

يتضح من خلال الجدول رقم 13

الجدول رقم (13)

إعداد الإجابات ونسبها لآثر الأجر حسب متغير الجنس.

المجموع	الأجر								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	-	-	%8	26	%29	95	%63	211	ذكور
160	-	-	%7	11	%31	50	%61	99	إناث
492	-	-	%8	37	%29	145	%63	310	المجموع

-مستوى الدلالة 0.05.

-درجة الحرية 03

كاي²: 0.41

إن هناك شبه اتفاق في وجهات نظر الذكور والإناث معا حول الأجر وأثره على الأداء، ففي حين يرى 63% من الذكور أن له أثر كبير على الأداء، تتفق معهم الإناث بنفس النسبة تقريبا، حيث بلغت نسبة الإناث اللواتي يعتبرن أن للأجر أثر كبيرا 61%، وبنفس النسب تقريبا عبر كل من الذكور والإناث 29%، 31% أن الأجر له تأثير متوسط على الأداء، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الجنس والنظر إلى الأجر تم احتساب كاي² فوجد أنها أقل من القيمة الجدولية وهذا يعني قبول الفرض الصفري القائل أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية. ند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الأجر على أداء العاملين ولعل هذا الاتفاق بين الجنسين له ما يبرره لأهمية هذا البعد وخصوصيته المرتبطة بالواقع المعيشي اليومي لكل من الجنسين.

وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد اجاب ما 100% من حملة مستوى جامعي بان لأجر اثر كبير، وكانت نسبة من يرون ان له تأثير كبير من ذوي المستوى النهائي 90% واما ذوي المستوى المتوسط فقد كانت نسبتهم 78% (الجدول رقم 14) وهي نسب عالية نسبيا يمكن الاعتماد عليها، حيث يلاحظ الباحث انها نو دلالات.

الجدول رقم (14)

إعداد الإجابات ونسبها لآثر الأجر حسب متغير المؤهل العلمي.

المجموع	الأجر								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	-	-	%100	70	
122	-	-	-	-	%10	12	%90	110	
300			%11	34	%11	32	%78	234	متوسط
492	-	-	%7	34	%9	44	%84	414	المجموع

كاي²: 33.08 - درجة الحرية 6 - مستوى الدلالة 0.05.

واضحة ومعبرة على تقارب وجهات النظر لأصحاب المؤهلات العلمية المختلفة في هذا البعد من ابعاد المناخ التنظيمي.

في حين لم نلاحظ اي نسبة لاختيار خانة عديم التأثير وهي بالتالي لا تشكل اي اهمية وليس لها اي وزن يذكر ضمن مجتمع الدراسة وعينتها.

ويتضح من قيمة كاي² الاحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوى 0.05، وبالتالي فإن الباحث يرفض فرض الصفرى القائل بعدم وجود علاقة بين هذين المتغيرين ويقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة.

وبالنسبة للمتغير سنوات الخبرة (الجدول رقم 15)، فنكاد تكون النتائج متقاربة مع متغيرات الاخرين، فقد كانت نسبة 66% ممن لديهم خبرات ما بين (1 - 5) سنوات يعتقدون بان الاجر له تاثير كبير على الاداء في حين ان 22% نهم ان التأثير متوسط.

الجدول رقم (15)

إعداد الإجابات ونسبها لآثر الأجر حسب متغير سنوات الخبرة.

المجموع	سنوات الخبرة								البعء المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	-	-	%12	11	%22	19	%66	58	5 - 1
110	-	-	-	-	%12	13	%88	97	10 - 6
220	-	-	-	-	%13	28	%87	192	15 - 11
74	-	-	-	-	%3	02	%97	72	16 فما فوق
492	-	-	%2	11	%13	62	%85	419	المجموع

اي²: 69.68 -درجة الحرية 9 -مستوى الدلالة 0.05.

ويعتقد ما نسبته 88% 87% 97% من الفئات الثانية والثالثة والرابعة من سنوات الخبرة، وعلى التوالي ان تأثير الأجر على الأداء كبير، في حين يرى ما نسبته 12% 13% 3%، وعلى التوالي ايضا ان للأجر تأثير متوسطا على الأداء.

وبنظرة تحليلية إلى هذه النسب نجد ان ما يزيد على 90% من مجموع افراد هذه المجموعات يعتقدون ان للأجر تأثير على أداء العاملين يزيد عن تقدير متوسط في رأيهم ومن الملاحظ ايضا انه كلما زادت سنوات الخبرة لدى العامل زادت نسبة من يعتقدون بالتأثير الكبير للأجر في الأداء ويعود ذلك حسب اعتقاد الباحث إلى ان زيادة الخبرة لدى العامل يتوقع ان تكسبه معارف ومهارات جديدة يتوقع ان تثمن هذه المعارف والمهارات في سلمه الشهري، بالإضافة إلى نظرة العامل المختلفة، بعد سنوات طويلة من العمل وتجاذبات الحياة من تأمين للسكن، والتكفل الحسن بالاولاد من تعليم وصحة، كلها عوامل تصبح هواجز لهذا العامل قبل التقاعد.

5. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير ظروف العمل على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة مقابل الفرض القائل بوجود علاقة، والجداول 16-17-18، وما يتبعها من تحليل توضح إجابات الأفراد حول الفرضية الخامسة واختيارها.

يتضح من الجدول رقم (16) أن هناك اختلاف واضح في وجهات نظر الذكور والإناث حول ظروف العمل المتبع وأثره على الأداء، ففي حين يرى ما 21% من الذكور أن له تأثير كبير على الأداء، في حين لا نلاحظ وجود أي إجابة للإناث.

الجدول رقم (16)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر ظروف العمل حسب متغير الجنس.

ظروف العمل									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	10%	32	12%	41	57%	188	21%	71	ذكور
160	6%	10	46%	74	48%	76	-	-	إناث
492	8%	42	23%	115	54%	264	14%	71	المجموع

كاي²: 90 - درجة الحرية 3 - مستوى الدلالة 0.05.

لهذه الخانة، ويتوزع عن بنفس النسب تقريبا 48% 46% على أن ظروف العمل له تأثير ما بين المتوسط وقليل التأثير. عكس الذكور الذين بلغت نسبتهم 57% ويرون أن ظروف العمل له تأثير متوسط على أداء العاملين.

ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الجنس والنظر إلى ظروف العمل تم احتساب قيمة كاي² فوجد أنها أكبر من الجدولية، وهذا يعني وجود علاقة أساسية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، وتعطي هذه الدلالة على أهمية ظروف العمل المتبعة من طرف

إدارة المؤسسة، وما تتركه من أثر فعال سلبي أو إيجاباً على أداء العاملين، فالظروف الفيزيائية كالإضاءة والحرارة، والتهوية، كلها عوامل تؤثر في وجهة نظر العاملين والانطباعات التي يحملونها عن مكان عملهم، وبالتالي فإن تطابق وجهات النظر بين الجنسين في هذا الموضوع يؤكد أهمية هذا البعد في المناخ التنظيمي وماله من أثر أساسي على أداء العاملين، وهو ما تنبعت له الكثير من الدراسات (دراسات هاوثرن) ودعت إلى معالجة سلبياته إن وجدت، كما أن هذا التطابق ما بين الجنسين يبين مدى الفهم الكبير لديهم حول أثر ظروف العمل.

أما فيما يتعلق بوجهة نظر أصحاب المؤهلات العلمية في أثر ظروف العمل على الأداء فيبين الجدول رقم (17) أن غالبية حملة المستوى الجامعي بنسبة 74% يرون أن للظروف أثر كبير على مستوى الأداء. وأن معظم ذوي المستوى النهائي يرون أن التأثير إما متوسط أو قليل إذ يرى ما 70% منهم أن تأثير ظروف العمل متوسط وترى 20% أنه قليل .

الجدول رقم (17)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر ظروف العمل حسب متغير المؤهل العلمي.

ظروف العمل									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	26%	18	74%	52	
122	-	-	20%	24	70%	86	10%	12	
300	32%	96	48%	144	20%	60	-	-	متوسط
492	20%	96	34%	168	33%	164	13%	64	المجموع

كاي²: 419.59 - درجة الحرية 6 - مستوى الدلالة 0.05.

وعلى العكس من ذلك يرى ما نسبه 20% من ذوي المستوى المتوسط ان لظروف العمل تأثير متوسط على الاداء وترى نسبة 48% ان له تأثير قليل.

ويرى ما 32% أنه عديم التأثير، ولعل هذا التباين الكبير يرجعه الباحث إلى وجهات النظر بين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة يعود إلى أن حملة المستوى الجامعي ومعظم حملة المستوى النهائي يحتلون المواقع الإشرافية المتقدمة في الهيكل التنظيمي عموماً، مما يجعل الفئة الأولى والثانية ترى أن لظروف العمل تأثير على مستوى الأداء لأنها تمارس الإشراف والتوجيه، وبحكم موقعها التنظيمي أكثر إطلاعاً على الظروف البيئية للعمل، في حين أن حملة المستوى المتوسط ليتها لها مثل هذه الفرص من الإشراف والاتصال، وبالتالي يعتقد الباحث أن وجهات نظرهم جاءت متباينة عكس الفئة الأولى والثانية.

ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المستويات. المؤهل العلمي عند مستوى 0.05 تم احتساب كاي²، فكانت أكبر من القيمة الجدولية، وهذا يعني قبول النرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية ورفض فرص الصفري القائل بعدم وجود علاقة فيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة يبين الجدول رقم (18).

الجدول رقم (18)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر ظروف العمل حسب متغير سنوات الخبرة.

ظروف العمل									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	16%	14	23%	20	61%	54	-	-	5 - 1
110	-	-	16%	18	78%	86	5%	6	10 - 6
220	-	-	11%	25	73%	161	15%	34	15 - 11
74	-	-	5%	04	44%	33	50%	37	16 فما فوق
492	-	-	14%	67	68%	334	16%	77	المجموع

كاي²: 160.77 - درجة الحرية 9 - مستوى الدلالة 0.05.

إن إجابات فئات سنوات الخبرة تكاد تكون متقاربة في الاختبار الثاني والثالث، حيث 61% ممن لديهم خبرات تقل عن ست سنوات أن لظروف العمل تأثير متوسط على الأداء، وترى نسبة 23% منهم له تأثير قليل.

وأجاب ما نسبته 5% 15% 50% من الفئات الثانية والثالثة والرابعة من سنوات الخبرة وعلى التوالي أن تأثير ظروف العمل على الأداء كبير، في حين يرى ما نسبته 78% 73% 44% وعلى التوالي أيضا أن لظروف العمل تأثيرا متوسطا على الأداء. وبنظرة تحليلية إلى هذه النسب نجد أن حديثي التعيين وفي سنوات عملهم الأولى لم يستطيعوا أن يدركوا أهمية التأثير الكبير لظروف العمل، مما يعتقد الباحث أن كلما زادت سنوات الخبرة لدى العاملين ازدادت معرفتهم بالظروف الفيزيقية للعمل، وأصبحت لديهم القدرة على التمييز بين أنماط العمل، وأشكاله، وأثره على الأداء وهذا ما يدركه الباحث من خلال الفئة الأخيرة (16 فما فوق) إذ جاءت نسبهم 50% يرون أن لظروف العمل أثر كبير على أداء العاملين. وهو ما يدعم وجهة نظر الباحث في تحليله لأثر هذا المتغير.

وبالنظر إلى قيمة كاي² المحسوبة نجد أنها أكبر من الجدولية، ومعنى ذلك هناك علاقة قوية بين المتغيرين وأن الفرض الصفري مرفوض والفرض البديل هو المقبول وأن لهذه العلاقة دلالة إحصائية عند مستوى 0.05.

6. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين درجات تأثير الترقية على أداء العاملين تعزي لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لديهم، مقابل الفرض القائل بوجود علاقة.

والجداول 19 20 21، وما يليها من تحليل توضح إجابات أفراد العينة حول

الفرضية السادسة ونتائج اختبارها.

يبين الجدول رقم (19) كبير في وجهات نظر الجنسين من حيث أثر الترقية على

الأداء، من حيث تمركز الاختيارات بين اختياريين فقط وذو دلالة معبرة

الجدول رقم (19)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر الترقية حسب متغير متغير الجنس.

