



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
شعبة: إدارة العمليات والإنتاج
ماستر 02



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في إدارة العمليات والإنتاج
الموسومة بـ:

دوة المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي لدى رضا الزبائن دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - سعيدة-

إشراف الأستاذ:
♦ د. حميدي الزقاي

إعداد الطالبة:
♦ سويح خيرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ:.....وئسا
الأستاذ:..... د. حميدي الزقاي.....مشرفاً
الأستاذ:.....ناقشاً

السنة الجامعية (1437-1438 هـ / 2016-2017)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بسم الله الذي لا يضر مع اسمه شيء وهو السميع العليم.
اللهم صلي وسلم وبارك على نبينا محمد.
يقال الصبر نبات مر ذو فاكهة حلوة.
بدأنا أولا وأخيرا باسم الله، نحمده ونشكره
على ما منحني إياه للقدرة على انجاز هذا العمل المتواضع أتقدم
بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل والمشرف "حميدي زقاي"
الذي مشى معي خطوة بخطوة، وصبره معي ومساندته لي
وذلك بسبب الموضوع النادر، ومدته بالنصائح القيمة وإرشاداته
الصائبة، حتى وصولي إلى انجاز هذا العمل.
كما اتوجه بالشكر الى أساتذة قسم علوم التسيير
والى اللجنة المناقشة الاساتذة الكرام الذين يملكون الكلمة
والرأي حول هذا المجهود.
والشكر الى كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون "

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا
بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين

" سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم "

إلى من كلله الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لتري ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار
وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.... والذي العزيز

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و لتفاني إلى بسمة الحياة
وسر الوجود إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي.

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة

إلى روح أختي الطاهرة رحمها الله (آية نور)

إلى إخوتي ورفقاء دربي (سارة، خولة) في هذه الحياة، معكم أكون أنا وبدونكم أكون مثل

أي شيء، إلى من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكتهم في نهاية

مشواري أريد أن أشكر كم على مواقفكم النبيلة إلى تطلعاتكم لنجاحي بنظرات

الأمل

إلى عائلة سويح

إلى من رافقوني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعكم سرت الدرب خطوة بخطوة وما يزالون

برافقي حتى الآن

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي

خيرية

قائمة الأشكال والجداول

1/- قائمة الجداول:

- الجدول رقم 01: يوضح جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.....28
- الجدول رقم 02: يوضح بطاقة تعريف المؤسسة:.....61
- الجدول رقم 02: التكاليف التقديرية للتدريب لسنة 2011.....68
- الجدول رقم 03: التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب.....69
- الجدول رقم 06: التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب.....69
- الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكرت:.....72
- الجدول رقم 05: Aplha de cronbach الخاص بإستبيان عمال مؤسسة سونلغاز :.....73
- الجدول رقم 06 : Aplha de cronbach الخاص بإستبيان عملاء مؤسسة سونلغاز74
- الجدول رقم 07: الإحصاء الوصفي ، عد الهيكل التنظيمي.....75
- الجدول رقم 08: الإحصاء الوصفي ، عد القيادة.....76
- الجدول رقم 09: الإحصاء الوصفي ، عد الاتصالات.....77
- الجدول رقم 10: الإحصاء الوصفي ، عد التكنولوجيا.....78
- الجدول رقم 11: الإحصاء الوصفي ، عد الحوافز.....79
- الجدول رقم 12: الإحصاء الوصفي ، عد المشاركة في اتخاذ القرارات.....80
- الجدول رقم 13: الإحصاء الوصفي ، عد الأداء الوظيفي.....81
- الجدول رقم 14: الإحصاء الوصفي ، عد رضا الزبائن.....82
- الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....83
- الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....84
- الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.....85
- الجدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.....86
- الجدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة.....87
- الجدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....89
- الجدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.....90
- الجدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.....91
- الجدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.....92
- الجدول رقم 25: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الهيكل التنظيمي94
- الجدول رقم 26 : تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه القيادة.....95
- الجدول رقم 27: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الاتصالات.....96
- الجدول رقم 28: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه التكنولوجيا.....97
- الجدول رقم 29 : تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الحوافز.....98
- الجدول رقم 30: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه المشاركة في اتخاذ القرار.....99

قائمة الأشكال والجداول

- الجدول رقم 31: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الأداء الوظيفي.100
- الجدول رقم 32: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الزبائن الشخصية اتجاه مؤسسة سونلغاز.101
- الجدول رقم 33: يوضح علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.102
- الجدول رقم 34: يوضح علاقة الارتباط بين القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.103
- الجدول رقم 35: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.103
- الجدول رقم 36: يوضح علاقة الارتباط بين التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.104
- الجدول رقم 37: يوضح علاقة الارتباط بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.105
- الجدول رقم 38: يوضح علاقة الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق رضا الزبائن.106
- الجدول رقم 39: يوضح علاقة الارتباط بين الأداء الوظيفي وتحقيق رضا الزبائن.106
- الجدول رقم 43: معادلة معاملات الانحدار.109
- الجدول رقم 41: معاملات الارتباط.108
- الجدول رقم 42: جدول ANOVA.108
- الجدول رقم 40: جدول إدخال كل المتغيرات.107

2/- قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 01: أدناه يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2011.63
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي المديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة سنة 2011.65
- الشكل رقم 03: مخطط التدريب لمؤسسة سونالغاز.66
- الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.83
- الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.84
- الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.85
- الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.86
- الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري للوظيفة.87
- الشكل رقم 10: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.89
- الشكل رقم 11: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.90
- الشكل رقم 12: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي.92
- الشكل رقم 13: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.93



تتجه الجهود نحو التنمية الإدارية لقطاعات العمل في الجهاز الحكومي ويعتبر الأداء الوظيفي الحسن في مختلف المستويات الإدارية ومختلف التخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المؤسسات الاقتصادية والتجارية...إلخ، ويمثل المورد البشري الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسات، إذا توافرت الظروف الإيجابية التي تدفع الموظف إلى العمل والعطاء، فالإنسان مصدر الفكر والتطوير، إن الاهتمام الأداء الوظيفي ورعايته يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة والنامية على السواء ويرجع ذلك إلى كون الأداء الوظيفي يمثلصراهما = من عناصر الإنتاج.

كما يعتبر الثروة الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية، لذا فإن المؤسسات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها، مما ينعكس في النهاية على جودة التي قدمها الأفراد نحو الأفضل بحيث يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.

إن كلمة مناخ تعبير مجازي يتعلق بالبيئة والطبيعة الجغرافية وعندما تستخدم في الإداري، فهي تعبير عن مكان العمل والعوامل المحيطة به وأسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوي البشرية الموجودة به مع بعضها البعض، فالمناخ التنظيمي يشير للقيم والعادات والتقاليد والطبقات الاجتماعية وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم.

وتظهر جوانب الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة القائمة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام والتي يحددها محوران أساسيان الأول، ويتمثل في خصائص الفرد المرتبطة إلى حد كبير بالنظام المعرفي وخبرته وتجربته وتعليمه وثقافته والثاني هو بيئة العمل الداخلية التي تصف الخصائص المميزة، ومن أشهرها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، نظم إجراءات العمل، النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرارات طبيعة وظروف العمل وبيئة العمل الخارجية وجماعة العمل، حيث أن كل هذه الأبعاد تشكل الإطار العام الذي تعمل من خلاله كافة المؤسسات وتخضع لتأثيراتها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية.

وتسعى المؤسسات بكل أنواعها إلى توفيرها تنظيميا ، لمواردها يساعدها على القيام بدورها على الوجه الأكمل، إن مفهوم المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي يفهمها العاملون، وتنعكس على اتجاهاتهم وسلوكهم في المؤسسة التي يعملون بها، ومع اختلاف الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، إلا أنها ذات أثر كبير على سلوك العاملين، ومن تحاول المؤسسات قدر المستطاع تحسين المناخ التنظيمي بشكل يساهم بتحقيق أهدافها.

ويعتبر المناخ التنظيمي من أهم عناصر عملية التطوير الإداري التي لا يمكن إغفالها، ويلاحظ أن المناخ التنظيمي الموجود حاليا بشركة الكهرباء (سونلغاز) يعاني من بعض السلبيات، لذا فإن الاهتمام بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي وصحي من شأنه أن يرقى بمستوى أداء الوظيفي ويعمل على زيادة فعاليتها وتطويرها.

إشكالية الدراسة:

ولكي تتمكن المؤسسات من تحسين أداء مواردها البشرية فلا بد من وجود بعض العوامل التي تساعد على تحقيق ذلك منها وجود المناخ المناسب في المؤسسة، إن جوهر الأمر يستوجب الاهتمام بالمناخ التنظيمي والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف كل المؤسسات وأهداف الفرد على حد سواء، حتى يكون المفخضزا ، للفرهتكتشفا ، لطاقت وإبداعات.

وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

◆ ما أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات فرعية الآتية:

- ← ما أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة مؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر العاملين؟
- ← ما واقع الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة مؤسسة الاقتصادية من وجهة نظرهم؟
- ← هل يوجد تأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في إدارة مؤسسة سونلغاز على الأداء الوظيفي للعاملين فيها من وجهة نظرهم؟

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- أهميته لإدارة المؤسسات سونلغاز إذ أن اهتمام هذه المؤسسات بالمناخ التنظيمي، يعكس رغبتها في إيجاد بيئة ملائمة للعمل، ومن ثم تحسين الأداء الوظيفي.
- إسهامه العلمي المتمثل في إثراء المكتبة العربية، وذلك من خلال النتائج التي سيتم التوصل إليها.
- مساعدة متخذي القرار والقائمين على الموارد البشرية في هذه المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات صحيحة في ضوء ما يرسيه هذا البحث.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في إدارة مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي السائد في إدارة مؤسسة سونلغاز.
- قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في إدارة مؤسسة سونلغاز.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة المؤسسات الحكومية بصفة عامة وإدارة مؤسسة سونلغاز - على وجه الخصوص - على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

التعريفات الإجرائية للبحث:

المناخ التنظيمي: هو مجموعة الخصائص التي ميز البيئة الداخلية للمنظمة، والناجمة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

الأداء الوظيفي: هو قيام العامل بالمهام والواجبات الوظيفية المنوطة به بأسرع وقت وأقل جهد، والتزامه بالأداب والأخلاق الحميدة أثناء العمل.

أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- التعرف على أبرز أبعاد المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز.
- التعرف على واقع الأداء الوظيفي السائد في مؤسسة سونلغاز.
- قياس مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز.
- تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد إدارة مؤسسة سونلغاز على تحسين ورفع مستوى الأداء للعاملين.

فرضيات الموضوع:

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية العامة وأسئلتها الفرعية يمكن إيجازها في ما يلي:

أ/- الفرضية الأساسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والأداء الوظيفي للعاملين.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنية والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصالات والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والأداء الوظيفي للعاملين.
- ← لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

ب/- الفرضية الأساسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغير التديموغرافية.

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير الجنس.

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير العمر.

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

← لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجات تأثير الأداء الوظيفي في المؤسسة على رضا الزبائن

منهج البحث:

يستخدم الباحث في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة بها، والوقوف على دلالاتها، وهذا باستعمال برنامج SPSS.

العينة الاستطلاعية للبحث:

تمثلت العينة الاستطلاعية للبحث في (100) من العاملين في إدارة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث قام الباحث بتوزيع الاستبانة على (100) من العاملين، واستعاد (60) استبانة.

عينة البحث الأساسية:

تكونت عينة البحث الأساسية والنهائية من (60) من الموظفين في من العاملين في إدارة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية ومسمياتهم الوظيفية، حيث تم توزيع (60) استبانة، واستعاد (60).

أسلوب جمع البيانات:

جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة، كأدات تتكون من جزئيين وهما: المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، بالإضافة إلى المتغيرات الديموغرافية، وقد تم اختيار أبعاد المناخ التنظيمي بناء على ما رجعة الدراسات السابقة، القديمة والحديثة، والتعرف على الأبعاد التي توافق أكثر الباحثين علمياً في الدراسات السابقة وهي (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات).

جمع البيانات من المصادر الثانوية، من خلال الكتب والمراجع العربية والأجنبية والمقالات والمجلات العلمية وأطروحات الماجستير والدكتوراه التي تناولت نفس الموضوع، والاستعانة بالإنترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاته.

حدود الدراسة:

حدود زمانية: الدراسة أجريت خلال الفترة من فيفري 2017 إلى مارس 2017

حدود بشرية: أجريت الدراسة على مواقع وظيفية محددة وذلك حسب وجودها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشملت موظفين من كل الاختصاصات والمستويات.

حدود موضوعية:

اقتصرت الدراسة على بعض أبعاد المناخ التنظيمي، رغم إدراك الباحث لوجود متغيرات أخرى، وذلك لأن أبعاد المناخ التنظيمي كثيرة، ولكن اعتمد الباحث على أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر مناسبة لموضوع الدراسة، ولرغبة الباحث في عدم تضخم وتشتت الموضوع فقد تم الاكتفاء بالأبعاد التالية وهي:

المناخ التنظيمي، الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، التقنية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصالات.

صعوبات ومحددات الدراسة:

- قلة المراجع والمصدر الخاصة بهذا الموضوع وخاصة أنه تم نقل المكتبة بسبب ظروف خاصة.
- ضيق الوقت لأن الجانب التطبيقي أخذ مجمل الوقت من أجل إجراء الدراسة وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة.
- لقد واجهت الباحث صعوبات كثيرة في عملية توزيع واستيراد الاستبانة لأن عدد كبير من موظفي لأنهم لم يتواجدوا في أماكن عملهم بسبب الميزة التي تتميز بها هذه المؤسسة وكثرة تحركات طاقمها وخاصة الطاقم الميداني.
- عدم الاستجابة وتعبئة الاستبانة من طرف بعض الموظفين هذا ما أدى الباحث إلى اللجوء إلى توزيع الاستبانة على موظفين آخرين.

تقسيم البحث:

من أجل الإلمام إلى أهمية البحث والإجابة على الإشكالية تم تقسيم هذه الدراية إلى مقدمة والتي يليها جانبين الأول نظري متمثل في الفصل الأول بعنوان طار النظري للبحث والذي قسم إلى ثلاث مباحث تضم ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وتقييم الأداء الوظيفي.

أما الفصل الثاني والذي هو عبارة عن جانب تطبيقي والذي تمثل في دراسة حالة شركة سونلغاز ودراسة وتحليل الاستمارة وتقييم النتائج وعرضها مع التحليل.

يلي البحث خاتمة وضعت فيها أهم الاستنتاجات والنتائج التي تم استخلاصها من هذه الدراسة الميدانية، متبوعة بقائمة الملاحق وقائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول

الإطار النظري للبحث

تمهيد:

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 عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى، كما أنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها، فتتأثر وتتأثر على بعضها البعض¹.

وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي في الظهور مع بداية الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين، وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، إذ تؤكد الدراسات في هذا المجال على أهمية المناخ التنظيمي، وعلى أنه يستحق الدراسة كفكرة قائمة بذاتها، لما له من تأثير في استقرار التنظيم واستمراره، من خلال تأثيره الفعال في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية، وتأثيره على سلوك الأفراد من ناحية أخرى، ومن ثم فإن مخرجات المؤسسة ترتبط بالمناخ السائد فيها سلباً أو إيجاباً، فالأفراد وما يحملونه من قيم وأفكار وعادات سلوكية، وما يتعلق بهم من تشريعات ولوائح²، ون من أهم مدخلات المؤسسة، والأفراد بتعارفهم وانتظامهم وتأثيرهم، يعتبرون الأساس في العمليات التحويلية التي تحدث داخل المؤسسة².

ومن بين الأسباب التي تدفعنا إلى البحث في موضوع كهذا، هو إيمان الكثير من شباب السلوك التنظيمي، بأن المناخ التنظيمي يحدد نجاح المؤسسة بشكل كبير، وهم يرون أن المؤسسات التي تمتلك مناخاً ضعيفاً سيصيبها الفشل في الأمد الطويل، حتى وأن أبدعت في وظائفها الإدارية المختلفة، كالتخطيط والتنظيم والمتابعة³.

¹ - العميان محمود ، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" ، الطبعة 06، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 305
² - الوزان خالد محمد ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006 ص 03.
³ - البدر إبراهيم حمد ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض" ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006، ص 14.

تعد دراسة المناخ التنظيمي، والتعرف على مستوياته، والعمل على تطويره، أمراً ضرورياً، لتحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيها، فكل ذلك يؤدي إلى المشاركة في تنمية أهداف المجتمع¹.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

تعددت تعريفات المناخ التنظيمي، نظراً لتعدد عوامل ومؤثرات البيئة الداخلية التي يعمل الفرد في محيطها، فعلماء ومفكرو الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي، والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم، والمجال الذي يبحثون فيه، وعلى الرغم من هذا التعدد، فإن هذه المفاهيم تميل إلى الاتفاق في مضمونها، وينحصر التباين في بعض الاختلافات الثانوية².

فقد عرف (العميان) المناخ التنظيمي على أنه: "عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني، الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية، وطرق العمل المختلفة، التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الانسانية والاقتصادية داخل المؤسسة"³.

كما عرف (الطجم والسواط)، المناخ التنظيمي بأنه: "عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المؤسسة، وهذا الانطباع من الممكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى المستوى الجماعي"⁴.

ومن جهته عرف (ماهر) المناخ التنظيمي بأنه: "مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بالاستقرار والثبات النسبي"⁵.

1- عباس سهيل محمد ، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 21.

2- حنش محمد، "المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور - دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014، ص 09.

3- العميان محمود ، مرجع سابق، ص 305.

4- السواط عبد الله ، وطلق الطجم، "السلوك التنظيمي"، الطبعة 04، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012، ص 248.

5- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 04، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 303.

ويرى (الشبكشي) أن المناخ التنظيمي: "يصف انطباعات العاملين في التنظيم، حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها".

وقد عرف (العدوان وآخرون) المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص أو الصفات التي تتصف بها المؤسسة، وتجعلها تختلف عن غيرها من المؤسسات، وذلك من خلال خلق بيئة تنظيمية وأسلوب ملائم يوجه العاملين داخل المؤسسة، ويكون لهذه الصفات أو الخصائص تأثير في سلوك العاملين فيها، مما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أهدافها"¹.

كما يرى (Susan, et al) أن المفهوم الأساسي للمناخ التنظيمي هو: "مجموعة من الخصائص التي يمكن إدراكها عن منظمة معينة، والتي يمكن ملاحظتها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع أعضائها وبيئتها"².

أما (الصيرفي)، فعرف المناخ التنظيمي بأنه: "عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته"³.

ومما سبق يرى الباحث: أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها، والنتيجة عن تفاعل السياسات والإجراءات والقوانين والأنظمة المطبقة فيها، وتكون مدركة من قبل العاملين، والتي تؤثر سلباً أو إيجاباً على سلوكهم وأدائهم في العمل.

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة نلاحظ ما يلي:

1/- أن الباحثين قد ركزوا في دراستهم على عوامل البيئة الداخلية للمنظمات فقط، ولم يتم التطرق للبيئة الخارجية، لأنه لا يمكن التحكم بها.

2/- يشير المناخ التنظيمي إلى انطباعات العاملين حول المؤسسة وبيئتها الداخلية.

1- الشبكشي صالح ، العلاقات الانسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 2008، ص 125.
2-Susan, D. & Brian, R. & Laura, A., (2007), "Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Serrvice", Academy of Management Journal, vol. 27 N^o:2, P175.

3- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص332.

3/- يصف المناخ التنظيمي مجموعة من خصائص البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تميز المؤسسة عن غيرها.

4/- يعبر المناخ التنظيمي عن البيئة الاجتماعية للمنظمة من حيث الثقافة، والقيم، والعادات، والتقاليد، والأعراف، والأنماط السلوكية، والمعتقدات الاجتماعية.

5/- أن خصائص المناخ التنظيمي تؤثر على سلوكيات العاملين وأدائهم الوظيفي.

6/- أن خصائص المناخ التنظيمي تنتج من خلال تفاعل فلسفة الإدارة العليا، بالإضافة إلى السياسات والنظم المطبقة في المؤسسة.

7/- أن خصائص المناخ التنظيمي تتصف بدرجة من الثبات النسبي¹.

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

يرى (المطرفي) أن: "المناخ التنظيمي يمثل عنصراً محورياً في توفير بيئة عمل مناسبة للأفراد من عدمه، وأن أي اتجاه لتحسين وتطوير الخدمات، أو العمليات التنظيمية، أو إدخال برامج تطويرية للعاملين وأساليب العمل، قد لا يكتب لها النجاح، إذا ما تمت في بيئة عمل محبطة، ومناخ تنظيمي سلبي من وجهة نظر العاملين، لذا فإنه من الأهمية بمكان قبل البدء بمثل هذه التغييرات والتحديثات، أن ننظر أولاً إلى تحسين المناخ التنظيمي، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للأفراد، يتيح بيئة عمل مناسبة وإيجابية لعمليات التطوير التنظيمي"².

إن المناخ التنظيمي الجيد يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي لديهم، وكذلك يوفر فرصاً للتطور الذاتي، لأنه يتوفر فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري، وفرصة لتحقيق الإبداع³.

1- محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 334.

2- محمد المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2013، ص 19.

3- شامي صليحة، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة (محمد بوقرة)، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 16.

كما يرى (السكران) أن: "فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة تتوقف على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على كثير مما يتخذ من قرارات، وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المؤسسة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المؤسسة بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها".¹

وفي ضوء ما سبق يرى الباحث: أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالمناخ التنظيمي السائد بها، لما له من تأثير على سلوك ورضا العاملين فيها، مما ينعكس على أدائهم في العمل. فالمناخ التنظيمي هو المحدد الرئيسي لنجاح المؤسسة أو فشلها.

المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

منذ أن بلّغ الباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين أن هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الأبعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما أن المقاييس المستخدمة للتوصل إلى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصداقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات إلا أن هناك محاولات جادة بشأن الوصول إلى أبعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي.²

1/- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المؤسسة.³

كما أن الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي أن تتفاوت تبعاً للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، وتعمل خلالها تلك المؤسسة، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بهياكل الخارطة التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المؤسسة، والعلاقات

1- السكران ناصر محمد ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004، ص18.

2- المدهون إياد إبراهيم، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 16.

3- محمود العميان ، مرجع سابق، ص 205.

بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة أو العلاقات الرئاسية، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في إدارات وأقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين¹.

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط أحداث الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال منها: النموذج الآلي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة².

وذكر (المطرفي) في دارسته: "أن الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها معظم منى التنظيمية لمؤسسات القطاع العام وخصوصاً في دول العالم الثالث، هياكل جامدة وصعبة التعديل، وفي أفضل الأحوال هناك بطء في تحديثها، مما قد يكون انعكاسه خارجياً في عدم مواكبة خدمات هذه المؤسسات لتطلعات المستفيدين، وداخلياً مناخاً تنظيمياً غير ملائم لاستغلال جهود العاملين ودفعهم للتطور والتفاعل"³.

فالهيكل التنظيمي يمثل الشكل العام للمنظمة، والذي يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء في الإدارات المختلفة.

2- القيادة:

تشكل القيادة عنصراً مهماً تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المؤسسات، وكبر حجمها، وتشعب أعمالها، وتعقد هياكلها، العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية، من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور

1- الطائي علي حسون ، الجنابي أكرم سالم ، "قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص44.

2- محمود العميان، مرجع سابق، ص 307.

3- محمد المطرفي، مرجع سابق، ص 24.

تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية¹.

ويبدو أن المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الأحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فإن جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق².

إن القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

3/- الحوافز:

تعرف الحوافز في الأدبيات الإدارية والسلوكية بأنها: "مجموعة من المؤثرات الخارجية تستهدف إثارة الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها أن توجه السلوك الإنساني إلى إشباع الحاجات والرغبات"³.

إن عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح، حتى تحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها، طبقاً لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفاً، ويجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية أو النتائج الواجب تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة، ويكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف⁴.

1- الحريري محمد سرور ، "الدراسات الأكاديمية الدولية الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 106.

2- علي حسون الطائي، أكرم سالم الجنابي، مرجع سابق، ص 69.

3 - Gibson, J, Ivancevich, J.m.; Donnelly, J.H, & konopask,R, (2003), « Organizational: Behavior; Structure; Process » McGraw- Hill company ,Inc., New York, p125.

4- سليمان الروبي، "التحفيز عن طريق إدراك الذات"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 198.

وذكر (البقي) في دارسته: "أن ادارك المؤسسة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي إلى خلق مناخ إيجابي، يساهم في زيادة فعالية وإنتاجية المؤسسة، أما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، أو كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية، أو يتم تطبيقها بدون معايير واشتراطات تكفل الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن ذلك قد يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي سيئ، يؤدي بدوره إلى ضغوط على العاملين المجددين والمتميزين في أعمالهم"¹.

فالحوافز هي التي تعمل على إثارة القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين، كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم.

4/- التقنية:

تشير التقنية إلى الأساليب الفنية التي تستخدمها المؤسسة في العمل، أو هي فنون وأدوات تحويل المدخلات (الموارد) إلى المخرجات (النواتج)، ولا تقتصر الفنون والأساليب الفنية على المؤسسات الصناعية، بل تمتد إلى كافة المؤسسات، فالمؤسسات التجارية والزراعية والخدمية تستخدم أساليب وفنون (أي تقنية) خاصة بها، فحتى مكاتب الاستشارات الإدارية (كمنظمات خدمية) لها طرقها في العمل، وأساليب تقديم الخدمة، والتعامل مع العملاء ومشاكلهم الإدارية، حتى يمكن تقديم الخدمة إليهم بشكل لائق².

وترى (صليحة) في دراستها: "أن التطورات التقنية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل التي توفر مناخاً تنظيمياً يتلاءم مع الأفراد والمؤسسة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة"³.

بينما يرى (القحطاني) في دارسته: "أن التقنية تسهم في إضفاء عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي إلى مخرجات أكثر جودة، بمعنى تحقيق نتائج أفضل"، وقد أشار القحطاني إلى تعريف التقنيات في ضوء مميزاتها وأهميتها بأنها: "الأدوات المستحدثة والأساليب المبتكرة التي أفرزها

1- البقي مصلح ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010، ص 30.

2- ماهر أحمد، تصميم المنظمات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.

3- شامي صليحة، مرجع سابق، ص 30.

العقل البشري، والذي طوره العالم والخبرة والمعرفة، لتحقيق نتائج أفضل من النتائج التي تحققها الأدوات والأساليب السابقة، من خلال توفير الوقت والجهد وتقليل التكلفة"¹.

إن التقنية ذات تأثير إيجابي وسلب في الوقت نفسه على العاملين، فقد تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية والمجهود العضلي، وزيادتها تتسبب في البطالة بسبب استغناء المؤسسات عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على التقنية المستخدمة فيها.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات:

يقصد بالمشاركة إسهام العاملين في اتخاذ بعض القرارات التي تتصل بالعمل، فالمعروف أن الاشتراك في جماعة عاملة أو مفكرة يزيد من اهتمامات أفرادها، والاهتمام بقوة دافعة، كما أنه يعمل على إزالة المعوقات والعقبات التي تنشأ عن سوء التفاهم، أو التي يقيمها العاملين أحيانا حين تقرر المؤسسات إدخال تغيير في خططها أو نظمها أو طرق العمل بها.

ويجدر بنا أن نذكر أن العاملين اليوم أكثر إحاطة وعلما من عاملي الأمس بمشاكل الاقتصاد وخطط المؤسسات وغيرها من المسائل المتصلة بالإنتاج، وهذا ما يأذن لهم بالاشتراك في المناقشات التي تدور حول ما يراد إحداثه من تغييرات في المؤسسة وسياستها، وغير ذلك من المشاكل التي لها صلة وثيقة بحياتهم².

وذكر (البعقي) في دراسته: "أ ن للاهتمام بسياسة المشاركة في اتخاذ القرارات جانبا حيويا في تطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية، لتعزيز قدرة بالمؤسسات على مواكبة التطورات والمستجدات، كما أن الحرمان من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تكوين تصورات سلبية للمناخ التنظيمي، تفتقر لدفع العلاقات والاتصالات الإنسانية، وضعف همم العاملين تفحصه سي أسباب المشكلات التي تواجهها المؤسسة، ويمهدد الطاقات التي تبتدع البدائل العملية لحلها"³.

1- القحطاني نايف بحار ، المناخ التنظيمي وعلاقته بظغوط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013، ص 35.

2- حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 400.

3- مصلح البعقي، مرجع سابق، ص 29.

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحسين العلاقات بين العاملين، كمجتمعات حيوية في تطوير دافعية العاملين على الإبداع والتجديد، وذلك لتعزيز قدرة المؤسسات على مواكبة التطورات والمستجدات.

6- الاتصالات:

هي عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي حدوث التبادل، وأن يتم بين شخصين أو أكثر، وإذا ما وجد الإداري فإن التبادل يتم بينه وبين شخص آخر على الأقل، ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما.

ويتضح مما سبق أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين هنا: الإرسال والاستقبال، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال، فلا يتحقق الاتصال من اتجاه واحد، وإنما يتضمن مشاركة طرف آخر، فإذا كانت الفكرة المنقولة للمرؤوس تعبر عما يقصده الرئيس، فإن الاتصال يحقق أغراضه بفاعلية، أما إذا كانت الفكرة المستقبلية ليست هي كما تم نقلها، فإن الاتصال لن يتم بطريقة فعالة، وفي هذه الحالة فإن المرسل لم يقم بالاتصال، وإنما عبر عن ذاته فقط، طالما أن الطرف الآخر لم يستقبل المعلومات كما يفهمها المرسل¹.

ويرى (البدر) في دراسته: "أن الاتصالات لها دور مهم في المؤسسة وفي تكوين مناخ تنظيمي إيجابي، وذلك عندما تكون الاتصالات فعالة ودقيقة، وتطبق أنواع الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية، أما إذا كانت الاتصالات هابطة فقط، ولا تتيح الفرصة للاتصالات الصاعدة من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية، وتكون بشكل أوامر وتوجيهات وعدم تقبل الاقتراحات ووجهات النظر، وبالتالي فإن ذلك يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً في المؤسسة، يؤدي إلى توليد الضغوط لدى العاملين، مما ينعكس على أدائهم في العمل².

1- حنفي، عبدالغفار، مرجع سابق، ص 408.

2- إبراهيم حمد البدر، مرجع سابق، ص 41.

إن الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والأوامر بين مختلف مستويات المؤسسة، وتعتبر بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون الاتصال الفعال، تصاب المؤسسة بالجمود والشلل.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ

من الأمثلة المسلم بها أن هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل إما عرف بالمناخ التنظيمي، وكل عامل من هذه العوامل يمثل عنصراً مهماً في بيئة العمل، ويؤثر بدوره على سلوك الفرد والجماعة وإنتاجية التنظيم، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى ثلاث فئات¹.

أولاً: العوامل الخارجية

1- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها، وتلك العوامل تؤثر على إدراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة تعمل في بلد نام يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم، لاختلاف الثقافات بينهم².

2- البيئة الاقتصادية:

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة هاماً في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات كمرحلة الخصخصة واحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة، يسود المناخ التنظيمي جو من القلق، وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز³.

1- الطجم عبد الله، السواظ طارق، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 209، ص 251.
2- عبدالفتاح عبدالحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص 26.
3- المرجع نفسه، ص 26.

على سبيل المثال، فإن النظام الاقتصادي السائد في بلد ما من الممكن أن يؤثر في مستوى الأجور والحوافز في المؤسسة التي تعمل فيه، وبالتالي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

3- المشاكل الأسرية:

ويقصد بها أن المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأبناء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الأسرة قد تكوّن دُرا ً للقلق، وبالتالي تؤثر سلباً على أداء العاملين¹.

وتسعى المؤسسات إلى الحد من الأثر السلبي الناتج عن المشاكل الأسرية، وذلك باهتمامها بالأسرة، والعمل على تنفيذ برامج متنوعة لمقابلة الاحتياجات المتغيرة لهذه الأسرة، مع مراعاة إحداث التوازن بين العمل ومسؤوليات الأسرة، وتعمل المؤسسات على مساعدة العاملين على حل مشاكلهم، وتقديم المساعدات المختلفة لهم، وتقديم البرامج المناسبة، وتذهب بعضها إلى أكثر من ذلك، بحيث تكون برامج الأسرة جزءاً أساسياً من رسالة المؤسسة².

ثانياً ً : العوامل التنظيمية

1- الثقافة التنظيمية:

تعد ُ ثقافة المؤسسة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم على كيفية عمل وأداء التنظيم، فلها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذلك على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أن تأثيرها ً على اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة³.

لا توجد قيم ثقافية واحدة في جميع المؤسسات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على المناخ التنظيمي، وشن ِم على الأداء وفاعلية المؤسسة.

1- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 ص 265.

2- جاد الرب سيد محمد، "السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، ص 596.

3- محمد الصيرفي، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص 377.

2- ظروف العمل:

ونقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، والضوضاء، والأثاث، وتنظيم المكاتب، والتهوية...، التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السلمية على سلوك الأفراد، وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجية الفرد¹.

3- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها:

إن المناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة².

ويمكن القول بأنه كلما زاد تماسك الجماعات المتجانسة والقريبة بعضها، كلما استعدت الصراعات، وزادت قدرة هذه الجماعات على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية.

4- غموض التعليمات:

وهي تعبر عن مدى الجهل السائد في العلاقات الوظيفية، والذي ينتج عن نقص في المعلومات المتاحة، أو بسبب جهل الأفراد بالسلوكيات المطلوبة أثناء تأدية العمل، أو عدم إلمام الأفراد بالنتائج المترتبة على عدم إتباع بعض السلوكيات، ويترتب على ذلك الشعور بالإحباط واللامبالاة والإهمال وزيادة التوترات المصاحبة للوظيفة، وقلة الثقة بالنفس، وقلة الرضا الوظيفي³.

5- التناقضات والصراعات التنظيمية:

وهي تعبر عن مدى التعارض والتضارب الذي يحدث بين الأهداف الشخصية للعاملين، والأهداف التنظيمية للمنظمة، فقد يكون التعارض مثلا بين هدف تحقيق الربح من جهة المؤسسة، وبين هدف زيادة الأجور من جانب العاملين.

1- الوزان خالد محمد، مرجع سابق، ص 25.

2- المرجع نفسه، ص 26.

3- جاد الرب سيد محمد، مرجع سابق، ص 443.

إن التعارضات والصراعات التنظيمية من شأنها تُخذ من فعالية المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه جميع الأطراف، وقد تكون الصراعات إيجابية بحيث تثير لدى العاملين روح التحدي للإنجاز والتطوير والابتكار، وقد تكون ذات تأثير سلبي، بحيث تكون هلكة هلكة داخل المؤسسة، وعلى المؤسسات أتي حدد الصراعات غير المرغوب فيها وتقوم بتحجيمها، وأن تدرك الصراعات المرغوب فيها وتحللها باستمرار بغية تجنبها، بمعنى أن تعمل المؤسسة على وضع سياسة متزنة بين هذه التعارضات والصراعات بما يخدم المؤسسة¹.

ثالثا: العوامل الشخصية

1/- قدرات الفرد:

القدرات الشخصية قد لا يمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.

2/- تناقض القيم:

يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، فمدير قسم الدعاية والإعلان قد يواجه بضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة أو على الأقل ، بالغ فيها عن منتج ما، ومثل هذا التصرف قد وجد للفرح شعورا بالذنب، ويصبح في حالة من القلق الدائم والشعور بتأنيب الضمير².

3/- درجة المخاطرة:

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معدلة ومحسوبة سيدفع إلى المزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء³.

1- جاد الرب، سيد محمد، مرجع سابق، ص 443.

2- عبد الله السواط، وطلق الطجم، مرجع سابق، ص 259.

3- الصير في محمد، "الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات"، مرجع سابق، ص 337.

المطلب الخامس: مداخل قياس المناخ التنظيمي

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي:

أ/- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية.

ب/- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية.

ج/- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية¹.

حيث ينحصر المدخل الأول (مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية) للمناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم المؤسسة، ومستويات السلطة، والهيكल التنظيمي.

أما المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية)، فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهراً رئيسياً للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المؤسسة.

أما المدخل الثالث (مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية)، فإنه يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة، وهذا المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم².

وبعد ذلك المدخل الثاني (مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة تصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المؤسسة من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد

1- فليبه فاروق عبده، وعبدالمجيد السيد محمد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 302.

2- نفس المرجع، ص 303.

وتصوراتهم، ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المؤسسة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها¹. وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المؤسسة، وكذلك إمكانية الحكم على مدى ملائمة هذا المناخ للأفراد العاملين في المؤسسة، ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية².

المطلب السادس: أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي

أشار Halpin & croft إلى أن المناخ التنظيمي يمكن أن يتدرج على خط متصل يمتد ما بين المناخ المفتوح في طرف، إلى المناخ المغلق في الطرف المقابل، وعلى امتداد هذا التدرج، يميز Halpin & croft بين ستة أنواع من المناخ التنظيمي³.

أولا ٤ : أنواع المناخ التنظيمي

1/- المناخ المفتوح:

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهابهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة.

2/- المناخ المغلق:

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم

1- فليه فاروق عبده، وعبدالمجيد السيد محمد، مرجع سابق، ص 303.

2- الطيب إيهاب محمود، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية دارسة حالة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 18.

3- نفس المرجع، ص 19.

بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط.

3-/- المناخ المستقل:

ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الأفراد لتنفيذ أعمالهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية؛ فممارسة المدير لقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء، يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، وتتميز الأعمال هنا بالسهولة واليسر، والتعاون الموجود بين الأعضاء، وذلك لقلة الأعمال الروتينية، كما أن الروح المعنوية لديهم مرتفعة، وإن كانت لا تصل إلى مستوى المناخ المفتوح¹.

4-/- المناخ المراقب أو الموجه:

يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول ولو كان على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين، أو ما عن الروح المعنوية للجماعات فهي مرتفعة إلى حد ما، وهذا المناخ أقرب إلى المناخ المفتوح منه إلى المغلق، وفيه يقوم المدير بالتوجيه المباشر، حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على أن يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتفها² بمشاعر العاملين معه، لأن الاهتمام الأول³ منصب على إنجاز العمل (الاهتمام بالمهمة).

5-/- المناخ العائلي:

يختص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث وجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل، والمدير هنا لا يمارس دوره في توجيه نشاط المؤسسة، وهنا تبرز رئاسات متعددة، ويشعر العاملون هنا بالألفة الشديدة بينهم، ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل².

1- الطيب، إيهاب محمود، مرجع سابق، ص 20.

2- المرجع نفسه، ص ص 24، 25.

6/- المناخ الأبوي:

وفي هذا النوع تتمركز السلطات في يد المدير، فهو لا يسمح بظهور مبادرات قيادية بين العاملين معه، وهذا لا يحقق إشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد ترابط بينهم، حيث يكونون جماعات وأحزاب، والمدير هنا يأخذ دور الأب في المؤسسة، لأن العاملين لا يحاولون إظهار ما لديهم من مهارات قيادية، تاركين للمدير المبادرة بها، وتسود بين العاملين روح معنوية منخفضة، ولا يحقق قيادياً كبيراً من الإنجاز¹.

ثانياً: تصنيفات المناخ التنظيمي:

أ/- المناخ التنظيمي الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر بشكل إيجابي على سلوكيات الأفراد، ويتسم بالأوصاف التالية:

1. العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
2. المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
3. العمل يقوم على اللامركزية، ويحظى المرؤوسون بحرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
4. الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.
5. زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.
6. يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة، كما أنهم غير مهددين بالعزل وانتهاء الخدمة.
7. العلاقات ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة².
8. الحالة المعنوية العالية لدى العاملين.
9. التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

1- حمادات محمد حسن، المناخ التنظيمي، دار الفجر النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 30-31.

2- شامي صليحة، مرجع سابق، ص 43.

ب/- المناخ التنظيمي السلبي:

هو عكس المناخ التنظيمي الإيجابي، إذ يؤثر سلبا على سلوكيات الأفراد، ويتصف بالأوصاف

التالية:

- العمل روتيني وابتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار.
- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية، وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
- العمل يقوم على المركزية، ولا يحظى المرؤوسون بحرية اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
- ركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.
- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
- لا يتمتع الموظفون بضمانات، وبالتالي يكونون مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.¹

ثالثا ٤ : الفرق بين مناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

بالرغم من أن الدراسات حول المناخ التنظيمي بدأت منذ عام 1960 م، ودراسات الثقافة التنظيمية بدأت في عام 1980 م، إلا أن هناك من اهتم بدراسة المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.² إن كلا من مفهوم الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي يعبران عن مجموعة الخصائص البيئية الداخلية للعمل، والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي، يفهمها العاملون ويدركونها، مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم.³

بينما يرى آخرون: أن هناك فرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية:

1- شامي صليحة، مرجع سابق، ص 44.

2- الشلفان عادل، "دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 31، ع 2، القاهرة، مصر، 2011، ص 7.

3- القريوتي محمد، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة 05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 169.

كما أن الثقافة التنظيمية تمثل أساس بناء أية منظمة، وهي أشمل وأعم، لأنها الوعاء الذي يحمل الموظفون من خلاله للقيم والمعتقدات والأعراف والتصرفات والتوقعات، أما المناخ التنظيمي، فهو ردة فعل شعورية لخصائص بيئة العمل¹.

إن الثقافة التنظيمية إحدى خصائص بيئة المؤسسة الداخلية، والتي تؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة سلبا وإيجابا، مثلها مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز....، فإن كانت القيم والمعتقدات والتقاليد داخل العمل على سبيل المثال تدعم روح التعاون والثقة بين العاملين، كان المناخ موات يا لأسلوب العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، والعكس في حال كانت سلبية، والتي يمكن أن تتجلى بشكل كبير في قيم العلاقات بين العاملين².

ومما سبق يمكن توضيح بعض جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: يوضح جوانب الاختلاف الرئيسية بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.

م	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
01	تمثل التاريخ المشترك للمنظمة والقيم والمبادئ والتقاليد السائدة فيها.	يمثل نتاج تفاعل مجموعة خصائص بيئة العمل في المؤسسة مثل الهيكل التنظيمي والقيادة الإدارية والحوافز.
02	تعبر عن هوية المؤسسة.	يعبر عن جو العمل في المؤسسة.
03	أكثر عمقا ورسوخا واستمرارية (تشكلت عبر الزمن ويصعب تغييرها).	يمثل مرحلة من مراحل عمر المؤسسة (قابل لإعادة التشكيل).
04	يمكن من خلالها تفسير جانب من سلوك المجموعات في المؤسسات مثل القادة، المدراء...	يمكن من خلاله تفسير سلوك الأفراد بشكل عام
05	إن الثقافة التنظيمية تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال القيم التي يحملها الموظفون تجاه العمل.	إن المناخ التنظيمي لا يسهم بشكل مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية.

المصدر: محمد المطرفي، "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة"، مرجع سابق، ص 16

1- الشلفان، عادل، مرجع سابق، ص 7.

2- محمد المطرفي، مرجع سابق، ص 15.

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيباً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمؤسسة، ولتداخل المؤثرة التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ويكاد يكون الأداء الوظيفي في الظاهرة الشمولية هو العنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه¹.

إن تميز الأداء الوظيفي يحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة -أهلية كانت أم حكومية- باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة كذلك. حظي مفهوم الأداء الوظيفي باهتمام بالغ، خاصة أنه من الموضوعات الأساسية في نظريات السلوك بشكل عام والتنظيم الإداري بشكل خاص، ويشهد بحوثاً مستمرة لإيجاد حلول للمشكلات في الأداء الوظيفي، حيث امتلأت الدوريات العلمية بتقارير عديدة عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، ومحاولة إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستخدام حلقات الجودة، والتركيز على أسلوب فرق العمل، وابتكار حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، وكثير من الأساليب الأخرى التي تركز على غاية واحدة، وهي تحسين الأداء الوظيفي².

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشيخوثة مستمرة عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيق أهداف العمل فضلاً عن أنه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، ومازالت المؤسسات تبحث عن قيادات جديدة عن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضع السياسات بصورة أكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غاية واحدة هي تحسين الأداء³.

1- الغالبي طاهر، وائل إدريس، "الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 476.
2- الفايد سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008، ص 81.
3- السكران ناصر محمد، مرجع سابق، ص 53.

لقد أثار موضوع الأداء اهتمام الباحثين والممارسين في حقل الإدارة، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الأداء ومكوناته وما يصاحب هذا المفهوم من خلط بمفاهيم أخرى من المفاهيم المرادفة¹.

لقد باتت المؤسسات تنظر إلى تحديد مفهوم إدارة الأداء على أنه من أهم واجبات الإدارة وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه سعياً إلى معرفة الخلل والعمل على تصحيحه، وذلك بغية تحقيق مستويات الأداء المطلوبين نظرًا لأن أداء إداراتهم ما إلهو انعكاس للأداء الفردي داخلها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

يشير مفهوم الأداء في اللغة إلى عمل أو انجاز أو تنفيذ، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم انجازه، فالأداء هو ناتج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء الوظيفي يقصد به القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات² للمعدل المطلوب من الموظف الكفاء المدرب². وتطلق كلمة الأداء على عدة معانٍ وعبارات فهي تعبر عن التزام الموظف بمتطلبات وظيفته التي أسندت إليه مهامها من الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي في الحضور والانصراف، والالتزام بواجبات ومهام الوظيفة، والالتزام بالأداب والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وتحمله للأعباء والمسؤوليات المسندة على عاتقه³.

ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمؤسسة ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة باعتبارها الناتج لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وقد تعددت

1- ناصف عبد الخالق، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل بدولة الكويت، مجلة، العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982، ص 106.

2- الودداني عوض محمد، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير غير منشورة. أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999، ص 48.

3- العنزي مبارك، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004، ص 32.

تعريفات الباحثين للأداء، والأداء الوظيفي يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة¹.

ويعرف الأداء الوظيفي بأنه تنفيذ الموظف لأعماله ومسئوليته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة².

ويرى آخرون أن الأداء الإداري أيضا هو عبارة عن ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة، ويختلف من وظيفة لأخرى وإن وجد بينها عامل مشترك³.

وعرفه آخرون بأنه مجموعة من الشروط المفترض وجودها لإنجاز عمل ما للوصول إلى تحقيق غايات مطلوبة حسب مواصفات معينة، بأقل تكاليف وجهد جسماني وعقلي وبسرعة وإتقان وبأقل زمن⁴.

والأداء بصفة عامة هو تحويل المدخلات التنظيمية كالمواد الأولية والمواد نصف المصنعة والآلات إلى مخرجات تتكون من سلع وخدمات بمواصفات فنية ومعدلات محددة⁵.

ويشير مفهوم الأداء إلى نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين⁶.

كما يشير إلى الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال⁷.

ومن ثم فإن الأداء يعد نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية، والفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل⁸.

1- الربيق محمد بن إبراهيم، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004، ص 58.

2- هلال علي، مهارات إدارة الأداء، السعودية، مركز تطوير الأداء، 1996، ص 11.

3- مجبر مهدي إبراهيم، الأمانة العامة في الأداء الإداري، جدة، مكتبة الخدمات، الحديثة، 1994، ص 49.

4- مرعي توفيق وياغي، محمد عبد الفتاح، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد الحادي عشر، المجلد الثالث، 1981، ص 20.

5- الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الريا، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999، ص 19.

6- بدوي أحمد زكي، مصطفى محمد كمال، معجم المصطلحات، القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة بيت الشباب، 1984، ص 87.

7- هاينز ماربون آي، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي، وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1989، ص 271.

8- ال الشيخ، خالد بن عبد الرحمن، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2001، ص 14.

لذلك يتأثر الأداء بشكل كبير بالاتجاهات، حيث تؤثر اتجاهات الأفراد نحو العمل على أدائهم، فالفرد الذي يحب عمله ويرغب في البقاء به يتحسن مستوى أدائه وتزداد خبرته ويزداد إقباله على العيولها = بعد يوم، والفرد الذي يرغب في الانتقال ينخفض مستوى أدائه ولا يأبه بالعمل ولا يقبل عليه، فأهمية الاتجاهات تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم، حيث إن تكوين اتجاه مضاد للعمل، يدفع الفرد إلى محاولة انخفاض الكفاءة الإنتاجية، بينما تكوين اتجاه مساند للعمل يعني الولاء والانتماء والاجتهاد لتطوير القدرات والمهارات بما يخدم العمل مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وارتفاع الكفاءة الإنتاجية، وتعد تجارب (هوثورن) أولى الدراسات التي أكدت أهمية اتجاهات العاملين وتأثيرها على سلوكهم ومن ثم على أدائهم كنتيجة لإجراء الدراسات التي تشعر العمال بأهميتهم ورغبة المؤسسة في الاهتمام بهم¹.

وقد عرف الأداء بأنه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به².

واعتبر آخر أن الأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، فعرفه بأنه: "سلوك يحدث نتيجة"، وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينة سواء قام بها بذاته أو فرضها عليه الآخرون، وقد ربط الخزامي في تعريف آخر له بين الأداء الفردي والجماعي فعرف الأداء بأنه عبارة عن: استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي، بمعنى أن إجمالي أداء جميع أعضاء المؤسسة يصف عملية أداء المؤسسة ككل³.

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والإنجاز والأداء، ويرون أن السلوك: هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسات التي يعملون بها، أما الإنجاز: هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين إن الأداء: هو التفاعل بين السلوك، والإنجاز، أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج =⁴.

1- الطجم عبد الله، السواط طارق، مرجع سابق، ص 69.

2- هلال علي، مهارات إدارة الأداء، مرجع سابق، ص 19.

3- الخزامي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 19.

4- درة عبد الباري، "تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، لأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003، ص 403.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء، فمن الكتاب والباحثين من يرى أنه سلوك، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، ومنهم من يرى أنه إنجاز عمل، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال سواء أكانت دراسات نظرية أو دراسات ميدانية، فالأداء عبارة عن:

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات.
2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفية.
3. محصلة تفاعل بين ثلاثة محددات رئيسية هي الدافعية الفردية، ومناخ أو بيئة العمل، والقدرة على إنجاز العمل.
4. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به.
5. سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة.
6. استجابة تتكون من أفعال وردود أفعال.

ويستخلص الباحث أن الأداء هو سلوك وظيفي هادف يقوم به الفرد لإنجاز العمل المكلف به، أو بمعنى أدق مستوى قيامه بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيداً أو متوسطاً أو ملئاً، وهذا يتوقف على عدة عوامل خارجية تتضمن مؤثرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات المكتبية ومدى ملاءمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل، وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي، وهذه ترتبط إلى حد كبير بالعوامل البيئية والوسط الثقافي المحيط بالفرد، ونوع التعلم والخبرات المكتسبة.

وعلى الرغم من الاختلاف بين الباحثين في تعريف الأداء، إلا أن هناك عوامل تجمع هذه التعريفات وهي كما يلي:

الموظف: وما يمتلكه من معرفة ومهارات وقيم واتجاهات ودوافع¹.

1- الصغير فهد بن محمد، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002، ص 32.

الوظيفة: وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل.

الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية والتي تتضمن مناخ العمل والإشراف والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

يتضمن الأداء الوظيفي مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

1. **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة، والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
2. **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
3. **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.
4. **المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله¹.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

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

1- الحسيني أحمد بن عبد الله، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994، ص72.

فيرى البعض أن الأداء يتأثر بالموظف، فالموظف وما يمتلكه من معرفة ومهارة ورغبة واهتمام وقيم ودوافع يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، والوظيفة بما يتطلبه من مهام وواجبات وما تفرضه من تحديات، وما تقدمه من فرص للنمو الوظيفي تعد أيضًا محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء، و الموقف بما يتضمنه من بيئة تنظيمية وما توفره من موارد مادية، وهيكل تنظيمي مرن أو جامد، وأساليب الوقاية، وأنماط القيادة يعد محددًا رئيسيًا في تحديد مستوى الأداء¹.

ويمكن القول أن محددات الأداء تستند إلى ثلاث متغيرات هي:

1. الجهد المبذول في العمل: وهو يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء.
2. القدرات والخصائص الفردية: وهي القدرات الفردية والخبرات السابقة والتي يتوقف الجهد المبذول عليها.
3. إدراك الفرد لدوره الوظيفي: تتمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وانطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المؤسسة².
4. إن القدرة والدافع المتوافران لدى العامل هما المتغيران الرئيسيان في محددات الأداء، فأحيانًا يمتلك العامل أفضل 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 والأداء³.
5. ونظرًا لصعوبة اتفاق علماء الإدارة والباحثين والمنظرين في مجالها على محددات معينة تحكم الأداء.

لذا فإنهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها هذه الدراسات، وأن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس أمرًا سهلاً نظرًا للأسباب التالية:

- إن محددات أداء فئة معينة ليست هي محددات أداء فئة أخرى.

1- مرسي محمود، الصباغ زهير، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988، ص28.

2- عامر سعيد ياسين، الخلف خالد يوسف، الإنتاجية القياسية: معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي. الرياض: دار المريخ، 1984، ص 63.

3- نفس المرجع، ص 63.