المجموع	الترقية								البعد
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	-	-	-	-	8%	28	92%	304	ذكور
160	-	-	-	-	95%	152	5%	08	إناث
492	-	-	-	-	36%	180	63%	312	المجموع

كاي²: 349 - درجة الحرية 03 - مستوى الدلالة 0.05.

حيث يرى ما نسبته 92% من الذكور ونسبة 5% من الإناث ان للترقية تأثير كبير على الاداء ويرى ما نسبته 08% من الذكور ونسبة 95% من الإناث انها متوسطة التأثير، ويلاحظ هذا التباين في وجهات النظر بين الجنسين، حسب اعتقاد الباحث إلى معرفة واطلاع الذكور على فرص الترقية اكثر مما هو متاح للإناث بالإضافة إلى ذلك ان الذكور اكثر طموحاً للوصول على رتب اعلى مما هم عليه، وهو امر منطقي عكس الإناث التي تتوزع مهامهم بين العمل والبيت وتربية الاولاد وبالتالي طموحا لترقية اقل مما سائد عند عموم الذكور.

وتبين قيمة كاي² المحسوبة ان هناك علاقة جوهريّة ذات دلالة إحصائية فقد كانت القيمة المحسوبة اكبر من الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 وبالتالي يرفض الصفري ويقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة.

وأما بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي فيوضح الجدول رقم (20) أن نسبة 100% من حملة المستوى الجامعي يعتقدون بأن للترقية تأثير كبير على الأداء في حين يرى ما نسبته 79% ممن يحملون المستوى النهائي ذلك.

الجدول رقم (20)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر الترقية حسب متغير المؤهل العلمي.

المجموع	الترقية								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	-	-	100%	70	
122	-	-	-	-	21%	26	79%	96	
300			1%	3	96%	287	3%	10	متوسط
492	-	-	0.6%	03	64%	313	35%	176	المجموع

كاي²: 360.98 - درجة الحرية 6 - مستوى الدلالة 0.05.

ويختلف معهم في الرأي ذوي المستوى المتوسط فقد اجاب ما نسبهم 3% فقط بان للترقية اثر كبير على الاداء في حين يرى ما نسبته 96% ان لترقية اثر متوسط ولد هذا الاختلاف يعود إلى ان معظم حملة المستوى المتوسط اكثر إدراكا بان فرصة الترقية تخضع لمقاييس بعيدة المنال مقارنة مع زملائهم ذوي المؤهلات العلمية العليا، وهذا ما عبر عنه بوضوح ذوي المستوى الجامعي والنهائي.

ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين تم احتساب قيمة كاي² فوجد انها اكبر من الجدولية عند مستوي المعنوية 0.05، وهذا يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة، وفيما يتعلق براء عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة فيبين الجدول رقم (21) الاختلاف الواضح في الرأي بينهم، فقد كانت إجابات نسبة 6%

فقط ممن لديهم خبرة تقل عن 6 سنوات. أن للترقية تأثير كبير على الأداء ونسبة 68% منهم يعتقدون أنها ذات تأثير متوسط ونسبة 26% منهم أجابوا بأنها عديمة التأثير، وهي نسب لم نلاحظها في آراء أي مجموعة أخرى من عينة الدراسة.

الجدول رقم (21)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر الترقية حسب متغير سنوات الخبرة.

المجموع	الترقية								البعد
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88			26%	23	68%	60	6%	5	5 - 1
110			-	-	7%	08	93%	102	10 - 6
220			3%	7	6%	14	90%	199	15 - 11
74			-	-	9%	07	91%	67	16 فما فوق
492			6%	30	18%	89	76%	373	المجموع

كاي²: 291.58 - درجة الحرية 9 - مستوى الدلالة 0.05.

ويمكن تفسير ذلك ان حديثي الخبرة والتجربة في العمل لم تتح لهم الفرصة لمعرفة سلمهم التنقيطي ، و كذا فرص ترقيةهم ، و هذا قد يرجعه الباحث إلى الجانب الإعلامي داخل المؤسسة ، وان العمل مازال تقليدي حتى الان ، وتكاد فئة اصحاب الخبرة التي تتراوح بين 6-10 سنوات تتفق مع الفئة الثالثة و الرابعة في الراي ، حيث عبر ما نسبتهم 93% 90% 91% على ان التوالي ان للترقية تأثير كبير على اداء العاملين و هو مؤشر إيجابي كبير على ان العاملين الذين يقضون سنوات طويلة في العمل اكثر إدراكا لاهمية فرص الترقية عكس ما افادت به الفئة الاولى ، و في راي الباحث ان تفسير ذلك يمكن في ان زيادة الخبرة لدى الافراد و إطلاعهم على فرص التكوين و الدورات التدريبية و الحلقات العلمية كل ذلك يسهم في و إلى درجة كبيرة في توسيع المعارف و المدارك للعاملين ، و يعطيهم القدرة اكثر لفرص الترقية ، و بإحتساب قيمة كاي² وجد انها اكبر

من القيمة الجدولية عند درجات حرية 09 و بمستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية و رفض الفرض الصفري القائل بعدم وجود علاقة .

4 - النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عن مستوى 0,05 بين درجات تأثير التكنولوجيا أداء العاملين لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. والجدول 22 23 24 وما يليها من تحليل توضح إجابات أفراد العينة حول الفرضية الرابعة واختبارها.

يبين الجدول رقم (22) أن هناك تطابقا كبيرا في وجهات نظر الجنسين من حيث أثر التكنولوجيا في الأداء، حيث عبر 63 % من الذكور ونسبة 64 % من الإناث، أن تكون للتكنولوجيا تأثيرا كبيرا على الأداء، ويرى ما نسبته 13 % من الذكور ونسبة 21 % من الإناث أنها متوسطة التأثير ويعود ذلك حسب اعتقاد الباحث إلى ان معرفة المبحوثين بوسائل التكنولوجيا المختلفة لا زالت محدودة، كما ان فرص استخدام بعض الوسائل التكنولوجية الحديثة في اعمال غير متوفرة لغاية الآن لما لذلك من كلفة عالية على هذه الأخيرة.