- إن محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة معينة ليست بالضرورة هي نفسها محددات أداء الأفراد العاملين في منظمة أخرى.
- إن العوامل البيئية الخارجية لها أثر سلبي أو إيجابي في تحديد محددات الأداء¹.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة (على الأداء الوظيفي

إن نجاح الجهاز الإداري في تحقيق ما يطلب منه بكفاءة وفاعلية هو بحد ذاته نجاح للنظام السياسي والاجتماعي والثقافي والاقتصادي للدولة، وإن نسبة عالية من نجاح المؤسسة في هذا الشأن تعود للإسهامات الفعالة للعنصر البشري الذي يعتبر أحد مقومات الإنتاج الأساسية، لذا لكانها على الإدارة أن تولي أهمية بالغة للعنصر البشري في الإنتاج والنظر إليه النظرة الإنسانية من حيث مراعاة رغباته واحتياجاته وطموحاته، وإنه جزء من البيئة الاجتماعية المحيطة بالتنظيم يؤثر فيها ما يؤثر في البيئة الخارجية حيث لا يمكن عزله عما يدور في البيئة المحيطة وما فيها من قيم وعادات وتقاليد، وإن مراعاة الإدارة لهذه الجوانب وحرصها، الدائم لتلمس احتياجات الفرد سوف يحسن من أدائه ويدفع بعملية الإنتاج إلى الأمام².

بناء على ما تقدم فإنه يجب على الإدارة التي تسعى إلى رفع كفاءة أداء موظفيها وأن تعملها على إزالة ما يعيقهم ويؤثر على إنتاجهم وذلك لبلوغ الأهداف المنشودة.

وفيما يلي نستعرض بعض العوامل التي تؤدي إلى تدني مستويات الأداء:

1/- غياب الأهداف المحددة:

إن المؤسسات التي تعمل دون أن يكون لديها خطط شمولية وتفصيلية للأعمال، ومعدلات إنتاج محددة، فإنها لا تستطيع أن تقيس مدى ما تحقق من إنجازات وأن تحاسب موظفيها على معدلات إنتاجهم، وفي ظل غياب أو محدودية استخدام معايير للأداء أو خطط تفصيلية محددة فإن المؤسسة لا تستطيع أن يكون لديها معايير أو مؤشرات للإنتاج، ويتساوى في هذه الحالة الموظف الذي يؤدي مع الذي يكون أبطأهما ^١ ، وعلى الرغم من وجود تقارير للأداء فإن عدم الموضوعية في

1- الحربي خديجة احمد عبد المؤمن، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المنظمة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، 2003، ص 161.

2- النمر سعود محمد، وآخرون، السلوك الإداري، الرياض: جامعة الملك سعود، 1990، ص 43.

تعبئتها يؤدي إلى تقليل الفائدة منها في كثير من الحالات، وينشأ عن ضعف التخطيط وعدم الموضوعية في تطبيق تقارير الأداء صعوبة قياس معدلات أداء الموظفين والتفريق بين الموظفين المنتجين وغير المنتجين، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني الأداء حيث لا يكافأ الموظف المنتج بما يستحقه مما قد يؤدي إلى تعميق شعورهم بعدم المبالاة، ومن ثم تدني مستوى الأداء¹.

2/- عدم المشاركة في الإدارة:

إن ضعف مشاركة المستويات الإدارية المختلفة في التخطيط وصنع القرارات من العوامل التي ساهمت في إيجاد فجوة بين القيادات الإدارية العليا والموظفين في المستويات الدنيا.

وينتج عن ضعف المشاركة والعمل الجماعي ضعف الشعور بالمسئولية والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا بدوره يؤدي إلى تدني مستوى الأداء لدى الموظفين حيث يشعرون بأنهم لم يشاركوا في وضع الأهداف المطلوب إنجازها أو في تحليل المشكلات أثناء أداء الأعمال والمشاركة في وضع الحلول المناسبة التي تعترض سبيل التنفيذ، وينشأ عن ذلك تدني الشعور بالرضا، ومن ثم انخفاض الحماس للعمل ومعدلات الإنتاج².

ج/- اختلاف مستويات الأداء:

من العوامل المؤثرة على أداء الموظفين عدم نجاح الأساليب الإدارية التي تربط بين معدلات أدائهم والمردود المعنوي والمالي الذي يحصلون عليه، فكلما كان هناك ارتباط واضح بين مستوى أداء الموظف والترقيات والعلاوات والمكافآت والحوافز المالية الأخرى التي يحصل عليها، كلما كانت عوامل الحفز على الأداء مؤثرة وهذا يتطلّب نظاماً لتقييم أداء الموظفين يتم من خلاله التمييز بين الموظف المنتج والموظف متوسط الإنتاج والموظف غير المنتج، كذلك فإن وجود نظام للحوافز الإضافية كمكافآت التي تعطى للموظفين الذي يتميز أدائهم من العوامل التي تساهم في دفعهم في الأداء وبالتالي رفع معدلات إنتاجهم³.

1- الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص 86.

2- محمود محمد فتحي، الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع الفرزدق، 1997، ص 298.

3- خاشقجي هاني يوسف، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية. الرياض: مطابع الفرزدق، 1994، ص 180.

د-/- مشكلات الرضا الوظيفي:

إن عدم الرضا الوظيفي أو انخفاضه لدى الموظفين يعتبر من العوامل الأساسية في تدني معدلات الأداء، والرضا الوظيفي لا يقتصر على الحوافز المادية وحدها بل يتأثر بالحوافز المعنوية على حد سواء.

ويمكن القول إنه من العوامل الأساسية التي قد تساهم في تدني معدلات الأداء، فالرضا الوظيفي يتأثر بعدد كبير من العوامل الاجتماعية والاقتصادية، فمن العوامل الاجتماعية -على سبيل المثال- العادات والتقاليد، كما يتأثر بعوامل معنوية داخل البيئة -خاصة بيئة العمل- كالترقي والتكليف بمسؤوليات أكبر، إضافة إلى المشاركة في العمل، وأسلوب التعامل، وعوامل مادية كالراتب والحوافز المادية وغيرها¹.

5/- التسبب الإداري:

يعتبر التسبب الإداري من الظواهر الإدارية التي لها تأثير كبير في انخفاض معدلات أداء الموظفين، فالتسبب الإداري يعني ضياع ساعات مهدورة من العمل يقضيها المسئول أو الموظف خارج نطاق العمل أو في أعمال ليس لها صلة به.

وينشأ التسبب الإداري نتيجة لأسباب عديدة منها أسلوب القيادة والإشراف، فإذا كانت القيادة الإدارية العليا على قدر كبير من الالتزام بالنظام واحترام الوقت وأبدت انتماءها للعمل، فإن ذلك سوف يجعلها قدوة يحتذى بسلوكها فلهذا عن ذلك فإن هذه القيادات سوف يكون لديها الشجاعة على تطبيق النظام على الموظفين ودعوتهم لاحترام الوقت، وإلى جانب القيادات الإدارية العليا فإن المشرفين الإداريين كل في مستواه إذا كانوا كأيضا قدوة في الالتزام بالنظام واحترام الوقت مع أداء دورهم في المتابعة والإشراف فإن ذلك سوف يساهم في دفع موظفيهم إلى التقيد بمواعيد وبذل الجهد لإنجازه².

1- الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، مرجع سابق، ص 78.

2- محمود محمد فتحي، مرجع سابق، ص 300.

3- مشكلات التطوير التنظيمي:

تعتبر المشكلات الناتجة عن التطوير التنظيمي من الظواهر التي لها أثر على انخفاض معدلات الأداء للعاملين، إذ أن الهدف الأسمى للتطوير التنظيمي هو تحسين آليات حل المشكلات التنظيمية المعقدة ومعالجة الأمراض الفنية والتي تعاني منها المؤسسات بهدف جلب بيئة مناسبة للابتكار والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب بهدف تحسين الأداء¹.

4- مشكلات البيئة المادية:

تهتم الكثير من المؤسسات بمختلف أنواعها ببيئة العمل المادية المناسبة من ناحية الإضاءة أو العمل على إقلال الضوضاء وتوفير الهدوء للعاملين والتهوية والتدفئة والاهتمام بالنظافة بهدف تحسين ظروف العمل، إن عجز المؤسسة عن توفير بيئة مادية مناسبة للعاملين يؤدي إلى ترك آثار سيئة في نفوس العاملين وانخفاض روحهم المعنوية وبالتالي إلى قلة إنتاجهم وضعف في مستوى أدائهم².

5- ضعف نطاق الإشراف:

نتيجة للتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي يشهدها المجتمع فإن عبء المسؤولية التي تتحملها المؤسسات تزاو نظراً = لكبر حجم المؤسسات وتعقد العلاقات بين المؤسسة والعاملين والرؤساء فإن لنطاق الإشراف = في التأثير على الأداء الوظيفي.

فيترتب على عدم وجود الإشراف الجيد انخفاض في الروح المعنوية للعاملين وخلق جو من عدم الثقة والاحترام في التعامل مع الرؤساء وبالتالي يترك أثر على أداء العاملين وإنتاجهم³.

1- الكبيسي عامر، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الطبعة الثانية، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998، ص 54.

2- بدر، حسن حجاج، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1998، ص 35.

3- أبو الخير، حمدي كمال، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1989، ص 371.

6- ضعف نظم الحوافز:

لا شك أن الحوافز على اختلاف أنواعها تسهم في تحفيز العاملين وحثهم على رفع كفاءة أداءهم وتزويد من درجة رضاهم عن العمل، وتعمل المؤسسات الناجحة على استخدام أساليب التحفيز التي تلاءم الموقف. إن غياب الحوافز تؤثر على العديد من النواحي منها معنوياتهم وعلى رغبتهم في تنمية قدراتهم ومعارفهم وعدم التوصل إلى أفكار جديدة ومنجزات عالية، والتزامهم وبالتالي على أداءهم¹.

1- عبد الوهاب علي محمد، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1987. ص 109.

المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

يرى بعض الكتاب أن تقييم الأداء الوظيفي هو الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم وتقييم أداء العامل لعمله ومسلكه في فترة زمنية محددة وتقدير مدى كفاءته الفنية والعملية والعلمية للهبوض بأعباء المسئوليات والواجبات المتعلقة بعمله في المستقبل¹.

ويرى آخرون أن هناك من يستخدم مصطلح تقدير الكفالية² من استخدام مصطلح تقييم الأداء، ويعني تقدير الكفاية تحليل وتقييم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في القيام بأعباء أعمالهم الحالية، وتحملهم لمسئوليات وإمكانات وظائف ذات مستوى أعلى².

ويري البعض أن تقييم الأداء بأنه عملية إدارية للحكم على مدى تقدم هذا الموظف أو ذلك قياساً³ إلى واجباته وسلوكياته، في فترة زمنية معينة لا تزيد عن سنة، ويصدر عن هذه العمليتيهما على شكل نموذج معين يوضع في ملف العامل والموظف، وينتج آثاره الإدارية والقانونية³.

وربط البعض بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: "عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لمكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون⁴، إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل"⁴.

المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تتنامى أهمية تقييم الأداء الوظيفي بتنامي الوعي بما يمكن أن يقدمه لعمليات التخطيط والتنظيم والتدريب والتوظيف في أي منظمة إدارية أو مؤسسة تعليمية أو جهاز أمني، وتبرز أهمية التقييم في المجالات التالية:

- 1- منصور أحمد، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات، الكويتية، 1997، ص 320.
- 2- شاويش وصفي، إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 1990، ص 76.
- 3- الخزامي عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 21.
- 4- زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، عمان: دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 1994، ص 287.

1/- إن التقييم بما يقدمه من تشخيص علمي للواقع يحدد إيجابياته وسلبياته يمنح المخطط الرؤية الصحيحة لاتجاه التغيير والتطوير وإعادة التنظيم، كما يقدم التقييم الأسس الموضوعية التي يتم من خلالها كشف تمايز الأفراد في أدائهم، ومعرفة المجالات التي يحسنون الإبداع فيها، ومن ثم تشجيع المتميزين منهم ومكافئهم مالياً ومادياً¹.

2/- يستخدم التقييم كمعزز لأداء الأفراد وإيجاد الدافعية لمزيد من العمل والإنتاج بما يوفره من تغذية راجعة عن مدى التقدم الذي يتم إحرازه في اتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، واكتشاف جوانب العمل التي تحتاج إلى جهد إضافي².

3/- إن أهمية التقييم تتحدد من كونه الوسيلة المهمة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الأفراد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف، حيث أن نجاح المؤسسة الإدارية أو المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى قدرة العاملين في التحسين والتطوير في تحقيق أهدافها³.

4/- يخدم تقييم الأداء الوظيفي أيضاً مهمة للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء، حيث أن التقييم الوظيفي في حد ذاته هو تقييم الأداء الكلي للمنظمة، ويكشف نقاط الضعف والقوى في وظائف الإدارة في مجالات التخطيط والتنظيم والرقابة والإشراف والتوظيف، ومن خلال تقييم الأداء تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها وبرامجها وإجراءاتها في مجال استخدام الطاقات البشرية⁴.

المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

يسعى تقييم الأداء لتحقيق أهداف عديدة سواء على مستوى الكفاءة نتاجية أو استمرار الأفراد بالتقدم ومن هذه الفوائد:

- تزويد متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن مستوى أداء العاملين.
- اقتراح الإجراءات اللازمة لتحسين أداء العاملين عن طريق التدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

1- المطيري رجا جحيلان، العلي أحمد، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق: دراسة نظرية ميدانية. القاهرة: مركز الكتاب للنشر، 1996، ص 16.

2- عبد الموجود، محمد عزت، وآخرون، تحليل أساسيات المنهج وتنظيمه. القاهرة: دار. الممتاز للطباعة والنشر، 1981، ص 153.

3- نشوان زكي محمود، إدارة الموارد البشرية، لكويت، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1992، ص 149.

4- منصور أحمد، مرجع سابق، ص 331.

- الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.
- اقتراح المكافآت المالية والحوافز المناسبة للعاملين على ضوء المعلومات المتوفرة عن عملية التقييم.
- الكشف عن قدرات العاملين.
- تزويد المسؤولين عن إدارة القوى البشرية بمعلومات حقيقية عن أداء وأوضاع العاملين.
- أن عملية التقييم تمثل أداة اتصال بين العاملين ورؤسائهم تساهم في تحسين الفهم المشترك بين الطرفين¹.
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر، حتى يتم بناء عليها الترقية أو زيادة الأجور وتوحيد الأسس التي يتم عليها فصل أو توقيع الجزاءات².

المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء:

تنحصر أهم فوائد تقييم الأداء فيما يلي:

- 1/- رفع الروح المعنوية: ترتفع الروح المعنوية للعاملين عندما يشعرون أن جهدهم وطاقاتهم في إنجاز العمل موضع تقدير واهتمام الإدارة.
- 2/- إشعار العاملين بمسئولياتهم: عندما يشعر العاملون أن نشاطهم وأدائهم في العمل موضع تقييم من قبل الرؤساء، وأن نتائج هذا التقييم سترتب عليها اتخاذ قرارات مهمة، فإنهم يشعرون بمسئولياتهم تجاه العمل ويبدلون ما في وسعهم لإنجاز العمل بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- 3/- وسيلة لضمان عدالة المعاملة: تضمن الإدارة أن ينال كل فرد ما يستحقه من ترقية أو علاوة أو مكافأة على أساس جهده في العمل من خلال استخدام أسلوب موضوعي لتقييم الأداء.

1- درة عبد الباري، الصباغ زهير، إدارة القوى البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986، ص 273.

2- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، للنشر، 2002، ص 294.

4/- الرقابة على الرؤساء: يتيح تقييم الأداء الفرصة للإدارة العليا لمراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال تحليل نتائج ومراجعة تقارير الكفاية المرفوعة من قبلهم لتحديد طبيعة معاملة الرؤساء للمرؤوسين، ومدى استفادة المرؤوسين من توجيهات الرؤساء.

5/- استمرار الرقابة والإشراف: يتطلب تقييم الأداء وجود سجل خاص لتسجيل نتائج مراقبة أداء المرؤوسين ليكون الحكم على أسس موضوعية.

6/- تقييم سياسات الاختيار والتدريب: تعد عملية تقييم الألقبارا = للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار العاملين وتدريبهم وترقيتهم بما يشير إليه مستوى الأداء¹.

المطلب الخامس: طرق تقييم الأداء الوظيفي

توجد طرق متعددة لتقييم الأداء منها ما هو بسيط ومنها ما هو معقد ومنها ما يمكن استخدامه لغرض واحد ومنها ما هو متعدد الأغراض وفيما يلي نذكر باختصار أهم الطرق التي يمكن استخدامها في تقييم الأداء الوظيفي وهي:

1/- طريقة المقاييس المتدرجة البيانية:

تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم على أساس حصر مجموعة من السمات والخصائص المراد تقييمها مثل الجودة والمصدقية ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدء من غير مرضية وحتى فائقة، ويبدأ المشرف في تقييم كل مرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم تجمع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع الخصائص وعلى الرغم من سهولة الطريقة إلا إنها تواجه العديد من المشاكل من أهمها تأثير الرئيس المباشر بالعلاقات الشخصية مع المرؤوسين والمركز الوظيفي للمرؤوس، وبالتالي محاولة الرئيس إرضاء مرؤوسيه ووضعهم في الميزان الأعلى، ويمكن القضاء على هذه العقبات عن طريق التدريب الجيد للرؤساء والمرؤوسين².

1- زويلف مهدي حسن، مرجع سابق، ص 289.

2 - Dessler, Gary, Human Resource Management, 8th, edition, prentice Hall, 2003, p 324.

2- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس في هذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تنازليا ، تطوعا ديا ، حسب كفاءة كل منهم ، واهم ما يميز هذه الطريقة أنها تتفق مع طبيعة عمل الرئيس إذ لقلبا ، ما يقوم بترتيب المرؤوسين عند الإشراف والمتابعة الفعلية لعملهم ، ومن أهم عيوبها أن تقييم الموظف يتم بشكل عام وقد يكون هناك تحيز¹.

3- طريقة المقارنات الثنائية:

تقوم هذه الطريقة على ترتيب المرؤوسين بماذا ، على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين ، وتساهم الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الأفراد².

4- طريقة القوائم:

وتتم هذه الطريقة بالاعتماد على مجموعة من الجمل توضع في قائمة معينة وهذه الجمل تعبر عن صفات معينة لمستوى أداء الموظف ، ويقوم المشرف باختيار الجملة التي تتناسب مع مستوى أداء الموظف ، ويعيب على هذه الطريقة أن المشرف يحتاج لعدد من القوائم التي تتفق مع أنواع من الوظائف والأعمال بالإضافة على اختيار العبارات السهلة والبسيطة للفهم والتطبيق³ . (رسلان ، 1991 ، ص 25

5- طريقة التوزيع الإجباري:

تتم هذه الطريقة بقيام المشرف بتوزيع مرؤوسيه حسب قدراتهم وكفاءاتهم على شكل منحني طبيعي حيث تقع النسبة العالية في أي مجموعة كبيرة في الفئة المتوسطة ثم تندرج التوزيعات بنسب أقل بالتساوي على طرفي المنحنى ، وهكذا تنطلق هذه الطريقة من افتراض مؤداه إن غالبية الموظفين يكونون عادة من ذوي الكفاءات المتوسطة فحين تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءات المرتفعة

1- بحيري سعد وآخرين ، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين ، بالسعودية ، مجلة الإدارة العامة ، العدد السابعون ، 1991 ، ص 66.

2- Desseler, p324.

3- رسلان أنور أحمد ، تقويم الأداء الوظيفي ، القاهرة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1991 ، ص 25.

وتقابلها نفس النسبة تقريبا من ذوي الكفاءة الضعيفة ويعيب هذه الطريقة أنها غير عادلة على الإطلاق من الناحية التطبيقية لتقييم أداء العاملين¹.

6/- طريقة الاختيار الإجباري:

تتم هذه الطريقة على تحديد مجموعة من الصفات الإيجابية والسلبية لأداء وسلوكيات الموظف ويقوم الرئيس بعد ذلك باختيار أي من هذه الصفات التي تنطبق على كل موظف وسميت بهذا الاسم بسبب أن الرئيس مجبر على اختيار عدد محدد من الصفات الموجودة لديه ويعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وجود عبارات دقيقة وواضحة².

7/- طريقة الأحداث الحرجة

وفي هذه الطريقة يقوم الرئيس برصد كافة الأحداث والملاحظات التي توضح كفاءة العامل أو عدم كفاءته ويستخدم الرئيس في هذه الطريقة سجلا تدون فيه كافة الأحداث (إيجابية أو سلبية) ويستشهد ببعض العوامل عند تقييم مرؤوسيه قليلي القدرة على تحديد المشكلة أو الظاهرة والمبادأة في اتخاذ القرار بالتعاون مع الرؤساء والزملاء، ومن أهم عيوب هذه الطريقة هو شعور المرؤوسين بأنهم محل مراقبة شديدة من الرئيس، وهذا يشغلهم عن عملهم الأصلي، كما أن الرئيس قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أثناء تنفيذه لهذه الطريقة³.

8/- مقاييس تقييم ثلثتوكيا :

هي مقاييس تجمع بين مزايا وعيوب طريقة الأحداث الحرجة وطريقة التقييم الروائية (استخدام استمارات روائية لتقييم الموظفين) من خلال استخدام مقياس كمي في تقييم خصائص الفرد، ولاستخدام هذه الطريقة نحتاج لخمس خطوات هي:

- تحديد الأحداث الهامة.
- تطوير أبعاد الأداء.

1 -Desseler, p 325.

2- فرانك جي لاند، مرجع سابق، ص 100.

3- بحيري سعد وآخرين، مرجع سابق، ص 77.

- إعادة توزيع وتحديد الأبعاد.
- قياس الأحداث.
- تطوير الوسيلة النهائية¹.

9/- طريقة الإدارة بالأهداف

تقوم هذه الطريقة على إشراك المرؤوس في تحديد الأهداف التي يجب أن ينجزها في عمله، ويتم ذلك بالتشاور مع رئيسه ، ومن ثم محاسبته وتقييمه على أساس ما يتحقق من هذه الأهداف .ومن أهم ميزات هذه الطريقة أنها تهتم بالأداء في المستقبل وتنمي قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحليلها ومن عيوبها أنها تقيس أداء الموظف في الوظيفة الحالية فقط².

10/- استخدام أكثر من طريقة في تقييم الأداء:

في الواقع ، ما تستخدم المؤسسات أكثر من طريقة في تقييم أداء العاملين وتحاول الجمع فيها بين مزايا أكثر من نموذج للتقييم كي تتلافى النواقص في معظم النماذج، من خلال استخدام نماذج ذات بعد كمي قابلة للقياس عن طريق استخدام السلالم المتدرج³ مع وضع أماكن للأمثلة المحددة للسلوك أو توليفات أخرى تساهم في دعم حاجات المؤسسة لنظام تقييم شامل لجميع الفئات الوظيفية والمناصب الإدارية³.

المطلب السادس: معوقات الأداء الوظيفي

تنتج أخطاء كثيرة في التقييم نتيجة لصعوبة استخدام أسس كمية، وتتم عملية التقييم على أسس التقديرات الشخصية والتي تصاحبها كثير من الأخطاء التي يجب تجنبها وهناك العديد من الأخطاء الشائعة في الحياة العملية نذكر بعضها فيما يلي:

1 - Desseler, p 330.

2- بحيري، سعد وآخرين، مرجع سابق، ص 672.

3- عواد طارق أحمد، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية، الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 204، ص 95.

أولاً - الأخطاء البشرية:

1/- أخطاء التحيز الشخصي:

يتأثر تقييم الموظف أحيانا بالتحيز الشخصي للرئيس، مما يؤدي إلى تقييم لا يعكس مستوى الأداء الفعلي للموظف، فقد يفضل المشرف موظفا على بقية الموظفين وقد يجد أن واحدا من موظفيه له ميول أو وجهات نظر مشابهة لميوله، أو يتأثر بالعلاقات الشخصية فيميزه في التقييم، ويمكن التقليل من هذا التحيز بإشراك الآخرين في عملية التقييم خاصة الذين لديهم معرفة بمستوي أداء الموظف مثل عرض تقييم الرئيس المباشر على خبير أو أكثر من مدير¹.

2/- تقييم عوامل صعوبة القياس:

يحاول بعض الرؤساء تقييم عوامل غير قابلة للقياس والتقدير مثل الاهتمام بالعمل والإخلاص، وهنا يجب العمل على تجنب هذا الخطأ بالالتزام بما تستطيع رؤيته أو سماعه أو لمسها والابتعاد عن العوامل التي يمكن استنتاجها².

3/- عدم وضوح المعايير:

الكثير من طرق التقييم تعتمد على (سلالم التقدير) والتي تكون قابلة للتأويل بأوجه عدة وفيها الكثير من التخمينات، وقد يوجد اختلافات بين الرؤساء على معنى مصطلح أو عمل غير عادي أو مصطلح إبداع، ولتجنب هذا الاختلاف يوصي بوضع أمثلة توضح المعنى المراد وتوصيف هذا المعنى³.

4/- أخطاء التأثر بصفة معينة:

ذلك أن الرئيس قد يعطي احد مرؤوسيه تقديرا عالٍ أو منخفضا على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس مثال ذلك إذا حاز المرؤوس رضا الرئيس لأنه أمين فإن صفة

1- سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 301.

2- عواد طارق أحمد، مرجع سابق، ص 110.

3 - Desseler, p 337.

الأمانة لدى المرؤوس قد تدفع الرئيس إلى إعطائه تقدير ممتاز دون مراعاة للنواحي الأخرى المتعلقة بالمرؤوس مثل مستوي كفاءته ومبادئه وغيره¹.

5/- أخطاء التشدد واللين:

بعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بصرف النظر عن أدائهم ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها تجنب المشاكل الإنسانية التي قد تنشأ بين الرؤساء والمرؤوسين في حال إعطائهم تقديرات سيئة أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو الرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية السيئة التي قد يواجهها المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة يعطون تقديرات منخفضة لمعظم العاملين وقد يرجع السبب في ذلك إلى طبيعة شخصية القائم بالتقييم واعتقاده بان المرؤوسين عادة أقل منه كفاءة ومهارة².

6/- أخطاء المركز الوظيفي للمرؤوس:

وذلك حين يقيم الأشخاص طبقاً لـ للوظائف التي يشغلونها، إذا كان مركز الوظيفة في الهيكل التنظيمي عاليهاؤها = أو إذا كانت الوظيفة تقع في فئة الأجور العالية فإن المقيم يعطي شأغهايرا = حسنا = أي أن المشرف لا يركز على الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة وإنما يبني تقييمه على اسم الوظيفة أو سمعتها ومركزها³.

7/- أخطاء التوسط:

قد يغفل القائم بالتقييم عن الاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعتمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم معرفة القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة بكل مرؤوس أو لعدم توافر الوقت الكافي للقيام بعملية التقييم أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين متفوقين والبعض الآخر غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينقل بعض العاملين تحت رئاسته⁴.

1- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مصر، مطبعة الإشعاع، الفنية، 2001، ص 306

2- نفس المرجع، ص 309.

3- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق، ص 200.

4- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص 307.

8/- أخطاء الانطباعات المسبقة:

يجلب ٠ يتأثر تقييم الرئيس أو من يقوم بالتقييم بالانطباع الأول الذي تركه العامل لديه فالانطباع الأول لا يمثل في الغالب الأداء الفعلي خلال الفترة كلها، لذا يجب أن يقتصر التقييم الحالي على المساهمة الفعلية في الفترة الحالية ولا يجب السماح لسمعة العامل من حيث الأداء سواء كانت جيدة أو سيئة بالتأثير على التقييم الحالي¹.

9/- أخطاء التأثر بأخر تقييم:

قد يركز المشرفون على التقييمات السابقة للموظفين ولا يهتمون بالأداء الحالي أو المتوقع لهؤلاء الموظفين، فينتج عن بعض المشرفين لتقييم مرؤوسيهما ٠ لأخر تقرير عنهم، فإذا كان تقرير الموظف في الفترة السابقة ممتاز يعد مملتها ٠ في الفترة الحالية حتى لو كان مستوى أداءه قد انخفض عما كان عليه، وإذا كان تقرير موظف آخر في الفائتة ضعيفا ٠ فيعده المشرف ضعيفا في الفترة الحالية حتى لو كان الموظف حسن من أدائه بعد².

ثانيا ٠ : الأخطاء التنظيمية

يمكن تلخيص هذه خطأ فيما يلي:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور أو ضعف في النظام المطبق.
- عدم الاهتمام بعملية التخطيط والإعداد الجيد لعملية تقييم الأداء.
- قصور وضعف في الرؤساء القائمين على عملية التقييم.
- ضعف التزام الإدارة العليا ومساندتها للقائمين بعملية التقييم.
- طول الوقت اللازم للقيام بعملية التقييم.

1- الحنيطي محمد فالح، مرجع سابق ص 110.

2- سلطان محمد سعيد، مرجع سابق، ص 303.

- اعتقاد بعض المرؤوسين بأن رؤسائهم ليس لديهم الصلاحيات، والسلطات لاتخاذ القرارات، الخاصة بترقيتهم وزيادة أجورهم أو نقلهم.
- ضعف وسطحية العديد من مقابلات تقييم الأداء التي تتم مع الرؤساء.
- عدم القدرة على مواجهة المرؤوسين لنتائج التقييم.
- عدم تحديد نظام تقييم الأداء للطرق اللازمة لتحسين وتطوير الأداء وأساليب متابعة جهود التطوير¹.
- عدم الاستفادة من نظام تقييم الأداء السابق لتحسين الأداء المستقبلي.

المطلب السابع: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

لكل منظمة مناخ تنظيمي خاص بها يتكون من العديد من الأبعاد والخصائص التي تتفاعل معا لتحدد تأثيره الإيجابي أو السلبي على الأداء الوظيفي بها، وبشيء من الإيجاز يتطرق الباحث لأهم أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، وبالتالي على تشكيل اتجاهاتهم نحو العمل والعلاقات الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، وانعكاس ذلك على الإنتاجية والدافعية وعلى مدى كفاءة الأداء وفعاليتها.

إن المناخ التنظيمي الإيجابي أو المفتوح يعمل على توفير بيئة تنظيمية داعمة ومساندة ومحفزة للتجديد والابتكار وتحمل المسؤولية والمخاطرة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته، ومما لا شك فيه أن المناخ التنظيمي الذي يهتم ببناء علاقات ودية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم أساسه الاحترام والتقدير سيوفر بيئة مساندة لفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين².

1/- تأثير الهيكل التنظيمي على الأداء الوظيفي:

ويعد الهيكل التنظيمي أهم عناصر المناخ التنظيمي المؤثرة في الأداء الوظيفي بالمؤسسة من خلال استيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل،

1- عواد طارق أحمد، مرجع سابق، ص 112.

2- الربيق محمد بن إبراهيم، مرجع سابق، ص 79.

وتحقيق انسياب القرارات والتوجهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما أسهم المناخ التنظيمي إيجابياً في تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر في فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين بها¹.

ويعتبر الهيكل التنظيمي أحد الوسائل لتحقيق أهداف المؤسسة، ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام، لا بد أن يتصف بالتوازن الذي يحقق معه العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات والمسئوليات الممنوحة للفرد وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصالات الوظيفية بالإضافة حاجة الهياكل التنظيمية إلى المرونة بحيث تستطيع استيعاب التعديلات التنظيمية المستمدة تبعاً للتغيرات الداخلية والخارجية إلى جانب قدرة الهياكل التنظيمية استشراف التغيرات المستقبلية دون أن تتعرض إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها أن تترك العمل.

إن الهياكل التنظيمية التي تتسم بالسماوات والخصائص السابقة من شأنها أن تتيح

للعاملين المشاركة في القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، ويمكن ومن خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية والاستفادة من طاقات الأفراد وولائهم مثلاً يمكن تنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح كل فوهبوا في جماعة أو أكثر تتسم بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الذي يصب في مصلحة الأداء الوظيفي لهؤلاء العاملين².

2/- تأثير نمط الاتصالات على الأداء الوظيفي:

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

1- الموسى فهد خالد، الهيكل التنظيمي في تفعيل المنظمات، الرياض، جامعة الملك سعود، 1995، ص 80.

2- الربيق محمد بن إبراهيم، مرجع سابق، ص 80.

إن الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك **تؤكثراً** ٤ في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، إن وجود اتصالات فعالة **يعوئشرا هاما** ٤ على وجود مناخ تنظيمي جيد **ملئوئجابيا** ٤ في فاعلية الأداء الوظيفي.

فبوجود نمط اتصالات فعال يمكن خلق مناخ تنظيمي ملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرار، لأن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد ويتم نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بغرض تحقيق الأداء المستهدف، إن كفاءة الاتصال تعتمد على العديد من العوامل المتعلقة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة فهي تؤثر وتتأثر به ، كما أن أنماط الاتصال والعلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخاً تنظيمياً ملائماً لخلق تفاعلات هادفة بين الأفراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة¹.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في اتجاهين بحيث يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور.

أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبار أن أفكارهم وآرائهم لا قيمة لها، ولأن العاملين يسعون إلى تحقيق ذاتهم وذلك لا يتم دون حصولهم على المعلومات، ومما لا شك منه أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل وفعاليته وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات **توفئبالا** ٤ من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء . وهذه المرونة **تؤالئب** ٤ واسعا ٤ من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهده لتحمل مسؤولية الإنجاز وتتفوق المؤسسة التي ينتهي إليها وبالتالي يدفعهم إلى التكيف مع متغيرات البيئة، الخارجية والتعامل معها بقدرة عالية ومتوازنة لتساهم في تحسين الأداء².

¹ مؤيد سليمان، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات، السلاسل، 1992، ص 101.

² الشقاوي عبد الرحمن عبد الله، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 1994، ص 208.

3/- تأثير طرق اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي:

إن الاهتمام بسياسة اتخاذ القرارات يجعلنا حيويًا ، في تكوين المناخ التنظيمي لأهميته في تطوير المؤسسات وتأكيد استمرارية نجاحها، وتطوير دافعية الأفراد لممارسة سلوكيات إبداعية لتعزيز قدرات المؤسسة على المنافسة ومواكبة التطورات المستجدة، من هنا كانت إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات يثير همم العاملين ويحفزهم إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية¹.

إن لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تأثيرًا وإيجابًا ، في تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للعاملين ورفع مستوى الانسجام في بيئة العمل، وتكمن أهمية هذه العملية في أن النشاطات التي تمارسها المؤسسة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري تتطلب رؤيا واضحة في اتخاذ القرارات ، لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل إذ أن بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات تزيد من سبل الالتزام بالتنفيذ ومحاولة العاملين لإنجاح هذه القرارات، وانطلاقًا من كون القوى العاملة تعد في مجموعها مصدر الحركة والإنتاجية والنماء والتقدم والتطوير في أي جهاز حكومي أو قطاع للأعمال، وأنها في الوقت نفسه مصدر لتجمد وانخفاض الأداء وتدهور الإنتاجية².

ظهر الاهتمام بقضايا القوى العاملة، وكانت العناية بتدبير الأساليب الكفيلة بحسن استخدامها وتدريبها وتنميتها، إن اهتمام المناخ التنظيمي في المؤسسات بتوفير بيئة عمل مناسبة تحفز أفراد القوى العاملة على النمو والتطور وتعمل على الاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم واستكشاف طاقاتهم الإبداعية سوف يؤدي إلى تنمية قدرات جميع العاملين، ويوفر الثقة والطمأنينة لهم ويحفزهم على الأداء المتميز³.

كثيرًا ما من نتائج الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين فاعلية المؤسسة ونمط المناخ التنظيمي السائد فيها، كما يؤكد (العوامل) أن نجاح المؤسسة يعتمد إلى حد كبير على مدى ملائمة بنائها التنظيمي للبيئة المحيطة ومتطلباتها، والمواءمة بينهما، كما أن وجود علاقة ارتباطية للمناخ التنظيمي بالسلوك التنظيمي، ويؤكد أن سلوك الفرد ما هو إلا نتيجة لقوى تقع ضمن نطاق حيز الحياة وظروف بيئة العمل التي يعيشها، ويؤكد ذلك الدور الأساسي للمناخ التنظيمي في تحقيق المؤسسة لأهدافها

¹ العادلي سامح حسين، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية. القاهرة: دار سينما للنشر، 1997، ص 71.

² السلمي علي، الاستخدام الأمثل للقوى العاملة في القطاع الحكومي الإداري. القاهرة: مكتبة غريب، 1989، ص 41.

³ عبيد عاطف، أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية. القاهرة: مركز البحوث، الإدارية، 1998، ص 99.

وتحقيق التقارب بين أهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجهم وسلوكهم، مما يعكس أهمية التعرف على العوامل المكونة للمناخ التنظيمي والتي بدورها تعكس كفاءة وفعالية المؤسسة.

4/- تأثير العلاقات الداخلية في المؤسسة على الأداء الوظيفي:

إن العلاقات الداخلية في المؤسسة، وإن كانت تنشأ وتتشكل نتيجة لتفاعل عوامل أخرى في المؤسسة، إضافة إلى تأثيرها بالسماوات والخصائص الشخصية للرؤساء والعاملين إلى حد كبير، تسهم في صورتها الإيجابية في تحفيز العناصر الأخرى للمناخ التنظيمي نحو التفاعل الإيجابي، كما أنها تشكل بنظرة أخرى للعاملين نحو تطوير أدائهم بغض النظر عما يكشف المناخ التنظيمي عن سلبيات، أما إذا كانت هذه العلاقات تغلب عليها السلبية فإن تأثيرها السلبي لا يدور في مجالها فحسب بل يكون مضاعفاً من حيث تحفيز ورفع معدلات الصراع والتنافس وتنازع الاختصاصات والصلاحيات في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالتوتر والصراع¹.

5/- تأثير التحفيز والسياسات الداخلية على الأداء الوظيفي:

إن شعور العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوس العاملين الثقة والانتماء لعملهم، ويشجع الجهود المبدعة ويحد من السلوكيات السلبية، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية، وحفزهم للتجريب وفق هامش أكبر من الحرية في التصرف لا تعوقه الإجراءات الروتينية، إن المناخ التنظيمي في حد ذاته عنصر من العناصر التي تؤثر في عملية التحفيز، فالعامل الذي يسعى لأداء عمله بكفاءة وفاعلية للحصول على حافز مادي أو معنوي يتأثر بما يسود بيئة العمل من دافعية إيجابية تقدر الجهد المبذول في الأداء².

أيضاً فإن للسياسات الإدارية تأثيراً على الأداء الوظيفي، فكلما كانت هذه السياسات متصفة بالثبات والاستقرار والوضوح كلما بعث ذلك الثقة والارتياح في نفوس العاملين بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوفهم وتدفعهم لإظهار سخطهم واستيائهم.

1- القباني بكر، الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1988، ص 234.
2- فرحات، فاروق أحمد، التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين. الرياض: مطابع نجد التجارية، 1994، ص 188.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل، إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وكذا تقييم الأداء الوظيفي لأي مؤسسة اقتصادية أو اجتماعية أو تجارية، وهذا من خلال استعراضنا لمفاهيم خاصة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي وكيفية تقييم الأداء الوظيفي داخل مؤسسات وكان هذا من أهمية، وأنواع، وأبعاد المناخ التنظيم.

كما تطرقنا إلى الإبداع الإداري، وذلك بإشارة إلى مفهوم الأداء الوظيفي، عناصره وأهميته، مستوياته، والعوامل المؤثرة فيه، كما وضحنا كذلك العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي من خلال: الهيكل التنظيمي، القيادة، نظام الحوافز، مشاركة العاملين.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونغاز سعوية

يتضمن هذا الفصل دراسة حالة لشركة سونلغاز فرع سعيدة، وتحليل استمارة أسئلة موجهة للعمال الملحق رقم 01 وأخرى موجهة للزبائن الملحق رقم 02، وأخرى مقدمة إلى لذلك قمنا بتقسيم الفصل إلى مبحثين، الأول يتضمن نشأة مؤسسة سونلغاز، وأهم فروعها والهيكل التنظيمي الخاص بها، وما تقدمه هذه الشركة من خدمات لزيائنها.

أما المبحث الثاني يتمثل في دراسة وتحليل الاستثمارات وتقييم النتائج، ومحاولة منا الوصول إلى واقع المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، وأثره الأداء الوظيفي وتحقيق الميزة التنافسية من جهة ثانية.

المبحث الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز وحدة سعيدة

1/- تاريخ الإنشاء وتعريف المؤسسة.

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى EGA (كهرباء وغاز الجزائر) سنة 1947، وتأسست SONALGAZ بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA، وفي سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85-07 المتعلق بالإنتاج، نقل، وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز الطبيعي للمجتمع وفي سنة 1991 تم دمج SONALGAZ في منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475، ثم يأتي إنشاء EPIC SONALGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280، ثم سنة 2002 أنشأت شبكة القنوات لتوزيع الكهرباء والغاز¹.

ثانياً: أهداف المؤسسة

- جلب رؤوس الأموال الأجنبية.
- تنظيم المنافسة.
- زيادة الطاقة الإنتاجية.
- تخفيض التكاليف.
- تحسين جودة الخدمة.
- ضمان الخدمة الاجتماعية.
- تطبيق تسعيرة موحدة.

2/- تعريف المؤسسة:

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز: "هي مؤسسة وطنية لإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز عبر مختلف ولايات الوطن، توجد المؤسسة الأم في العاصمة الجزائر المكلفة بالإنتاج، والمديريات العامة للتوزيع موجودة على مستوى الوسط، الشرق، الغرب، وكل مركز من هذه المراكز الجهوية يتكون من فروع جهوية الوسط، الشرق، الغرب، والجزائر".

¹ - شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للغرب- بسعيدة-

الجدول رقم 02: يوضح بطاقة تعريف المؤسسة:

SONALGAZ	المؤسسة
أحمد مدغري بسعيدة	المقر الاجتماعي
1974 (المؤسسة الأم)	تاريخ الإنشاء
KDA 25000	رأس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر: من إعداد الطالبة.

3/- تطور الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أ/- مراحل تنظيم مجمع سونلغاز.

المرحلة الأولى: 2005-2002:

تميزت هذه المرحلة بفصل بعض الوظائف ووضع تعديلات جديدة.

سنة 2004: تم إنشاء ما يلي:

- SPE سونلغاز لإنتاج الكهرباء.
- GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء.
- GRTG مسير شبكة نقل الغاز.
- المديرية العامة للتوزيع الجزائر.
- المديرية العامة للتوزيع الوسط.
- المديرية العامة للتوزيع الشرق.
- المديرية العامة للتوزيع الغرب.

سنة 2005: تم إنشاء مركز بحث وتطوير الكهرباء والغاز.

المرحلة الثانية: 2006-2008

سنة 2006:

➤ إنشاء فروع التوزيع: فرع التوزيع الجزائر، فرع التوزيع الوسط، فرع التوزيع شرق، وفرع التوزيع الغرب.

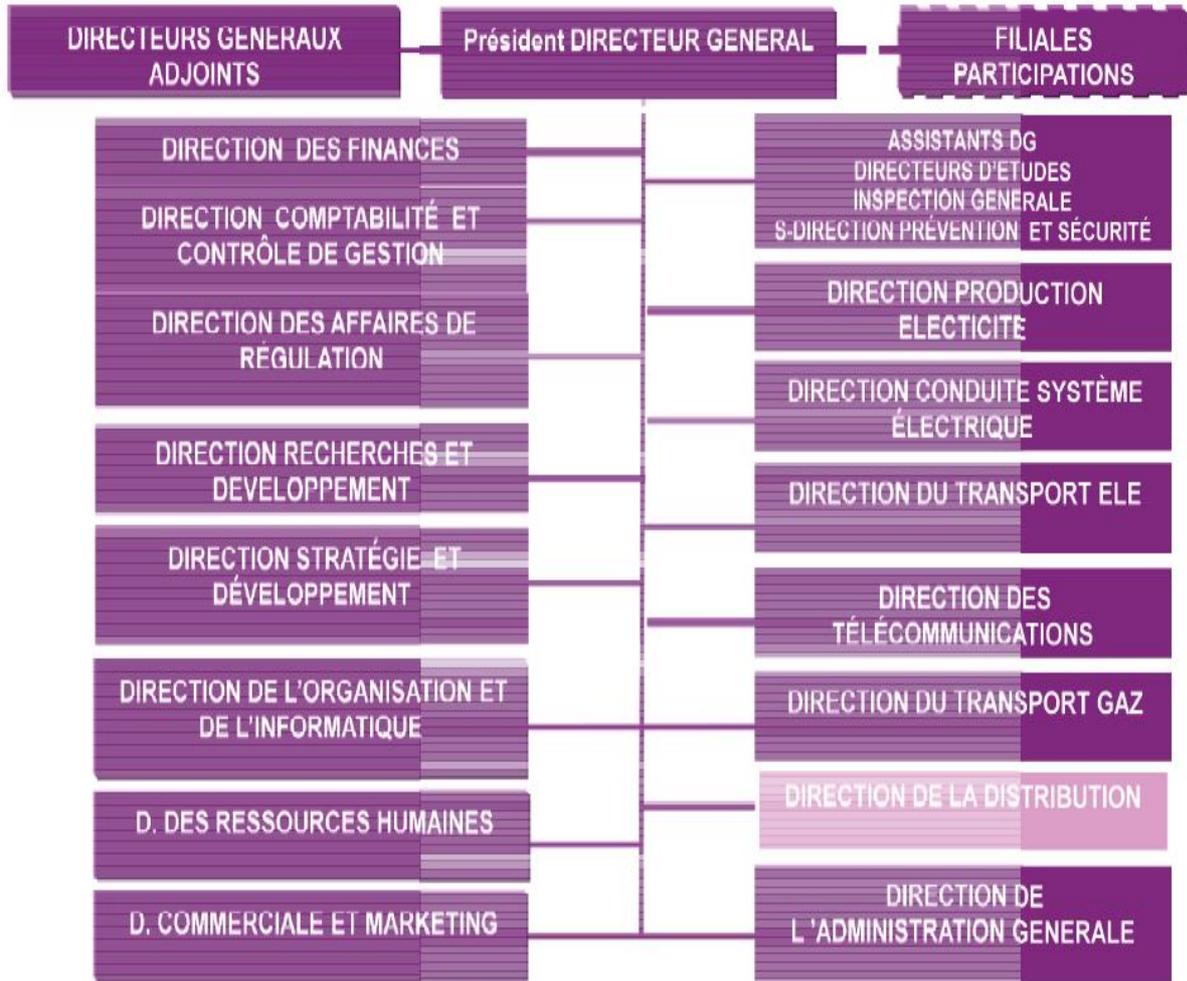
➤ تغيير مكان تنفيذ العمليات للنظام.

سنة 2007: انفتاح السوق.

ب/- الهيكل التنظيمي المديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة.

مر الهيكل التنظيمي لسونلغاز بتغييرات عدة سنذكر أهم هذه التغييرات فيما يلي:

الشكل رقم 01: أدناه يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة سنة 2011



المصدر: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة

*-/ المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة:

هي فرع من فروع مجمع "SONALGAZ" لتوزيع الكهرباء والغاز، تنتمي إداريا لمركز التوزيع غربا(وهران). مهامها الرئيسية توزيع الكهرباء والغاز وإصلاح الإعطاب.

*-/ أقسام ونشاطات الفرع.

■ أقسام الفرع:

- قسم العلاقات التجارية.
- قسم استغلال الكهرباء.
- قسم استغلال الغاز.
- قسم دراسة الاستغلال والعمل.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- فرع الوسائل العامة.
- المصلحة التقنية للكهرباء.
- المصلحة التقنية للغاز.
- المصالح التجارية (النصر، الرباحية...).

■ نشاطات الفرع:

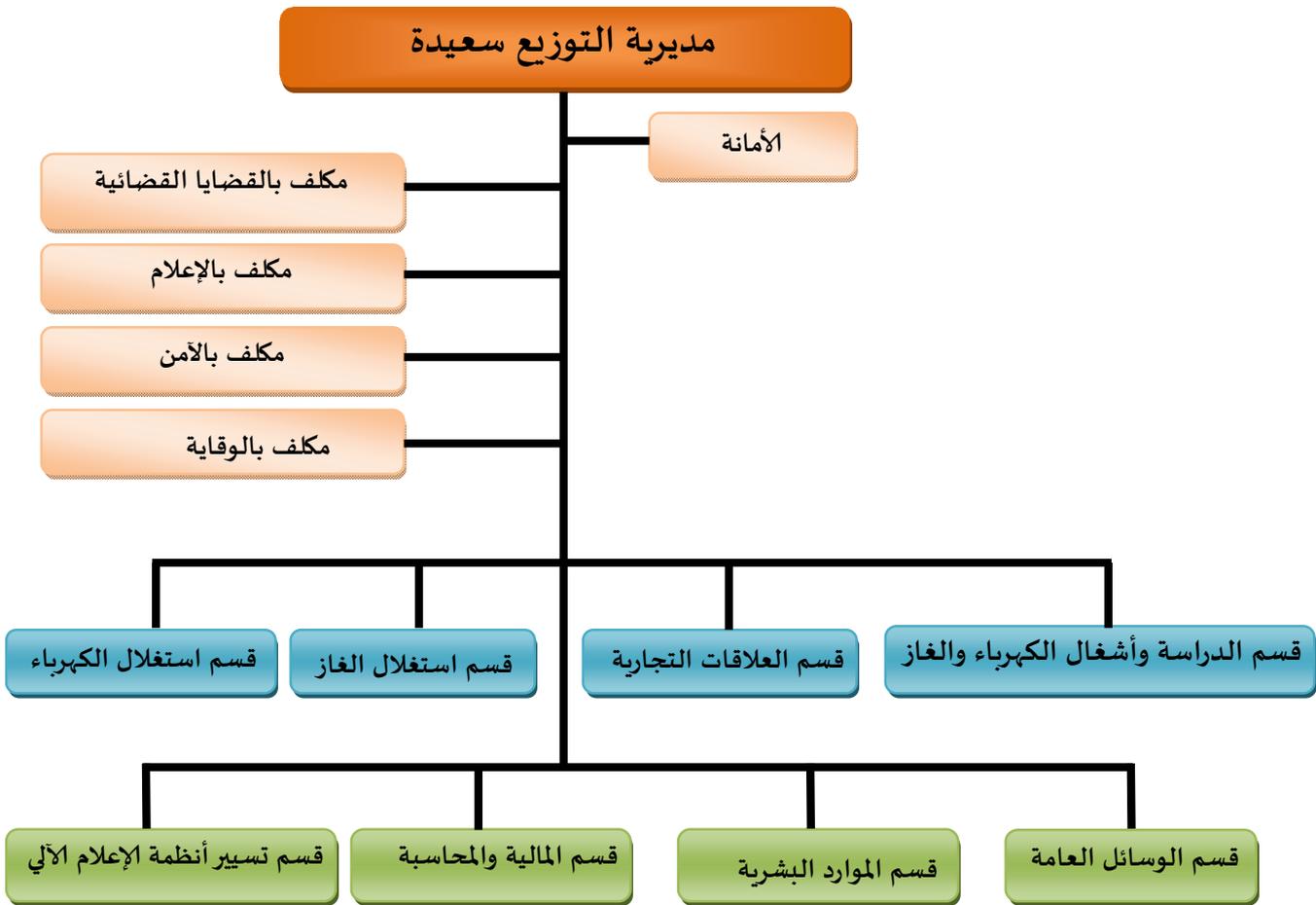
يقوم الفرع بالنشاطات التالية:

- توزيع الكهرباء والغاز.
- تركيب الأسلاك الكهربائية.
- تركيب أنابيب الغاز.
- تصليح الإعطاب الناتج في شبكة الكهرباء والغاز.

4/- الهيكل التنظيمي للفرع.

من خلال الشكل رقم 02 أدناه نلاحظ أن المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة تتكون من الأقسام التالية: أمانة التنسيق، مصلحة الأعمال القانونية، مصلحة الاتصالات، مصلحة الأمن، ومن الأقسام التالية: قسم العلاقات التجارية، قسم دراسة التنفيذ والأعمال (الكهرباء والغاز)، وقسمي الاستغلال، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، تسيير أنظمة الإعلام الآلي.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي المديرية التوزيع الكهرباء والغاز بسعيدة سنة 2011



المصدر: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب بسعيدة.

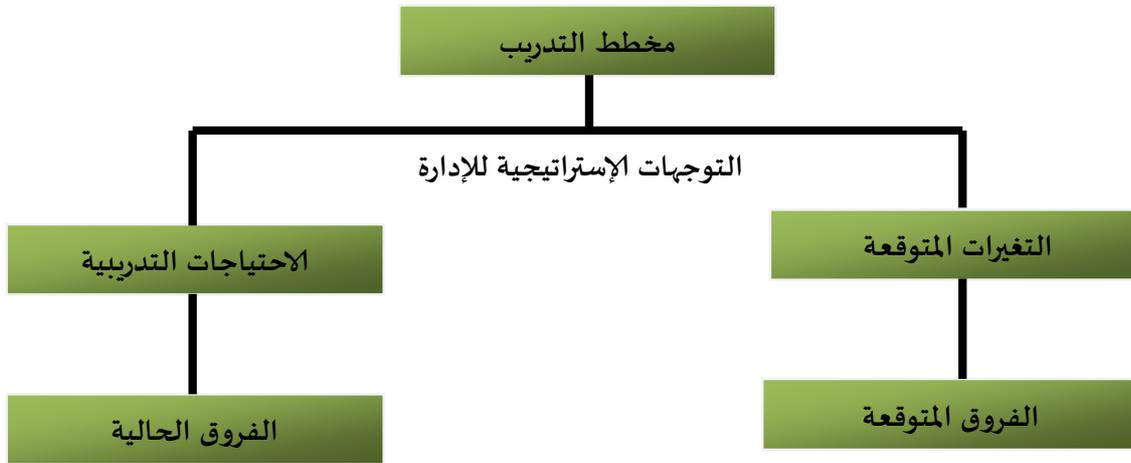
5- التدريب في المؤسسة.