الجدول رقم (22)

إعداد الإجابات ونسبها لآثر التكنولوجيا حسب متغير الجنس.

التكنولوجيا									المتغير
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
332	%12	40	%11	38	%13	44	%63	210	ذكور
160	%6	10	%9	15	%21	33	%64	102	إناث
492	%10	50	%11	53	%16	77	%63	312	المجموع

مستوى الدلالة : 0,05

درجة الحرية : 3

كاي² : 7,73

وتبين قيمة كاي² المحسوبة أن هناك علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية ، فقد جاءت قيمة كاي² المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0,05 وبالتالي نرفض الصغرى ونقبل الفرض البديل القائل بوجود علاقة .

أما بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فيوضح الجدول رقم (23) أن نسبة (100 %) من حملة المستوى الجامعي يتفوقون بأن لاستخدام التكنولوجيا تأثيرا كبيرا على الأداء . حين يرى ما نسبته (74 %) من يحملون مستوى النهائي ذلك، ويختلف معهم في الرأي حملة مستوى المتوسط، فقد أجاب ما نسبته (40 %) منهم بأن استخدام التكنولوجيا أثر كبير على الأداء والباقي يرون ذلك متوسط الأثر أو قليل الأثر أو عديم التأثير.

الجدول رقم (23)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر التكنولوجيا حسب متغير المؤهل العلمي.

المجموع	التكنولوجيا								المتغير
	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
70	-	-	-	-	-	-	%100	70	
122	-	-	-	-	%26	32	%74	90	
300	% 7	20	%25	75	%28	85	%40	120	متوسط
492	% 4	20	%15	75	%24	117	%57	280	المجموع

كاي²: 70.65 - درجة الحرية 6 مستوى الدلالة 0.05.

وقد يرجع ذلك إلى أن معظم حملة المستوى المتوسط حديثوا التعيين في التنظيم ولم تتح لهم الفرصة لمعرفة الاساليب التكنولوجية التي يجب استخدامها وبالشكل المطلوب من اجل اداء افضل ولاختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين ، تم احتساب كاي² فوجد انها اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى 0,05 ، وهذا يعني رفض الفرض الصغرى وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة وذات دلالة إحصائية.

وفيما يتعلق بمتغير سنوات الخبرة ، فبيين الجدول رقم (24) الاختلاف الواضح في الرأي بينهم ، فقد كانت إجابات نسبة (16%) فقط من لديهم خبرة تقل عن ست سنوات أن للتكنولوجيا تأثير كبير على الأداء ونسب 40 % منهم يعتقدون أنها ذات تأثير قليل ونسبة 26 % منهم أجابوا بأنها عديمة التأثير وهي نسب لم نشاهدها إزاء أي فئة أخرى من عينة الدراسة.

الجدول رقم (24)

إعداد الإجابات ونسبها لأثر التكنولوجيا حسب متغير سنوات الخبرة.

التكنولوجيا									البعد
المجموع	عديم التأثير		تأثير قليل		تأثير متوسط		تأثير كبير		المتغير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
88	%26	23	%40	35	%18	16	%16	14	5 - 1
110	%9	10	%24	26	%27	30	%44	44	10 - 6
220	%11	25	%09	20	%20	45	%59	130	15 - 11
74	%4	3	%08	6	%12	09	%76	56	16 فما فوق
492	%12	61	%18	87	%20	100	%50	244	المجموع

كاي²: 101.87 - درجة الحرية 9 - مستوى الدلالة 0.05.

يمكن تفسير ذلك بان حديثي الخبرة في العمل لم تتح لهم الفرصة لمعرفة الوسائل التكنولوجية في التنظيم و مدى الفائدة التي تحققها للتنظيم ، و لم يتم تدريبهم على كيفية توظيف التكنولوجيا لخدمة اهداف التنظيم .

اما اصحاب الفئة التي تتراوح بين 6-10 سنوات تتفق مع الفئة الاولى في الرأي ، حيث اجاب ما نسبته (40%) منهم ان للتكنولوجيا تأثيرا كبيرا و توزعت الإستجابات الباقية حول درجات التأثير و هذا ما بين بوضوح ان العاملين يقضون سنوات طويلة في العمل قبل التعرف على الوسائل التكنولوجية الملائمة للتنظيم و ما جدواها .

و هو مؤشر سلبي كبير على كيفية قيام أجهزة التشغيل بالدور المنوط بها و تأتي إجابة فئتي الخبرة التي تتراوح بين 11-15 سنة و 16 فما فوق مخالفة لإجابات من سبقهم في هذه الفئة ، فقد أجاب ما نسبته (59 %) من فئة الخبرة التي تتراوح بين 11-15 بأن للتكنولوجيا تأثير كبير على الأداء و شاركهم الرأي أصحاب الخبرة التي 16 ما أو تزيد ، حيث أجاب ما نسبته (76 %) منهم بذلك و 4% عديمة التأثير .

و في إعتقاد الباحث أن تفسير ذلك يكمن في أن زيادة الخبرة لدى الأفراد و اطلاعهم على تجارب الدول الأخرى من خلال الدورات التكوينية و الزيارات الميدانية ، كل ذلك يساهم و إلى درجة كبيرة في توسيع المعارف و المدارك للعاملين ، و يعطيهم القدرة أكثر من غيرهم على التمييز بين وسائل العمل المختلفة ، و ما هي إيجابياتها و سلبياتها ، و كيف يمكن توظيفها لخدمة أهداف المؤسسة ، و بالرجوع إلى قيمة كاي2 المحسوبة ، وجد أنها أكبر من القيمة الجدولية مما يعني رفض الفرض الصغرى و قبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة بين سنوات الخبرة و النظر إلى اثر التكنولوجيا و ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 ، و هذا ما يؤكد على اهمية هذا البعد في المناخ التنظيمي و ما له من اساسي على اداء العاملين .