أولاً: مخطط التدريب داخل المؤسسة.

تعريف التدريب في المؤسسة.

يعتبر التدريب في المؤسسة عبارة عن: "أساس لرفع من المستوى التسييري للرأس المال البشري، وهو يعتبر كاستثمار للموارد البشرية".

الشكل رقم 03: مخطط التدريب لمؤسسة سونالغاز



المصدر: مؤسسة سونالغاز.

الهيكل العام للمخطط.

مخطط التدريب يتضمن المحاور التالية:

1/ مميزات المخطط:

توضح هذه المميزات الأرقام والعناصر الأساسية للتدريب:

- عدد العمال الذين يتم تدريبهم.
- عدد الأشخاص - اليوم (Nombre D'homme/Jours).
- المعدل الزمني لتدريب عامل واحد.

- التكاليف التقديرية للتدريب.

هذه المعطيات تقودنا إلى ما يلي:

- ✓ أنواع التدريب من خلال مجالات التدريب (تسيير، تقني)، ومن خلال سسيولوجية الأداء.
 - ✓ وسائل التدريب المتوفرة (معاهد تكوين كهرباء، غاز، داخل المؤسسة، هيئات وطنية، وأجنبية).
- هذه التقديرات يتم مقارنتها بما هو محقق ومسجل سابقا.

2/ أهداف وتقدير التدريب:

- تقدير مستويات التدريب الخاصة، بالعدد وشخص يوميا، من خلال مجالات النشاط (مناجنت، أمن،....).
- تقدير مجالات تحسين الأداء الذين يجب تدريبهم بالعدد وشخص ييلوم من خلال مجال النشاط (مناجنت، أمن،....).

3/ تقدير التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية:

تتم تقديرات التكوينات المهنية والتربصات التطبيقية كما يلي:

- تصنيف التخصصات التسييرية والتقنية.
- عدد العمال المعنيين بذلك.

4/- تقويم المخطط (Valorisation du plan):

هذا التقويم يتم على الأساس العناصر التالية:

- التكاليف التقديرية السنوية.
- كتلة الأجراء و/أو رقم الأعمال.

5- التحقيق:

يتم القيام بهذا التحقق بعد عملية التدريب من أجل معرفة العدد الحقيقي للعمال الذين استفادوا من التدريب، الهيئات التي تلقوا منها التدريب، التكاليف التي أنفقت فعلا على هذا التدريب، وذلك يكون مقسما وفق نوع التدريب.

ثانيا: مخطط التدريب لسنة 2011:

بناء على السنة 2010 تم توقع المعطيات التالية الخاصة بتكاليف التدريب لسنة 2011 كما يلي:

الجدول رقم 02: التكاليف التقديرية للتدريب لسنة 2011

Cout Homme/jour par groupe socioprofessionnelle				
Type de formation	Centre	Cadre	Maitrise	Execution
Formation Professionnelle Spécialisée	ETB	6050 DA	6050 DA	6050 DA
	CAM	7865 DA	8470 DA	4840 DA
	CBA	4840 DA	4840 DA	4840 DA
Perfectionnement Professionne	ETB	3300 DA	3300 DA	3300 DA
	CAM	3850 DA	3850 DA	3850 DA
	CAM	4400 DA	4400 DA	4400 DA

المراجع: مؤسسة سونالغاز.

حيث أن:

ETB: المدرسة التقنية للبلدية. **École technique de Blida.**

CAM: مركز عين مليلة. **Centre Ain M'Lila.**

CBA: مركز بن عكنون. **Centre ben Aknounge.**

تم تحديد التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب، كما يوضحه الجدول

الموالي.

الجدول رقم 03: التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الوطنية للتدريب

Type de formation	Cout
Formation Spécialisée	660000DA
Perfectionnement longue durée	330000 DA
Séminaire courte durée (1/3 jours)	33000 DA

المصدر: مؤسسة سونالغاز.

تحديد التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب، والجدول المالي رقم 03

يوضح ذلك:

الجدول رقم 06: التكاليف التقديرية المخصصة للهيئات الأجنبية للتدريب

Type de formation	Cout
Formation Spécialisée (09 mois)	1 100 000 DA
Séminaire (1/3 jours)	143 000 DA

المصدر: مؤسسة سونالغاز.

المبحث الثاني:دراسة وتحليل الاستثمارات وتقييم النتائج

للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات سوف نعتمد على المزج بين المنهج الاستنباطي والاستقرائي وذلك بإتباع الأسلوبين الوصفي والإحصائي المبني على تحليل استمارة بواسطة برنامج (Spss Versio 20).

1/- مجتمع الدراسة:

إن العينة المدروسة هي لموظفي وعملاء مؤسسة سونلغاز سعيدة ، حيث أعددنا إستمارتين. الأولى خاصة بموظفي مؤسسة سونلغاز والثانية خاصة بعملاء مؤسسة سونلغاز ، قمنا بطباعة 60 إستمارة خاصة بالموظفين في مؤسسة سونلغاز، أما الإستمارة الثانية الخاصة بالعملاء فقمنا بتوزيع ما مجموعه 60 إستبانة أيضا.

أ/- الإحصائيات الخاصة بإستمارات الإستبيان الخاص بموظفي مؤسسة سونلغاز :

- عدد الإستبيانات الموزعة : 60.
- عدد الإستبيانات المسترجعة : 60.
- عدد الإستبيانات الملغية : 00.
- عدد الإستبيانات الصالحة : 60.

ب/- لإحصائيات الخاصة بإستمارات الإستبيان الخاص بعملاء مؤسسة سونلغاز :

- عدد الإستبيانات الموزعة : 60.
- عدد الإستبيانات المسترجعة : 60.
- عدد الإستبيانات الملغية : 00.
- عدد الإستبيانات الصالحة : 60.

/2- أداة الدراسة:

لقد تم الإعتماد على تصميم إستمارتي أسئلة أي الإستبيان الأول موجه للموظفين والثاني للعملاء للإجابة عليه وتهدف الإستمارة الأولى إلى معرفة الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي أما الإستمارة الثانية فالهدف منها معرفة رضا العملاء على الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز.

ويتكون الإستبيان الأول من قسمين رئيسيين وهما:

القسم الأول : يتكون من جزء واحد ويتمثل في أسئلة تخص السمات الشخصية للفئة المبحوثة وتتمثل في العوامل الديمغرافية وهي:

- الجنس : على المستويين ذكر وأنثى لمعرفة الجنس المهيمن في المؤسسة
- العمر : على 5 مستويات من 20-29 سنة ، من 30-39 سنة، من 40-49 سنة، من 50-59 سنة، أكثر من 50 سنة وذلك لمعرفة متوسط عمر الموظفين
- المؤهل العلمي: كما يلي ابتدائي، متوسط، دراسات عليا ثانوي، جامعي و دراسات عليا.
- الخبرة المهنية : وذلك لمعرفة خبرة كل فرد من البنك بخبرته في الميدان وكانت كما يلي أقل من 5 سنوات، من 6-10 سنوات ، من 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة .
- المستوى الإداري للوظيفية: مدير، مساعد مدير، رئيس قسم، رئيس شعبة، موظف.

القسم الثاني: يشمل 7 أجزاء أو محاور يتكون كل محور من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالمناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للمؤسسة وكان كما يلي:

- المحور الأول : 05 أسئلة تعبر عن وجهة نظر الموظفين إتجاه الهيكل التنظيمي.
- المحور الثاني : 05 أسئلة تعبر عن وجهة نظر الموظفين إتجاه القيادة.
- المحور الثالث : 05 أسئلة تعبر عن وجهة نظر الموظفين إتجاه الاتصالات.
- المحور الرابع : 05 أسئلة تبين وجهة نظر الموظفين إتجاه التكنولوجيا.

- المحور الخامس : 06 أسئلة تعبر عن وجهة نظر الموظفين إتجاه الحوافز.
- المحور السادس : 04 أسئلة تعبر عن وجهة نظر الموظفين إتجاه المشاركة في اتخاذ القرار.
- المحور السابع : 11 سؤال يبين وجهة نظر الموظفين إتجاه الأداء الوظيفي.

وإعتمدنا عل مقياس ليكرت الذي هو أسلوب لقياس السلوكيات والتفضيلات مستعمل في الإختبارات النفسية إستنبطه عالم النفس رينسيس ليكرت يستعمل في الاستبيانات وخاصة في مجال الإحصاءات، ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة أوالإعترض على صيغة ما، حتى تتمكن من قياس الاتجاهات فإننا نقوم بإعطاء درجات لهذه الإختيارات تتدرج من 1 إلى 5 بحيث تعطى الدرجة 5 إلى الإجابة موافق بشدة في حالة العبارات الموافقة لاتجاه موضوع الدراسة وتعطى الدرجة 1 للإجابة أعرض بشدة في حالة العبارات الموافقة كذلك¹.

الجدول رقم 04: درجات مقياس ليكرت:

الإستجابة	أعرض بشدة	أعارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

أما الإستبيان الثاني الخاص بالعملاء يتكون من قسمين:

القسم الأول : يتكون من جزء واحد خاص بمعلومات حول الجنس، العمر، المستوى التعليمي والوظيفة .

القسم الثاني : يشمل محور يتكون من 7 أسئلة تعبر عن وجهة نظر العملاء و درجة رضاهم على خدمات مؤسسة سونلغاز.

3/- الأدوات الإحصائية المستعملة

بعد تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات تم تفريغ الإستمارات وترميز البيانات بإستعمال برنامج الخدمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وذلك حسب أغراض الدراسة وتم الاستعانة بالأدوات الإحصائية التالية :

¹- محفوظ جودة، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS، ط1، داروائل للنشرة التوزيع، عمان، 2008، ص 23.

- التكرارات، النسب المؤوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- ألفا كرونباخ لمعرفة صدق وثبات الإستمارة - (Alpha de Cronbach).
- معامل الارتباط لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين المتغيرات - (Pearson).
- نتائج اختبار ستودنت الأحادي.
- معامل الإنحدار البسيط.

4/- صدق وثبات الإستبيان

بعد أن تم عرض أسئلة الإستبانتين على الأستاذة المشرفين، وقد تم ما يلزم من تعديل في ضوء الإقتراحات المقدمة منهم، وبذلك طبع الإستبانتين في صورتها النهائية.

وقد تم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ والذي يستعمل لقياس مدى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق لعبارات الأداء حيث قدر معامل ألفا كرونباخ بـ 0.901 للإستبيان الأول الخاص بموظفي مؤسسة سونلغاز، و 0.842 بالنسبة للإستبيان الثاني الخاص بعملاء مؤسسة سونلغاز وهي قيم تفوق المعدل المتعارف عليه في العلوم الإجتماعية وهو 0.6 كما يوضحهما الجدولين التاليين.

جدول رقم 05: Aplha de cronbach الخاص بإستبيان عمال مؤسسة سونلغاز:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	46

المصدر: بالإعتماد على برنامج الـ SPSS

جدول رقم 06 : Aplha de cronbach الخاص بإستبيان عملاء مؤسسة سونلغاز

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,842	11

المصدر: بالإعتماد على برنامج الـSPSS

المبحث الثالث: الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة:

المحور الأول: المناخ التنظيمي

1- الهيكل التنظيمي:

الجدول رقم 07: الإحصاء الوصفي، عد الهيكل التنظيمي

الترتيب	المتوسط	لا قاء غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
3	2.58	00	00	33.3	20	16.7	10	25	15	25	15	يتوافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف وعمل المؤسسة.	01
4	2.46	00	00	21.7	13	28.3	17	25	15	25	15	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة.	02
5	2.20	00	00	1.7	1	40	24	35	21	23.3	14	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة المتغيرات)	03
1	2.91	13.3	8	3.3	2	50	30	28.3	17	5	3	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.	04
2	2.63	00	00	23.3	14	21.7	13	50	30	5	3	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام ووجبات وظائفهم.	05

يوضح الجدول رقم 07 الإحصاء الوصفي لعبارات عد الهيكل التنظيمي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 04 التي تقول:

"هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي"، قد حصلت على أعلى متوسط، والذي بلغ قدره 2.91، بينما حصلت العبارة رقم 03 التي

تقول: "يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة المتغيرات)"، على أقل متوسط، والذي بلغ قدره 2.20.

2/- القيادة:

الجدول رقم 08: الإحصاء الوصفي ، عد القيادة

الترتيب	المتوسط	غير محايد				محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		إطلاقاً ، غير محايد				%	ت	%	ت	%	ت		
2	3.813	20	12	26.7	16	11.7	7	35	21	6.7	4	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	06
4	3.20	8.7	4	30	18	45	27	13.3	8	5	3	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين	07
3	3.41	8.3	5	43.3	26	38.7	22	5	3	6.7	4	المسؤول يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	08
5	3.16	00	0	31.7	19	55	33	11.7	7	1.7	1	يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	09
1	3.816	0	0	33.3	20	21.7	13	38.3	23	6.7	4	يهتم المسؤول المباشر بأمر العاملين الشخصية	10

يوضح الجدول رقم 08 الإحصاء الوصفي لعبارات عد القيادة، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 05 والتي تقول: "يهتم المسؤول المباشر بأمر العاملين الشخصية"، قد حصلت على أعلى متوسط، والذي بلغ قدره 3.816، بينما حصلت العبارة رقم 04 والتي تقول: "يساعد المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل"، على أقل متوسط، والذي بلغ قدره 3.16.

3- الاتصالات:

الجدول رقم 09: الإحصاء الوصفي، عد الاتصالات

الترتيب	المتوسط	لذا ، غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	3.41	11.7	7	41.7	25	31.7	19	6.7	4	8.3	5	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين بعدل ومساواة	11
3	2.43	3.3	2	13.3	8	18.3	11	53.3	32	11.7	7	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	12
5	2.23	00	0	1.7	1	35	21	46.7	28	16.7	10	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	13
2	2.66	1.7	1	26.7	16	20	12	40	24	11.7	7	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة	14
4	2.30	3.3	2	5	3	23.3	14	55	33	13.3	8	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة-هابطة)	15

يوضح الجدول رقم 09 الإحصاء الوصفي لعبارات عد الاتصالات، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 01 والتي تقول: "توجد سهولة في الاتصال بين العاملين لتبادل المعلومات" قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (3.41)، بينما حصلت العبارة رقم 03 والتي تقول: "تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة" على أقل متوسط، وكان قدره (2.23).

4- التكنولوجيا:

الجدول رقم 10: الإحصاء الوصفي ، عد التكنولوجيا

الترتيب	المتوسط	لذا ، غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	2.81	15	9	13.3	8	21.7	13	38.3	23	11.7	7	نجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا	16
3	2.43	10	6	18.3	11	11.7	7	15	15	35	21	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	17
2	2.45	15	9	11.7	7	11.7	7	26.7	16	35	21	ساعدت التكنولوجيا على تقليل الجهد	18
5	2.01	3.3	2	5	3	6.7	4	60	36	25	15	أسهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل	19
4	2.03	3.3	2	00	00	11.7	7	66.7	40	18.3	11	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر	20

يوضح الجدول رقم 10 الإحصاء الوصفي لعبارات عد التكنولوجيا، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 01 والتي تقول: "تد ، إنجاز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (2.81)، بينما حصلت العبارة رقم 04 والتي تقول: "أسهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل" على أقل متوسط، وكان قدره (2.01).

5/- الحوافز:

الجدول رقم 11: الإحصاء الوصفي ، عد الحوافز

الترتيب	المتوسط	دقا = غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
6	2.95	11.7	7	16.7	10	31.7	19	35	21	5	3	ح الحوافز بناءً على مجهود العاملين	01
5	3.25	25	15	21.7	13	18.3	11	23.3	14	11.7	7	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	02
2	3.47	18.3	11	33.3	20	36.7	22	00	00	11.7	7	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	03
4	3.40	23.3	14	26.7	16	28.3	17	10	6	11.7	7	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة	04
1	3.53	11.7	7	40	24	23.3	14	18.3	11	5	3	ي الترقية على أساس الاستحقاق وفقا ل أساس واضحة ومعروفة	05
3	3.46	35	21	15	9	38.3	7	38.3	23	00	00	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	06

يوضح الجدول رقم 11 الإحصاء الوصفي لعبارات عد الحوافز، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 05 والتي تقول: "يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره 3.53، بينما حصلت العبارة رقم 01 والتي تقول: "تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون"، على أقل متوسط، وكان قدره 2.95.

6/ المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم 12: الإحصاء الوصفي، عن المشاركة في اتخاذ القرارات

الترتيب	المتوسط	دقا = غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
1	3.55	21.7	13	30	18	30	18	18.3	11	00	00	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	01
4	3.10	00	00	45	27	20	12	35	21	00	00	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها	02
2	3.26	6.7	4	45	27	16.7	10	31.7	19	00	00	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	03
3	3.20	11.7	7	25	15	25	24	18.3	11	5	3	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	04

يوضح الجدول رقم 12 الإحصاء الوصفي لعبارات، عد اتخاذ القرارات، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 01 والتي تقول:

"تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره (3.55)، بينما حصلت العبارة رقم 02

والتي تقول: "يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها"، على أقل متوسط، وكان قدره 3.10.

7/- الأداء الوظيفي

الجدول رقم 13: الإحصاء الوصفي ،عد الأداء الوظيفي

الترتيب	المتوسط	لا قفا ، غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
9	2.31	5	3	6.7	4	26.7	16	38.3	23	23.3	14	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	01
6	2.60	1.7	1	18.3	11	18.3	11	61.7	37	00	00	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	02
7	2.41	00	00	20	12	15	9	51.7	31	13.3	8	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	03
8	2.43	1.7	1	25	15	8.3	5	45	27	20	12	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل	04
11	2.16	98.3	59	11.7	7	20	12	40	24	26.7	16	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها	05
10	2.28	16.7	10	8.3	5	61.7	37	00	00	13.3	8	لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل	06
4	2.68	00	00	20	12	30	18	48.3	29	1.7	1	لدى العاملين قدرة على تصحيح الأخطاء الناتجة أثناء العمل	07
3	2.69	00	00	16.7	10	35	21	48.3	29	00	00	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	08
5	2.66	00	00	20	12	41.7	25	23.3	14	15	9	لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل	09
1	3.33	15	15	10	6	38.3	23	26.7	16	00	00	يحافظ العاملون على أسرار العمل	10
2	2.98	5	3	36.7	22	16.7	10	35	21	6.7	4	يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل	11

يوضح الجدول رقم 13 الإحصاء الوصفي لعبارات عد الأداء الوظيفي، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 10 والتي تقول:

"يحافظ العاملون على أسرار العمل"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره 3.33، بينما حصلت العبارة رقم 05 والتي تقول: "تتوفر لدى العاملين المعرفة

الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها"، على أقل متوسط، وكان قدره 2.16.

8/- الأداء الوظيفي

الجدول رقم 14: الإحصاء الوصفي ، عدد رضا الزبائن

الترتيب	المتوسط	لا قاء غير موافق		غير موافق		محايد		موافق		جد موافق		العبارات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
7	1.95	00	00	5	3	10	6	60	36	25	15	تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز	01
6	2.06	1.7	1	5	3	8.3	5	68.3	41	16.7	10	تشعرون بارتياح والاطمئنان حين تعاملكم مع موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز	02
5	2.45	1.7	1	21.7	13	18.3	11	38.3	23	20	12	العمليات التي تقومون بها في مؤسسة سونلغاز تتم	03
1	2.73	6.7	4	25	15	18.3	11	35	21	15	9	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع مؤسسة سونلغاز	04
2	2.68	3.3	2	25	15	23.3	14	33.3	20	15	9	هل يتم الاستماع وتسجيل شكاوكم واقتراحاتكم	05
4	2.46	1.7	1	23.3	14	11.7	7	46.7	28	16.7	10	هتم مؤسسة سونلغاز بالإجابة على استفساراتكم	06
3	2.56	5	3	23.3	14	10	6	46.7	28	15	9	هل أنت راضي عن خدمات مؤسسة سونلغاز	07

يوضح الجدول رقم 14 الإحصاء الوصفي لعبارات عدد رضا الزبائن، وكذلك التكرارات النسبية لكل عبارة، حيث يتضح أن العبارة رقم 04 والتي تقول: "تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع مؤسسة سونلغاز"، قد حصلت على أعلى متوسط، وكان قدره 2.73، بينما حصلت العبارة رقم 01 والتي تقول: "تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز"، على أقل متوسط، وكان قدره 1.95.

المبحث الرابع: عرض النتائج مع التحليل

أولاً : نتائج عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية

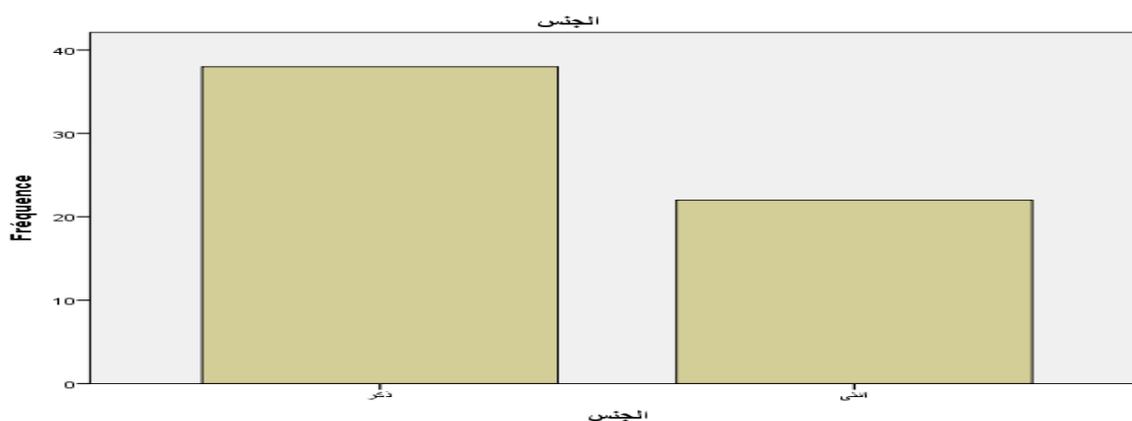
1/- الإستبيان الأول الخاص بموظفي مؤسسة سونلغاز:

أ/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس:

جدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	38	63
انثى	22	37
المجموع	60	100

الشكل رقم 04: أعمدة بيانية توضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

*/- تحليل النتائج:

تظهر نتائج الجدول رقم 15 والشكل 04 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يلي:

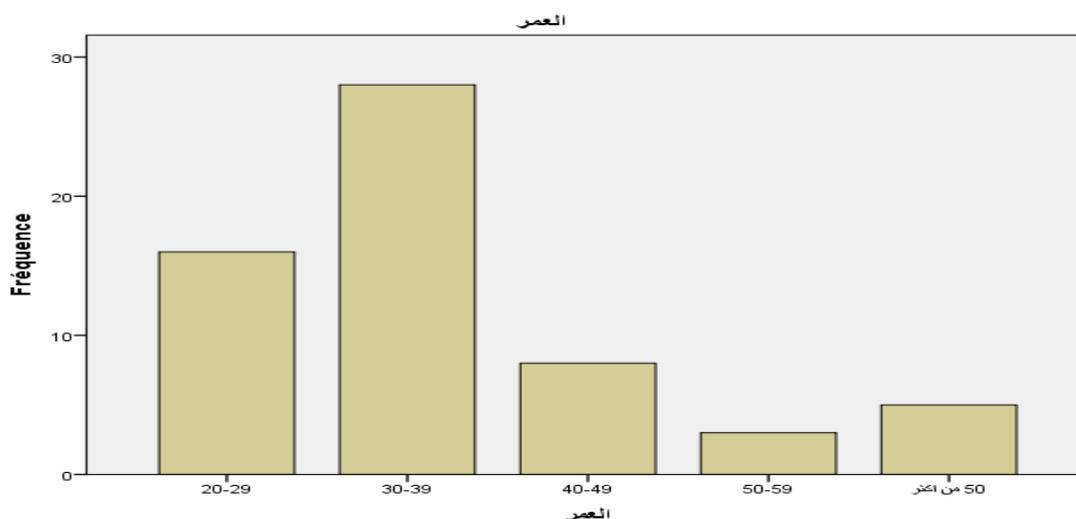
- أن العينة المدروسة منقسمة بنسب متفاوتة بين الجنسين "ذكور" و "إناث"، بحيث أن نسبة "العمال" تشكل الأغلبية وما يقارب ثلثي العينة المستهدفة بـ 63%.
- في حين أن نسبة "العاملات" تمثل تقريبا الثلث بما يقارب 37% من مجموع العينة المستهدفة.

ب/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 20 إلى 29 سنة	16	27
من 30 إلى 39 سنة	28	47
من 40 إلى 49 سنة	08	13
من 50 إلى 59 سنة	03	05
أكثر من 60 سنة	05	08
المجموع	60	100

الشكل رقم 05: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

*/- تحليل النتائج:

تظهر نتائج الجدول رقم 16، والشكل رقم 05 توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن أغلبية أفراد العينة المستهدفة شباب حيث أن نصفهم تقريبا بـ 47% تتراوح أعمارهم "بين 30 سنة و 39

سنة"، تلمها نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم "بين 20 سنة و 29 سنة " بـ 27% من مجموع أفراد العينة.

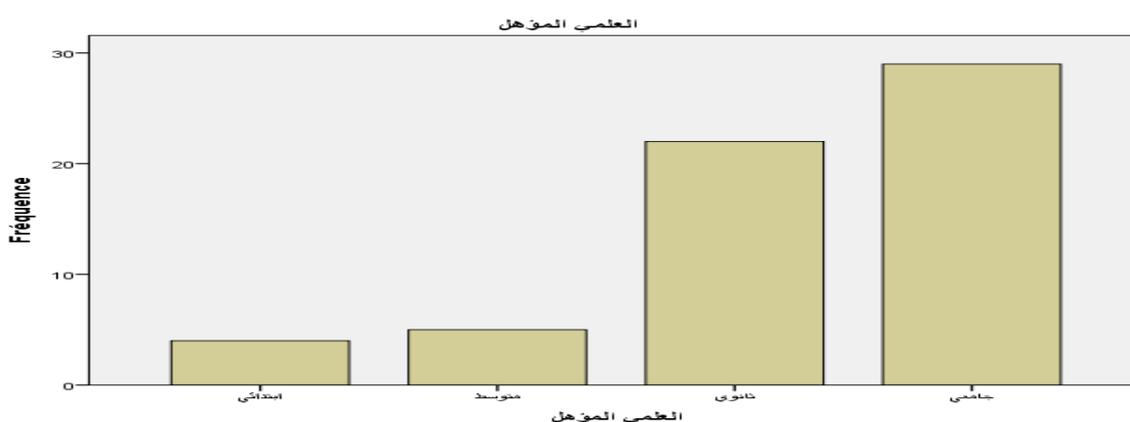
في حين كانت أقل نسبة تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم "بين 40 و 49 سنة" و"بين 50 و 59 سنة " و الذين "تفوق أعمارهم 60 سنة"، وذلك بـ 13%، 05% و 08% من مجموع أفراد العينة على التوالي .

ج/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي:

جدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

المستوى العلمي	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ابتدائي	04	07
متوسط	05	08
ثانوي	22	37
جامعي	29	48
المجموع	60	100

الشكل رقم 07: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

*-/ تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول رقم 17، والشكل 07 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي مايلي:

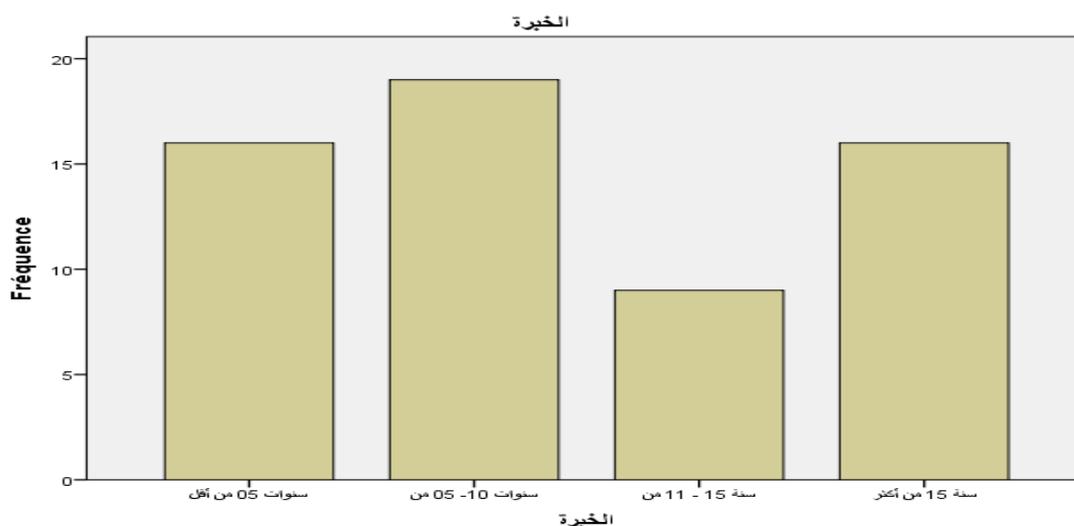
- أن تقريبا نصف العمال من أفراد العينة المستهدفة يملكون مستوى علي " جامعي " وذلك بنسبة تقدر بـ **48%** من مجموع أفراد العينة.
- يليها نسبة من العمال يملكون مستوى علي " ثانوي " بـ **37%** من مجموع أفراد العينة , في الأخير فئة العمال ذو مستوى علي " ابتدائي و متوسط " بـ **07%** و **08%** من مجموع أفراد العينة على التوالي.

د/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة الوظيفية:

جدول رقم 18: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية.

الخبرة الوظيفية	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
اقل من 5 سنوات	16	27
من 06-10 سنوات	19	32
من 11-15 سنة	9	15
أكثر من 15 سنة	16	27
المجموع	60	100

الشكل رقم 08: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

*-/ تحليل النتائج:

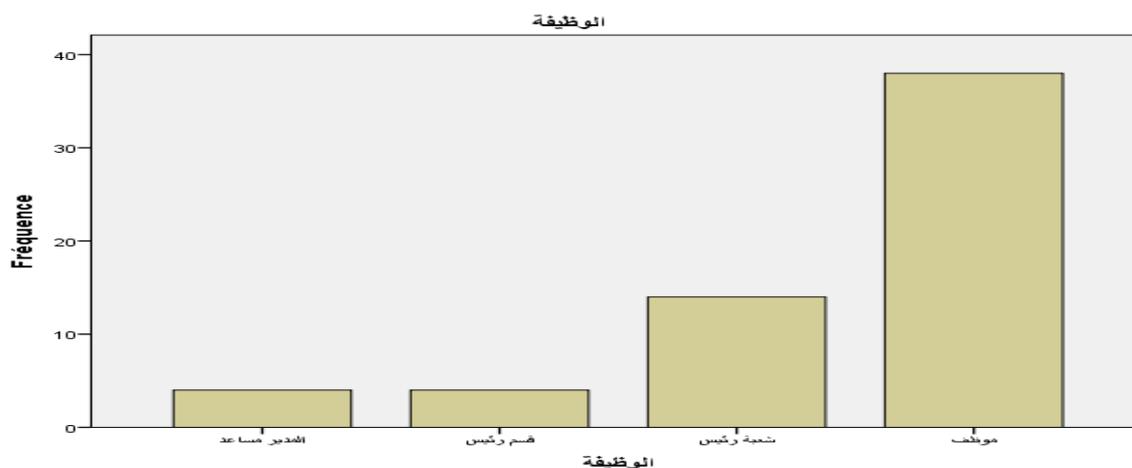
تظهر نتائج الجدول رقم 18 والشكل رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية ما يلي:
 أن الخبرة الوظيفية لعمال أفراد العينة المستهدفة متباينة جدا و متقاربة، حيث أن 32% من مجموع أفراد العينة يملكون خبرة تتراوح " بين 06 و 10 سنوات"، تليها فئة العمال الذين يملكون خبرة " تقل عن 5 سنوات " و "تفوق 15 سنة " بـ 27% من مجموع أفراد العينة لكل فئة، في الأخير فئة العمال الذين يملكون خبرة تتراوح " بين 11 و 15 سنة " بـ 15%.

ه/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى الإداري للوظيفة:

جدول رقم 19: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة.

المتكرر النسبي (%)	المتكرر المطلق	المستوى الإداري
02	01	مساعد المدير
07	04	رئيس قسم
28	17	رئيس شعبة
63	38	موظف
100	60	المجموع

الشكل رقم 09: أعمدة بيانية توضع توزيع أفراد العينة حسب المستوى الإداري للوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

* /- تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول رقم 19 والشكل رقم 09 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الإداري للوظيفة ما يلي:

- أن 63% من مجموع أفراد العينة المستهدفة "موظفون"، تليها نسبة العمال الذين يملكون رتبة "رئيس شعبة" بـ 28% من مجموع أفراد العينة.
- في حين كانت أقل نسبة تمثل العمال الذين يملكون رتبة "رئيس قسم" و "مساعد المدير" بـ 07% و 02% من مجموع أفراد العمال على التوالي.

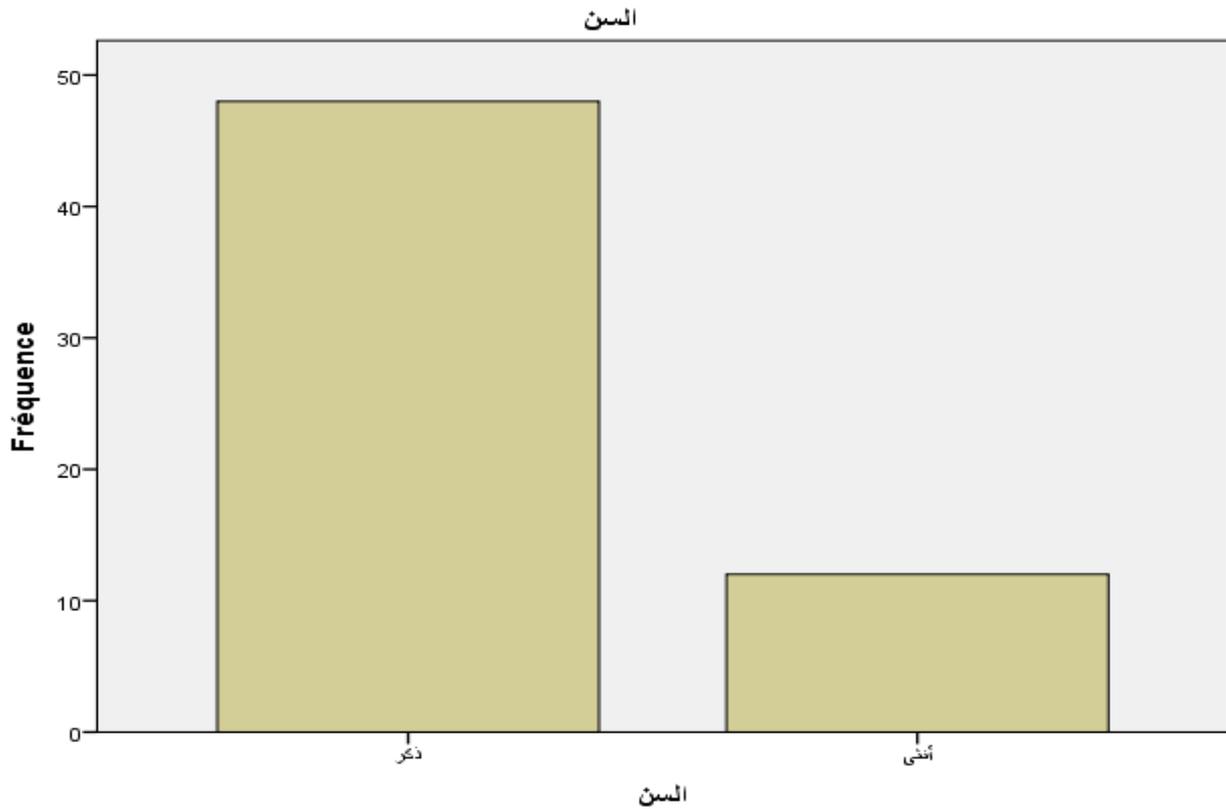
2/- الاستبيان الثاني الخاص بعملاء مؤسسة سونلغاز.

أ/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس:

جدول رقم 20: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
ذكر	48	80
انثى	12	20
المجموع	60	100

الشكل رقم 09: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS-

تحليل النتائج :

تظهر نتائج الجدول رقم 20 والشكل رقم 10 توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس يلي:

أن زبائن العينة المدروسة منقسمة بنسب متفاوتة جدا بين الجنسين " ذكور " و "إناث"، بحيث أن نسبة "الزبائن" تشكل الأغلبية بأكثر من ثلاثة أرباع العينة المستهدفة بـ 80% .

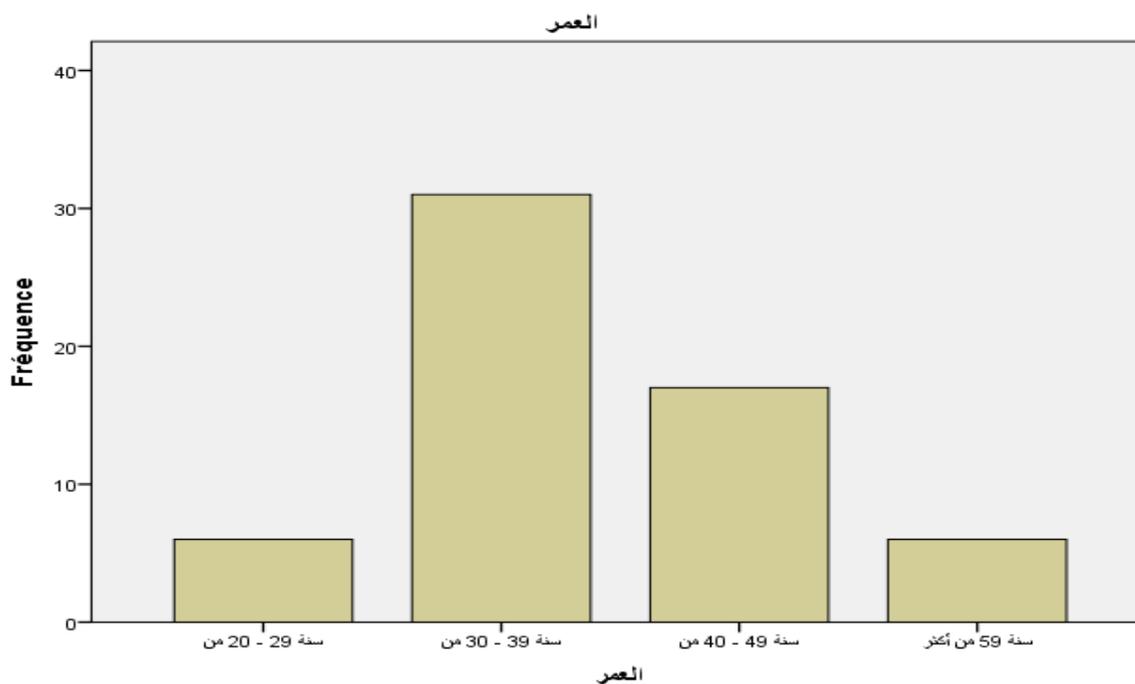
في حين أن نسبة "الزبومات" تمثل تقريبا الربع المتبقي بـ 20% من مجموع العينة المستهدفة.

2/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر:

جدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

السن	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
من 20 الى 29 سنة	5	8.33
من 30 الى 39 سنة	19	31.66
من 40 الى 49 سنة	17	28.33
من 50 الى 59 سنة	13	21.66
أكثر من 59 سنة	6	10
المجموع	60	100

الشكل 11: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج:

تظهر نتائج الجدول رقم 21 والشكل 10، توزيع أفراد العينة حسب متغير السن أن سن أغلب زبائن العينة المدروسة يتركز بين 30 إلى 59 سنة بنسب جد متقاربة تقدر بـ 31.66% ، 28.33% و 21.66% بالنسبة للزبائن الذين تتراوح أعمارهم "من 30 إلى 39 سنة"، "من 40 إلى 49 سنة" و "من 50 إلى 59 سنة" على التوالي .

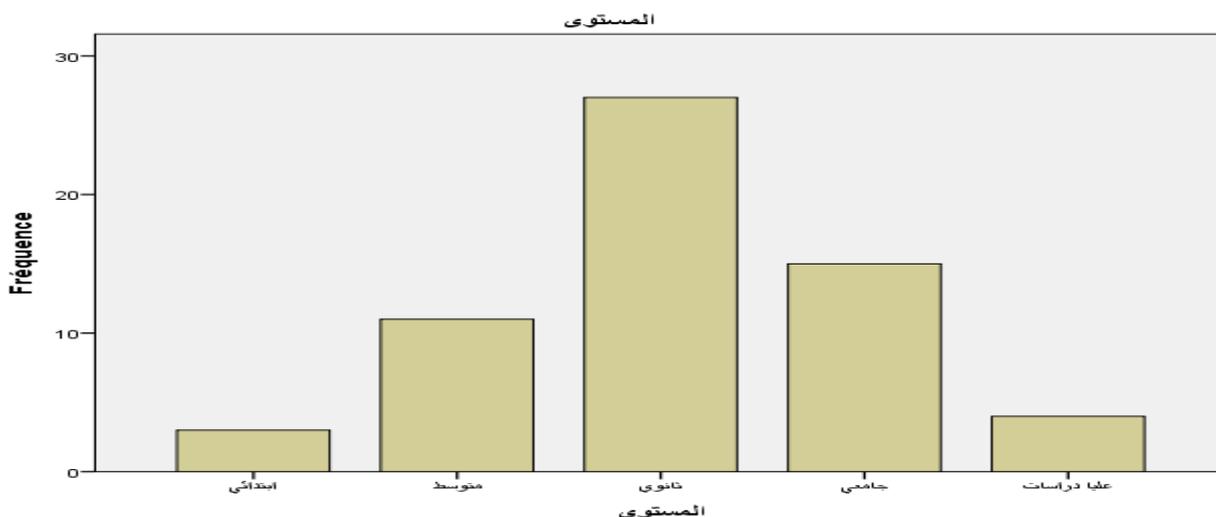
وكانت أقل نسبة للزبائن الذين يمثلون الفئة العمرية الأصغر "من 20 إلى 29 سنة" بـ 8.33% ، تليها نسبة النسوة اللواتي تمثلن الفئة العمرية الأكبر "أكثر من 50 سنة" حيث قدرت بـ 10% من مجموع أفراد العينة.

3/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى العلمي:

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي.

التكرار النسبي (%)	التكرار المطلق	المستوى
50	03	ابتدائي
18	11	المتوسط
45	27	ثانوي
25	15	جامعي
70	04	دراسات عليا
100	60	المجموع

الشكل 12: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الإحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج:

تظهر نتائج الجدول 23 والشكل رقم 12 توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى العلمي، أن نسبة الزبائن الذين يملكون مستوى تعليمي "ثانوي" تشكل النسبة الأكبر بـ 45% من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

تليها نسبة الزبائن الذين يملكون مستوى تعليمي "جامعي" و "متوسط" بـ 25% و 18% على التوالي من مجموع أفراد العينة المستهدفة.

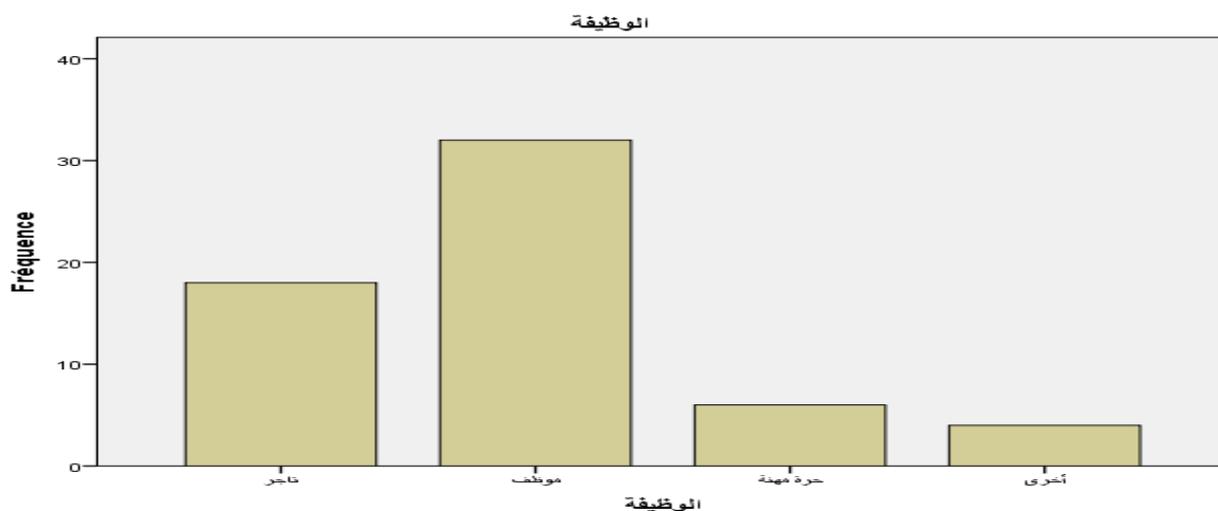
وكانت أقل نسبة للزبائن الذين يملكون المستوى التعليمي الأدنى والأعلى "ابتدائي"، و"دراسات عليا" حيث بلغت 05% و 07% على التوالي لكل فئة منهما من مجموع العينة المستهدفة.

4/- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الوظيفة:

جدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة.

الوظيفة	التكرار المطلق	التكرار النسبي (%)
تاجر	18	30
موظف	32	53
مهنة حرة	06	10
أخرى	04	07
المجموع	60	100

الشكل 13: التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج المعالجة الاحصائية - مخرجات برنامج SPSS -

تحليل النتائج:

تظهر نتائج الجدول 24 والشكل رقم 13 توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة أن نسبة الزبائن "الموظفين" سواء في القطاع العمومي أو الاقتصادي يشكلون الأغلبية بـ 53% أي أكثر من نصف العينة المدروسة، تليها فئة الزبائن من "التجار" بـ 30% أي ما يقارب ثلث العينة المدروسة تقريبا.

في حين أن نسبة الزبائن ممن يمارسون "مهن حرة" و"مهن أخرى" ضئيلة حيث قدرتا بـ 10% و 07% على التوالي من مجموع العينة المستهدفة لكل فئة منهما.

ثالثاً ، : تحليل بيانات العينة وفق الإجابات على عبارات الإستبيان

بعد تحليل الخصائص الديموغرافية للعينتين ننتقل إلى تحليل بيانات الإجابات المقدمة من طرف موظفي مؤسسة سونلغاز المتعلقة بالمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، وذلك بعد ترميز البيانات وإدخالها للحاسوب وتشغيلها في برنامج SPSS.

1/- الاستبيان الأول الخاص بموظفي مؤسسة سونلغاز.

أ/- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجزء الأول : وجهة نظرهم الشخصية اتجاه الهيكل التنظيمي

لمعرفة كيف ينظر الموظفون في المؤسسة للهيكل التنظيمي، حيث تم اعتماد 5 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 25 : تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الهيكل التنظيمي .

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتوافق هيكل التنظيمي مع الأهداف وعمل المؤسسة	3,5833	0,1973	عالية
2	خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة	3,9667	0,0965	عالية
3	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	4,2000	0,1807	عالية
4	هناك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي	3,9167	0,0299	عالية
5	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام ووجبات وظائفهم	3,6333	0,0987	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الهيكل التنظيمي	3,8600	0,1206	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة عالية لأن متوسطها الحسابي محصور بين (3.50 إلى 5)، والذي يعبر عن درجات الموافقة العالية حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسة يوافقون وبدرجة عالية على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم اتجاه الهيكل التنظيمي، وذلك بمتوسط حساب 3,86 وانحراف معياري 0,1206 وهو مقدار تشتت إجابات مفردات العينة على المتوسط الحسابي 3,86.

إذن تم التوصل بأن الموظفين يدعمون الهيكل التنظيمي الحالي للمؤسسة وبدرجة موافقة عالية.

الجزء الثاني: وجهة نظركم الشخصية اتجاه المشاركة في القيادة.

لمعرفة كيف ينظر الموظفين في المؤسسة حول المشاركة في القيادة، حيث تم اعتماد 5 عبارات والتي

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 26: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه القيادة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل ومساواة	4,4167	0,52184	عالية
2	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والعاملين.	4,4333	0,68546	عالية
3	المسؤول يعطي العاملين الحرية للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة	4,1695	0,52762	عالية
4	يبادر المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل	4,2833	0,46370	عالية
5	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية	4,6833	0,37286	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه القيادة	4,3972	0,51430	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية مرتفعة

محصورة بين (4,1695 و 4,6833) وانحرافات معيارية محصورة بين (0,37286 و 0,68546)

إذن أغلب أفراد العينة من الموظفين اكدوا أنهم موافقون حالياً على طريقة القيادة المعتمدة في المؤسسة.

الجزء الثالث: وجهة نظركم الشخصية اتجاه الاتصالات.

لمعرفة كيف ينظر الموظفين في المؤسسة للاتصالات، حيث تم اعتماد 5 عبارات والتي يوضحها الجدول

التالي:

الجدول رقم 27: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الاتصالات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين بعدل ومساواة	4,1833	0,09525	عالية
2	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات	4,2000	0,13519	عالية
3	تنجز الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	3,8167	0,16184	عالية
4	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة	3,6667	0,03298	عالية
5	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة)	3,8167	0,08276	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه للاتصالات	3,9367	0,1011	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية محصورة بين (3,66 و 4,20) وانحرافات معيارية محصورة بين (0,32 و 0,16).
 إذن أغلب أفراد العينة من الموظفين اكدوا أنهم موافقون جدا و يدعمون نظام الاتصالات الحالي للمؤسسة.

الجزء الرابع: وجهة نظركم الشخصية اتجاه التكنولوجيا.

لمعرفة كيف ينظر الموظفون في المؤسسة للتكنولوجيا ، حيث تم اعتماد 5 عبارات والتي يوضحها

الجدول التالي:

الجدول رقم 28: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه التكنولوجيا.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تنجز أغلب الأعمال باستخدام التكنولوجيا	2,4167	1,06232	منخفضة
2	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام	2,4333	0,98060	منخفضة
3	ساعدت التكنولوجيا على تقليل الجهد	2,2333	0,78905	منخفضة
4	أسهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل	2,6667	1,05230	منخفضة
5	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر	2,3000	0,88872	منخفضة
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه التكنولوجيا	2,4100	0,9546	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

نلاحظ أن العبارات أخذت درجات موافقة منخفضة لأن متوسطها الحسابي أقل من 3,50 والذي

يعبر عن درجات الموافقة المنخفضة والضعيفة حسب مقياس ليكرت.

وبالتالي فإن الموظفين في المؤسسة لا يوافقون على الأسئلة الموجهة لهم والخاصة بوجهة نظرهم

اتجاه التكنولوجيا ، وذلك بمتوسط حساب 2,41 و انحراف معياري 0,9546 وهو مقدار تشتت إجابات

مفردات العينة على المتوسط الحسابي.

إذن تم التوصل بأن المؤسسة حسب تصريحات العمال لا تدعم استعمال التكنولوجيا.

الجزء الخامس: وجهة نظركم الشخصية اتجاه الحوافز.

لمعرفة كيف ينظر الموظفون في المؤسسة حول الحوافز، حيث تم اعتماد 6 عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 29: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الحوافز.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين	4,8167	0,75538	عالية
2	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية	3,9833	1,39450	عالية
3	تهتم الإدارة بالاقترحات والمبادرات التي يقدمها العاملون	4,4500	1,45468	عالية
4	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة	2,0167	0,91117	منخفضة
5	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقا لأسس واضحة ومعروفة	4,0333	0,78041	عالية
6	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه	3,9555	1,09580	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الحوافز	3,8759	1,06533	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية محصورة بين (3,9555 و 4,8167) إلا العبارة رقم 04 التي حصلت على متوسط حسابي ضعيف وأقل من 3,50 يقدر بـ 2,0167.

إذن أغلب أفراد العينة من الموظفين يرون في الحوافز فوائد جمة تقف في صف العمال و المؤسسة .

الجزء السادس: وجهة نظركم الشخصية اتجاه المشاركة في اتخاذ القرار.

لمعرفة كيف ينظر الموظفون في المؤسسة حول المشاركة في اتخاذ القرار، حيث تم اعتماد 4

عبارات والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 30: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه المشاركة في اتخاذ القرار.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل	3,8500	0,37317	عالية
2	يملك العاملون القدرة والصلاحيات القانونية على اتخاذ القرارات الهامة وتحمل نسؤوليتها	3,6667	0,15666	عالية
3	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي	3,5401	0,27824	عالية
4	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود	3,9482	0,11221	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه المشاركة في اتخاذ القرار	3,7512	0,2307	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية

محصورة بين (3,5401 و 3,9482) وانحرافات معيارية محصورة بين (0,11221 و 0,37317)

إذن أغلب أفراد العينة من الموظفين أكدوا أنهم يشركون حالياً في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

الجزء السابع: وجهة نظركم الشخصية اتجاه الأداء الوظيفي.