الجدول رقم (25)

قيمة كاي² لكل النتائج بين كل متغيرين والقرار

متغيرات الدراسة	كاي ²	درجات الحرية	مستوى المعنوية	القرار	التوافق
الهيكل التنظيمي والجنس	81.63	3	0.05	هناك علاقة	0.377
الهيكل التنظيمي والمؤهل العلمي	181	6	0.05	هناك علاقة	0.523
الهيكل التنظيمي وسنوات الخبرة	24.90	9	0.05	هناك علاقة	0.219
الاجر والجنس	7.66	3	0.05	لا توجد	0.123
الاتصال والمؤهل العلمي	37.04	6	0.05	هناك علاقة	0.264
الاتصال وسنوات الخبرة	46.26	9	0.05	هناك علاقة	0.293
إتخاذ القرار والجنس	7.94	3	0.05	هناك علاقة	0.126
إتخاذ القرار والمؤهل العلمي	40.49	6	0.05	هناك علاقة	0.275
إتخاذ القرار وسنوات الخبرة	62.62	9	0.05	هناك علاقة	0.336
الاجر والجنس	0.41	3	0.05	لا توجد	0.028
الاجر والمؤهل العلمي	33.08	6	0.05	هناك علاقة	0.250
الاجر وسنوات الخبرة	69.68	9	0.05	هناك علاقة	0.352
ظروف العمل والجنس	90	3	0.05	هناك علاقة	0.393
ظروف العمل والمؤهل العلمي	419.59	6	0.05	هناك علاقة	0.678
ظروف العمل وسنوات الخبرة	160.77	9	0.05	هناك علاقة	0.496
الترقية والجنس	349	3	0.05	هناك علاقة	0.644
الترقية والمؤهل العلمي	360.98	6	0.05	هناك علاقة	0.650
الترقية وسنوات الخبرة	291.58	9	0.05	هناك	0.610
التكنولوجيا والجنس	7.73	3	0.05	لا توجد علاقة	0.124
التكنولوجيا والمؤهل العلمي	70.65	6	0.05	هناك علاقة	0.354
التكنولوجيا وسنوات الخبرة	101.87	9	0.05	هناك علاقة	0.414

خلاصة النتائج:

يستخلص من تحليل نتائج البحث في ضوء فرضياته ما يلي:

أن هناك علاقة بين كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لدى أفراد عينة مجتمع الدراسة والنظر إلى أثر أبعاد المناخ التنظيمي، وبالذات الهيكل التنظيمي والاتصال واتخاذ القرار والأجر وظروف العمل والترقية والتكنولوجيا في أداء العاملين، وأن هذه العلاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية فيما عدا متغيرات الاتصال والجنس، والأجر والجنس وكذا التكنولوجيا والجنس والتي أثبتت الدراسة عدم وجود علاقة بينهما.

وحتى يتأكد الباحث من ذلك قام بحساب معدلات التوافق لكل المتغيرات والعوامل، حيث أظهرت نتائج الجدول رقم (25) أن معدلات معامل التوافق كانت منخفضة بشكل عام.

ولكنها تعطي دلالة واضحة على وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة، وهذا ما يعزز النتائج التي تم التوصل إليها. أما بخصوص فرضيات الدراسة يمكن القول أنه تم رفض فرض عدم، القائل بعدم وجود علاقة بين متغيرات كل من الفرضيات السبع حدّ وقبول الفرض البديل القائل بوجود علاقة أي أن أفراد عينة مجتمع الدراسة قد أكدوا أن عوامل البيئة الداخلية من هيكل تنظيمي وكيفية معاملة المرؤوسين وأساليب العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، والأجر وفرص الترقية ومدى استخدام التكنولوجيا لها أثر في أداء العاملين في إدارة التنظيم بشكل عام، وهذا ما يدفع الباحث إلى القول بضرورة إعطاء هذه الأبعاد أو العوامل عناية خاصة في إدارة هذه المؤسسة، مما يعزز الأداء إلى الأفضل، كما يمكن تقليل عدد المستويات التنظيمية أي الهياكل الإدارية المعمول بها. إذ يلاحظ كثرة المصالح بشكل لافت ومعقد لأي عمل من حيث خطوط الاتصال ونقل المعلومات من وإلى رأس الهرم التنظيمي، كما أن تعزيز العلاقات الإنسانية الجيدة بين العاملين واللقاءات الدورية لبحث القضايا التنظيمية يشعر العامل بأهمية عمله وإنتاجه والتكفل الجيد بالعامل المعين حديثاً من شأنه أن يخلق تجانس بين مجموعات العمل، وتقلل الفوارق بين العاملين من جهة وبين الجنس من جهة أخرى، كما أن مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات من شأنه أن يساعد إيجاباً في أداء العاملين، وهذا ما أثبتته العديد من

الدراسات ونظرية (Z) خصوصاً لصاحبها أوشي، كما يمكن القول أن الدراسة بينت اختلافاً معنوياً واضحاً بين المبحوثين نحو أبعاد الاتصال والأجر والتكنولوجيا فيما يتعلق بمتغير الجنس لهذه الأبعاد، وهذه النتيجة جاءت عكس متغيرات البحث الأخرى، ويعتقد الباحث أنها نتيجة منطقية، إذ ما نظرنا إلى الاختلافات الطبيعية والفكرية وحن الأذروبولوجية لكلا الجنسين، أما إذا ما نظرنا إلى الدراسات فلم نجد في حدود علمنا ما يعزز أو ينقي هذه العلاقة.

كما بينت الدراسة تفاوتاً بما يتعلق ببعد التكنولوجيا بين أفراد عينة الدراسة، مما أعطى انطباعاً على عدم كفاية المعرفة المتوفرة لدى العاملين في هذه المؤسسة حول كيفية استخدام التكنولوجيا الحديثة، في مراكز عملهم، وهذا ما يقع على عاتق الإدارة الرئيسية بإعادة النظر ووضع خطة متكاملة لتعريف العاملين بالأجهزة الحديثة، مما يسهل مهامها ويرفع كفاءة العاملين فيها، ولعل التكوين والتدريب المستمر لإعادة تأهيل العاملين كلها عوامل تساعد في تطوير كفاءة العاملين وتزودهم بمهارات فنية متقدمة يمكن استخدامها في أعمال التنظيم ككل، وبالتالي زيادة الكفاءة وإنتاجية العاملين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب

1. القرآن الكريم
2. الطبري أبو جعفر (1946) تاريخ الأمم والملوك القاهرة دار المعارف.
3. الكتاني الشيخ عبد الحي (بدون تاريخ) نظام الحكومة النبوية، التراكم الإداري بيروت، دار الأحياء التراث العربي.
4. المودودي أبو الأعلى (بدون تاريخ) تدوين الدستور الإسلامي، بيروت، دار الفكر
5. الماوردي علي بن محمد الحبيب، (1938) الأحكام السلطانية القاهرة، مطبعة عيسى البابي الحلبي.
6. العقاد محمود عباس (1969) عبقريه محمد، بيروت، دار الكتاب العربي.
7. المغربي كمال محمد (1994) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
8. المغربي كمال محمد (2004) السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثالثة، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
9. الدردير عبد المنعم (2006) الإحصاء البارامترى واللابارامترى في اختيار الفروض البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
10. العديلي ناصر محمد (1995) السلوك الإنساني والتنظيمي، الرياض الادارة العامة للبحوث.
11. القريوتي محمد قاسم (1994) السلوك التنظيمي، دراسته السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، عمان، دار محمد لاوي.
12. السلمي علي (بدون سنة) دار محمد الاولى، السلوك الإنساني في الادارة القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.
13. السلمي علي (1970) إدارة الافراد لرفع الكفائيه الإنتاجيه، القاهرة، دار المعرف.

14. النمر سعود (1990) السلوك الإداري، الرياض جامعة الملك سعود.
15. الشرقاوي سعاد (1997) أداء الإدارات الحكومية في العامل العربي بين مثالية التنظيم وتعقيدات التطبيق، بيروت، مركز الدراسات الوحدة العربية.
16. الماضي محمد توفيق (1995) الأساليب الكمية في مجال الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية.
17. الدرة عبد الباري (1981) إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، عمان، الأردن، درا الندوة للنشر والتوزيع.
18. العميان سلمان محمود (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل.
19. العبيدي غانم سعيد (1982) اتجاهات واساليب معاصرة في اقتصاديات التعليم الرياض، دار العلوم.
20. الحربي محمد (1989) علم المنظمة، العراق، جامعة الموصل.
21. جابر عبد الحميد جابر (1983) مدخل لدراسة السلوك الإنساني، الطبعة الثالثة، القاهرة، دار النهضة العربية.
22. رشيد أحمد (1978) نظرية الإدارة العامة ان، دار الشروق.
23. زويلف مهدي (1982) علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية .
24. شهيب محمد علي (1982) السلوك الإنساني في التنظيم، القاهرة، دار الفكر العربي.
25. عشوي مصطفى (1990) اسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب.
26. عساف عبد المعطي محمد (1994) السلوك الإداري في المنظمات المعاصرة.
27. عاشور احمد (1985) إدارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي، القاهرة، دار المعرفة الجامعية.
28. عبد الله شوقي حسين (1981) اصول الإدارة، القاهرة، النهضة العربية.
29. فرج محمد فرح، العبقريه العسكريه في غزوات الرسول، القاهرة، مطابع الدار القومية.

30. فهمي محمد (1979) علم النفس الصناعي، دراسة نظرية وميدانية، القاهرة، مكتبة الانجلو مصرية.

31. كيت دافيز ، ترجمة مرسى عبد الحميد وآخرون (1967) السلوك الإنساني في علم دراسة العلاقات الإنسانية، السلوك التنظيمي، القاهرة، نهضة مصر للطبع والنشر.

32. ماهر احمد (1986) السلوك التنظيمي، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث.

33. هاشم زكري محمود (1979) الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت ،وكالة المطبوعات.

34. بياغي محمد (1983) مبادئ الادارة العا، عمان، مطابع الفرزدق.

ب- الدوريات والمجلات:

35. الصباغ زهير (1981) الادارة بالأهداف كاسلوب جديد للقيم الأداء التنمية الإدارية، المجلد 6/أب/أغسطس.

36. الصباغ زهير وآخرون (1982) المناخ التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة اربد واثره على اداء العاملين، دراسة لمعلم الادارة العامة ، عمان.

37. سليمان الخضري، الشيخ سلامة (1982) الرضا المهني لدى المعلمين في دولة قطر، دراسات الخليج والجزيرة العربية.

38. النوبخري محمد (1988) تأثير مركز التحكم كعامل وسطي في علاقة الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي، المجلة العربية للإدارة مجلد الثاني عشر العدد الاول.

39. الزامل عبد الله وعبد المنعم خطاب (1983) نظم الحوافز في الخدمة المدنية مجلة الادارة العامة، الرياض، العدد 39.

40. النمر م. حمزاوي (1986) المناخ التنظيمي مؤشر فعالية إدارة المؤسسات العامه في المملكة العربية السعوديه ، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الملك عبد العزيز ، الرياض.

41. الغمري إبراهيم (1986) التطوير التنظيمي نموذج مقترح لتطوير الإداري في الدول النامية، مجلة الادارة العامة، الرياض العدد 48.

42. الشربيني عبد الفتاح (1987) المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية المجلة العربية للإدارة المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، مجلد 11.

43. ذنبيات محمد محمود (1999) المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26 العدد الأول.

44. عبد الوهاب علي محمد (1979) اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية، الرياض، معهد الإدارة العامة.

45. عبد الخالق ناصف (1983) الرضا الوظيفي واثر على إنتاجية العمل م العلوم الاجتماعية، السنة العاشرة، الكويت، العدد 03.

46. عماد الدين مني مؤتمن (1985) تصورات العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن لأبعاد المناخ التنظيمي السائد في الوزارة، كلية التربية، عمان الجامعة الأردنية.

47. لاندرى وفار، ترجمة ربحي ج. (1987) قياس أداء العمل الأساليب والنظرية والتطبيقات، الرياض، معهد الإدارة العامة.

48. معوض صلاح الدين (1986) المناخ المؤسسي السائد في إدارة التعليم الجامعي، كتاب التعليم الجامعي في الوطن العربي، دار الفكر العربي، المجلة 13.

49. منصور. ا.م (1973) المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات.