لمعرفة كيف ينظر الموظفون في المؤسسة حول الأداء الوظيفي، حيث تم اعتماد 11 عبارة والتي

يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 31: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الأداء الوظيفي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية	3,6833	0,24769	عالية
2	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت	3,6667	0,46843	عالية
3	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل	4,3333	0,62997	عالية
4	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر	3,9833	0,59686	عالية
5	تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	2,9500	0,24618	منخفضة
6	لدى العاملين قدرة على تحمل الأعباء اليومية في العمل	3,8667	0,27824	عالية
7	يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل	3,7667	0,59648	عالية
8	يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر	3,7333	0,69131	عالية
9	لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل	3,6833	0,61221	عالية
10	يحافظ العاملون على أسرار العمل	3,9667	0,58091	عالية
11	يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل	3,5667	0,65519	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الموظفين الشخصية اتجاه الأداء الوظيفي	3,7455	0,50940	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية محصورة بين (3,5667 و 4,3333) إلا العبارة رقم 05 التي حصلت على متوسط حسابي ضعيف وأقل من 3,50 يقدر بـ 2,95.

إذن أغلب أفراد العينة من الموظفين يرون أن الأداء الوظيفي في المؤسسة ممتاز.

2/- الاستبيان الثاني الخاص بزبائن مؤسسة سونلغاز.

أ/- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

وجهة نظر ودرجة رضا الزبائن عن الخدمات المقدمة في مؤسسة سونلغاز لمعرفة كيف ينظر الزبائن لمؤسسة سونلغاز، تم اعتماد 7 عبارات يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 32: تقييم عينة الدراسة لوجهة نظر الزبائن الشخصية اتجاه مؤسسة سونلغاز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز	4,6667	0,2930	عالية
2	تشعرون بالارتياح والاطمئنان حين تعاملكم مع موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز	4,9167	0,6623	عالية
3	العمليات التي تقومون بها في مؤسسة سونلغاز تم بسرعة	3,8167	0,6655	عالية
4	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع مؤسسة سونلغاز	4,1000	0,4477	عالية
5	هل يتم الاستماع وتسجيل شكاواكم واقتراحاتكم	3,9167	0,5618	عالية
6	تهتم مؤسسة سونلغاز بالإجابة على استفساراتكم	4,1833	0,4129	عالية
7	هل أنت راضي عن خدمات مؤسسة سونلغاز	4,1667	0,5684	عالية
الدرجة الكلية	وجهة نظر الزبائن الشخصية اتجاه مؤسسة سونلغاز	4,2524	0,5160	عالية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن كل العبارات حصلت على درجة موافقة عالية، وبمتوسطات حسابية مرتفعة محصورة بين (3,81 و 4,91) وانحرافات معيارية محصورة بين (0,29 و 0,66) إذن أغلب أفراد العينة من الزبائن أكدوا أنهم موافقون جدا و راضون عن أداء مؤسسة سونلغاز.

ب/- إختبار الفرضيات:

من خلال الكشف عن قوة أو درجة الارتباط و العلاقة بين المتغيرين، ونستعمل في ذلك معامل الارتباط بيرسون Pearson.

الفرضية الفرعية الأولى، الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن .

الجدول رقم 33: يوضح علاقة الارتباط بين الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن

Correlations

	الهيكل التنظيمي	رضا الزبائن
Pearson Correlation	1	,751
Sig. (2-tailed)		,000
N	60	60
رضا الزبائن	,751	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	60	60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.751 يعني ارتباط قوي وطردي بين الهيكل

التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، إذن نرفض الفرضية

الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط بين الهيكل التنظيمي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الفرضية الفرعية الثانية، القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن .

الجدول رقم 34: يوضح علاقة الارتباط بين القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

Correlations

		القيادة	رضا الزبائن
القيادة	Pearson Correlation	1	,802
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
رضا الزبائن	Pearson Correlation	,802	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.802 وبمستوى دلالة 0.000 يعني وجود ارتباط قوي وطردي بين القيادة في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الفرضية الفرعية الثالثة، الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الجدول رقم 35: يوضح علاقة الارتباط بين الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن

Correlations

		الاتصالات	رضا الزبائن
الاتصالات	Pearson Correlation	1	,710
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	60	60
رضا الزبائن	Pearson Correlation	,710	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	60	60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي 0.710 وبمستوى دلالة 0.000 يعني القبول بالفرضية البديلة القائلة بوجود ارتباط قوي وطردى بين الاتصالات في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن. الفرضية الفرعية الرابعة، التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الجدول رقم 36: يوضح علاقة الارتباط بين التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

Correlations

		التكنولوجيا	رضا الزبائن
التكنولوجيا	Pearson Correlation	1	,157
	Sig. (2-tailed)		,232
	N	60	60
رضا الزبائن	Pearson Correlation	,157	1
	Sig. (2-tailed)	,232	
	N	60	60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط ضعيف جدا يساوي 0.157 وبمستوى دلالة يفوق 0.05 و منه ننفي وجود ارتباط بين استعمال التكنولوجيا في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن. الفرضية الفرعية الخامسة، الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الجدول رقم 37: يوضح علاقة الارتباط بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن

Correlations

	استعمال الحوافز	رضا الزبائن
Pearson Correlation	1	,734
Sig. (2-tailed)		,000
N	60	60
Pearson Correlation	,734	1
Sig. (2-tailed)	,000	
N	60	60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.734 يعني ارتباط قوي وطردي بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط بين استعمال الحوافز في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الفرضية الفرعية السادسة، المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق و.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق رضا الزبائن .

الجدول رقم 38: يوضح علاقة الارتباط بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق رضا الزبائن.

Correlations

	المشاركة في اتخاذ القرار	رضا الزبائن
المشاركة في اتخاذ القرار	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,698 60
رضا الزبائن	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,698 ,000 60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.698 وبمستوى دلالة 0.000 يعني وجود

ارتباط قوي وطردي بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق رضا الزبائن.

الفرضية الفرعية السابعة، الأداء الوظيفي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن:

H0: لا يوجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

H1: يوجد علاقة ارتباط بين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

الجدول رقم 39: يوضح علاقة الارتباط بين الأداء الوظيفي وتحقيق رضا الزبائن

Correlations

	الأداء الوظيفي	رضا الزبائن
الأداء الوظيفي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 ,875 60
رضا الزبائن	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,875 ,000 60

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS "V.20"

من الجدول أعلاه يتضح أن معامل الارتباط يساوي 0.875 يعني ارتباط قوي جدا وطردي بين الأداء

الوظيفي وتحقيق رضا الزبائن.

وبما أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من النسبة المعتمدة 0.05، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة على أنه يوجد علاقة ارتباط قوية بين الأداء الوظيفي في المؤسسة وتحقيق رضا الزبائن.

2/- اختبار الفرضية الرئيسة:

بعد اختبار علاقة التأثير بين مختلف محاور المتغيرات المستقلة (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار والأداء الوظيفي) مع المتغير التابع (رضا الزبائن)، سوف نقوم بالكشف عن علاقة و دور كل المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي (المتغيران المستقلان) على رضا الزبائن (المتغير التابع) بطريقة الانحدار Entrer حيث يتبين أن قام البرنامج بإدخال جميع المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار الخطي المتعدد.

الجدول رقم 40: جدول إدخال كل المتغيرات.

Variables Entered/Removedb

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأداء الوظيفي, الهيكل التنظيمي, الحوافز, التكنولوجيا, القيادة, الاتصالات, المشاركة في اتخاذ القرار		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: رضا الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 41: معاملات الارتباط.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,910a	,830	,026	010,

a. Predictors: (Constant), الأداء الوظيفي, الهيكل التنظيمي, الحوافز, التكنولوجيا, القيادة, الاتصالات, المشاركة في اتخاذ القرار

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بلغت 0.910 وهي علاقة قوية جداً، كما بلغ معامل التحديد 0.830 ما يعني أن 83% من التغير في إدراك رضا الزبائن يعود إلى الأداء الوظيفي للعمال و المناخ التنظيمي للمؤسسة.

الجدول رقم 42: جدول ANOVA

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	152,646	7	21,807	,787	01a0,
Residual	1441,088	52	27,713		
Total	1593,733	59			

a. Predictors: (Constant), الأداء الوظيفي, الهيكل التنظيمي, الحوافز, التكنولوجيا, القيادة, الاتصالات, المشاركة في اتخاذ القرار

b. Dependent Variable: الزبائن رضا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 43: معادلة معاملات الانحدار

Coefficientsa

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	5,309	1,419		,064	,000
	الهيكل التنظيمي	,039	,299	,030	,130	,000
	القيادة	,058	,302	-,046	-,191	,000
	الاتصالات	,338	,587	,243	,576	,000
	التكنولوجيا	,223	,304	-,230	-,732	,657
	الحوافز	,437	,470	,519	,930	,000
	المشاركة في اتخاذ القرار	,436	,827	-,293	-,527	,000
	الأداء الوظيفي	,893	,133	-,116	-,701	,000

a. Dependent Variable: الزبائن رضا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدولين أن مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد (ما عدا التكنولوجيا $\text{sig} > 0.05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً لكل المناخ التنظيمي و للأداء الوظيفي على رضا الزبائن.

و يتضح هذا الأثر من خلال المعادلة التالية :

$$Y = b + Ax_1 + Ax_2 + Ax_3 + Ax_4 + Ax_5 + Ax_6$$

حيث : b ثابت و A متغير

$$Y = 5.309 + 0.039 X_1 + 0.058 X_2 + 0.338 X_3 + 0.437 X_4 + 0.436 X_5 + 0.893 X_6$$

Y: رضا الزبائن (المتغير التابع)

X₁: الهيكل التنظيمي (متغير مستقل)

X2: القيادة (متغير مستقل)

X3: الاتصالات (متغير مستقل)

X4: الحوافز (متغير مستقل)

X5: المشاركة في اتخاذ القرار (متغير مستقل)

X6: الأداء الوظيفي (متغير مستقل)

خلاصة الفصل:

هدف هذا الفصل هو التعرف على دور وتأثير المناخ التنظيمي وللأداء الوظيفي على رضا الزبائن، كل هذا من خلال استقصاء قمنا به والذي كان موجه لموظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة، كما خصصنا إستبيان آخر للعملاء لمعرفة مدى رضاهم عن المؤسسة، وتوصلنا إلى وجود علاقة طردية وقوية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي و بين درجة رضا الزبائن، كما اكتشفنا وسجلنا وجود رضا عام للزبائن نحو أداء المؤسسة.

خاتمة

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج بالوسائل الإحصائية المختلفة، ومن خلال مناقشة هذه النتائج وتفسيرها، استطاع الباحث صياغة الاستنتاجات البحثية، وأهم التوصيات المقترحة، ووضع تصور مستقبلي لأبحاث ذات صلة بموضوع البحث الحالي على النحو التالي:

أولاً: الاستنتاجات:

1. تأسيساً على نتائج البحث وفي إطار البعد أو القرب من الإطار النظري والدراسات السابقة، فضلاً عن التساؤلات البحثية وفرضيات البحث ونتائج التحقق منها، جاء البحث بمجموعة من الاستنتاجات على النحو التالي:
2. من الاستنتاجات المحورية والتي أسفر عنها البحث، أن المناخ التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بجميع أبعاده يؤثر على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.
3. التوزيع العادل والموضوعي للحوافز على العاملين، يساهم بشكل ملحوظ في زيادة مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
4. كان للمغريات الديموغرافية دور هام في إبراز العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي حيث كان العاملون الأكبر سناً، هم الأعلى في آرائهم حول المناخ التنظيمي السائد، وربما يرجع ذلك إلى أن معظم العاملين الكبار سن يتقلدون وظائف إدارية عليا، وهذا بدوره يعطل لماذا جاءت آرائهم مرتفعة حول هذا المتغير.
5. كلما ارتفع مستوى التعليم لدى العاملين أدى ذلك إلى إدراك إيجابيات المناخ التنظيمي السائد في إدارة مؤسسة سونلغاز.
6. جميع العاملين في مؤسسة سونلغاز باختلاف مسمياتهم الوظيفية يظهرون آراء إيجابية حول الأداء الوظيفي والمناخ التنظيمي، حيث كان الأخصائيون الأوائل هم الأكثر تأييداً للمناخ التنظيمي.
7. لسنوات الخبرة لدى العاملين تأثير واضح أيضاً في ما يتعلق بكل من المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، فقد أشارت النتائج أنه كلما زدت خبرات العاملين أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الرضا في الآراء حول المناخ التنظيمي السائد.

ثانياً: لتوصيات

من خلال ما توصل إليه البحث من نتائج واستنتاجات، ومن خلال تحليل تلك النتائج:

وتفسيرها، تمكن الباحث من اقتراح بعض التوصيات، والتي يخاطب بها في المقام الأول كافة المعنيين والمسؤولين بالتطوير الإداري والمهني في المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الخدمائية والخاصة، وهي كما يلي:

1. تعزيز أنظمة الحوافز المادية والمعنوية للموظفين المتميزين والمجتهدين في عملهم، وتحقيق الموازنة المطلوبة لمبدأ الثواب والعقاب في إطار من العدالة والمساواة.
2. تقليص الفجوة بين المؤهلات الدراسية للعاملين، من خلال إتاحة الفرصة للعاملين ذوي المؤهلات المتوسطة والدنيا لاستكمال دراستهم لأن ذلك من شأنه تطور العمل.
3. التوجه نحو اللامركزية، والعمل على منح بعض الصلاحيات الإدارية للموظفين بالدرجات الدنيا، ضمن حدود مدروسة دون الرجوع بشكل دائم للمسؤولين.
4. تطوير الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بحيث يكون وحدة متكاملة قائمة بذاتها، وتلبي جميع احتياجات الزبائن، كتضمين الهيكل بالإدارات المختلفة، كالموارد البشرية والمالية، بالإضافة إلى تقنية المعلومات والتدريب والجودة، فضلاً عن إنشاء قسم للمراجعات والتدقيق والتزوير.
5. العمل على تحسين طرق اتخاذ القرارات بحيث يتم إشراك جميع العاملين في هذه العملية من مسؤولين وأصحاب القرارات مع العاملين بكافة المستويات الإدارية، وذلك للأخذ باقتراحاتهم نحو اتخاذ القرارات المتعلقة بسير عملهم.
6. توفير وسائل الاتصالات الحديثة؛ التي تربط جميع المكاتب بالمؤسسة الواحد من أجل تحسين عملية الاتصال وتداول المعلومات بين العاملين.
7. إعداد صفئين من القيادات المستقبلية، والعمل على تدريبهم وتأهيلهم للمناصب القيادية.

ثالثاً: البحوث المستقبلية:

يرى الباحث أنه يمكن لباحثين آخرين أن يساهموا بشكل أو بآخر في استكمال دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسات، وعلاقته بمتغيرات أخرى من شأنها أن تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين مؤسسات الدولة، وذلك من خلال القيام بأبحاث ودراسات في المستقبل ذات صلة بموضوع البحث الحالي، مستلهمين أفكارهم مما توصل إليه البحث الحالي من استنتاجات،

وما أوصى به من توصيات، ويمكن عرض هذه الأفكار البحثية كما يلي:

1. إجراء دراسات تكشف عن تأثير الاستثمار أس المال الفكري على الأداء الوظيفي للعاملين.
2. دراسة العلاقة بين التنمية المهنية للعاملين والأداء الوظيفي لديهم.
3. إجراء دراسات من شأنها الكشف عن تأثير إعادة هندسة العمليات الإدارية على المناخ التنظيمي.
4. إجراء المزيد من الدراسات للتعرف على العوامل التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية.

العلماء حقا

الملحق رقم 01



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

استبيان

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة سونلغاز سعيدة. نرجو منكم اللطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20-29 سنة ، من 30-39 سنة ، من 40-49 سنة
- من 50-59 سنة ، أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي
- جامعي ، دراسات عليا
- 4- الخبرة الوظيفية: 5 سنوات فأقل ، 6-10 سنوات ، 11-15 سنة
- أكثر من 15 سنة
- 5- المستوى الإداري للوظيفية: مدير ، مساعد مدير ، رئيس قسم
- رئيس شعبة ، موظف

يرجى وضع إشارة (x) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
الهيكل التنظيمي						
1	يتوافق هيكل التنظيمي مع الأهداف وعمل المؤسسة.					
2	خطوط السلطة بين الرؤساء و المرؤسين واضحة.					
3	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات).					
4	هاك مستوى عال من التعاون بين مستويات الهيكل التنظيمي.					
5	تناسب تخصصات العاملين مع طبيعة ومهام وواجبات وظائفهم.					
القيادة						
6	يتعامل المسؤول المباشر مع العاملين بعدل و مساواة.					
7	هناك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر و العاملين.					
8	المسؤول يعطي العاملين الحري للعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة.					
9	يبادر المسؤول المباشر العاملين في تنفيذ مهام العمل.					
10	يهتم المسؤول المباشر بأمور العاملين الشخصية.					
الاتصالات						
11	توجد سهولة في الاتصال بين العاملين بعدل و مساواة.					
12	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات لنقل المعلومات.					
13	تنجز الاتصالات بين الرؤساء و المرؤسين بسرعة كبيرة.					
14	المعلومات المنقولة عبر الاتصالات تتصف بالدقة.					
15	الاتصالات داخل المؤسسة تسير في جميع الاتجاهات (صاعدة - هابطة).					
التكنولوجيا						
16	تنجز أغلب الاعمال باستخدام التكنولوجيا.					
17	التكنولوجيا الموجودة سهلة الاستخدام.					
18	ساعدت التكنولوجيا على تقليل الجهد.					

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
تابع لمحور التكنولوجيا						
19	أسهمت التكنولوجيا في سرعة إنجاز العمل.					
20	يتم تطوير التكنولوجيا بشكل مستمر.					
الحوافز						
21	تمنح الحوافز بناء على مجهود العاملين .					
22	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي ورفع الروح المعنوية.					
23	تهتم الإدارة بالاقتراحات و المبادرات التي يقدمها العاملون.					
24	هناك تركيز على جانب المكافآت أكثر من التركيز على جانب العقوبة.					
25	تجرى الترقية على أساس الاستحقاق وفقاً للأسس واضحة و معروفة.					
26	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه العاملون مع المجهود الذي يبذلونه.					
المشاركة في إتخاذ القرارات						
27	تحرص الإدارة على إشراك العاملين في صنع القرارات المتعلقة بالعمل.					
28	يملك العاملون القدرة و الصلاحيات القانونية على إتخاذ القرارات الهامة وتحمل مسؤوليتها.					
29	يتم حل المشكلات التي تواجه العمل بشكل جماعي.					
30	يعقد المسؤولون إجتماعات مفتوحة مع العاملين يسمح لهم بالحوار دون قيود.					
الأداء الوظيفي						
31	يلتزم العاملون بأوقات العمل الرسمية					
32	يحرص العاملون على إنجاز العمل بأسرع وقت.					
33	يلتزم العاملون بأنظمة وقوانين العمل.					
34	يلتزم العاملون بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر فيما يخص العمل.					

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	الفقرات	الرقم
تابع لمحور الأداء الوظيفي						
					تتوفر لدى العاملين المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة التي يؤديونها.	35
					لدى العاملين قدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية في العمل.	36
					يوجد تعاون بين العاملين لإنجاز العمل.	37
					يتعامل العاملون مع الجمهور ببشاشة ورحابة صدر.	38
					لدى العاملين قدرة على الإبداع وتطوير العمل.	39
					يحافظ العاملون على أسرار العمل.	40
					يهتم العاملون بمظهرهم الخارجي اللائق بالعمل.	41

شكراً على تعاونكم

الملحق رقم 02

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



إستبيان

الأخ الكريم، الأخت الكريمة...

تحية طيبة وبعد

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي على رضا الزبائن في مؤسسة سونلغاز سعيدة. نرجو منكم التلطف بتعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية. علماً أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بسرية ولن تستخدم إلا لغايات البحث العلمي فقط. وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 20-29 سنة ، من 30-39 سنة ، من 40-49 سنة ، من 50-59 سنة ، أكثر من 50 سنة
- 3- المؤهل العلمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي ، دراسات عليا
- 4- الوظيفية: موظف ، تاجر ، مهنة حرة ، أخرى..

يرجى وضع إشارة (x) أمام الحالة التي تلائمك:

الرقم	الفقرات	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
رضا الزبائن						
1	تحضون باستقبال جيد من طرف موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز.					
2	تشعرون بالارتياح والاطمئنان حين تعاملكم مع موظفي وعمال مؤسسة سونلغاز.					
3	العمليات التي تقومون بها في مؤسسة سونلغاز تتم بسرعة.					
4	تجدون السرية التامة من خلال تعاملكم مع مؤسسة سونلغاز.					
5	هل يتم الاستماع وتسجيل شكاوكم واقتراحاتكم.					
6	تهتم مؤسسة سونلغاز بالإجابة على استفساراتكم.					
7	هل أنت راضي عن خدمات مؤسسة سونلغاز.					

شكرا على تعاونكم

الملحق رقم 03: نتائج التحليل الخاصة بالموظفين

Fréquences

		Remarques	
Sortie obtenue			07-JUN-2017 10:56:01
Commentaires			
Entrée	Données	H:\02 06 2017\Nouveau dossier\basse de donne souiah master - Copie.sav Jeu_de_données1	
	Jeu de données actif	<sans>	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail		60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.	
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= 2س 1س 12س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 20س 19س 18س 17س 16س 15س 14س 13س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 44س 43س 42س 41س 40س 39س 38س 37س 48س 47س 46س 45س /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM SKEWNESS SESKEW KURTOSIS SEKURT /GROUPED= 7س 6س 5س 4س 3س 2س 1س 16س 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 24س 23س 22س 21س 20س 19س 18س 17س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 40س 39س 38س 37س 36س 35س 34س 33س 48س 47س 46س 45س 44س 43س 42س 41س /BARChart FREQ /FORMAT=DVALUE /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur		00:00:16.19
	Temps écoulé		00:00:16.01

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	س5	س6
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,5833	2,4667	2,2000	2,9167	2,6333	3,1833
Erreur standard de la moyenne		,15458	,14155	,10577	,13296	,11636	,16722
Médiane		2,6000 ^a	2,4688 ^a	2,2444 ^a	2,7872 ^a	2,5581 ^a	3,1304 ^a
Mode		4,00	3,00	3,00	3,00	2,00	2,00
Ecart type		1,19734	1,09648	,81926	1,02992	,90135	1,29525
Variance		1,434	1,202	,671	1,061	,812	1,678
Asymétrie		-,050	,008	-,199	,653	,376	,034
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		-1,544	-1,298	-1,102	,276	-1,019	-1,359
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		3,00	3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00
Somme		155,00	148,00	132,00	175,00	158,00	191,00
Percentiles	25	1,5000 ^b	1,5000 ^b	1,4571 ^b	2,1489 ^b	1,8182 ^b	2,0357 ^b
	50	2,6000	2,4688	2,2444	2,7872	2,5581	3,1304
	75	3,6667	3,4333	2,9111	3,6250	3,4074	4,3571

Statistiques

		س7	س8	س9	س10	س11	س12
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2000	3,4167	3,1667	3,8167	3,4167	2,4333
Erreur standard de la moyenne		,12073	,12417	,08946	,12687	,13715	,12660
Médiane		3,2444 ^a	3,5000 ^a	3,2115 ^a	3,8056 ^a	3,5227 ^a	2,3256 ^a
Mode		3,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00
Ecart type		,93519	,96184	,69298	,98276	1,06232	,98060
Variance		,875	,925	,480	,966	1,129	,962
Asymétrie		-,288	-,819	-,550	-,061	-,740	,806
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		,184	,867	,437	-1,287	,290	,226
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		4,00	4,00	3,00	3,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Somme		192,00	205,00	190,00	229,00	205,00	146,00
Percentiles	25	2,4571 ^b	2,7600 ^b	2,5250 ^b	2,9630 ^b	2,6957 ^b	1,5897 ^b
	50	3,2444	3,5000	3,2115	3,8056	3,5227	2,3256
	75	3,9111	4,1935	3,7885	4,6970	4,2813	3,0526

Statistiques

		س13	س14	س15	س16	س17	س18
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,2333	2,6667	2,3000	2,8167	2,4333	2,4500
Erreur standard de la moyenne		,10187	,13585	,11473	,16207	,18003	,18780
Médiane		2,2449 ^a	2,6111 ^a	2,2340 ^a	2,6389 ^a	2,1364 ^a	2,0870 ^a
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Ecart type		,78905	1,05230	,88872	1,25538	1,39450	1,45468
Variance		,623	1,107	,790	1,576	1,945	2,116
Asymétrie		,411	,174	1,010	,465	,530	,632
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		1,153	-1,030	1,588	-,842	-1,092	-1,000
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		134,00	160,00	138,00	169,00	146,00	147,00
Percentiles	25	1,5263 ^b	1,7419 ^b	1,5366 ^b	1,7667 ^b	1,2500 ^b	1,2432 ^b
	50	2,2449	2,6111	2,2340	2,6389	2,1364	2,0870
	75	2,8571	3,5714	2,8723	3,8095	3,6111	3,6429

Statistiques

		س19	س20	س21	س22	س23	س24
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0167	2,0333	2,95	3,2500	3,4667	3,4000
Erreur standard de la moyenne		,11763	,10075	,141	,17728	,14932	,16502
Médiane		1,8824 ^a	1,9608 ^a	2,83 ^a	3,2917 ^a	3,5714 ^a	3,5152 ^a
Mode		2,00	2,00	2	5,00	3,00	3,00
Ecart type		,91117	,78041	1,096	1,37317	1,15666	1,27824
Variance		,830	,609	1,201	1,886	1,338	1,634
Asymétrie		1,496	1,712	,422	-,145	-,732	-,449
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		2,956	5,622	-,605	-1,267	,223	-,702
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		4,00	4,00	4	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5	5,00	5,00	5,00
Somme		121,00	122,00	177	195,00	208,00	204,00
Percentiles	25	1,2941 ^b	1,3725 ^b	2,08 ^b	2,0800 ^b	2,5862 ^b	2,4348 ^b
	50	1,8824	1,9608	2,83	3,2917	3,5714	3,5152
	75	2,6000	2,5957	3,79	4,4643	4,3871	4,4667