ج. الرسائل العلمية:

50. الشريفة محمد نور (1991) تصورات العاملين في الشركات المساهمة العامة الاردنية للمناخ التنظيمي، رسالة قدمت لنيل درجة الماجستير كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

51. عبد القادر هالة احمد (1987) المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا الوظيفي في قطاع المراقبة الجوية، بحث قدم لنيل رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، عمان.

52. قانع مريوان (1989) اثر المناخ التنظيمي على المخرجات التنظيمية دراسه تطبيقية في معمل الصناعات الصوفية في اربيل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

د . الموسوعات والقواميس :

53. المعجم المفهرس (1943) لألفاظ الحديث النبوي، ترتيب لفيف من المشرقين هولندا، ليدن، مطبعة أبريل.
54. بدوي احمد زكي (1977) معجم مصطلحات العلوم الإدارية، طبعة الثانية، القاهرة، دار الكتاب العربي.
55. قاموس المنجد (1986)، في اللغة والإعلام، الطبعة الثانية، لبنان، دار المشرق.
56. petit Larousse en couleurs libraire (1986) Dictionnaire encyclopédique pour tous Paris.
57. Doron, et Porot, F (1991) dictionnaire de psychologie universitaire de France 1^{er} édition

: المراجع الأجنبية :

A : BOOKS

58. ALTAMAN.ARL. Dunn and Sheilgard (1984), organizational Behavior theory and practice academic Press Orlando
59. BERTALAN ffy, Ludwing wan (1950). An outline of general systems theory british journal of philosophical science
60. BOULDING kennel h.E (1956) general systems theory the skeleton of science in general systems year book Ann Arbor, University of Michigan.
61. BUCKLY WALTER (1968) modern systems research for the behavioral scient Chicago. Aldine publishing.
62. BOBBITT, H, Randolf, jR Robert.H.Breinholt and Jomes.N.(1974) Manual organisazational Behavior Englewood cliff .N.J. prentice –Hall
63. Beach.D (1975). Personnel the management people at work Macmillan publishing company
64. Bergeron, J, L, (1982). Le climat organisationnel et la satisfaction du travail, les aspects humains de l'organisation. Montreal edition geeten Morni.
65. Buchner, J. (1968). Public administration- beimot calif, dickenson publishing company, Inc.
66. Carter V. good-intraduction to educational research appelton century crofts inc without date.
67. Croft and Hilpin (1963) theory and research in administration. Mc Millan house
68. Davis, K. (1976) – human relations.
69. Feldman, Darnold, H.(1983) managing g and group behavior in organization, Mc graw, hill book company.
70. Gellermani, S.W. (1971), les motivations clefs d'une gestion efficace, (traduit par serge cagnalari). Dunod, Paris
71. George Claude. S (1972) the history of management thought. 2nd Engwood Cliffs.N.J. Prentice Hall.
72. Gibson et ALL, (1985) organizations – business publication, inc, plano, texas, 4th ed.

73. Hansane.Marll, (1979). **I.E du Cational administration and organization**. À Behavior Boston Allyn and bacon
74. Jardillier, P. et Bouduim, H (1979), **L'absentisme mythes et vealites** – E.S.F. Prisl.ed.
75. Katz, D. and Kahn (1975), the social psychology of organ izations, **Huse organization development and chang**, Bouston, westpublishing.
76. Landy, F. Trumbo, D (1980), **Psycholog of work**, behavior home wood the Dorsey press.
77. Lawler, E.E (1973), **Motivation in work organizations**, Monterey, calif, wads worthpublishing corp.Inc.
78. Lucas Christopher J (1972) **our western education** heritage n.y mac millan publishing Co INC.
79. Merrihue,W.V (1960) **Menaging by communication**
80. Miles, R, macro (1980), **organizational Behavoir**.
81. Milton, R.c (1975), **Human behavior at work**, prentice hallMucchielli.R (1983), **rôle set communications dans les organisations**. Paris, led
82. Ouchi William (1981), **theory Z: how American business can meet the Japanese challenge** meeding mass Addison Wesley
83. Robert .L Kahn charles.F cannel. (1975), **the dynamic of interviewing theory technique and cases** new york, john wiley and sens.
84. Simon, H.(1945), **administrative behavior**, New York mac Millan
85. Streers Richard and T.Porter (1967). **Motivation and worker behavior**, 2nd edition .Mc Grw Hill Book Co. New York.
86. Stevens.S.S. (1979) **Mathematics Measurment and psycho phsic**, New York, John wiley.
87. Szilagyi, A. and Wallace, M (1980) **Organizational Behanoir And Performance**, second ed, good year publishing company inc, Santa monica
88. Vroom, V.H (1964) , **Work and motivation** , New York, John Wiley and sons.
89. Webber Ross (1975) **MANAGEMENT, BASIC elements of managing organizations** Home wood 3 Richard.

B. PERIODICALS

90. Ansari. Mahmoud (1980) **organization climate homogeneity within and heterogeneity between organizations** journal of social economic8
91. Al-falah. M (1990) **the Japanese Management lessons for arab busenes managers** dirasat Vo/17N°3
92. Cardinet, J et Gender, F (1967), **etude de quelquess determinants des satisfactions professionnelles**, le travail humain N° 1-2 janver – juin
93. Ducan, Landall (1974), **the effect of organization environment on perceived power and climat**, organization al behavior and human performance, N° 11, university of mary-land
94. D'Unrug, M (1978), **les techniques psycho-sociologyques dans la formation usages et abus**, Paris les editions ESF, entreprise moderne d'edition, 2eme edition
95. Friedlander, F and Stuart Greeberg (1971) **effect of job attitudes training and organizational climat on performance of the hard**, core unemployed journal of applied
96. Goran Ekvall (1985) **el clima organizational**, una puesta a punto de la ltheorical investigations, vol2

97. Hellriegel, D and Slocum, J (1974), **organizational climate: measures research and contingencies** academy of management journal vol 17 N° 2 June.
98. Lawrence, R and Campbell (1974) **organisational climate : a review theory and research** psychological bulletin, vol 81 N° 12 Texas University
99. Likert, R (1967), **the human organization is management and value** New York McGraw Hill Book Company
100. Litwin, G.H and Stringer, R.A (1968), **motivation and organizational climate** **graduate school of business administration**, Boston Harvard
101. Litwin, G and All (1978) organizational climate a proven tool for improving performance, break the cutting edge, Sandi ego
102. Lyons, P.R and Ryder, P (1989) **an application of Jones and James's** perceived climate questionnaire in Australian higher education, N° 18 Kewer Academic Publishers in the Netherlands.
103. Moran, E.T (1985) **organizational climate in institution of higher education** dissertation abstract international university Pittsburg
104. Nabou, P (1982), **job satisfaction and university lectures**, New Frontiers in Education vol 20, N° 1 January, March.
105. Payne, R and Pugh, S. D (1976), **organizational structure and climate**, deinet hand book of industrial and organizational psychology, M.C. Nalley. Chicago
106. Pritchard, R.D and Karasick, B W (1973), **the effect organizational climate on managerial job performance and job satisfaction**, organizational behavior and human performance, N° 9 by Academic Press.
107. Porter, L.F (1984) **organizational climate and creative output in two excellent research and development decisions** dissertation abstract international university of Massachusetts.
108. Sheilla, C (1973) **job satisfaction: the concept and its measurement work redeachunit** Michigan advisory conciliation and arbitration service.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
مقدمة	أ ب ت

الفصل التمهيدي: مدخل نظري عام للدراسة

08	1. الإشكالية
10	2. الفرضيات
11	3. أسباب وأهمية اختيار الموضوع
12	4. أهداف الدراسة
12	5. ضبط المتغيرات
17	6. الدراسات السابقة
34	7. مناقشة الدراسات السابقة

الفصل الأول: الخلفية النظرية للدراسة

37	1. التطور التاريخي للفكر الإداري والتنظيمي
40	2. المدرسة الكلاسيكية
41	1.2 نظرية الإدارة العلمية
44	2.2 نظرية المبادئ الإدارية
46	3.2 نظرية البيروقراطية
49	3. مدرسة العلاقات الإنسانية
52	1.3 نظرية الفلسفة الإدارية

53	4. المدرسة السلوكية
55	5. مدرسة النظم
57	1.5. نظرية Z
58	2.5. نظرية الاحتمال

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

63	1. مفهوم المناخ التنظيمي
67	2. أبعاد المناخ التنظيمي
76	3. خصائص المناخ التنظيمي
77	4. أهمية دراسة المناخ التنظيمي
79	5. مناهج قياس المناخ التنظيمي
81	6. بناء المقاييس
82	1.6. أنواع المقاييس

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي

87	1. مفهوم الاداء الوظيفي
89	2. عناصر الاداء الوظيفي
90	3. معدلات الاداء الوظيفي
92	4. محددات الاداء الوظيفي
94	5. تقويم الاداء الوظيفي
97	6. اهداف تقويم الاداء الوظيفي

الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

110	1. الدراسة الاستطلاعية
110	2. ميدان الدراسة

112	3. منهج الدراسة
113	4. عينة الدراسة
114	5. أداء الدراسة
117	6. المعالجة الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

120	1. عرض عام للدراسة
121	2. النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
125	3. النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
128	4. النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
131	5. النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة
135	6. النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة
138	7. النتائج المتعلقة بالفرضية السادسة
142	8. النتائج المتعلقة بالفرضية السابعة
147	خلاصة النتائج
150	الخاتمة
152	التوصيات والاقتراحات
		المراجع
		الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
113	توزيع لعينة الدراسة: حسب الجنس	1
113	توزيع لعينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	2
114	توزيع لعينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	3
122	أعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير الجنس	4
123	أعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي	5
124	أعداد ونسب الإجابات لأثر الهيكل التنظيمي حسب متغير الخبرة	6
125	أعداد ونسب الإجابات لأثر الاتصال حسب متغير الجنس	7
126	أعداد ونسب الإجابات لأثر الاتصال حسب متغير المؤهل العلمي	8
127	أعداد ونسب الإجابات لأثر الاتصال حسب متغير الخبرة	9
129	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ القرار حسب متغير الجنس	10
130	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ القرار حسب متغير المؤهل العلمي	11
131	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ القرار حسب متغير الخبرة	12
132	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ الأجر حسب متغير الجنس	13
133	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ الأجر حسب متغير المؤهل العلمي	14
134	أعداد ونسب الإجابات لأثر اتخاذ الأجر حسب متغير الخبرة	15
135	أعداد ونسب الإجابات لأثر ظروف العمل حسب متغير الجنس	16
136	أعداد ونسب الإجابات لأثر ظروف العمل حسب متغير المؤهل العلمي	17
137	أعداد ونسب الإجابات لأثر ظروف العمل حسب متغير الخبرة	18
139	أعداد ونسب الإجابات لأثر الترقية حسب متغير الجنس	19
140	أعداد ونسب الإجابات لأثر الترقية حسب متغير المؤهل العلمي	20
141	أعداد ونسب الإجابات لأثر الترقية حسب متغير الخبرة	21
142	أعداد ونسب الإجابات لأثر التكنولوجيا حسب متغير الجنس	22
143	أعداد ونسب الإجابات لأثر التكنولوجيا حسب متغير المؤهل العلمي	23
144	أعداد ونسب الإجابات لأثر التكنولوجيا حسب متغير الخبرة	24
146	قيمة كاي ² لكل النتائج بين كل متغيرين والقرار	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	
48	الاتجاه الكلاسيكي التقليدي	1
51	رواد مدرسة العلاقات الإنسانية	2
75	أبعاد المناخ التنظيمي حسب الدراسات	3
90	وصف معدلات الأداء	4
96	تقويم الأداء	5
111	إعادة هيكله مؤسسة SONELEC	6
116	توزيع بنود الاستبيان لكل بعد	7

مقدمة

الجزء الأول

الجانب النظري للدراسة

الفصل التمهيدي

مدخل نظري عام للدراسة

الفصل الأول

الخطية النظرية للدراسة

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

الفصل الثالث

مفهوم الأداء الوظيفي

الجزء الثاني

الكتاب الثاني للدراسة

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الخطمة

التوصيات والإقتراحات

المراجع

الملاحق