Statistiques

		25س	26س	27س	28س	29س	30س
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,5333	3,4667	3,5500	3,1000	3,2667	3,2000
Erreur standard de la moyenne		,22482	,17052	,13325	,11571	,12771	,13404
Médiane		3,4737 ^a	3,4375 ^a	3,5556 ^a	3,1538 ^a	3,3243 ^a	3,2051 ^a
Mode		4,00	2,00	3,00 ^c	4,00	4,00	3,00
Ecart type		1,74148	1,32085	1,03211	,89632	,98921	1,03825
Variance		3,033	1,745	1,065	,803	,979	1,078
Asymétrie		3,587	,029	-,043	-,202	-,133	-,041
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		21,772	-1,781	-1,119	-1,750	-1,339	-,369
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		13,00	3,00	3,00	2,00	3,00	4,00
Minimum		1,00	2,00	2,00	2,00	2,00	1,00
Maximum		14,00	5,00	5,00	4,00	5,00	5,00
Somme		212,00	208,00	213,00	186,00	196,00	192,00
Percentiles	25	2,5200 ^b	2,2333 ^b	2,6552 ^b	2,2727 ^b	2,3793 ^b	2,3714 ^b
	50	3,4737	3,4375	3,5556	3,1538	3,3243	3,2051
	75	4,3226	4,7000	4,4516	3,9231	4,1613	3,9744

Statistiques

		31س	32س	33س	34س	35س	36س
N	Valide	60	60	60	60	59	60
	Manquant	0	0	0	0	1	0
Moyenne		2,3167	2,6000	2,4167	2,4333	2,1695	2,2833
Erreur standard de la moyenne		,13756	,10944	,12417	,14530	,12597	,11667
Médiane		2,2308 ^a	2,4792 ^a	2,3250 ^a	2,2813 ^a	2,0833 ^a	2,1667 ^a
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		1,06551	,84773	,96184	1,12546	,96762	,90370
Variance		1,135	,719	,925	1,267	,936	,817
Asymétrie		,717	1,057	,481	,467	,475	,824
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,311	,309
Kurtosis		,240	-,234	-,756	-,985	-,670	-,061
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,613	,608
Plage		4,00	3,00	3,00	4,00	3,00	3,00
Minimum		1,00	2,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00
Somme		139,00	156,00	145,00	146,00	128,00	137,00
Percentiles	25	1,4324 ^b	^{b,d}	1,5641 ^b	1,4615 ^b	1,3375 ^b	1,4889 ^b
	50	2,2308	2,4792	2,3250	2,2813	2,0833	2,1667
	75	3,0000	3,2273	3,1429	3,3500	2,9028	2,8810

Statistiques

		س37	س38	س39	س40	س41	س42
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,6833	2,6833	2,6667	3,3333	2,9833	1,9500
Erreur standard de la moyenne		,10494	,09653	,12502	,14588	,14160	,09633
Médiane		2,6170 ^a	2,6200 ^a	2,7179 ^a	3,1724 ^a	3,0000 ^a	1,8824 ^a
Mode		2,00	2,00	3,00	3,00	4,00	2,00
Ecart type		,81286	,74769	,96843	1,12997	1,09686	,74618
Variance		,661	,559	,938	1,277	1,203	,557
Asymétrie		,455	,597	-,317	,394	-,046	,841
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		-,984	-,962	-,803	-1,228	-1,154	1,229
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		3,00	2,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Minimum		1,00	2,00	1,00	2,00	1,00	1,00
Maximum		4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00
Somme		161,00	161,00	160,00	200,00	179,00	117,00
Percentiles	25	1,9667 ^b	2,0200 ^b	1,9130 ^b	2,3590 ^b	2,0323 ^b	1,2941 ^b
	50	2,6170	2,6200	2,7179	3,1724	3,0000	1,8824
	75	3,4000	3,3548	3,5135	4,2857	3,9375	2,5714

Statistiques

		س43	س44	س45	س46	س47	س48
N	Valide	60	60	60	60	60	60
	Manquant	0	0	0	0	0	0
Moyenne		2,0667	2,4667	2,7333	2,6833	2,4667	2,5667
Erreur standard de la moyenne		,10047	,14155	,15380	,14359	,13954	,14913
Médiane		1,9804 ^a	2,3824 ^a	2,6563 ^a	2,6471 ^a	2,3429 ^a	2,4118 ^a
Mode		2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Ecart type		,77824	1,09648	1,19131	1,11221	1,08091	1,15519
Variance		,606	1,202	1,419	1,237	1,168	1,334
Asymétrie		1,445	,327	,229	,130	,464	,515
Erreur standard d'asymétrie		,309	,309	,309	,309	,309	,309
Kurtosis		3,629	-,945	-1,001	-,958	-,867	-,824
Erreur standard de Kurtosis		,608	,608	,608	,608	,608	,608
Plage		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Minimum		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximum		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Somme		124,00	148,00	164,00	161,00	148,00	154,00
Percentiles	25	1,3922 ^b	1,5143 ^b	1,7000 ^b	1,7241 ^b	1,5263 ^b	1,5676 ^b
	50	1,9804	2,3824	2,6563	2,6471	2,3429	2,4118
	75	2,6304	3,3750	3,7308	3,6207	3,3333	3,5000

س1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	15	25,0	25,0	25,0
	موافق	15	25,0	25,0	50,0
	محايد	10	16,7	16,7	66,7
	غير موافق	20	33,3	33,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

س2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	15	25,0	25,0
	موافق	15	25,0	50,0
	محايد	17	28,3	78,3
	غير موافق	13	21,7	100,0
Total		60	100,0	100,0

س3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	14	23,3	23,3
	موافق	21	35,0	58,3
	محايد	24	40,0	98,3
	غير موافق	1	1,7	100,0
Total		60	100,0	100,0

س4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	3	5,0	5,0
	موافق	17	28,3	33,3
	محايد	30	50,0	83,3
	غير موافق	2	3,3	86,7
	غير موافق اطلاقا	8	13,3	100,0
Total		60	100,0	100,0

س5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	3	5,0	5,0
	موافق	30	50,0	55,0
	محايد	13	21,7	76,7
	غير موافق	14	23,3	100,0
Total		60	100,0	100,0

س6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق جدا	4	6,7	6,7
	موافق	21	35,0	41,7
	محايد	7	11,7	53,3
	غير موافق	16	26,7	80,0
	غير موافق اطلاقا	12	20,0	100,0
Total		60	100,0	100,0

س7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	3	5,0	5,0	5,0
موافق	8	13,3	13,3	18,3
محايد	27	45,0	45,0	63,3
غير موافق	18	30,0	30,0	93,3
غير موافق اطلاقا	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	4	6,7	6,7	6,7
موافق	3	5,0	5,0	11,7
محايد	22	36,7	36,7	48,3
غير موافق	26	43,3	43,3	91,7
غير موافق اطلاقا	5	8,3	8,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	1	1,7	1,7	1,7
موافق	7	11,7	11,7	13,3
محايد	33	55,0	55,0	68,3
غير موافق	19	31,7	31,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	4	6,7	6,7	6,7
محايد	23	38,3	38,3	45,0
غير موافق	13	21,7	21,7	66,7
غير موافق اطلاقا	20	33,3	33,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	5	8,3	8,3	8,3
موافق	4	6,7	6,7	15,0
محايد	19	31,7	31,7	46,7
غير موافق	25	41,7	41,7	88,3
غير موافق اطلاقا	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
موافق جدا	32	53,3	53,3	65,0
موافق	11	18,3	18,3	83,3
محايد	8	13,3	13,3	96,7
غير موافق	2	3,3	3,3	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	16,7	16,7	16,7
موافق جدا	28	46,7	46,7	63,3
موافق	21	35,0	35,0	98,3
محايد	1	1,7	1,7	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س14

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
موافق جدا	24	40,0	40,0	51,7
موافق	12	20,0	20,0	71,7
محايد	16	26,7	26,7	98,3
غير موافق	1	1,7	1,7	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س15

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	13,3	13,3	13,3
موافق جدا	33	55,0	55,0	68,3
موافق	14	23,3	23,3	91,7
محايد	3	5,0	5,0	96,7
غير موافق	2	3,3	3,3	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س16

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	7	11,7	11,7	11,7
موافق جدا	23	38,3	38,3	50,0
موافق	13	21,7	21,7	71,7
محايد	8	13,3	13,3	85,0
غير موافق	9	15,0	15,0	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س17

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	21	35,0	35,0	35,0
موافق	15	25,0	25,0	60,0
محايد	7	11,7	11,7	71,7
غير موافق	11	18,3	18,3	90,0
غير موافق اطلاقا	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س18

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	21	35,0	35,0	35,0
موافق	16	26,7	26,7	61,7
محايد	7	11,7	11,7	73,3
غير موافق	7	11,7	11,7	85,0
غير موافق اطلاقا	9	15,0	15,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س19

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	15	25,0	25,0	25,0
موافق	36	60,0	60,0	85,0
محايد	4	6,7	6,7	91,7
غير موافق	3	5,0	5,0	96,7
غير موافق اطلاقا	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س20

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	11	18,3	18,3	18,3
موافق	40	66,7	66,7	85,0
محايد	7	11,7	11,7	96,7
غير موافق اطلاقا	2	3,3	3,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س21

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	3	5,0	5,0	5,0
موافق	21	35,0	35,0	40,0
محايد	19	31,7	31,7	71,7
غير موافق	10	16,7	16,7	88,3
غير موافق اطلاقا	7	11,7	11,7	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س22

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	7	11,7	11,7	11,7
موافق	14	23,3	23,3	35,0
محايد	11	18,3	18,3	53,3
غير موافق	13	21,7	21,7	75,0
غير موافق اطلاقا	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س23

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	7	11,7	11,7	11,7
محايد	22	36,7	36,7	48,3
غير موافق	20	33,3	33,3	81,7
غير موافق اطلاقا	11	18,3	18,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س24

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	7	11,7	11,7	11,7
موافق	6	10,0	10,0	21,7
محايد	17	28,3	28,3	50,0
غير موافق	16	26,7	26,7	76,7
غير موافق اطلاقا	14	23,3	23,3	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س25

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	3	5,0	5,0	5,0
موافق	11	18,3	18,3	23,3
محايد	14	23,3	23,3	46,7
غير موافق	24	40,0	40,0	86,7
غير موافق اطلاقا	7	11,7	11,7	98,3
14,00	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س26

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	23	38,3	38,3	38,3
محايد	7	11,7	11,7	50,0
غير موافق	9	15,0	15,0	65,0
غير موافق اطلاقا	21	35,0	35,0	100,0

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س27

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	11	18,3	18,3	18,3
محايد	18	30,0	30,0	48,3
غير موافق	18	30,0	30,0	78,3
غير موافق اطلاقا	13	21,7	21,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س28

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	21	35,0	35,0	35,0
محايد	12	20,0	20,0	55,0
غير موافق	27	45,0	45,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س29

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	19	31,7	31,7	31,7
محايد	10	16,7	16,7	48,3
غير موافق	27	45,0	45,0	93,3
غير موافق اطلاقا	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س30

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	3	5,0	5,0	5,0
موافق	11	18,3	18,3	23,3
محايد	24	40,0	40,0	63,3
غير موافق	15	25,0	25,0	88,3
غير موافق اطلاقا	7	11,7	11,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س31

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	14	23,3	23,3	23,3
موافق	23	38,3	38,3	61,7
محايد	16	26,7	26,7	88,3
غير موافق	4	6,7	6,7	95,0
غير موافق اطلاقا	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س32

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	37	61,7	61,7	61,7
محاييد	11	18,3	18,3	80,0
غير موافق	11	18,3	18,3	98,3
غير موافق اطلاقا	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س33

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	8	13,3	13,3	13,3
موافق	31	51,7	51,7	65,0
محاييد	9	15,0	15,0	80,0
غير موافق	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س34

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	12	20,0	20,0	20,0
موافق	27	45,0	45,0	65,0
محاييد	5	8,3	8,3	73,3
غير موافق	15	25,0	25,0	98,3
غير موافق اطلاقا	1	1,7	1,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س35

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	16	26,7	27,1	27,1
موافق	24	40,0	40,7	67,8
محاييد	12	20,0	20,3	88,1
غير موافق	7	11,7	11,9	100,0
Total	59	98,3	100,0	
Manquant Système	1	1,7		
Total	60	100,0		

س36

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	8	13,3	13,3	13,3
موافق	37	61,7	61,7	75,0
محاييد	5	8,3	8,3	83,3
غير موافق	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س37

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	1	1,7	1,7	1,7
موافق	29	48,3	48,3	50,0
محايد	18	30,0	30,0	80,0
غير موافق	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س38

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	29	48,3	48,3	48,3
محايد	21	35,0	35,0	83,3
غير موافق	10	16,7	16,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س39

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	9	15,0	15,0	15,0
موافق	14	23,3	23,3	38,3
محايد	25	41,7	41,7	80,0
غير موافق	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س40

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	16	26,7	26,7	26,7
محايد	23	38,3	38,3	65,0
غير موافق	6	10,0	10,0	75,0
غير موافق اطلاقا	15	25,0	25,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س41

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	4	6,7	6,7	6,7
موافق	21	35,0	35,0	41,7
محايد	10	16,7	16,7	58,3
غير موافق	22	36,7	36,7	95,0
غير موافق اطلاقا	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-JUN-2017 15:35:20
Commentaires		
Entrée	Données	I:\02 06 2017\Nouveau dossier\basse de donne souiah master - Copie.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	60
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المؤهل العلمي الوظيفة /NTILES=4 /NTILES=10 /STATISTICS=STDDEV VARIANCE RANGE MINIMUM MAXIMUM SEMEAN MEAN MEDIAN MODE SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.12

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل العلمي	الوظيفة
N	Valide	60	60	60
	Manquant	0	0	0
Moyenne		1,20	2,93	3,12
Erreur standard de la moyenne		,052	,146	,121
Médiane		1,00	3,00	3,00
Mode		1	2	3
Ecart type		,403	1,133	,940
Variance		,163	1,284	,884
Plage		1	4	4
Minimum		1	1	1
Maximum		2	5	5
Somme		72	176	187
Percentiles	10	1,00	2,00	2,00
	20	1,00	2,00	2,00
	25	1,00	2,00	3,00
	30	1,00	2,00	3,00
	40	1,00	2,40	3,00
	50	1,00	3,00	3,00
	60	1,00	3,00	3,00
	70	1,00	4,00	4,00
	75	1,00	4,00	4,00
	80	1,80	4,00	4,00
	90	2,00	4,90	4,00

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	48	80,0	80,0	80,0
انثى	12	20,0	20,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-29	5	8,3	8,3	8,3
30-39	19	31,7	31,7	40,0
40-49	17	28,3	28,3	68,3
50-59	13	21,7	21,7	90,0
اكثر من 50	6	10,0	10,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	3	5,0	5,0	5,0
متوسط	10	16,7	16,7	21,7
ثانوي	28	46,7	46,7	68,3
جامعي	15	25,0	25,0	93,3
دراسات عليا	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

الوظيفة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide تاجر	18	30,0	30,0	30,0
موظف	32	53,3	53,3	83,3
مهنة حرة	6	10,0	10,0	93,3
أخرى	4	6,7	6,7	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س42

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	15	25,0	25,0	25,0
موافق	36	60,0	60,0	85,0
محايد	6	10,0	10,0	95,0
غير موافق	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

س43

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	16,7	16,7	16,7
موافق جدا	41	68,3	68,3	85,0
موافق	5	8,3	8,3	93,3
محايد	3	5,0	5,0	98,3
غير موافق	1	1,7	1,7	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س44

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	12	20,0	20,0	20,0
موافق جدا	23	38,3	38,3	58,3
موافق	11	18,3	18,3	76,7
محايد	13	21,7	21,7	98,3
غير موافق	1	1,7	1,7	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س45

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	15,0	15,0	15,0
موافق جدا	21	35,0	35,0	50,0
موافق	11	18,3	18,3	68,3
محايد	15	25,0	25,0	93,3
غير موافق	4	6,7	6,7	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س46

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	15,0	15,0	15,0
موافق جدا	20	33,3	33,3	48,3
موافق	14	23,3	23,3	71,7
محايد	15	25,0	25,0	96,7
غير موافق	2	3,3	3,3	100,0
غير موافق اطلاقا	60	100,0	100,0	
Total				

س47

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	10	16,7	16,7	16,7
موافق جدا	28	46,7	46,7	63,3
موافق	7	11,7	11,7	75,0
محايد	14	23,3	23,3	98,3
غير موافق	1	1,7	1,7	100,0
غير موافق اطلاقا				

Total	60	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

س48

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق جدا	9	15,0	15,0	15,0
موافق	28	46,7	46,7	61,7
محايد	6	10,0	10,0	71,7
غير موافق	14	23,3	23,3	95,0
غير موافق اطلاقا	3	5,0	5,0	100,0
Total	60	100,0	100,0	

قائمة المصادر والمراجع

1/- الكتب:

أ/- الكتب العربية

1. إبراهيم مجبر مهدي ، الأمانة العامة في الأداء الإداري، جدة، مكتبة الخدمات، الحديثة، 1994.
2. أحمد فرحات فاروق ، التحفيز وفلسفة المنشأة تجاه العاملين .الرياض، مطابع نجد التجارية، 1994.
3. أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الطبعة 04، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 2009.
4. أحمد ماهر ، تصميم المؤسسات مدخل في التحليل التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2011.
5. أحمد منصور ، المبادئ العامة في إدارة القوي العاملة، الكويت، وكالة المطبوعات، الكويتية، 1997.
6. لباري درة عبد، زهير الصباغ ، إدارة القوي البشرية، عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986.
7. الحكيم الخزامي عبد ، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلي التحسين، الرياض، مكتبة الساعي للنشر والتوزيع، 1999.
8. الروبي سليمان ، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
9. الباري درة عبد، تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات، لأسس النظرية ودلائها في البيئة العربية المعاصرة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003.
10. أنور أحمد رسلان ، تقويم الأداء الوظيفي، القاهرة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1991.
11. آي هاينز ماريون ، إدارة الأداء والدليل الشامل للإشراف الفعال، ترجمة محمد مرسي، وزهير الصباغ، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1989.
12. بكر القباني ، الإدارة الحكومية بالمملكة العربية السعودية .الرياض :معهد الإدارة العامة، 1988.
13. جودة محفوظ ، التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS، ط1، دار وائل للنشرة التوزيع، عمان، 2008.
14. حجاج بدر حسن ، إدارة وتنظيم المكتبات الحديثة .القاهرة :مكتبة عين شمس، 1998.
15. حسن حمادات محمد ، المناخ التنظيمي، دار الفجر النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
16. حسون الطائي علي ، سالم الجنابي أكرم ، "قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي" ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. حسين العادلي سامح ، منهجية اتخاذ القرار في المنطقة الإدارية .القاهرة :دار سينا .للنشر، 1997.

18. حمدي كمال أبو الخير ، الإدارة بين النظرية والتطبيق، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1989.
19. خالد الموسى فهد ، الهيكل التنظيمي في تفعيل المؤسسات، الرياض، جامعة الملك سعود، 1995.
20. سعيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، مصر.
21. سليمان مؤيد ، الاتصالات الإدارية ودورها في تفعيل الأداء، الكويت، دار ذات، السلاسل، 1992.
22. صالح الشبكشي ، العلاقات الانسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 2008.
23. صلاح الدين عبد الباقي محمد، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، مصر، مطبعة الإشعاع، الفنية، 2001.
24. طاهر الغالي ، إدريس وائل ، الإدارة الإستراتيجية -منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
25. عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي :التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. الطبعة الثانية، الدوحة :مطابع دار الشرق، 1998.
26. عبد الله السواط ، الطجم وطلق ، السلوك التنظيم "، الطبعة 04، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 2012.
27. عبد الله الشقاوي عبد الرحمن ، إدارة التنمية في المملكة العربية السعودية .الرياض: .جامعة الملك عبد العزيز، 1994.
28. عبد الله الطجم ، طارق السواط ، السلوك التنظيمي، المفاهيم والنظريات التطبيقية، الطبعة الثالثة، جدة، دار حافظ للنشر والتوزيع، 2000.
29. عبد الحميد المغربي عبدالفتاح ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2009.
30. عبده فليه فاروق ، السيد محمد وعبدالمجيد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
31. عزت عبد الموجود محمد ، وآخرون، تحليل أساسيات المنهج وتنظيمه، القاهرة، دار ، الممتاز للطباعة والنشر، 1981.
32. علي السلمي، الاستخدام الأمثل للقوي العاملة في القطاع الحكومي الإداري .القاهرة: .مكتب غريب، 1989.
33. علي محمد عبد الوهاب ، الحوافز بالمملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1987.
34. علي هلال ، مهارات إدارة الأداء، السعودية، مركز تطوير الأداء، 1996.
35. الغفار حنفي عبد، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
36. فالج محمد الحنيطي ، اتجاهات الموظفين الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو، تطبيق مقابلة الأداء، الأردن، الجامعة الأردنية، 2001.

37. فتحي محمد محمود ، الإدارة العامة المقارنة الرياض :مطابع الفرزدق، 1997.
38. لاند فرانك حي ، الفار جيمس قياس أداء العمل، الأساليب والنظرية والتطبيقات .ترجمة: الحسن، يحيى، الرياض :معهد الإدارة العامة، 1987.
39. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المؤسسات .القاهرة :دار الجامعة الجديدة .للتنشر، 2002.
40. محمد الصيرفي ، السلوك التنظيمي، حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
41. محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المؤسسات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
42. محمد القريوتي ، "السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، الطبعة 05، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
43. محمد النمر سعود ، وآخرون، السلوك الإداري، الرياض، جامعة الملك سعود، 1990.
44. محمد عباس سهيل ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.
45. محمد كمال مصطفى، أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات، القوى العاملة، الإسكندرية، مؤسسة بيت الشباب، 1984.
46. محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 06، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
47. محمود مرسي ، زهير الصباغ ، إدارة الأداء، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1988.
48. محمود نشوان زكي ، إدارة الموارد البشرية .الكويت :دار السلاسل للطباعة النشر والتوزيع، 1992.
49. المطيري رجا جحيلان، العلي أحمد، تقويم كفاءة الموظف بين النظرية والتطبيق، دراسة نظرية ميدانية، القاهرة، مركز الكتاب للنشر، 1996.
50. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية .عمان :دار .مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1994.
51. وصفي شاويش ، إدارة الأفراد، عمان، دار الشروق، 1990.
52. ياسين عامر سعيد ، يوسف الخلف خالد ، الإنتاجية القياسية :معايير الأداء وقياس الأداء الفعلي، الرياض، دار المريخ، 1984.
53. يوسف خاشقجي هاني ، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية .الرياض، مطابع .الفرزدق، 1994.

ب/- كتب أجنبية:

1. Dessler, Gary, Human Resource Management, 8th, edition, prentice Hall, 2003.
2. Gibson, J, Ivancevich, J.m.; Donnelly, J . H., & Konopask, R., (2003), « Organizational :Behavior; Structure; Process » McGraw-Hill company ,Inc., New York.
3. Susan, D. & Brian, R. & Laura, A., (2007), "Organizational Climate and Personnel Projects: Gender Differences in the Public Serrivce", Academy of Management Journal, vol. 27 N^o:2

ثانيا ً : الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم المدهون إياد ، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012.
2. أحمد عواد طارق ، تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية، الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، 204.
3. البدر إبراهيم حمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل - دراسة ميدانية على ضباط مديرية الدفاع المدني بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006.
4. الشيخ ال ، خالد بن عبد الرحمن، المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين، في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2001.
5. بحار القحطاني نايف ، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل من وجهة نظر ضباط رئاسة الحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
6. بن إبراهيم محمد الربيق ، العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء الوظيفي للقيادات الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 2004.
7. بن محمد الصغير فهد ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2002.

8. خديجة الحربي ، احمد عبد المؤمن، التطوير التنظيمي وأثره على كفاءة الأداء في المؤسسة: دراسة تطبيقية على مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الملك عبد العزيز، 2003.
9. سالم الفايد ، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.
10. صليحة شامي ، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين- دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة (محمد بوقرة)، بومرداس، الجزائر، 2010.
11. مبارك العنزي ، التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين: دراسة مسحية على العاملين بإدارة مرور الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2004.
12. محمد السكران ناصر ، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي -دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
13. محمد المطرفي ، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 2013.
14. محمد الودناني عوض ، أثر الحوافز في فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية . رسالة ماجستير غير منشورة.أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، 1999.
15. محمد الوزان خالد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والدراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
16. محمد حنش ، المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى التعامل مع الجمهور - دراسة تطبيقية على العاملين بجوازات منطقة الباحة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2014.
17. محمود الطيب إيهاب ، "أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية -دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
18. مصلح البقي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2010.

رابعاً ٤ :المجلات والبحوث:

1. بن عبد الله الحسيني أحمد ، علاقة الإشراف الإداري بكفاءة أداء العاملين، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية بالرياض، 1994.
2. سعد بحيري وآخرين، اتجاهات المرؤوسين التنفيذيين نحو نظام تقييم أداء العاملين، بالسعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد السابع، 1991.
3. عادل الشلفان ، دور المناخ التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة في مدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مج 31 ، ع 2، القاهرة، مصر، 2011.
4. عاطف عبید ، أثر التنظيم في اتخاذ القرار الإدارية. القاهرة:مركز البحوث.الإدارية، 1998.
5. عبد الخالق ناصف ، الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجية العمل بدولة الكويت، مجلة، العلوم الاجتماعية، العدد الثالث، 1982.
6. مرعي توفيق و ياغي، محمد عبد الفتاح، قياس الأداء الإداري للمديرين السعوديين في قطاع الخدمة المدنية، مجلة جامعة الملك سعود، العدد الحادي عشر، المجلد الثالث، 1981.

البسمة

الشكر والتقدير

إهداء

قائمة الجداول والأشكال

1 مقدمة:

الفصل الأول: الإطار النظري للبحث

9 تمهيد:

10 المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي

10 المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي

12 المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

13 المطلب الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي

19 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ

23 المطلب الخامس: مداخل قياس المناخ التنظيمي

24 المطلب السادس: أنواع وتصنيفات المناخ التنظيمي

29 المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي

30 المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

34 المطلب الثاني: عناصر الأداء الوظيفي

34 المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

36 المطلب الرابع: العوامل المؤثرة () على الأداء الوظيفي

41 المبحث الثالث: ماهية تقييم الأداء الوظيفي

41 المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

41 المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء الوظيفي

42 المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

43 المطلب الرابع: فوائد تقييم الأداء:

44 المطلب الخامس: طرق تقييم الأداء الوظيفي

47 المطلب السادس: معوقات الأداء الوظيفي

51 المطلب السابع: تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي

56 خلاصة:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز سعيدة

59	تمهيد.....
60	المبحث الأول: نبذة تاريخية حول مؤسسة سونلغاز وحدة سعيدة.....
70	المبحث الثاني: دراسة وتحليل الاستثمارات وتقييم النتائج.....
75	المبحث الثالث: الوصف الإحصائي لعبارات محاور الاستبانة:.....
83	المبحث الرابع: عرض النتائج مع التحليل.....
111	خلاصة الفصل:.....
113	خاتمة:.....
117	الملاحق.....

قائمة المصادر والمرجع

فهرس المحتويات